



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

## ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA "PERFILES EMPRESARIALES"

DISEÑO DE PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A  
MARISOL IDUETA DÍAZ

ASESOR: L.A. BALFRED SANTAELLA HINOJOSA



MÉXICO, D.F.

2005

m348839



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

Al ser que me brindo la dicha de vivir y estar junto a mi familia.  
A mis padres por sus enseñanzas, su ejemplo y amor absoluto.  
A mis hermanos por el orgullo de ser pieza indispensable de mi vida.  
A mi alma gemela por esclarecer mis pensamientos y contribuir a mi felicidad.

 **FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

04 OCT 2005

**COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES**

# ÍNDICE

	Página
Introducción.....	1
<b>1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Título descriptivo del tema.....	3
1.2 Objetivo general.....	3
1.3 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Antecedentes históricos de la empresa “Perfiles Empresariales”.....	4
<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Fundamentos teóricos.....	7
2.2 Antecedentes del tema.....	15
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Diseño de investigación.....	19
3.2 Técnicas de recolección de Información para la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”.....	20
3.3 Delimitación del universo de estudio.....	20
3.4 Técnica de análisis aplicada al estudio de los procedimientos del Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”.....	21
<b>4. CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>29</b>
4.1 Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”.....	29
<b>5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>134</b>
5.1 Interpretación de la investigación.....	134
5.2 Formulación de recomendaciones.....	139
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>145</b>
<b>7. ANÉXOS.....</b>	<b>147</b>
7.1 Cronograma de actividades.....	147
7.2 Formularios de investigación.....	148
7.3 Evaluación de los procedimientos.....	152
7.4 Glosario de términos.....	159
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>166</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, tiene como finalidad la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa "Perfiles Empresariales". Una microempresa<sup>1</sup> dedicada a comercializar prendas de vestir de manera directa y a crédito a los empleados de empresas y organizaciones privadas.

Igualmente, se busca realizar un análisis de los principales procedimientos ejecutados por las unidades administrativas para formular recomendaciones que puedan veneficiar el desempeño de dichos procedimientos, coadyuvando al mejoramiento y desarrollo de las funciones generales de la organización.

A través del desarrollo de éste proyecto, se pretende contribuir al incremento de la eficiencia en la ejecución de las labores encomendadas y en la determinación de las funciones, autoridades y responsabilidades de cada unidad administrativa que componen la estructura orgánica, ya que "Perfiles Empresariales" al ser una microempresa, la cual está acostumbrada a realizar sus actividades de manera empírica, y en la que no se consideraba a los manuales administrativos como una herramienta importante en la planeación de sus operaciones.

La propuesta de éste proyecto y su aceptación, abre la brecha para que los integrantes de "Perfiles Empresariales" puedan percibir la utilidad y los beneficios que obtendrán del presente manual administrativo.

Así, tener la pauta en el pensamiento de los dueños o directivos de las pequeñas y medianas empresas mexicanas para reconocer el valor e importancia de la aplicación de la disciplina administrativa en éste ámbito empresarial y comercial.

Para el desarrollo sistemático del proyecto, se contemplo para cada capítulo lo siguiente:

En el capítulo primero se definen los objetivos, se determina la justificación del proyecto y la descripción de los antecedentes históricos de la empresa.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la clasificación que hace el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre del 2002.

Para el segundo capítulo se delimita el marco teórico y se mencionan los antecedentes del tema.

La metodología empleada en el proyecto, las técnicas y elementos de recolección de información y análisis de la misma, se contemplan en el capítulo tercero.

Para el capítulo cuarto, se desarrolla el caso práctico.

En el capítulo quinto se realiza el análisis e interpretación de la información recopilada por las técnicas de investigación empleadas, para la determinación de las recomendaciones y propuestas en la ejecución de los procedimientos.

Y los capítulos restantes, lo conforman: las conclusiones, anexos, glosario de términos y la bibliografía empleada.

# **1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA**

## **1.1 Título descriptivo del tema**

Elaboración del Manual de Organización y Procedimientos General en una empresa comercializadora de ropa "Perfiles Empresariales".

## **1.2 Objetivo General**

Elaborar el Manual de Organización y Procedimientos General de las actividades principales desempeñadas actualmente en la organización y analizar dichos procedimientos con el objetivo de formular recomendaciones que puedan mejorar la ejecución de los procedimientos.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Conocer la visión de conjunto sobre las funciones generales desempeñadas actualmente en la organización
2. Elaborar el Manual de Organización y Procedimientos General.
3. Conocer el grado de eficiencia<sup>2</sup> y eficacia<sup>3</sup> de los procedimientos ejecutados por el personal de la organización.
4. Formular recomendaciones y propuestas específicas para el mejoramiento en la ejecución de los procedimientos de las actividades generales de la organización.

## **1.4 Justificación**

"Perfiles Empresariales" me ha dado la oportunidad desde hace cuatro años de incorporarme a su equipo de trabajo como vendedora temporal; con el tiempo me han permitido realizar distintas investigaciones académicas sobre sus actividades comerciales. Y gracias a las buenas relaciones humanas que he tenido durante

---

<sup>2</sup> Eficiencia: uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

<sup>3</sup> Eficacia: capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.



este tiempo con los dueños de la empresa, ahora me brindan la oportunidad de comercializar las prendas de vestir que ellos distribuyen y trabajar de manera independiente con mi propia cartera de clientes.

Es por ello que se busca contribuir al desarrollo de la organización y al mejoramiento de sus actividades, además de resultar beneficiada la organización, por la elaboración de dicho manual administrativo, resultará de igual manera en la aplicación a mi trabajo independiente.

En primer instancia se considera oportuno trabajar durante el desarrollo de este proyecto sobre la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos General, para una vez elaborado este documento, sirva como medio de comunicación y coordinación entre todas las unidades administrativas, buscando transmitir de forma sistemática y ordenada toda la información necesaria para la realización de sus funciones y actividades encomendadas. De ejecutar cada actividad y procesos correctamente y de forma indicada dependerá la eficiencia de la empresa y su productividad<sup>4</sup>.

Además se corroborará con la formulación de recomendaciones a la búsqueda de una mejora continua en los procesos y organización de "Perfiles Empresariales".

### **1.5 Antecedentes históricos de la empresa**

El negocio fue emprendido por Valentina Peralta Puga. Comenzó en 1990 con la confección de uniformes para los empleados de empresas privadas en las que ofrecía un servicio personalizado y con la venta de ropa de vestir a crédito para dama y caballero a los empleados en el mismo lugar de trabajo entregando la mercancía de forma inmediata, el crédito por la venta de ropa era de aproximadamente cincuenta salarios mínimo, por el cual recibía pagos de seis quincenas sin intereses.

Además de ofrecer descuentos en toda la mercancía exhibida.

Para el año 1999, abandona la confección de uniformes, y orienta aún más sus actividades a la venta de ropa de marca, pues observa que este nicho de mercado le ofrece mayores utilidades, además de buena aceptación por el personal.

---

<sup>4</sup> Productividad: Es una relación entre los productos obtenidos y los factores o recursos utilizados en la producción. La productividad mide la eficacia con que se emplean en la producción los recursos en conjunto.

Hace 8 años (1997) se incorporó un nuevo integrante Renato Ornelas Leal, con el cual contrajo matrimonio, teniendo hasta la fecha una coordinación de las actividades administrativas.

En ese mismo año se dio de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Persona Física con Actividad Empresarial con giro: compra-venta pública de ropa, piel, cuero y calzado nuevo y usado.

Hasta el presente año (2005), "Perfiles Empresariales" ha vendido sus productos a más de 17 organizaciones y empresas, su principal cliente es Grupo Nacional Provincial (GNP), ya que ésta empresa les ha generado el mayor volumen de ventas a lo largo de cinco años.

Entre algunas otras tenemos a:

- o Grupo Asae, que ha sido cliente desde hace 10 años,
- o Glaxo Smithkline México, S.A. de C.V., cliente desde hace 5 años,
- o Colegio de Ingenieros.
- o Mexicana de Aviación.
- o CONADE.
- o TMM.
- o TFM.
- o Jafra
- o Elektra
- o ING Comercial América
- o Casa José Cuervo

Los proveedores con los que inició fueron Originales Shir-ly S.A., que fabrican las marcas Bonne Femme y New Femme; con Grupo Emanuel S.A. de C.V. fabricante de las marcas Emanuelle, Studio 2003, Le'Mode, Shirly, Cherry, y Confecciones Europeas S.A. de C.V que comercializa trajes sastres para caballero de las marcas Bagliani, Givenchy, Gianfranco Duna, Aberdeen, Andrew Fezza y Salón Internacional.

Actualmente (2005) se sigue realizando la misma metodología de trabajo con la que comenzaron hace quince años, dedicándose a comercializar sólo prendas de vestir para dama de la marca Emanuelle, Studio 2003, Le'Mode, Shirly y Cherry del proveedor Grupo Emanuel S.A de C.V.

El crédito a los clientes se realiza con el solo hecho de presentar la siguiente documentación:

1. copia de credencial de elector
2. copia de comprobante de domicilio actual
3. copia de identificación de trabajo

“Perfiles Empresariales” tiene como nuevo proyecto para el año 2006 abrir su propio punto de venta y adquirir su propia unidad de transporte.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Fundamentos teóricos

Para la consecución del objetivo general, se debe citar distintas enunciaciones hechas por algunos especialistas y profesores de la materia, que sirvieron de guía para la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos General.

Según el profesor **Reyes Ponce** un manual es un “folleto, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.<sup>5</sup>

El profesor **Duhalt Krauss** define un manual como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y /o instrucciones sobre historia, organización, política y /o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.<sup>6</sup>

Los manuales administrativos para el profesor **Benjamín Franklin** son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.<sup>7</sup>

Para **George R.Terry** un manual de oficina es “ un registro escrito de la información y de las instrucciones que se relacionan y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados en una empresa”.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> REYES Ponce Agustín, *Administración de empresas: teoría y práctica*, pág. 177.

<sup>6</sup> DUHALT Krauss Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, Fondo editorial FCA. UNAM, México, 1990, pág.20

<sup>7</sup> FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín, *Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura*, pág. 147.

<sup>8</sup> TERRY George R, *Administración y control de oficinas*, México, Compañía Editorial Continental, S. A. 1978, pág. 740

Ciertamente los manuales administrativos son medios de comunicación interna, plasmados en documentos autorizados por la organización con el propósito de orientar la conducta del personal en la ejecución de las actividades, uniformar la realización del trabajo, transmitir información histórica y actual sobre su funcionamiento, coordinar funciones, delimitar deberes, responsabilidades y obligaciones, e instruir sobre las técnicas que se deben de emplear en la realización de las actividades.

Los manuales administrativos tienen distintos **objetivos** dependiendo del tipo de manual que se trate, en general, los manuales tienen los siguientes objetivos en común:

- Propiciar la uniformidad en la realización del trabajo.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Determinar responsabilidades, grado de autoridad, líneas de mando y la relación de comunicación entre los niveles jerárquicos.
- Indicar el uso racional de los recursos materiales, financieros y tecnológicos.
- Coadyuvar a la integración del personal.

**El manual de organización** tiene como **propósito** precisar y clarificar:

- La misión, visión y objetivos de la organización.
- Los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización.
- Las facultades conferidas a la organización.
- Los niveles jerárquicos y sus relaciones de comunicación, autoridad, responsabilidad, mando, coordinación y asesoría entre las unidades administrativas.
- Los requerimientos y especificaciones de cada puesto que integra la estructura orgánica.

**Los manuales de procedimientos sirven** para:

- Uniformar la realización del trabajo.
- Precisar cursos de acción en la toma de decisiones sobre las rutinas de trabajo.
- Instruir sobre el uso y manejo de la documentación, materiales y equipo.
- Determinar responsabilidades y deberes.
- Facilitar la capacitación del personal de nuevo ingreso.
- Coordinar la ejecución de las funciones.

- o Coadyuvar a la supervisión de las actividades.
- o Facilitar el control interno y las labores de auditoría.
- o Facilitar la evaluación del desempeño.
- o Mejorar los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.

Es importante mencionar los tipos de manuales administrativos y algunas de sus clasificaciones que algunos especialistas han realizado, con el objetivo de precisar el contenido de cada uno de ellos, y dar a conocer al lector el tipo de manuales administrativos de los que se hará referencia posteriormente.

De acuerdo al profesor **Benjamín Franklin**, los manuales administrativos se clasifican en tres grandes grupos:

**1. Por su naturaleza:** el cual se subdivide en *macroadministrativos*, *mesoadministrativos* y *microadministrativos*.

El primero se refiere a manuales que tratan de información de dos o más organizaciones, los manuales mesoadministrativos contienen información de un grupo de organizaciones y el manual referente a información de una sola organización se trata de manuales microadministrativos.

**2. Por su contenido<sup>9</sup>:**

*De organización.* Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

*De procedimientos.* Estos incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

---

<sup>9</sup> Ídem: 7: 150-178

*De historia de la organización.* Refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

*De políticas.* Comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

*De contenido múltiple.* Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

*De puestos.* Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización, conocido como instructivo de trabajo.

*De técnicas.* Agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

*De ventas.* Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas.

*De producción.* Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases.

*De finanzas.* Respalda el manejo y distribución e los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

*De personal.* Integra información específica para apoyar la función de personal.

*De operaciones.* Reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc., de una organización.

### **3. Y por su ámbito de aplicación son:**

*Generales*, los cuales hace mención a su estructura, funcionamiento y personal de toda la organización y *específicos*, que tratan información de un área, unidad administrativa, puesto, equipo o alguna información en particular.

También existe otro tipo de clasificación que elaboró el profesor **Duhalt Krauss Miguel** para los manuales administrativos en las oficinas públicas. Estos los divide en dos grupos<sup>10</sup>:

**Por el contenido del manual**, que pueden ser:

*Historia de la empresa*

*Organización de la empresa*

*Políticas de la empresa*

*Procedimientos de la empresa*

*Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas.*

**Y por la función específica o área de actividad** de que trata el manual:

*Ventas*

*Producción*

*Finanzas*

*Personal*

*Otras funciones*

*Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.*

A continuación se citan algunas definiciones que pudieran ser importantes clarificar, ya que son conceptos elementales que se abordan durante el desarrollo del manual administrativo.

---

<sup>10</sup> Ídem: 6: 20



## Organización:

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo según **Fayol**, significa “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos”.<sup>11</sup>

**Benjamín Franklin** la interpreta como un “proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.<sup>12</sup>

**Adalberto Chiavenato**, comenta que la organización planeada es aquella que “está plasmada en papel formalizada oficialmente y es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

La organización formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión.

Ésta, determina los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos”.<sup>13</sup>

**Guillermo Gómez Ceja** define a la organización formal como “la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, 1989. Pág. 83.

<sup>12</sup> Ídem: 7 : 239

<sup>13</sup> Ídem: 5: 83

<sup>14</sup> GÓMEZ Ceja Guillermo *Planeación y organización de empresas*, 8ª. edición, McGraw-Hill, pág. 191.

## Estructura orgánica:

El fundador de la Teoría Clásica de la Administración **Henry Fayol**, enfatizó la estructura de la organización, la cual “debiera poseer y describirse de forma ordenada en función a sus relaciones de jerarquía para ser eficiente en cualquiera de sus elementos (unidades administrativas y personas)”<sup>15</sup>.

Para la cual, el organigrama es su representación gráfica, e indica los niveles jerárquicos, puestos o unidades administrativas, autoridad, responsabilidades, comunicación y relaciones formales de los miembros de la organización.

## Función:

Para **Benjamín Franklin** función es “un grupo de actividades afines ejecutadas con base en un plan o esquema general en función de un objetivo”.<sup>16</sup>

Una función para **Miguel Duhalt Krauss** es un “grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa”.<sup>17</sup>

## Actividad:

Para **Benjamín Franklin** una actividad es “un conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida”.<sup>18</sup>

**Miguel Duhalt Krauss** explica: “cuando un procedimiento puede subdividirse en varios grupos de operaciones afines y sucesivas, ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, cada uno de estos grupos de operaciones constituye una actividad. Se trata de operaciones de las que es responsable un determinado departamento o unidad administrativa de varios miembros”.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Ídem: 5: 78

<sup>16</sup> Ídem: 7: 243

<sup>17</sup> Ídem: 6: 78

<sup>18</sup> Ídem: 7: 78

<sup>19</sup> Ídem: 6: 243

## Operación:

**Benjamín Franklin** define operación como “una de las acciones simples de ejecución cotidiana; dicha ejecución en secuencia permite efectuar una o varias tareas”.<sup>20</sup>

**Miguel Duhalit Krauss**, señala que “una operación es cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad”.<sup>21</sup>

Se puede considerar que una función es un grupo o conjunto de actividades afines que son ejecutadas para determinada organización o unidad administrativa, las cuales son creadas con base en un objetivo, dichas actividades son un grupo o conjunto de operaciones secuenciales y organizadas ente sí, ejecutadas por uno o varios miembros de una unidad administrativa para lograr una función. Y operación es la acción simple y cotidiana que se ejecuta para llevar a cabo una actividad.

## Procedimiento:

**Guillermo Gómez Ceja** considera que los procedimientos pertenecen al tercer nivel de la planeación, lo cual quiere decir: “en el primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos y procesos. Señalando, que las políticas indican el camino para llegar a la meta. Los procedimientos muestran paso a paso cómo realizar las actividades trazadas por las políticas”.<sup>22</sup>

**Víctor M. Martínez Chávez** define un procedimiento como “la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre si que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”.<sup>23</sup>

**Reyes Ponce** define a los procedimientos como “aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta en una empresa.

---

<sup>20</sup> ídem: 7 : 242

<sup>21</sup> ídem: 17 : 79

<sup>22</sup> ídem: 14 : 300-301

<sup>23</sup> MARTÍNEZ Chávez Víctor M. *Diagnóstico Administrativo*, Trillas 1998. pág. 300

En donde los manuales, los diagramas de proceso, los diagramas de flujo, las graficas de Gantt, los programas y otras técnicas de planeación nos ayudan para formular planes, para darlos a conocer, poderlos, explicarlos, y discutirlos entre algunas otras utilidades".<sup>24</sup>

Entonces, el procedimiento se puede considerar como un grupo de operaciones secuenciales y cronológicas, ejecutadas por uno o varios miembros de una unidad administrativa para desempeñar una actividad de la cual son responsables.

## 2.2 Antecedentes del tema

Para poder actuar con juicios fundamentados en la formulación de las recomendaciones de los procedimientos que se ejecutan, y desarrollar con mayores elementos soportados el objetivo número tres de la presente investigación, se considera realizar un diagnóstico administrativo de la ejecución de los procedimientos, con la finalidad de conocer el grado de eficiencia y eficacia con que se realizan dichos procedimiento, y así identificar los factores que determinan su ineficiencia e ineficacia.

Primero se debe entender como **eficiencia**, la medida normativa de la utilización de los recursos en un proceso, es decir, el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Donde la productividad será la medida de que tanto optimizamos los recursos.

El concepto utilizado por la Administración Científica sobre eficiencia, significa: "*la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles*".<sup>25</sup>

**Emerson** definió eficiencia como la "relación entre lo que es conseguido y lo que puede ser conseguido"<sup>26</sup>

Donde se puede utilizar la ecuación  $E = P / R$ , donde P son los productos resultantes y R los recurso utilizados. Así "la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de

---

<sup>24</sup> ídem: 5 :171

<sup>25</sup> ídem: 5 : 49

<sup>26</sup> Harrington Emerson, The nueve principles o efficiency, cti.

que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible.

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos adecuadamente planeados y organizados con el fin de asegurar la optimización de la utilización de los recursos disponibles”.<sup>27</sup>

**Chiavenado** nos explica que cuando un administrador realiza las actividades encomendadas utilizando los recursos disponibles de la mejor manera para desempeñar las actividades, se está concentrando en ser eficiente y si éste se concentra en ser eficaz, realizará las actividades que deben ser ejecutadas, sin tomar en cuenta cómo se utilizan dichos recursos.

Expresa **Adalberto Chiavenato** que: “la consecuencia directa de la eficiencia es la productividad. Donde la productividad la define como la producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, cuanto mayor es la eficiencia, mayor será la productividad”.<sup>28</sup>

La eficacia será la medida normativa del alcance de resultados, la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. Para lo cual, la efectividad será la medida de que tanto alcanzamos dichos resultados.

A continuación se hace referencia a algunas técnicas empleadas por autores en la aplicación de estudios organizacionales, para la interpretación de situaciones, determinación de hechos y cumplimiento de las actividades que integran a los procedimientos en estudio.

**La Coordinación General de Estudios Administrativos** en su glosario de términos administrativos, define al diagnóstico administrativo como “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite desatacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo”.<sup>29</sup> (día = a través y gnosis= conocer).

---

<sup>27</sup> Idem: 5 : 191

<sup>28</sup> Idem: 11

<sup>29</sup> Coordinación General de Estudios Administrativos, *Glosario de Términos Administrativos*, pág. 70.

Dentro de la aplicación de la **Auditoría Administrativa**, se encuentra la revisión y evaluación a los sistemas y procedimientos, donde:  
La evaluación incluye tres consideraciones<sup>30</sup>:

**Primera:** ¿Satisfacen los sistemas o procedimientos todas las solicitudes actuales?

**Segunda:** ¿Están operando eficientemente?

**Tercera:** ¿Cuál es el grado de efectividad?

Para determinar si un sistema o procedimiento satisfacen las preguntas anteriores, se debe considerar lo siguiente:

1. ¿Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
2. ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
3. ¿Proporciona el procedimiento, de manera adecuada, los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo y esfuerzo?
4. ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución en su secuencia lógica?
5. ¿Estipula el procedimiento los medios para la coordinación efectiva entre un departamento y el otro?
6. ¿Se han establecido todas las funciones que se requieren?
7. ¿Ha sido designada la autoridad necesaria para hacer efectivas las responsabilidades?
8. ¿Se pueden hacer algunas modificaciones para mejorar la efectividad?

---

<sup>30</sup> LAZZARRO Víctor, *Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria*, 2ª. Edición, Editorial Diana, México.

Estos son algunos aspectos que se deben considerar en el *Diagnostico administrativo* según **Víctor M. Martínez**<sup>31</sup>:

1. Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada.
2. Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como jerarquizarlos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
3. El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analiza, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
4. Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

---

<sup>31</sup> Ídem: 23

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de investigación**

- o Búsqueda de una problemática de investigación relacionada con la ejecución de los procedimientos realizados por el personal que labora en la empresa "Perfiles Empresariales".
- o Elaboración del tema, los objetivos del proyecto, la justificación y la descripción de los antecedentes históricos de la organización.
- o Elaboración de un cronograma de actividades de cinco meses para la realización del proyecto (Anexo 7.1).
- o Búsqueda de los fundamentos teóricos y antecedentes de la problemática, a fin de tener un soporte teórico.
- o Diseño de los instrumentos de investigación.
- o Elaboración del manual administrativo.
- o Aplicación de las técnicas e instrumentos de análisis.
- o Recolección de la información para su análisis e interpretación.
- o Formulación de recomendaciones.



### 3.2 Técnicas de recolección de Información para la realización del Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”

El levantamiento de información se realizó a través de la técnica de la entrevista con la Sra. Valentina Peralta Puga y por medio de la observación directa en las funciones de compras y ventas.

Mediante las técnicas antes mencionadas se determinó y analizó todas las funciones, actividades, autoridad, responsabilidades del personal y procedimientos ejecutados con el objeto de determinar las unidades administrativas que componen la estructura orgánica, la descripción de puestos, las políticas de operación, y la descripción de los procedimientos generales.

### 3.3 Delimitación del universo de estudio

Se identificaron tres funciones genéricas que son desempeñadas por los tres integrantes de la empresa “Perfiles Empresariales”:

<b><u>FUNCIONES</u></b>	<b><u>ACTIVIDADES</u></b>
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Identificar necesidades de compra.</li><li>b. Seleccionar las fuentes de abastecimiento.</li><li>c. Comprar mercancías y herramientas.</li><li>d. Inspeccionar la mercancía.</li><li>e. Manipular la mercancía para devolución.</li><li>f. Inventariar la mercancía para su devolución.</li><li>g. Devolver la mercancía.</li><li>h. Arrendar el transporte.</li></ul>

<p><b>Contabilidad-Tesorería</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar estados financieros.</li> <li>b. Registrar ventas, devoluciones y cuentas por cobrar.</li> <li>c. Registrar ingresos y gastos.</li> <li>d. Mantener las cuentas de deudores.</li> <li>e. Cobrar.</li> <li>f. Controlar fondos.</li> <li>g. Pagar sueldos y salarios.</li> </ul>
<p><b>Ventas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar estudio de mercado.</li> <li>b. Lanzar promociones.</li> <li>c. Lanzar publicidad.</li> <li>d. Realizar la venta directa.</li> <li>e. Manipular la mercancía para su venta.</li> <li>f. Dar seguimiento a quejas de clientes.</li> </ul>

### 3.4 Técnicas de Análisis aplicada al estudio de los procedimientos señalados en el Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”

Con el fin de analizar la realidad operativa dada por los procedimientos, la técnica de análisis utilizada fue el diagnóstico en los procedimientos descrita por **Víctor Manuel Martínez Chávez**. Cabe mencionar que la metodología referida por Martínez Chávez, no fue la misma que se requirió para los fines de este estudio, solo se emplearon algunas de las técnicas mencionadas en su metodología de trabajo.

Se utilizó los siguientes instrumentos de investigación para la formulación de cuestionamientos básicos para cada procedimiento: (Anexo 7.2)

Para el primer formulario se aplicaron cinco factores, para averiguar<sup>32</sup>:

el <b>PROPOSITO</b> con que el <b>LUGAR</b> donde la <b>SUCESIÓN</b> en que la <b>PERSONA</b> por la que los <b>MEDIOS</b> por los que	se emprenden las actividades con el objeto de	<b>ELIMINAR</b> <b>COMBINAR</b> <b>ORDENAR DE</b> <b>NUEVO</b> o <b>SIMPLIFICAR</b>	dichas actividades
--	---	---	-----------------------

1. **Propósito:** ¿Qué se hace? ¿Para qué se hace? ¿Es indispensable hacerlo?
2. **Lugar:** ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace ahí? ¿Es indispensable hacerlo ahí?
3. **Sucesión:** ¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace entonces? ¿Es fundamental hacerlo?
4. **Personal:** ¿Quién lo hace? ¿Por qué lo hace?
5. **Medios:** ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo? ¿Con que se hace?

Se tomaron algunos **puntos de referencia**<sup>33</sup> sobre el comportamiento de los procedimientos que señala **Martínez Chávez**:

- o Descripción sintetizada que contenga las principales funciones del procedimiento así como el diagrama de flujo correspondiente.
- o Conocer que áreas de la unidad administrativa intervienen, qué otras áreas de la dependencia se encuentran implicadas en el procedimiento y cuál es su intervención.
- o Conocer qué dependencias y entidades públicas así como privadas intervienen en el procedimiento y cuál es su participación.
- o Identificar los aspectos que originan la realización del procedimiento para determinar su naturaleza.
- o Precisar en lo relativo al personal, cuál es el nivel jerárquico, el número de personas que intervienen en el procedimiento y cuál es su intervención.

<sup>32</sup> Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, *Introducción al estudio del trabajo*, 4ª. Edición, Limusa, México 1998, pág. 97

<sup>33</sup> ídem: 23 : 114

- o Conocer si para la ejecución del procedimiento se apoyan en equipo especializado.
- o Determinar la eficacia del procedimiento en su participación y conocer los asuntos tramitados y pendientes del total asignado.
- o Cuáles son las condiciones del equipo utilizado en las diversas actividades que comprende el procedimiento así como de las instalaciones del inmueble.
- o Recopilar la totalidad de formatos utilizados en el procedimiento y describir sus características y objetivos.
- o Dictaminar cuál es la orientación al público usuario del servicio que se presta con la realización del procedimiento.
- o Precisar el tiempo de operación del ciclo del procedimiento.
- o Identificar cuáles son los principales problemas que rodea al procedimiento para su ejecución.

También el autor de quien se toma referencia, considera tres aspectos importantes para el análisis de los procedimientos, con el propósito de comprender mejor la situación que prevalece en ellos: ***el análisis de los procedimientos en la planeación, en la organización y en la operación de la organización***<sup>34</sup>.

En ***la planeación*** de los procedimientos se debe observar la existencia de programas precisos de trabajo que apoyen la ejecución de los procedimientos; dentro de la ***organización*** es conveniente conocer:

- a) cuál es la estructura orgánica y determinar si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo de la unidad en estudio;
- b) determinar que las funciones y puestos implicados en cada una de las operaciones, estén relacionadas de conformidad con los procedimientos que se operan; y

---

<sup>34</sup> Ídem: 23: 115

c) investigar si las funciones y procedimientos son del conocimiento del personal que las realiza; también conocer las relaciones intra e inter departamentales, los liderazgos y el flujo de la comunicación formal e informal. Y dentro de **la operación**<sup>35</sup> es útil observar las operaciones repetitivas realizadas manualmente y su impacto tanto en el costo de operación como en tiempo y costo.

Además:

- o Destacar la existencia de actividades innecesarias que hacen los procedimientos complejos y poco prácticos.
- o Definir si los controles internos son eficaces; si son complejos.
- o Si la utilización de los formatos es oportuna y si existen las instrucciones para su llenado.
- o Determinar si existe el flujo adecuado de documentación a las diversas áreas y el efecto que éste tiene en la realización del procedimiento.
- o Tomar en cuenta la ubicación física de las áreas implicadas y la distribución de los espacios a fin de detectar cómo fluyen los procedimientos.

### ***Criterios de evaluación en los procedimientos:***

Se comparte la opinión del profesor **Manuel D´Azaola** en la que argumenta la inexistencia de una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia y eficacia con que se cumple una función. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión, dando en su resultado una esencia subjetiva.

Por lo anterior se comprende que el único medio aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el *establecimiento de patrones*<sup>36</sup> teóricos, con los cuales se comparan con los desempeños reales, a fin de tener una base de evaluación.

---

<sup>35</sup> Ídem: 23: 119

<sup>36</sup> Estándar o patrón: es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Los patrones o estándares representan el desempeño deseado y están siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

Para fines de la evaluación de los procedimientos se tomaron tres criterios que a continuación se describen:

o **EFICACIA**

*La eficacia* "se aplica cuando se obtienen los resultados previstos sin considerar los medios utilizados; esto se debe a que las decisiones y las actuaciones fueron las adecuadas".<sup>37</sup>.

**FACTORES:**

- o Obtención de resultados
- o Cumplimiento de objetivos

o **EFICIENCIA**

"Al aplicar *la eficiencia* en el procedimiento, con los recursos adecuados, se logran obtener los objetivos y resultados programados"<sup>38</sup>; se considera el uso racional de los medios para obtener dichos resultados.

**FACTORES:**

- o Costo-beneficio
- o Utilización de recursos

o **CONGRUENCIA / EFECTIVIDAD**

*La congruencia* "se aplica cuando existe estrecha relación lógica entre lo que se requiere lograr y la forma de lograrlo. En medida que los medios y los fines se ajustan a los objetivos y metas fijados, se vislumbra congruencia, productividad, calidad y liderazgo en el procedimiento"<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> [dem: 23: 119

<sup>38</sup> [dem: 37

<sup>39</sup> [dem: 37

Al analizar la **congruencia**<sup>40</sup> de los procedimientos se requiere:

1. Analizar el procedimiento en general.
2. Analizar de cada parte del procedimiento.
3. Conocer las unidades participantes (en su caso dependencias externas).
4. Analizar los objetivos de las unidades involucradas.
5. Analizar las funciones en relación con los procedimientos.
6. Conocer la relación con los sistemas básicos de la organización.
7. Analizar su contenido<sup>41</sup>.

**7.1 Análisis de los formatos y su utilización:** se analiza el uso que se da a los formatos, si éstos son importantes para el desarrollo del procedimiento, si es factible eliminarlos sin causar perjuicio.

**7.2 Congruencia del objetivo con el contenido del procedimiento:** se observa que el objetivo, además de concordar con el de la unidad, sea congruente con el procedimiento en su conjunto y que se indique el “para qué” se ejecuta el procedimiento.

**7.3 Análisis de complementariedad y congruencia de políticas:** se verifica que las políticas contemplen todas las operaciones que se pueden presentar durante la ejecución del procedimiento, deberá normar las actividades principales y delimitar las responsabilidades de las distintas unidades y niveles jerárquicos involucrados.

**7.4 Análisis operativo:** Se verifica que las operaciones, además de seguir una secuencia lógica, tengan continuidad, esto es, que no dejen operaciones inconclusas y que den seguimiento a cada uno de los formatos que se manejan desde que se generan hasta que se archivan.

En cada operación se revisa que contenga: quién la realiza; cómo la realizan; cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse y el flujo de la documentación.

---

<sup>40</sup> Ídem: 23: 1921

<sup>41</sup> Ídem: : 23: 200

Además se consideraron cinco **factores** descritos por **Martínez Chávez**<sup>42</sup> que contribuyen al análisis de la congruencia:

- o El *Tiempo*, con el cual se pretende estimar las posibilidades de dar un mejor aprovechamiento al tiempo que se emplea y determinar la presencia de cuellos de botella por exceso de trabajo en ciertas oficinas o individuos que generan demoras en la ejecución de los procesos, la existencia de tiempos ociosos por desaprovechamiento del personal debido a falta de programación de las operaciones de trabajo y las políticas difusas que no facilitan la toma de decisiones.
- o El *Equipo*, con el cual se pretende comprobar la plena capacidad en su utilización, la conveniencia de emplear otra clase de equipo, el mantenimiento y la inadecuada preparación del personal que lo maneja.
- o Las *Condiciones de trabajo*, con el cual se pretende analizar que las condiciones de trabajo sean adecuadas (mejoramiento de la temperatura ambiental, espacio y servicios auxiliares, entre otros).
- o El *Control y evaluación*, con los cuales se pretende comprobar si el control de las operaciones es suficiente o excesivo o si es la clase adecuada a la índole de trabajo y evaluar los resultados, parciales o totales.
- o Las *Actividades del individuo frente a su trabajo*, del cual se pretende observar la conducta del individuo en el trabajo y el medio laboral.

---

<sup>42</sup> Ídem: 23 : 116



## FACTORES:

- Cómo
- Dónde
- Cuándo
- Quién
- Tiempo empleado
- Programas de trabajo
- Congruencia con políticas
- Controles- evaluación
- Utilización de formatos
- Flujo de documentación
- Flujo de comunicación
- Utilización del equipo
- Condiciones de trabajo
- Conducta del individuo frente al trabajo
- Orientación al público usuario

Para evaluar los criterios y factores utilizados, se empleó el instrumento de evaluación descrito por **José Antonio Fernández Arena** en su aplicación a la *Auditoria Administrativa* (Anexo 7.3).

## **4. CASO PRÁCTICO**

### **4.1 Manual de Organización y Procedimientos General de la empresa “Perfiles Empresariales”.**

La elaboración del presente manual, tiene como alcance todas las unidades administrativas que estructuran a la organización, así como los procedimientos principales ejecutados en las funciones generales de compras, ventas y contabilidad-tesorería.

Ya que “Perfiles Empresariales” es una microempresa, cabe mencionar, que se determinó una forma estructural congruente a su tamaño (capacidad física, número de empleados, insumos utilizados, productos generados y activo neto), a la tecnología<sup>43</sup> empleada para desarrollar sus actividades y/o operaciones, procesos productivos y a su entorno.

Por lo tanto, estos factores imponen una cierta forma de división de las tareas operativas y descripción de sus puestos, dejando a un lado la complejidad y el dinamismo de las grandes empresas.

---

<sup>43</sup> Conocimientos, herramientas, técnicas y procesos de trabajo que permiten transformar la materia prima y la información.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **LO MEJOR EN TRAJES DE VESTIR Y CASUAL**

**DISEÑOS COMERCIALES, EJECUTIVOS E INDUSTRIALES A LA MEDIDA DE SU  
EMPRESA**

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

**La imagen de su empresa... la presentación de su personal**



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

#### HOJA DE FORMALIZACIÓN

#### UNIDAD RESPONSABLE

Departamento de Procedimientos Administrativos

#### PUBLICACIÓN

DÍA	MES	AÑO
6	JUNIO	2005

#### AUTORIZACIÓN

\_\_\_\_\_  
SR. VALENTINA PERALTA PUGA.  
Gerente General

#### REVISIÓN

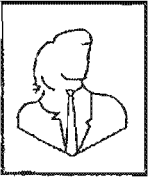
\_\_\_\_\_  
L. A. BALFRED SANTAELLA HINOJOSA

#### VIGENCIA

El presente documento, entra en vigencia a partir de su autorización. En caso de que no presente cambios y/o modificaciones, este manual seguirá vigente.

#### CRÉDITOS

\_\_\_\_\_  
MARISOL IDUETA DÍAZ



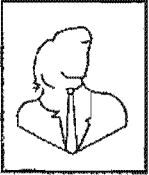
**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 1 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**ÍNDICE**

	<b>Páginas</b>
1. Introducción.....	4
2. Antecedentes históricos.....	5
3. Misión.....	7
4. Visión.....	8
5. Filosofía.....	9
6. Valores.....	10
7. Marco legal.....	11
8. Estructura orgánica .....	17
9. Organigrama.....	18
10. Funciones.....	19
10.1 Gerencia/Compras/Ventas/Personal.....	19
10.2 Contabilidad-Tesorería.....	21
10.3 Ventas Directas.....	22
11. Descripción de puestos .....	23
11.1 Gerente.....	24
11.2 Tesorero.....	28
11.3 Vendedor (a).....	32



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

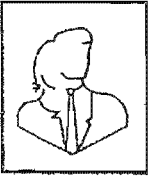
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 2 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**ÍNDICE**

	<b>Páginas</b>
<b>12.</b> Directorio.....	36
<b>13.</b> Objetivos de los procedimientos.....	37
<b>14.</b> Alcance de aplicación.....	38
<b>15.</b> Políticas o normas de operación.....	39
<b>15.1</b> Políticas de compras.....	39
<b>15.2</b> Políticas de contabilidad-tesorería.....	40
<b>15.3</b> Políticas de ventas.....	41
<b>15.4</b> Políticas de ventas directas.....	42
<b>16.</b> Conceptos.....	43
<b>17.</b> Procedimientos.....	44
<b>17.1</b> Procedimiento1: Promoción con el cliente-empresa.	44
<b>17.1.1</b> Procedimiento narrativo.....	45
<b>17.1.2</b> Diagrama de flujo.....	47
<b>17.2</b> Procedimiento 2: Compra de mercancía a proveedores.....	48
<b>17.2.1</b> Procedimiento narrativo.....	49
<b>17.2.2</b> Diagrama de flujo.....	54



**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 3 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**ÍNDICE**

	<b>Páginas</b>
<b>17.3</b> Procedimiento 3: Venta directa.....	57
<b>17.3.1</b> Procedimiento narrativo.....	58
<b>17.3.2</b> Diagrama de flujo.....	68
<b>17.4</b> Procedimiento 4: Inventario de la mercancía para su devolución .....	72
<b>17.4.1</b> Procedimiento narrativo.....	73
<b>17.4.2</b> Diagrama de flujo.....	75
<b>17.5</b> Procedimiento 5: Devolución física de la mercancía.....	76
<b>17.5.1</b> Procedimiento narrativo.....	77
<b>17.5.2</b> Diagrama de flujo.....	81
<b>17.6</b> Procedimiento 6: Realización de la cobranza en efectivo.....	83
<b>17.6.1</b> Procedimiento narrativo.....	84
<b>17.6.2</b> Diagrama de flujo.....	89
<b>18.</b> Formularios.....	92
<b>19.</b> Glosario de términos.....	103



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 4 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

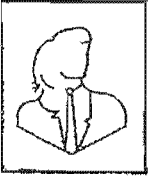
## **1. INTRODUCCIÓN**

El propósito fundamental del presente Manual de Organización y Procedimientos General es funcionar como medio de orientación e información al personal interno, sobre la estructura y funcionamiento de la organización, precisando las funciones asignadas a cada unidad orgánica, las responsabilidades, el grado de autoridad, los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, los procedimientos que se llevan a cabo en cada función y los objetivos para los cuales fueron creados.

El departamento de procedimientos administrativos desea que la utilización de este Manual de Organización y Procedimientos General se haga de forma correcta y bajo la responsabilidad de quien lo consulte y aplique.

Este manual se revisará o actualizará cada año con la forma de actuar de la organización y así lo exijan las circunstancias.





## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 5 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 2. ANTECEDENTES HISTORICOS

El negocio fue emprendido por Valentina Peralta Puga. Comenzó en 1990 con la confección de uniformes para los empleados de empresas privadas en las que ofrecía un servicio personalizado y con la venta de ropa de vestir a crédito para dama y caballero a los empleados en el mismo lugar de trabajo entregando la mercancía de forma inmediata, el crédito por la venta de ropa era de aproximadamente cincuenta salarios mínimos, por el cual recibía pagos de seis quincenas sin intereses.

En 1997 se incorporó un nuevo integrante Renato Ornelas Leal, con el cual contrajo matrimonio, teniendo al presente una coordinación de las actividades administrativas.

En ese mismo año se da de alta en la SHCP como Persona Física con Actividad Empresarial con giro: compra-venta pública de ropa, piel, cuero y calzado nuevo y usado, la cual se encuentra clasificada en la rama industrial del vestido.

Ha vendido sus productos a más de 17 organizaciones, Su principal cliente ha sido Grupo Nacional Provincial (GNP), pues esta empresa les ha generado el mayor volumen de ventas a lo largo de cinco años.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 6 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 2. ANTECEDENTES HISTORICOS (continuación...)

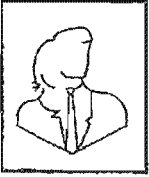
Entre algunas otras tenemos a:

Grupo Asae, que ha sido cliente desde hace 10 años,  
Glaxo Smithkine México, S.A. de C.V.,  
Mexicana de Aviación,  
Colegio de Ingenieros,  
CONADE,  
TMM,  
TFM,  
Jafra,  
Electra,  
ING Comercial América,  
Casa José Cuervo,

Las marcas que inició a comercializar en trajes de dama fueron: Emanuelle, Studio 2003, Le'Mode, Bonne Femme, Shirly, Cherry. Y para caballeros trajes sastres cruzados y rectos con dos, tres y cuatro botones, de las marcas Bagliani, Givenchy, Gianfranco Duna, Aberdeen, Andrew Fezza y Salón Internacional, con composiciones en casimir italiano, chileno, uruguayo, mexicano y español en lana y algodón 100%.

Los proveedores con los que comenzó sus operaciones se encuentran ubicados en el Centro Histórico del Distrito Federal, los cuales son:

- \* Grupo Emanuel S.A. de C.V.
- \* Confecciones Europeas S.A. de C.V
- \* Originales Shir-ly S.A.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

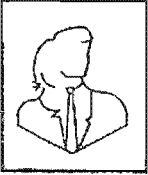
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 7 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**3. MISIÓN**

Brindar comodidad y satisfacción al mejor precio a nuestros clientes a través de la venta de prendas de vestir, cumpliendo con los estilos de la moda nacional e internacional.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 8 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **4. VISIÓN**

Convertirnos en una empresa comercializadora reconocida en el mercado nacional, con las exigencias de cambio constante en la moda nacional e internacional al satisfacer las necesidades de vestimenta de nuestros clientes.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 9 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **5. FILOSOFÍA**

Lograr el bienestar integral de toda la organización, fomentando el trabajo en equipo y el apoyo entre todas las personas que laboran en ella, alcanzando así, un mejor desempeño en el trabajo y la satisfacción de las necesidades organizacionales y personales.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 10 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 6. VALORES

### ○ HONESTIDAD

El actuar con franqueza y verdad para ser congruentes con lo que hacemos y decimos.

### ○ TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de cooperar, motivar y responsabilizar a cada uno de los integrantes para alcanzar objetivos comunes.

### ○ DISCIPLINA

Cumplimiento de las actividades y responsabilidades por parte de todos los integrantes.

### ○ RESPETO

Consideramos que todas las personas son importantes y merecen atención.

### ○ INNOVACIÓN

Dispuestos a experimentar nuevas ideas y retos.

### ○ SERVICIO

Estar siempre dispuestos a dar asistencia y lo mejor de nosotros al atender a nuestros clientes.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 11 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 7. MARCO LEGAL

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Titulo Primero

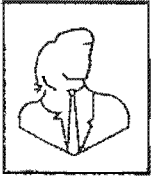
Capítulo I - De las Garantías Individuales

#### Artículo 5 - Libertad de trabajo

A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución jurídica.

La Ley determinará en cada Estado, cuales son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 12 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**7. MARCO LEGAL (continuación...)**

**CÓDIGO DE COMERCIO**

Libro Primero

Título Segundo -De las obligaciones comunes a todos los que profesan el comercio.

Capítulo I -Del anuncio de la calidad mercantil.

**Artículo 17.-** Los comerciantes tienen el deber.

I.- De participar la apertura del establecimiento o despacho de su propiedad, por los medios de comunicación que sean idóneos, en las plazas en que tengan domicilio, sucursales, relaciones o corresponsales mercantiles; esta información dará a conocer el nombre del establecimiento o despacho su ubicación y objeto; si hay persona encargada de su administración, su nombre y firma; si hay compañía, su naturaleza, la indicación del gerente o gerentes, la razón social ó denominación y la persona ó personas autorizadas para usar una ú otra, y la designación de las casas, sucursales o agencias, si las hubiere;

II.- De dar parte, en igual forma, de las modificaciones que sufra cualquiera de las circunstancias antes referidas.





**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 13 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**7. MARCO LEGAL (continuación...)**

**CÓDIGO DE COMERCIO**

Libro primero

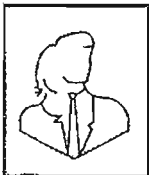
Título segundo- De las obligaciones comunes a todos los que profesan el comercio.

Capítulo II - Del registro de comercio.

**Artículo 18.-** En el Registro Público de Comercio se inscriben los actos mercantiles, así como aquellos que se relacionan con los comerciantes y que conforme a la legislación lo requieran.

La operación del Registro Público de Comercio está a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en adelante la Secretaría, y de las autoridades responsables del registro público de la propiedad en los estados y en el Distrito Federal, en términos de este Código y de los convenios de coordinación que se suscriban conforme a lo dispuesto por el artículo 116 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para estos efectos existirán las oficinas del Registro Público de Comercio en cada entidad federativa que demande el tráfico mercantil.

La Secretaría emitirá los lineamientos necesarios para la adecuada operación del Registro Público de Comercio, que deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 14 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 7. MARCO LEGAL (continuación...)

#### LEY PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES DEL DISTRITO FEDERAL

**Artículo 43.-** La declaración de apertura de los establecimientos mercantiles, se tramitará en el formato de aviso que al efecto proporcionen las Ventanillas Única o la de gestión, y el interesado estará obligado a manifestar bajo protesta de decir verdad, los siguientes datos:

I. Nombre y/o razón social del solicitante, domicilio, registro federal de contribuyentes y nacionalidad;

II. En caso de ser extranjero, la documentación que acredite su legal estancia en el país, así como la autorización por parte de la Secretaría de Gobernación

III. Si es persona moral, su representante legal acompañará el documento con el que acredite su personalidad, copia de una identificación oficial vigente con fotografía y copia certificada de la escritura constitutiva debidamente registrada o con registro en trámite;

IV. Ubicación y superficie del establecimiento mercantil del que se avisa la declaración de apertura;

V. Giro mercantil del establecimiento mercantil;



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 15 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **7. MARCO LEGAL (continuación...)**

VI. Los datos del documento por el que se ostenta la calidad jurídica de propietario o poseedor del inmueble;

VII. Denominación o nombre comercial del establecimiento mercantil.

VIII. Aquellos establecimientos cuya superficie sea mayor a 400 metros cuadrados, deberán contar con visto bueno de seguridad y operación expedido por un director responsable de obra, en los casos de edificaciones construidas con anterioridad a agosto de 1993; o la autorización de ocupación otorgada por la delegación correspondiente, en los demás casos; y

IV. Documento que acredite que el establecimiento cuenta con los cajones de estacionamiento que instruyen para cada uso los programas delegacionales o parciales de desarrollo urbano y el reglamento de construcciones.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 16 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 7. MARCO LEGAL (continuación...)

#### CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN

##### Título I

##### Disposiciones generales

##### Capítulo Único –Sujetos del impuesto

**Artículo 1.-** Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas; las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de que México sea parte. Sólo mediante Ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

La Federación queda obligada a pagar contribuciones únicamente cuando las leyes lo señalen expresamente.

El asociante está obligado a pagar contribuciones y cumplir las obligaciones que establecen este Código y las leyes fiscales por la totalidad de los actos o actividades que se realicen, mediante cada asociación en participación de la que sea parte.

Los estados extranjeros, en casos de reciprocidad, no están obligados a pagar impuestos. No quedan comprendidas en esta exención las entidades o agencias pertenecientes a dichos estados.

Las personas que de conformidad con las leyes fiscales no estén obligadas a pagar contribuciones, únicamente tendrán las otras obligaciones que establezcan en forma expresa las propias leyes.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 17 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## **8. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

1.0. Gerencia General

1.1 Departamento de Ventas Directas

1.2 Departamento de Contabilidad-Tesorería

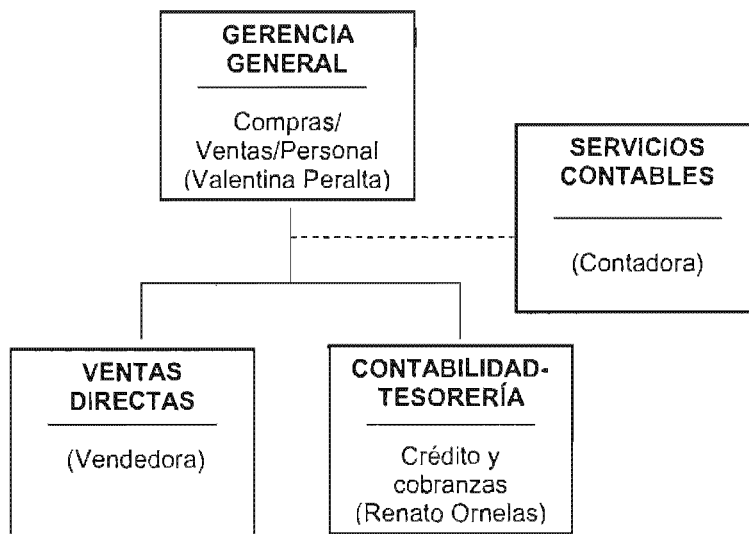


**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 18 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**9. ORGANIGRAMA**



— Autoridad formal, mando, comunicación y jerarquía.  
Línea vertical indica autoridad sobre, mando.  
Línea horizontal indica especialización.  
- - - Relación de apoyo, coordinación.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 19 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 10. FUNCIONES GENERALES

### GERENCIA GENERAL

#### COMPRAS

**Objetivo:**

Adquirir la mercancía, herramientas y servicios en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa.

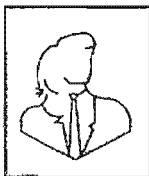
**Funciones de Compras:**

- Identificación de las necesidades de compra.
- Selección de fuentes de abastecimiento.
- Compra de mercancía y herramientas de trabajo.
- Cambios de mercancías.
- Inventario de la mercancía para su devolución.
- Devolución físicamente la mercancía.
- Resguardo de la mercancía.
- Contratación del transporte.

#### VENTAS

**Objetivo:**

Realizar todas las actividades encaminadas a facilitar el intercambio de productos (prendas de vestir) por dinero para crear la satisfacción del cliente.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 20 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 10. FUNCIONES GENERALES (continuación...)

##### **Funciones de Ventas:**

Investigación de mercados.  
Selección de cliente-empresa.  
Promoción con el cliente-empresa.  
Planeación de las ventas.  
Organización de las actividades de ventas.  
Dirección de proyectos de ventas.  
Supervisión de las ventas directas.  
Diseño y lanzamiento de publicidad.  
Control de planes de ventas.

##### **PERSONAL**

##### **Objetivo:**

Conseguir los elementos humanos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes y su conservación dentro de la organización.

##### **Funciones de Personal:**

Reclutar personal.  
Selección de personal.  
Contratación de personal.  
Inducción de personal.  
Entrenamiento y capacitación de personal.





## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 21 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 10. FUNCIONES GENERALES (continuación...)

##### CONTABILIDAD- TESORERÍA

---

##### CONTABILIDAD

**Objetivo:**

Registrar, coordinar y controlar los recursos financieros para asumir eficientemente las cuentas generales de la empresa.

**Funciones de Contabilidad:**

Realizar estados financieros  
Registro y control de ingresos, gastos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.  
Facturación.  
Cálculo de impuestos.  
Cálculo de utilidades.  
Cálculo de costos.  
Pago de salarios.

##### TESORERÍA

**Objetivo:**

Coordinar y controlar los grupos de entradas y salidas de efectivo.

**Funciones de Tesorería:**

Manejo de recursos monetarios.  
Concentración de fondos.  
Control de fondos en caja y bancos.  
Pagos.  
Cobros.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 22 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 10. FUNCIONES GENERALES (continuación...)

##### **CRÉDITO Y COBRANZA**

**Objetivo:**

Revisión y control de créditos otorgados a los clientes y el cobro de cuentas pendientes.

**Funciones de Crédito y Cobranza:**

Cobranza a clientes directos.  
Mantenimiento de cuentas de deudores.  
Mantenimiento de créditos otorgados.  
Correspondencia con los clientes sobre adeudos.

---

##### **VENTAS DIRECTAS**

**Objetivo:**

Lograr la obtención de ingresos monetarios por medio de su intercambio por productos (prendas de vestir) y servicios que se ofrecen.

**Funciones de Ventas Directas:**

Realizar labor de venta.  
Entregar publicidad.  
Manipulación de las mercancías y herramientas de trabajo.  
Etiquetar mercancía.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 23 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I. Identificación del Puesto:

Puesto: **Gerente General** Nivel: 1 No. de plazas: 1

Ubicación: Cda. Juvija # 12 Col. San Miguel Topilejo, Del. Tlalpan, C.P. 14500, México, D.F.

Objetivo del puesto: Dirigir y administrar las funciones de ventas, compras y personal en sus procesos de planeación, organización, integración, dirección y control.

**II. Descripción genérica:** Planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar la adquisición y abastecimiento de mercancías y otros artículos en las mejores condiciones posibles y realizar todos los acuerdos y actividades necesarias para comercializar el servicio y productos con las organizaciones.

### III. Descripción específica:

1. Identificar necesidades de compra.
2. Verificar existencia de mercancía.
3. Especificar mercancía y herramientas.
4. Adquirir mercancía.
5. Realizar cambios de mercancía.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 24 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (gerente...)

6. Inspeccionar la mercancía.
7. Contratar con proveedores.
8. Resguardar la mercancía.
9. Mantener archivos de catálogos, listas de precios y ofertas.
10. Contratar transporte.
11. Acudir con las instituciones y organizaciones.
12. Realizar convenios con las organizaciones (cliente-empresa).
13. Formular cartas de presentación y catálogos.
14. Realizar venta directa.
15. Diseñar la publicidad.
16. Realizar el lanzamiento de publicidad.
17. Dar continuidad a los planes de venta.
18. Da seguimiento a las reclamaciones de clientes.
19. Mantener el directorio de clientes.
20. Autorizar contratos con proveedores.
21. Seleccionar cliente-empresa.
22. Planear la promoción con instituciones y organizaciones (clientes-empresas).
23. Dirigir la adquisición de mercancía.
24. Controlar devoluciones de mercancía.
25. Reclutar y seleccionar personal para ventas.
26. Contratar personal para ventas.
27. Integrar, entrenar y capacitar al personal de nuevo ingreso.
28. Dirigir y coordinar planes de venta.
29. Autorizar adquisición de mercancía y herramientas de trabajo.
30. Planear proyectos de venta.
31. Planear adquisición de mercancía.
32. Investigar el mercado.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 25 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (gerente...)

##### IV. Relaciones de autoridad:

Jefe inmediato-	ninguna
Subordinados directos-	Tesorero, Vendedora
Dependencia funcional-	ninguna

##### V. Comunicación:

1. Ascendente-	ninguna
2. Horizontal-	Deptos. staff (servicios contables).
3. Descendente-	Contabilidad-Tesorería y Ventas Directas.
4. Extra-	Clientes, proveedores, autoridades y servicios de outsourcing (transportes)

##### VI. Requerimientos del puesto:

###### a. Habilidades:

###### Conocimientos:

Elaboración de contratos y convenios.  
Redacción de documentos.  
Manejo de cuentas bancarias.  
Manejo de chequera.  
Saber elaborar facturas, recibos, pagarés, letras de cambio.  
Conocimientos en moda textil nacional e internacional (prendas de vestir, complementos y accesorios).  
Manejo de software Word y Excel 20% cómo mínimo.  
Manejo de Internet, fax.  
Estudios de licenciatura en Administración y/o Relaciones Comerciales, terminada o trunca.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 26 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (gerente...)

##### Experiencia:

Mínimo 1 año en el desempeño de funciones de compras:

Adquisición de mercancía, pago a proveedores, inspección de mercancía, tránsito de mercancías, estudio de proveedores, mantenimiento de listas de precios, catálogos, ofertas, contratos de compra, cotizaciones, requisiciones de compra, formulación de pedidos, revisión, aprobación de facturas, recuento de existencias y control de almacén.

Mínimo 1 año en el desempeño de funciones de ventas:

Apoyo en la realización de estudios de mercados, elaboración de planes de venta, realización de venta directa, trámite de pedidos, contratos de venta.

Haber coordinado equipo de ventas y seguimiento de reclamaciones de clientes, actividades de relaciones públicas (con proveedores y clientes).

##### Personalidad:

Responsable

Con iniciativa

Creativo

Visionario

Agilidad mental

Facilidad de palabra



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 27 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (gerente...)

Manejo de personal  
Adaptabilidad  
Tenaz  
Don de mando  
Previsible  
Positivo

b. Responsabilidades:

Alcanzar los objetivos y metas establecidas.  
Proteger los productos, el equipo de trabajo y el personal.  
Procurar una estabilidad económica de la empresa.  
Coordinar y controlar las funciones generales.  
Mantener la disciplina organizacional.

c. Esfuerzo:

Mental para tomar decisiones acertadas.  
Mental para visualizar contextos económicos y del mercado.

d. Condiciones de Trabajo:

Trabajo en equipo.  
Autonomía en la ejecución de sus labores.  
Bajo cualquier estado climatológico.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 28 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I. Identificación del Puesto:

Puesto: **Tesorero**                      Nivel: 2              No. de plazas: 1

Ubicación: Cda. Juvija # 12 Col. San Miguel Topilejo, Del. Tlalpan, C.P. 14500, México, D.F.

Objetivo del puesto: Registrar, coordinar y controlar todos los asuntos contables-administrativos para lograr el incremento de los recursos financieros de la empresa.

**II. Descripción genérica:** Registrar, coordinar y controlar los grupos de entradas y salidas de efectivo, créditos otorgados a los clientes y el cobro de las cuentas pendientes.

### III. Descripción específica:

1. Realizar estados financieros
2. Registrar las ventas, devoluciones y cuentas por cobrar.
3. Registrar los ingresos y gastos.
4. Realizar la facturación.
5. Concentrar los fondos.
6. Mantener los registros de ventas, devoluciones, y créditos otorgados.





## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 29 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (tesorero...)

6. Realizar los cobros.
7. Enviar la correspondencia a los clientes sobre sus adeudos.
8. Registrar las cuentas de deudores y cuentas incobrables.
9. Controlar los fondos de caja y banco.
10. Revisar las cuentas de gastos por fletes.
11. Calcular costos.
12. Calcular utilidades.
13. Realizar pagos de salarios.
14. Realizar pagos extemporáneos.
15. Dar seguimiento a la cobranza.
16. Mantener las cuentas de clientes.
17. Dar seguimiento a los límites de crédito.
18. Concentrar y verificar los documentos para la contabilización.

#### IV. Relaciones de autoridad:

Jefe inmediato-	Gerencia General
Subordinados directos-	ninguna
Dependencia funcional-	Contabilidad-Tesorería

#### V. Comunicación:

1. Ascendente-	Gerente General
2. Horizontal-	Servicios Contables, Ventas Directas.
3. Descendente-	ninguna
4. Extra-	Clientes, Proveedores, autoridades.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 30 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (tesorero...)

##### VI. Requerimientos del puesto:

###### a. Habilidades:

###### Conocimientos:

- Manejo de cuentas bancarias.
- Manejo de chequera.
- Conocimientos en la elaboración facturas, recibos, pagarés, letras de cambio.
- Fiscales en declaración de IVA e ISR.
- Elaboración de presupuestos.
- Diseño de catálogos de cuentas.
- Conocimientos en cálculo de costos.
- Manejo de software Word y Excel 20% cómo mínimo.
- Manejo de Internet, fax.
- Estudios de licenciatura en Contaduría y/o Administración, terminada o trunca.

###### Experiencia:

Mínimo 1 año en el desempeño de funciones financieras, actividades contables y/o de tesorería:  
Manejo, concentración y control de fondos de caja y bancos, pagos, establecimiento de controles y sistemas financieros, de contabilidad general, y de costos, realización y control de presupuestos, catálogos de cuentas, verificación y concentración de registro de entradas de mercancía, salidas de almacén, ingresos, gastos, mano de obra y realización de la cobranza.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 31 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (tesorero...)

Personalidad:

Responsable  
Honrado  
Confiable  
Ordenado  
Agilidad mental  
Adaptable  
Previsible  
Activo

b. Responsabilidades:

Alcanzar los objetivos y metas establecidas.  
Realizar un buen uso de los recursos financieros.  
Proteger los bienes económicos e inmuebles de la empresa.  
Mantener una estabilidad económica de la organización.

c. Esfuerzo:

Mental para analizar, controlar y verificar todos los registros contables-administrativos.

d. Condiciones de Trabajo:

Trabajo en equipo.  
Dependencia de autoridad



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 32 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I. Identificación del Puesto:

Puesto: **Vendedor (a)** Nivel: 2 No. de plazas: 1

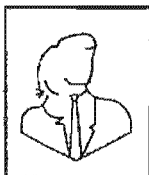
Ubicación: Cda. Juvija # 12 Col. San Miguel Topilejo, Del. Tlalpan, C.P. 14500, México, D.F.

Objetivo del puesto: Lograr la venta de la mercancía exhibida y una eficaz atención al cliente para esperar su satisfacción.

II. **Descripción genérica:** Realizar las labores de venta personalizada y atención al cliente.

### III. Descripción específica:

1. Manipular las mercancías exhibidas.
2. Manipular las herramientas de trabajo.
3. Realizar labor de venta.
4. Entregar la publicidad.
5. Registrar pedidos.
6. Mantener el archivo de ventas diarias.
7. Manipular la mercancía almacenada.
8. Apoyar la realización del inventario.
9. Apoyar la adquisición de mercancías.
10. Etiquetar la mercancía de promoción.
11. Planchar la mercancía.
12. Cocer botones.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 33 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (vendedora...)

##### IV. Relaciones de autoridad:

Jefe inmediato-	Gerencia General
Subordinados directos-	ninguna
Dependencia funcional-	Ventas Directas

##### V. Comunicación:

1. Ascendente-	Gerente General
2. Horizontal-	Contabilidad-Tesorería
3. Descendente-	ninguna
4. Extra-	Clientes y proveedores.

##### IV. Requerimientos del puesto:

###### a. Habilidades:

###### Conocimientos:

Calcular porcentajes.  
Manejar tabuladores de precios.  
Llenar notas de remisión, requisición de pedidos.  
Estudios en bachillerato terminado y/o cualquier licenciatura trunca.

###### Experiencia:

Mínimo 1 año en la realización de ventas directas:  
Atención a clientes, encargada de tienda.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 34 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (vendedora...)

**Personalidad:**

Activa  
Responsable  
Confiable  
Honrada  
Ordenada  
Facilidad de palabra  
Actitud de servicio  
Apariencia agradable  
Comprometida  
Iniciativa  
Adaptable  
Puntual  
Observadora  
Limpia  
Respetuosa

**b. Responsabilidades:**

Procurar que perduren las condiciones en las cuales fueron adquiridas las prendas de vestir para evitar su deterioro: planchar la prenda que se encuentre arrugada, cocer botones desajustados, cubrir la mercancía.

Conservar la documentación que le sea entregada por parte del cliente.

Resguardar el dinero en efectivo que le sea entregada por parte del cliente.

Conservar las notas de remisión hechas durante el día.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 35 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (vendedora...)

c. Esfuerzo:

Mental para memorizar listas de precios y especificaciones de las prendas.

Físico para cargar y trasladar manualmente la mercancía y herramientas de trabajo.

d. Condiciones de Trabajo:

La mayoría del tiempo con postura de pie.

Bajo cualquier estado climatológico.

Trabajo en equipo.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 36 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 12. DIRECTORIO

No.	Nombre:	Puesto:	Teléfono:
1.	Valentina Peralta Puga	Gerente General	58-48-19-77
2.	Renato Ornelas Leal	Tesorero	58-48-19-78





## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

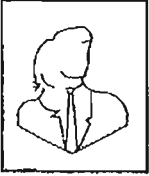
HOJA 37 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **13. OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Las principales razones por las cuales se documentan los siguientes procedimientos son que todo el personal interno de la organización que tenga acceso a éste manual, conozca de manera precisa las actividades y operaciones que realiza cada unidad orgánica.

Así como orientar al personal de nuevo ingreso sobre la forma correcta de ejecutar determinado trabajo rutinario que le sea encomendado, precisando la responsabilidad del personal en cada área de trabajo.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 38 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **14. ÁLCANCE DE APLICACIÓN**

El alcance de aplicación para el presente Manual de Organización y Procedimientos General esta delimitado a las siguientes funciones generales:

- o Compras
  
  
- o Ventas
  
  
- o Crédito y Cobranzas
  
  
- o Ventas Directas



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 39 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## **15. POLÍTICAS**

### **15.1 POLÍTICAS DE COMPRAS**

1. La compra de la mercancía se realiza a consignación.
2. La consignación de la mercancía debe ser 15 días como mínimo.
3. La mercancía se selecciona por temporada del año.
  - o primavera-verano
  - o otoño- invierno
4. No se realiza por ningún motivo la adquisición de mercancía defectuosa.
5. No se adquiere mercancía pasada de temporada.
6. Las prendas se seleccionan por conjuntos del mismo modelo y misma talla, dos conjuntos por talla.
7. Por cada adquisición de mercancía, se tiene que elaborar una lista de compra.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 40 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**15. POLÍTICAS**

**15. 2 POLÍTICAS DE CONTABILIDAD-TESORERÍA**

**Políticas de Crédito y cobranzas:**

1. El crédito máximo que se otorga a los clientes por la compra de mercancía es de \$5,000.00 (cinco mil pesos 00/M.N.) por evento.
  
2. Solo se otorga crédito por la compra de mercancía a los empleados que presenten la siguiente documentación:
  - o Copia de identificación oficial
  - o Copia de comprobante de domicilio actual
  - o Copia de identificación del lugar de trabajo
  
3. Los pagos realizados por los clientes-deudores sólo se reciben en efectivo con moneda nacional y/o en su caso, con ficha de depósito bancario.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 41 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## **15. POLÍTICAS**

### **15.3 POLÍTICAS DE VENTAS**

1. La selección de la organización y /o empresa (cliente-empresa) se realiza con los siguientes criterios:
  - o Empresas de iniciativa privada.
  - o Empresas del conocimiento público.
  - o Preferentemente instituciones bancarias.
  - o Empresas no gubernamentales.
  - o Empresas con más de 300 empleados.
  - o Empresas en las que sus trabajadores laboren en una sola instalación.
  - o Empresas en las que sus trabajadores sean contratados vía nómina.
2. Para acudir a la cita de promoción con el cliente-empresa se debe llevar lo siguiente:
  - o Carta de presentación
  - o Muestrario físico de 10 conjuntos
  - o Catálogo de la temporada
3. Toda la mercancía que sea adquirida por Compras se exhibirá para su venta.
4. Comunicar al personal del departamento de Ventas Directas las formas de pago y promociones actuales.
5. Las devoluciones de la mercancía adquirida, se pagan de contado en efectivo con moneda de circulación nacional, el mismo día en que éstas se devuelvan.



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 42 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## **15. POLÍTICAS**

### **15.4 POLÍTICAS DE VENTAS DIRECTAS**

1. La labor de venta se aplica a toda y cada una de las personas (clientes) que ingresen en el lugar de venta asignado por la organización donde se realiza el evento.
2. Sólo se aceptan cambios y devoluciones de la mercancía vendida, presentando la copia de la nota de remisión, ó en su caso la nota de remisión del cliente en original.
3. Los cambios de mercancía se aceptan por:
  - o Talla
  - o Modelo de la prenda
  - o Defecto de fábrica
4. La documentación requerida al cliente (copia de identificación de elector, copia de comprobante de domicilio y copia de identificación de trabajo) se podrá recibir hasta el último día del evento en las instalaciones de la organización donde se realiza la venta.
5. No se entrega al cliente la mercancía adquirida, sin haber realizado la nota de remisión correspondiente.
6. No se exhibe para su venta, la mercancía de temporada que se haya exhibido con anterioridad en la misma empresa-cliente.
7. Los cambios y devolución de la mercancía vendida, se realizan sólo en el transcurso de tiempo en el que "Perfiles Empresariales" realiza la exhibición y venta de la mercancía en las instalaciones de la empresa o compañía, después de este periodo no hay cambios ni devoluciones.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 43 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 16. CONCEPTOS

Para efectos del presente manual, se tomarán como definiciones para los conceptos utilizados en los procedimientos, los siguientes:

**Mercancía:** Sacos, pantalones, faldas, chalecos, abrigos, vestidos, blusas, tops, shorts; y toda ropa que sea adquirida por Compras.

**Prenda:** un tipo de ropa que esté integrada en la mercancía.

**Modelo o Código de modelo:** Registro numérico de cada prenda.

**Conjunto:** Prendas de vestir del mismo modelo.

**Raquet:** Tubería especial para colocar, exhibir y trasladar la mercancía.

**Evento:** Días en que se realiza la venta directa en las instalaciones de la organización y / o empresa (cliente-empresa).

**Ajustar:** Colocar la prenda al derecho y abotonar para después sujetar la prenda en su gancho.

**Desajustar:** Desabotonar y quitar la prenda de vestir del gancho en el que esta sujetado.

**Muestrario físico:** Conjuntos de vestir que pertenecen a la mercancía adquirida y son utilizados para promocionar el servicio.

**Catálogo de temporada:** Folleto fotográfico que contiene distintos modelos de prendas.

**Identificar:** Colocar una etiqueta sobre los raquets.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 44 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17. PROCEDIMIENTOS**

**17.1 Procedimiento 1:**

**PROMOCIÓN CON EL CLIENTE-EMPRESA**

**Políticas:** Aplicarán para este procedimientos las políticas de Ventas.

**Objetivo:** Dar a conocer el servicio y productos que se ofrecen al mercado potencial, así como conseguir el mayor número de organizaciones y/o empresas interesadas en adquirir nuestro servicio y productos.

**Alcance:** Gerencia/Ventas

**Unidad Responsable:** Gerencia/Ventas

**Clave de adscripción:** A001-1

**Puesto Responsable:** Gerente General





## PERFILES EMPRESARIALES

HOJA 45 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

6/06/2005

### 17.1.1 PROCEDIMIENTO1: PROMOCIÓN CON EL CLIENTE-EMPRESA

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Pedir cita.	Gerente	Pide cita con el ocupante de la Dir. Recursos Humanos. En su caso con el representante del sindicato.	La cita deberá pedirse vía telefónica o personalmente.	Tener una oportunidad para dar a conocer el servicio.	En caso de rechazo, continúa con la actividad 2. En el otro caso el cliente-empresa especifica la cita y continuar con la actividad 3.
2	Retirarse/ Terminar llamada.	Gerente	Retirarse de las instalaciones del cliente-empresa o terminar la llamada telefónica.			Depende de la actitud del cliente-empresa para intentar buscar otra cita y comenzar el procedimiento. Llevar catálogo de temporada, 10 conjuntos y carta de presentación.
3	Acudir a la cita.	Gerente	Acude a las instalaciones.	Personalmente.		



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 46 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.1.1 PROCEDIMIENTO1: PROMOCIÓN CON EL CLIENTE-EMPRESA

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
4	Presentar el servicio y productos.	Gerente	Presenta a la persona facultada las especificaciones del servicio que se ofrece y los conjuntos.	Presenta carta de presentación, muestrario físico y catálogos.	Dar a conocer personalmente el servicio y conjuntos de trajes que se ofrecen.	Si el cliente-empresa acepta el servicio continúa actividad 5, en el otro caso realizar actividad 2.
5	Acordar especificaciones.	Gerente	Acuerda las especificaciones y condiciones en que se realiza el servicio y la estancia del equipo de trabajo.	Muestra uno por uno los conjuntos de trajes.	Acordar los días del evento, horario de entrada-salida, núm. de personal autorizado para ingresar.	Si el cliente-empresa acepta el acuerdo, acaba el procedimiento, en caso de no aceptar, repetir actividad 5 hasta aceptar el acuerdo.



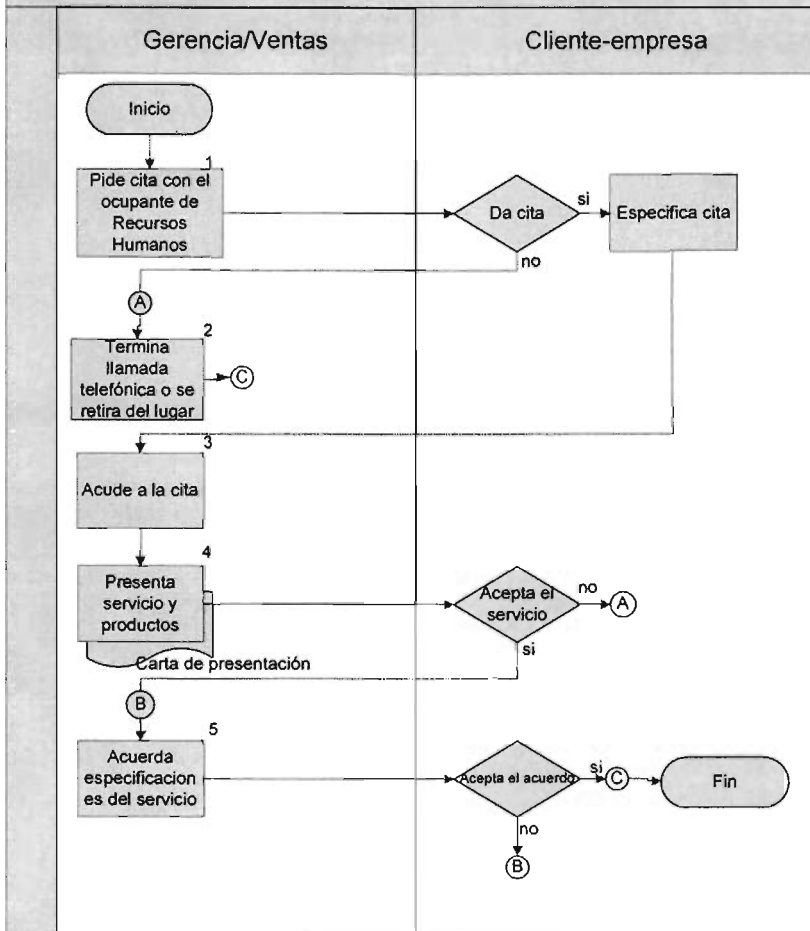
**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 47 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17. 1.2 DIAGRAMA DE FLUJO**

**Promoción con el Cliente-empresa**





**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 48 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17. PROCEDIMIENTOS**

**17. 2 Nombre del procedimiento:**

**COMPRA DE MERCANCÍAS A PROVEEDORES.**

**Políticas:** Aplicarán para este procedimiento las políticas de Compras.

**Objetivo:** Adquirir la mercancía en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y bajo costo.

**Alcance:** Gerencia/Compras, Transportes y Ventas Directas.

**Unidad Responsable:** Gerencia/Compras

**Puesto Responsable:** Gerente

**Clave de adscripción:** A001-2



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

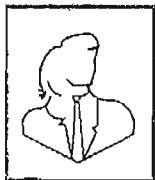
HOJA 49 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.2.1 PROCEDIMIENTO 2: COMPRA DE MERCANCÍA A PROVEEDORES

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Realizar llamada telefónica.	Gerente	Realiza llamada telefónica al proveedor.	Vía telefónica	Acordar con el proveedor cantidad de mercancía a comprar, el día de su devolución y el día que se realiza la adquisición.	Si no autoriza el proveedor repetir la actividad hasta que se autorice.
2	Acudir con el proveedor.	Gerente	Acudir a las instalaciones del proveedor.	En camioneta		
3	Trasladar raquets.	Vendedora	Trasladar los raquets hasta el área de ventas del proveedor.	Manualmente cada raquet.	Facilitar el traslado de mercancía comprada al transporte.	
4	Seleccionar mercancía.	Vendedora y Gerente	Selecciona la mercancía por conjuntos del mismo modelo y talla.	Manualmente.	Seleccionar la mercancía a comprar.	2 conjuntos del mismo modelo y misma talla.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 50 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.2.1 PROCEDIMIENTO 2: COMPRA DE MERCANCÍA A PROVEEDORES

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
5	Acomodar mercancía.	Vendedora	Lleva y coloca la mercancía en los raquets.	Manualmente.	Facilitar la elaboración de la lista de compra.	
6	Elaborar lista de compra.	Gerente	Elabora la lista de compra junto con el proveedor.	Selecciona una prenda y realiza su registro, manualmente.	Registrar el código de modelo, número de modelos, porcentaje de descuento y número total de mercancía.	Utilizar Formato 1(Lista de compra). El proveedor realiza en ese momento su lista de venta.
7	Contar la mercancía.	Vendedora	Cuenta el total de la mercancía de acuerdo a cada gancho colocado sobre los raquets.	Dos veces manualmente.	Verificar el núm. total de mercancía a comprar.	



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 51 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.2.1 PROCEDIMIENTO 2: COMPRA DE MERCANCÍA A PROVEEDORES (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
8	Entregar lista de compra.	Gerente	Entrega al proveedor la lista de compra de "Perfiles Empresariales"		El proveedor verifique y compare total de mercancía de su lista de venta con la lista de compra de "Perfiles Empresariales"	Una vez que sean correctos los totales de las dos listas de compra y venta, el proveedor las firma y regresa la lista de compra de "Perfiles Empresariales". Si no son correctos los totales repetir actividad 6.
9	Recibir lista de compra y lista de venta.	Gerente	Recibe original de la lista de venta del proveedor y la lista de compra de "Perfiles Empresariales".	Verifica que el número total de mercancía contada manualmente colocada en los raquets, corresponda al número total de mercancía descrita en la nota de compra del proveedor.		



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 52 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.2.1 PROCEDIMIENTO 2: COMPRA DE MERCANCÍA A PROVEEDORES (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
10	Firmar lista de compra y lista de venta.	Gerente	Firma la lista de compra del proveedor y la lista de compra de "Perfiles Empresariales".	En original	Tener constancia de la compra.	
11	Entrega lista de venta.	Gerente	Entrega lista de venta firmada al proveedor.		Para custodia del proveedor.	
12	Traslada mercancía.	Vendedora	Traslada la mercancía hasta el transporte.	Manualmente sobre los raquets.		A la camioneta.
13	Recibir mercancía.	Transportista	Recibe la mercancía.			





## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 53 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.2.1 PROCEDIMIENTO 2: COMPRA DE MERCANCÍA A PROVEEDORES (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
14	Traslada mercancía.	Transportista	Traslada la mercancía hasta el lugar donde se realizará la venta.	Manualmente sobre los raquets.	Para su exhibición y venta posterior.	A la camioneta.
15	Recibir mercancía.	Gerente	Recibe la mercancía en las instalaciones del cliente-empresa.		Iniciar la venta de la mercancía.	En camioneta.

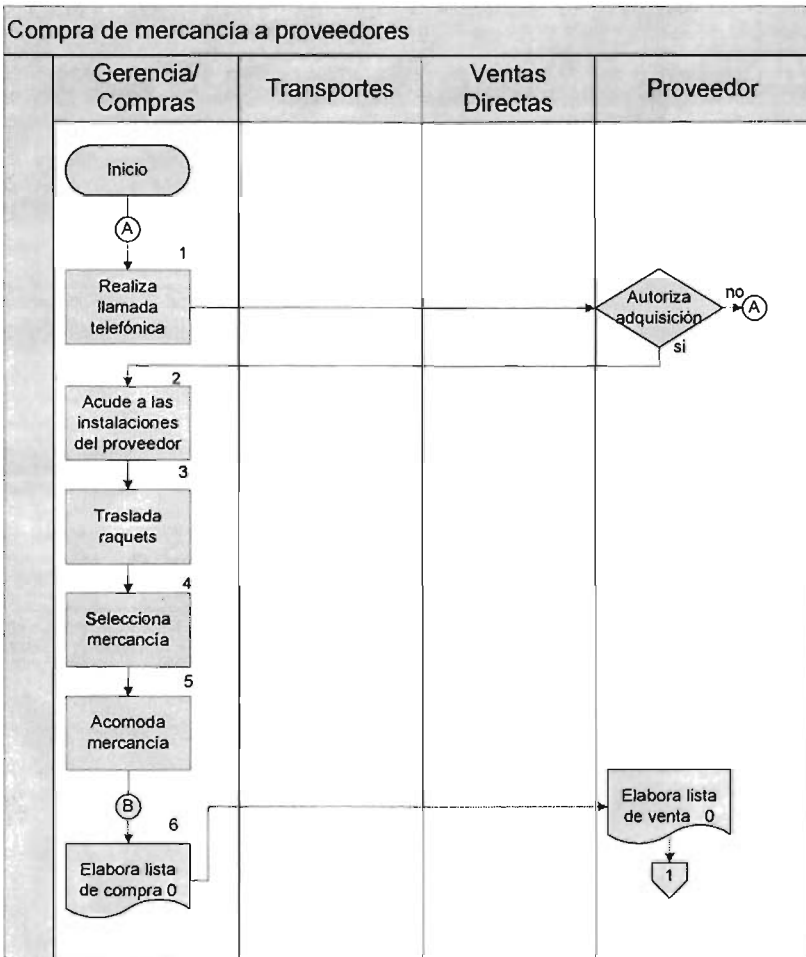


PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 54 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO



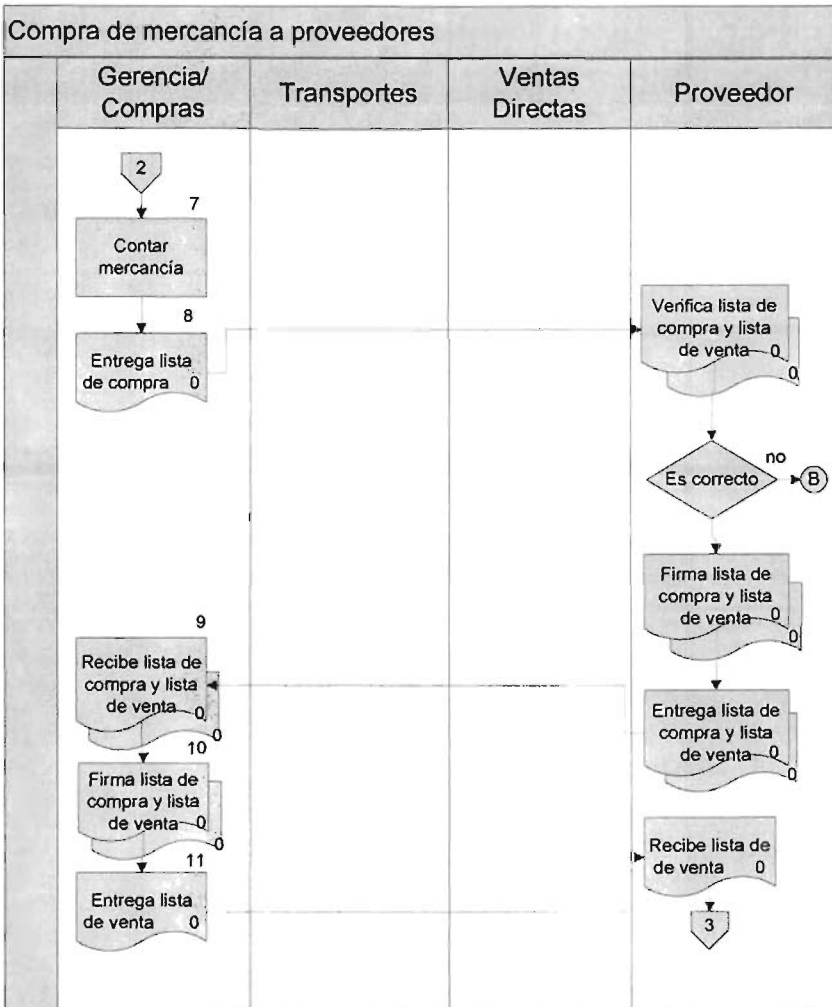


PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 55 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO





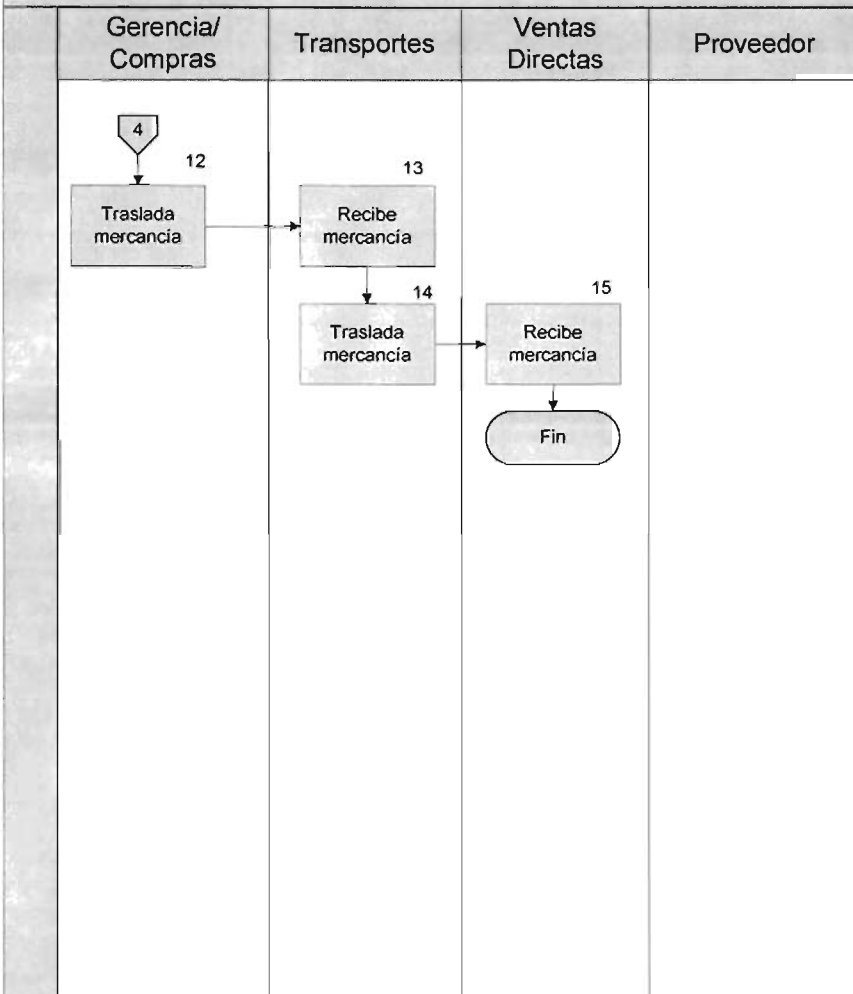
**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 56 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO**

**Compra de mercancía a proveedores**





**PERFILES  
EMPRESARIALES**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 57 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17. PROCEDIMIENTOS**

**17.3 Procedimiento 3:**

**VENTA DIRECTA**

**Políticas:** Aplicarán para este procedimiento las políticas de Ventas y Ventas Directas.

**Objetivo:** Conseguir la venta de las prendas exhibidas y lograr la satisfacción del cliente por el servicio prestado.

**Alcance:** Venas Directas

**Unidad Responsable:** Departamento de Ventas Directas

**Puesto Responsable:** Vendedora

**Clave de adscripción:** B001



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 58 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Preguntar al cliente.	Vendedora	Pregunta al cliente sobre la mercancía y/o el núm. de talla que busca.	Personalmente.	Facilitar al cliente la búsqueda de la mercancía y /o de la talla.	Si no responde a las preguntas realizar actividad 3.
2	Mostrar prendas.	Vendedora	Muestra el raquet que contiene los conjuntos que busca o el de la talla.	Guía al cliente hasta el lugar físico.	El cliente vea todas las prendas, conjuntos que busca y/o talla.	
3	Anunciar promociones, formas de pago y documentación necesaria.	Vendedora	Anuncia al cliente las promociones, formas de pago y documentos para otorgar la mercancía a crédito.	Personalmente.	El cliente este enterado de las formas de pago y documentos para otorgarle el crédito.	Las formas de pago y las promociones actuales son comunicadas por la gerente.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

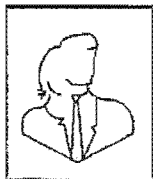
HOJA 59 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA

No.	SÍMBOLO	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
4	Esperar selección de prendas.	Vendedora	Espera a que el cliente seleccione las prendas.			Si no selecciona alguna prenda, puede ser que se retire y continuar con actividad 28, si no se retira continuar con la actividad 11.
5	Pedir las prendas.	Vendedora	Pide al cliente que le de las prendas que seleccionó.	Personalmente.	Facilitar al cliente para que no cargue.	Si el cliente no entrega la prenda realizar actividad 15.
6	Recibir las prendas.	Vendedora	Recibir las prendas.	Personalmente.		



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 60 De 103

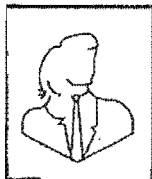
FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA (continuación...)

No.	SÍMBOLO	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
7	Invitar al cliente a medirse las prendas.	Vendedora	Invita al cliente a que se mida las prendas que elige.	Manualmente.	Animar al cliente que compre y evitar cambios y devoluciones.	Si no se mide la prenda continuar con la actividad 15.
8	Acompañar al cliente al vestidor.	Vendedora	Acompaña al cliente hasta el vestidor.		El cliente se mida las prendas y se anime con mayor facilidad a adquirirlas.	
9	Desajustar las prendas.	Vendedora	Desajusta las prendas de los ganchos.		Facilitar la operación al cliente.	
10	Facilitar las prendas.	Vendedora	Facilita al cliente en el vestidor las prendas desajustadas.	Por arriba del vestidor, prenda por prenda.		





## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 61 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA (continuación...)

No.	SÍMBOLO	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
11	Esperar.	Vendedora	Espera a que el cliente se mida las prendas.			Tiempo de espera indeterminado.
12	Preguntar si requiere alguna prenda.	Vendedora	Pregunta al cliente si requiere alguna especificación de las prendas que se midió.	Especificaciones sobre: talla, color, prenda diferente, etc. En el momento en que el cliente continua en el vestidor.	Dar al cliente lo que necesita.	En caso de no requerir mercancía puede ser que se retire continuar con a actividad 28 o en el otro caso continuar con la actividad 11.
13	Buscar prendas.	Vendedora	Busca las prendas requeridas por el cliente.	Elegir conjuntos conforme a las prendas requeridas o en su caso lo más parecido.		



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 62 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
14	Esperar a que salga el cliente del vestidor.	Vendedora	Espera la salida del cliente del vestidor.			El tiempo de espera es indeterminado.
15	Preguntar sobre la compra.	Vendedora	Pregunta al cliente por las prendas que va adquirir.	Utilizar calculadora, calcular porcentajes de descuento y el monto de cada pago.	Animar al cliente a que adquiera las prendas.	En caso de que no compre puede ser que se retire y continuar con la actividad 28 o si no se retira continuar con la actividad 11.
16	Realizar la cuenta.	Vendedora	Realiza la suma total de los precios de las prendas que el cliente va a adquirir y el monto de cada pago.		El cliente decida y elija si va a adquirir o no las prendas.	



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 63 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

#### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
17	Comunicar el resultado de la cuenta.	Vendedora	Comunicar al cliente el resultado de la suma total y los montos de los pagos de su cuenta.			En caso de que no compre realizar actividad 28.
18	Realizar nota de remisión.	Vendedora	Realizar la nota de remisión.	De acuerdo al instructivo de llenado del formato 2.	Tener constancia de la compra.	Utilizar Formato 2 (nota de remisión).
19	Pedir documentación	Vendedora	Pide al cliente copia de su identificación de elector, del comprobante de domicilio actual y de su identificación de trabajo.		Autorizar el crédito.	Si no entrega la documentación continuar con la actividad 21.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 64 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA Venta directa (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
20	Recibir documentos.	Vendedora	Recibir los documentos solicitados con anterioridad.	Copia de identificación de elector, copia de comprobante de domicilio y copia de identificación de trabajo.		Los documentos se podrán recibir hasta el último día del evento. Después de que sea firmada, el cliente entrega la nota al vendedor.
21	Entregar nota de remisión para firma.	Vendedora	Entrega nota de remisión.	Original y dos copias.	El cliente firme de autorización.	
22	Recibir nota de remisión	Vendedora	Recibe la nota de remisión firmada por el cliente.			



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

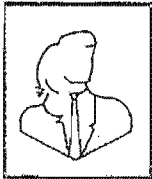
HOJA 65 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA Venta directa (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
23	Comunicar sobre la cobranza.	Vendedora	Comunica al cliente sobre la persona y los días en que se realiza la cobranza.		El cliente conozca día y la persona que realizará la cobranza.	
24	Entregar copia de la nota de remisión.	Vendedora	Entregar al cliente, la copia de la nota de remisión de su compra.	Entregar copia-cliente.	El cliente tenga comprobante de compra.	La copia del cliente es la hoja amarilla.
25	Empaquetar prendas.	Vendedora	Empaquetar las prendas que adquiere el cliente.	Doblar las prendas e introducir los ganchos de cada prenda a una bolsa de plástico.		Utilizar las bolsas de plástico que sean necesarias.



# PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 66 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

## 17.3.1 PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA Venta directa (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
26	Entregar prendas.	Vendedora	Entrega las prendas empaquetadas.			
27	Archivar nota de remisión y documentación.	Vendedora	Archivar original y copia-archivo de nota de remisión, copia de identificación de elector, copia de comprobante de domicilio, copia de identificación de trabajo.	Engrapar toda la documentación referente a cada cliente.	Tener comprobantes de las ventas.	Archivo temporal de la venta. En caso de no tener toda la documentación, archivar cualquier documento referente al cliente.
28	Ajustar prendas no vendidas.	Vendedora	Ajusta las prendas no vendidas.	Cada prenda colocarla al derecho, en su gancho correspondiente y abotonarla.		Ajustar las prendas en el menor tiempo posible.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 67 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.3.1PROCEDIMIENTO 3: VENTA DIRECTA Venta directa (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
29	Colocar prendas en los raquets.	Vendedora	Coloca las prendas ajustadas en los raquets correspondientes a su talla.	Manualmente.	Exhibir de nuevo las prendas.	



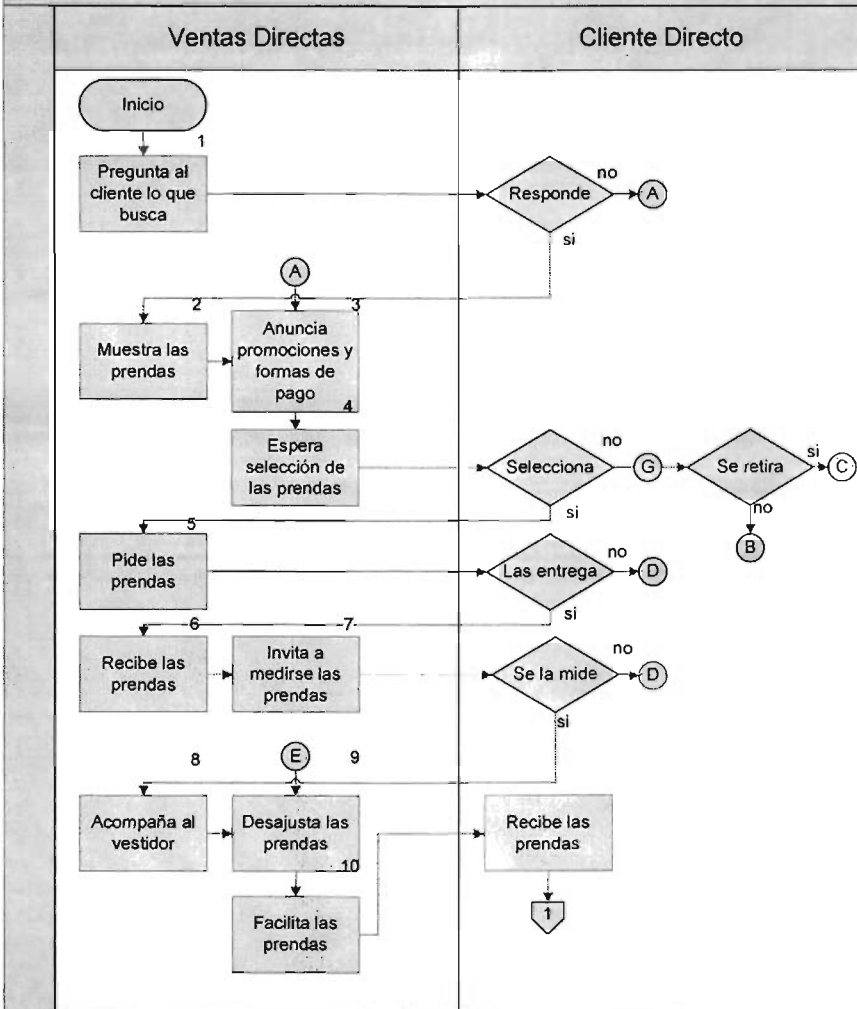
PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 68 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Venta Directa







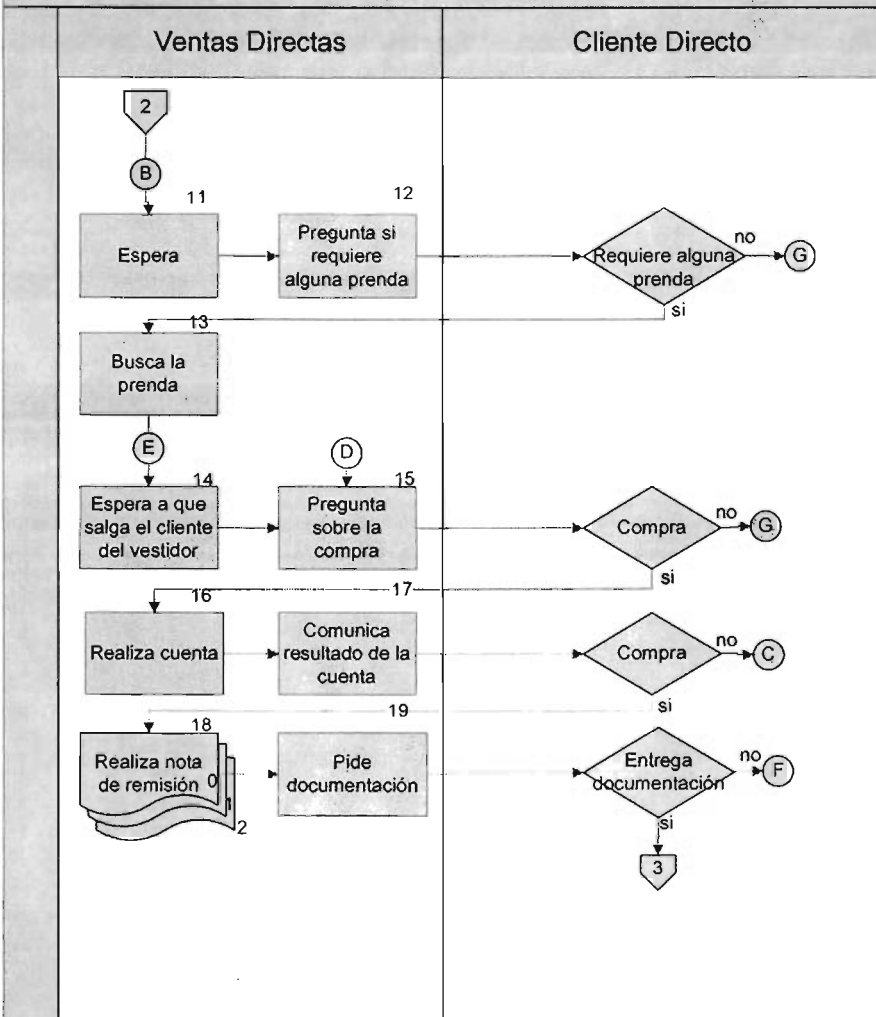
PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 69 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Venta Directa



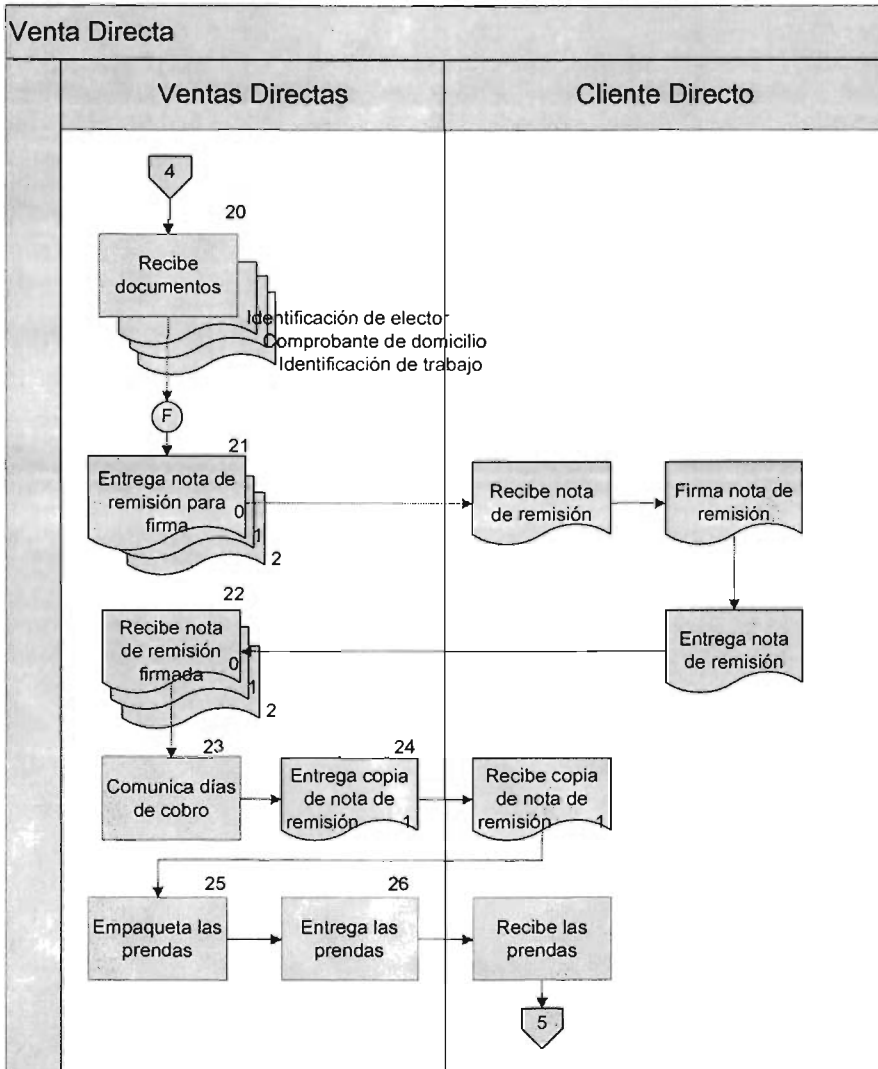


**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 70 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO**





**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 71 De 103

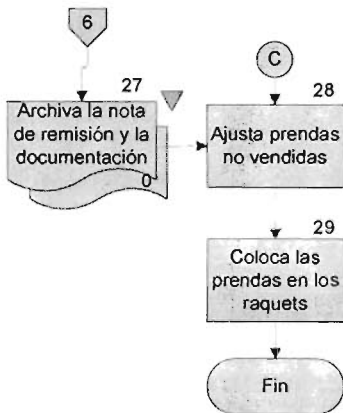
FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO**

**Venta Directa**

**Ventas Directas**

**Cliente Directo**





**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 72 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17. PROCEDIMIENTOS**

**17.4 Procedimiento 4:**

**INVENTARIO DE LA MERCANCÍA PARA SU DEVOLUCIÓN.**

**Políticas:** Para este procedimiento se aplicarán las políticas de Compras.

**Objetivo:** Cotejar el número de prendas vendidas y las existentes físicamente en el almacén para realizar eficientemente la devolución física de la mercancía a los proveedores.

**Alcance:** Gerencia/Compras (almacén) y Transportes.

**Unidad Responsable:** Gerencia/Compras

**Puesto Responsable:** Gerente

**Clave de adscripción:** A001-2



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 73 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.4.1 PROCEDIMIENTO 4: INVENTARIO DE LA MERCANCÍA PARA SU DEVOLUCIÓN

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Agrupar prendas por modelo.	Gerente Vendedora	Agrupar las prendas de acuerdo al mismo modelo.	De acuerdo al mismo modelo, en forma aleatoria sobre los raquets.	Facilitar la búsqueda de las prendas.	
2	Localizar las prendas.	Gerente	Localiza de la mercancía existente y conforme a la lista de compra, el núm. de prendas que tienen el mismo código de modelo.	En forma descendente y consecutiva. Se va observando por lo regular, cada código de modelo hasta encontrar el indicado y el núm. de prendas.	Verificar que el núm. de prendas del código de modelo en la lista de compra corresponda con la mercancía física.	Utilizar Formato 1, primera columna DEVOL. En caso de no localizar la prenda, continuar con la actividad 4.
3	Separar las prendas.	Vendedora Gerente	Separa y coloca las prendas halladas en raquets.	Colocar las prendas en raquets, en el mismo orden en que se localizan.	Colocar en orden la mercancía para facilitar su devolución física.	



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 74 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.4.1 PROCEDIMIENTO 4: INVENTARIO DE LA MERCANCÍA PARA SU DEVOLUCIÓN

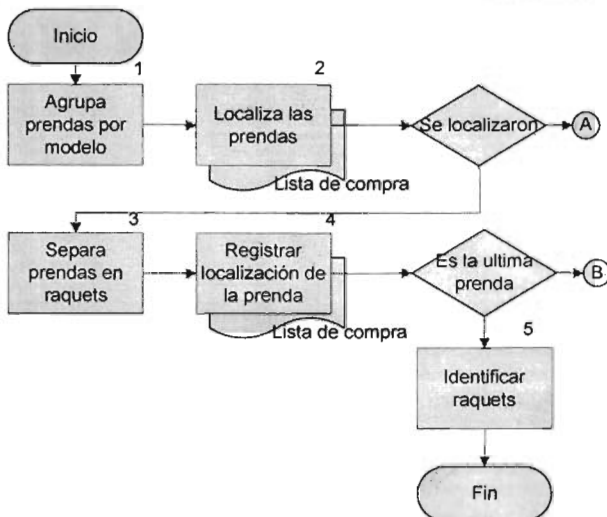
No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
4	Registrar la localización	Gerente	Registra el núm. de prendas localizadas.	Anota el número de prendas encontradas.		Utilizar Formato 1, registrar en la segunda columna DEVOL. Repetir la actividad 2 hasta localizar todas las prendas de la lista de compra.
5	Identificar los raquets.	Vendedora	Coloca una identificación, a cada raquet.	Pegar cartoncillo una vez colocadas todas las prendas en los raquets, en la parte superior del raquet y anotar en dicha identificación el núm. consecutivo conforme se llenan los raquetes.	No perder el orden de la mercancía conforme a la lista de compra para su devolución.	Utilizar un cartoncillo de cualquier tamaño.

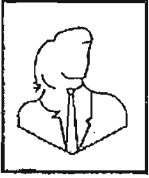


17.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Inventario de la mercancía para su devolución

Gerencia/Compras





## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 76 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 17. PROCEDIMIENTOS

##### 17.5 Procedimiento 5:

#### DEVOLUCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA A PROVEEDOR.

**Políticas:** Para este procedimiento se aplicarán las políticas de Compras.

**Objetivo:** Entregar la mercancía en el mismo estado físico que de adquirió y en el tiempo programado por el proveedor.

**Alcance:** Gerencia/Compras y Transportes.

**Unidad Responsable:** Gerencia/Compras

**Puesto Responsable:** Gerente

**Clave de adscripción:** A001-2





## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 77 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.5.1 PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA A PROVEEDOR (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Trasladar mercancía	Vendedora	Traslada mercancía al transporte.	Manualmente cada raquet del almacén al transporte.		
2	Recibir mercancía.	Transportista	Recibe la mercancía.	Manualmente cada raquet.	Subirla al transporte.	En la camioneta
3	Trasladar mercancía.	Vendedora	Traslada mercancía al interior de las instalaciones del proveedor.			En el área de ventas el proveedor recibe la mercancía.
4	Colocar mercancía.	Vendedora	Coloca mercancía en raquets asignados por el proveedor.	En el mismo orden en que fueron inventariados.	Despejar el área de venta del proveedor.	



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 78 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.5.1 PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA A PROVEEDOR (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
5	Seleccionar mercancía.	Vendedora	Coloca mercancía en raquets asignados por el proveedor.	Conforme al orden en que fueron inventariadas.		
6	Dictar núm. de código.	Vendedora	Selecciona prenda por prenda. Dicta el número del código de modelo de la prenda seleccionada.		El proveedor y "Perfiles Empresariales" verifiquen la existencia de la mercancía física.	En voz fuerte al Gerente de "Perfiles Empresariales" y al Proveedor.
7	Verificar existencia.	Gerente	Verifica la existencia de la prenda seleccionada conforme a la lista de compra, el mismo código de modelo y el número de prendas a devolver.	Manualmente.	Verificar el número de prendas a facturar por el proveedor.	Utilizar Formato 1 Hacerlo a la par con la lista del Proveedor.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 79 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.5.1 PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA A PROVEEDOR (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
8	Anotar verificación	Gerente	Anotar el núm. de prendas a entregar.	Manualmente remarcando el número de prendas del código de modelo.		Utilizar Formato 1, remarcar en la segunda columna DEVOL. Si es la última prenda continuar con actividad 9, si no repetir actividad 5.
9	Colocar mercancía.	Vendedora	Colocar las prendas en el mismo raquets que fueron seleccionadas.			
10	Contar mercancía.	Gerente	Cuenta el número total de prendas devueltas.	Suma el total de prendas devueltas, conforme a la columna DEVOL, formato 1. Utiliza calculadora.	Conocer el total de mercancía a facturar.	Verificar que el proveedor tenga en su lista, el mismo núm. total de prendas a devolver, para poder Facturar.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 80 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.5.1 PROCEDIMIENTO: DEVOLUCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA A PROVEEDOR (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
11	Acomodar mercancía.	Vendedora	Acomoda las prendas en el lugar asignado por el proveedor.	Manualmente.	Facilitar al proveedor el acomodo de las prendas.	
12	Elaborar cheque.	Gerente	Elaborar cheque.			Posfechado a 90 días conforme al importe facturado.
13	Entregar cheque.	Gerente	Entrega al proveedor cheque.		Comprobar al proveedor el pago en 90 días.	En ese momento el proveedor hace entrega de la factura.
14	Recibir factura.	Gerente	Recibe la factura de la compra.		Tener constancia fiscal de la compra.	

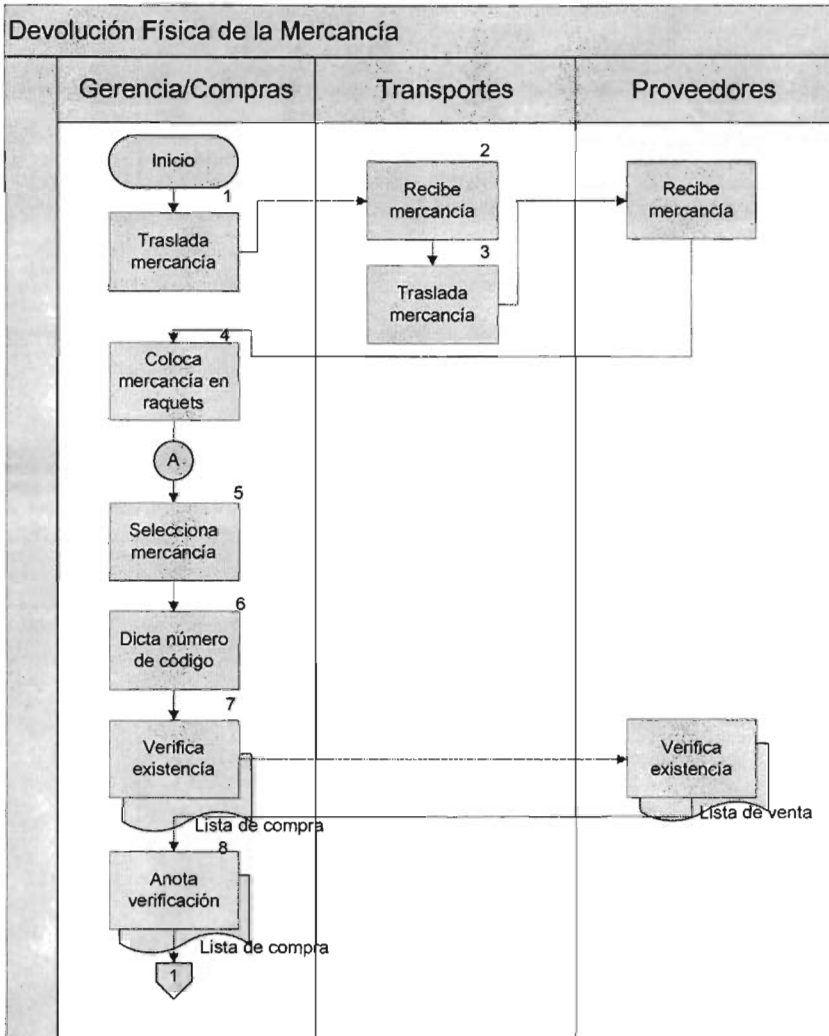


**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 81 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17.5.2 DIAGRAMA DE FLUJO**





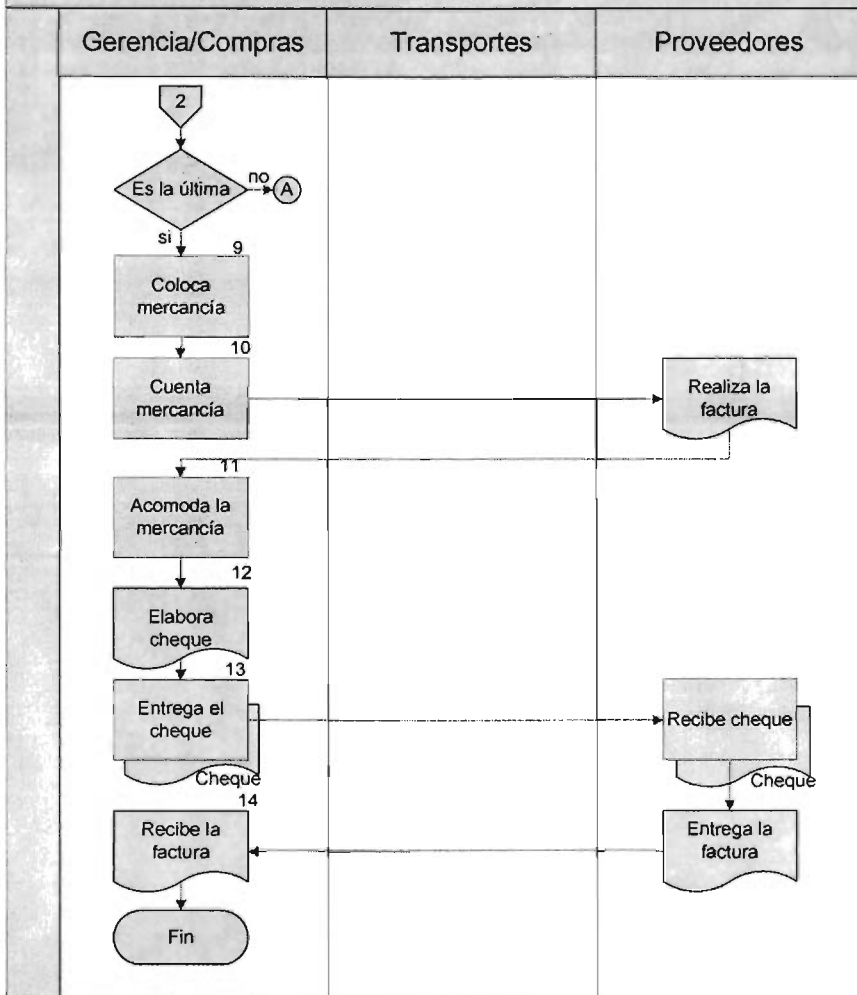
PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 82 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.5.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Devolución Física de la Mercancía





## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 83 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 17. PROCEDIMIENTOS

##### 17.6 Procedimiento 6:

#### REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO.

**Políticas:** Aplicarán para este procedimiento las políticas de Crédito y Cobranzas.

**Objetivo:** Recibir de manera oportuna la cantidad exacta en dinero por el pago de la venta.

**Alcance:** Contabilidad-Tesorería.

**Unidad Responsable:** Departamento de Contabilidad-Tesorería/Crédito y cobranzas.

**Puesto Responsable:** Tesorero

**Clave de adscripción:** C001



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 84 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.6.1 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
1	Acudir a las instalaciones del cliente-empresa.	Tesorero	Acudir a las instalaciones de la empresa en donde se encuentran físicamente los clientes deudores.	Personalmente.		Llevar Formato 3 (clientes deudores).
2	Pedir se comunique llamada telefónica.	Tesorero	Pide a la recepcionista comunique llamada con la persona con la que se hizo el convenio.	Vía telefónica.	La organización este enterada de la presencia de "Perfiles Empresariales" (tesorero) y solicitar se autorice un lugar de trabajo temporal.	En caso de no comunicarse con la persona con la que se hizo el convenio, pedir comunicarse con otra persona encargada en la Dir. Recurso Humanos. En caso de que no se asigne un lugar de trabajo, repetir la actividad 2.





## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 85 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.6.1 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
3	Solicitar autorización de un lugar de trabajo temporal.	Tesorero	Solicita autorización a la persona con la que se comunique la llamada, asigne un lugar de trabajo temporal.	Vía telefónica.	Indicar al cliente el espacio físico donde realice sus pagos.	
4	Solicitar usar el teléfono.	Tesorero	Solicita a la recepcionista usar el teléfono.		Comunicarse directamente con los clientes.	En caso de rehusar el teléfono, continuar con la actividad. En el otro caso, continuar con la actividad 6.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 86 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.6.1 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO (continuación...)

No.	ACTIVIDAD	RESPON-SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
5	Solicitar se de aviso a los empleados de la presencia de cobrador.	Tesorero	Solicita a la recepcionista de aviso e indique a los empleados, el lugar en el que se reciben los pagos.	Solo se da aviso e indica a los empleados que se requieran.	Informar al cliente la presencia del tesorero y el lugar de trabajo asignado para recibir los pagos.	En caso de no dar aviso a los trabajadores, repetir actividad 2., En el otro caso, continuar con la actividad 7.
6	Llamar a los clientes-directos.	Tesorero	Llamar a los clientes a su área de trabajo.	A su extensión vía telefónica.		
7	Esperar la presencia del cliente-directo.	Tesorero	Esperar la presencia de los clientes en el lugar asignado.			Tiempo indeterminado. En caso de no presentarse el empleado, continuar con la actividad 13.



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 87 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.6.1 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO (continuación...)

No	ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
8	Solicitar copia de la nota de remisión.	Tesorero	Solicitar al cliente, de la copia de su nota de remisión.		Conocer el adeudo.	En caso de que no se entregue la copia, continuar con la actividad 12.
9	Recibir copia y pago.	Tesorero	Recibir del cliente, copia de su nota de remisión y el pago correspondiente.	Recibe copia y pago en efectivo con moneda de circulación nacional.		
10	Firmar copia.	Tesorero	Firma copia de la nota de remisión del cliente.		Dejar constancia de la fecha e importe del pago.	



## PERFILES EMPRESARIALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 88 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN

6/06/2005

### 17.6.1 PROCEDIMIENTO: REALIZACIÓN DE LA COBRANZA EN EFECTIVO (continuación...)

No	ACTIVIDAD	RESPON- SABLE	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	OBSERVACIONES
11	Regresar copia.	Tesorero	Regresar copia de la nota de remisión al cliente.	Ya que la copia este firmada.	El cliente realice el mismo procedimiento en los próximos pagos de dicha nota de remisión.	
12	Registrar importe del pago.	Tesorero	Registrar importe del pago efectuado por el cliente.	Manualmente, en el espacio correspondiente al nombre del cliente y a la quincena que se trate.	Dejar constancia de la fecha e importe del pago.	Utilizar formato 3
13	Archivar formato.	Tesorero	Archivar formato 3 (Clientes deudores).		Tener constancia de los pagos realizados por cada cliente.	Archivar en carpeta clientes deudores por empresa-cliente.



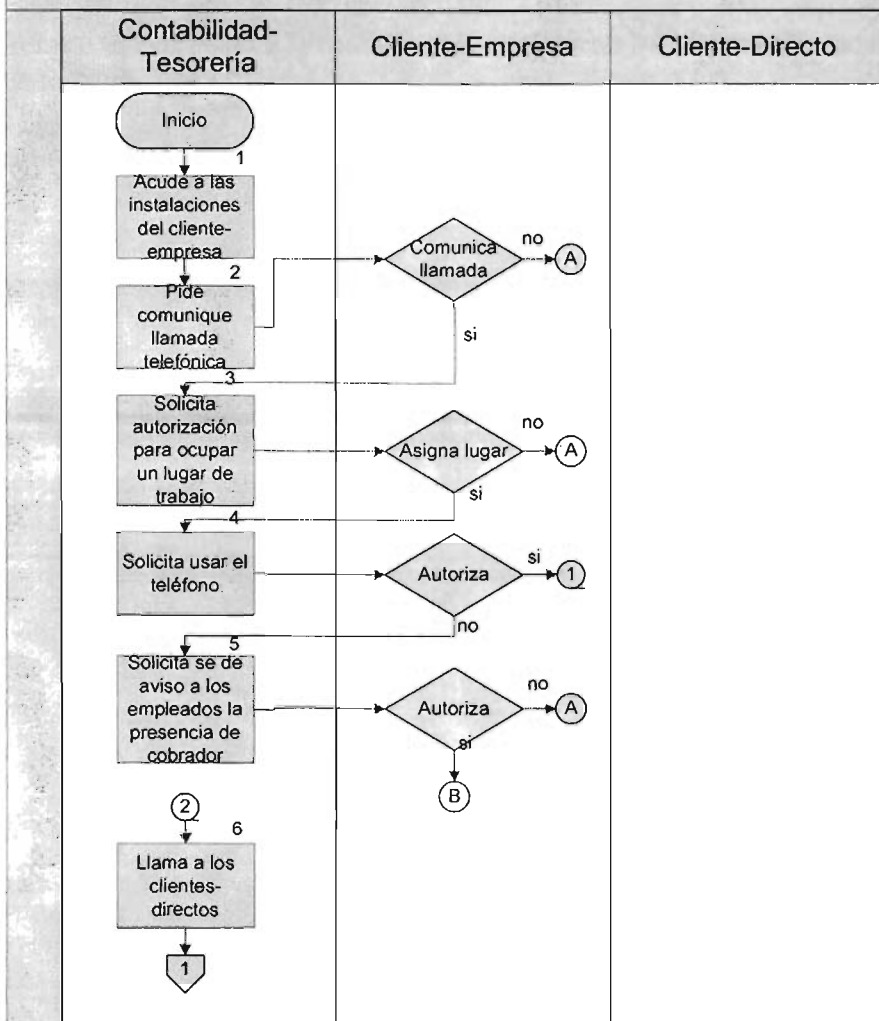
PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 89 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

17.6.2 DIAGRAMA DE FLUJO

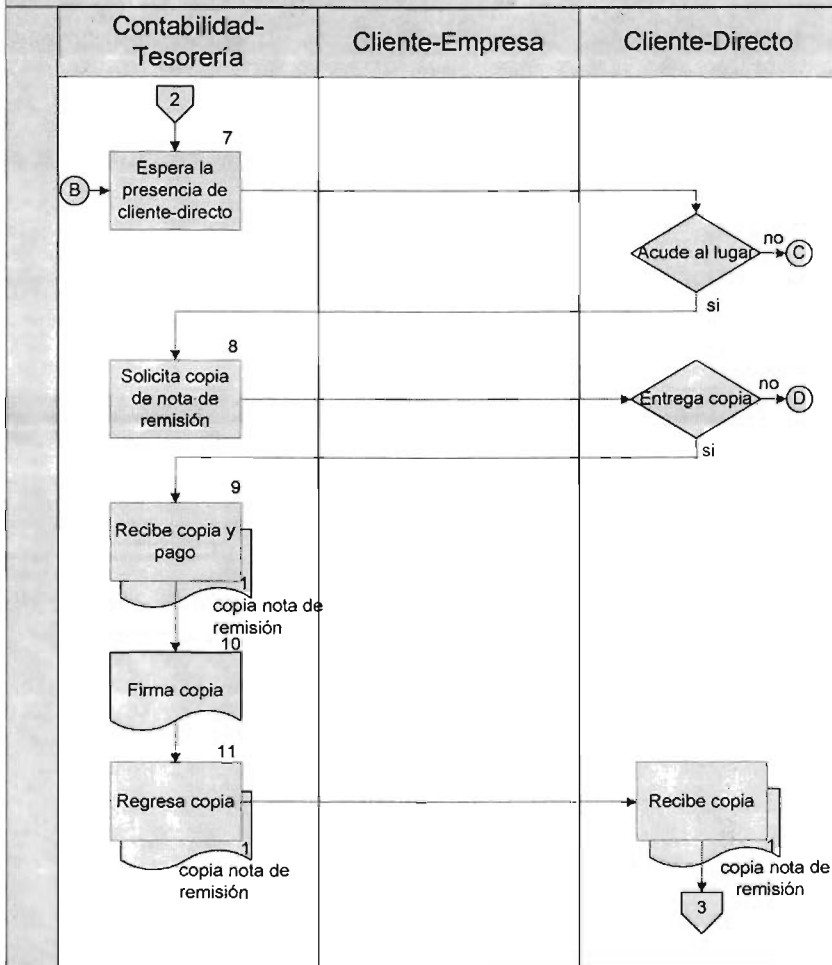
Realización de la Cobranza en efectivo





17.6.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Realización de la Cobranza en efectivo





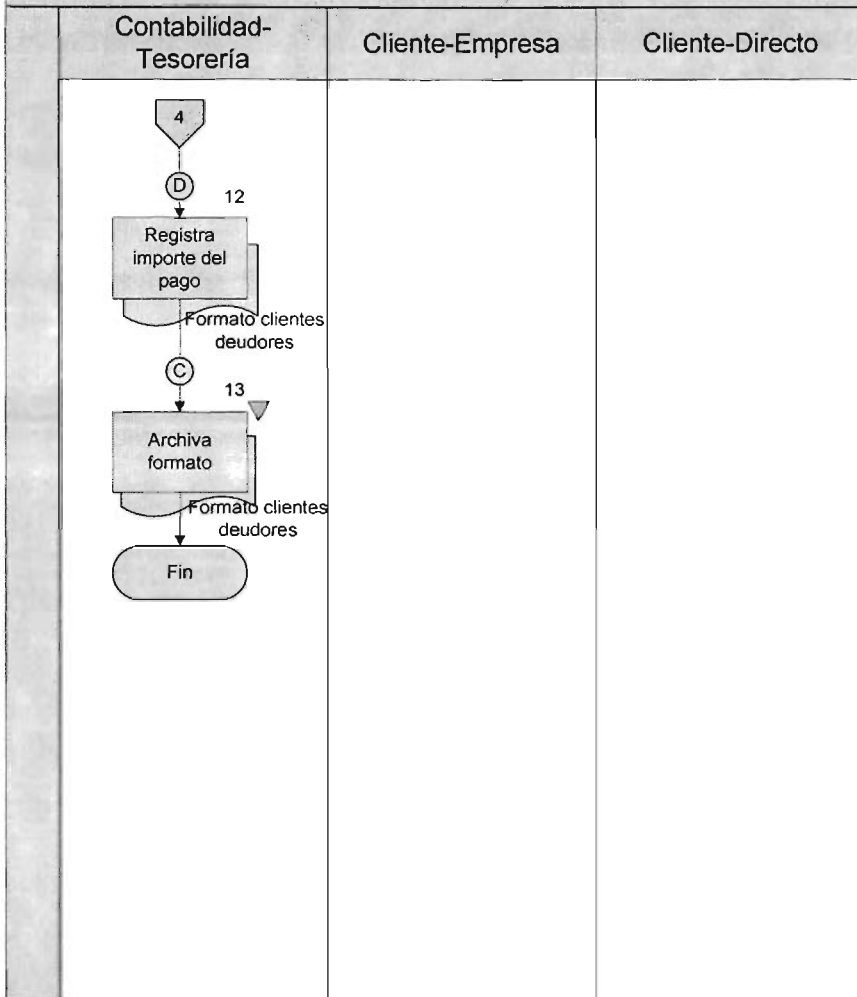
**PERFILES  
EMPRESARIALES  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 91 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**17.6.2 DIAGRAMA DE FLUJO**

**Realización de la Cobranza en efectivo**









## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 93 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 18. FORMULARIOS

### 18.1.1 Instructivo para el llenado del formato 1: Lista de compra

1. **EVENTO:** Anotar el nombre de la empresa para la cual se comprará la mercancía.
2. **FECHA:** Anotar con números arábigos, el día, mes y año del llenado del formato.
3. **HOJA No.:** Anotar con números arábigos, el número de hoja consecutiva.
4. **SALIDA:** Anotar con números arábigos, el número total de prendas de vestir que se compran.
5. **ENTRADA:** Anotar con números arábigos, el número total de prendas de vestir que se devuelven.
6. **FACTURAR:** Anotar con números arábigos, el número total de prendas de vestir que se facturan.
7. **CANT:** Anotar con números arábigos, el número de prendas de vestir del mismo código de modelo.
8. **P:** Anotar con una inicial el tipo de prenda de vestir.

V: vestido

P: pantalón

S: saco

B: Blusa

F: Falda

Ch: Chaleco



## **PERFILES EMPRESARIALES**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 94 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### **18. FORMULARIOS**

9. **MODELO:** Anotar el código de la prenda de vestir.
10. **DEVOL:** Anotar con número en la primera columna el número de prendas a devolver. Anotar con número en la segunda columna el número de prendas localizadas físicamente para devolver.
11. **FACT:** Anotar el número de prendas a facturar.
12. **PRECIO:** Anotar el precio de la prenda de vestir.
13. **%:** Anotar el porcentaje de descuento de la prenda de vestir.



# PERFILES EMPRESARIALES

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 95 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

### 18. FORMULARIOS

#### 18.2 Formato 2: Nota de remisión



# EMANUELLE

Perfiles Empresariales / Convenios

lo mejor en trajes de vestir y casual

04555 15011822 - 54343887 14747199

EMPRESA	PERIODO
NOMBRE	TEL. CEL.
TEL. OFINA	CORREO E.
AREA	EXT
LIBGACIÓN	CARGO
DOM PART	JEFE IMM.
	HORARIO
	TEL. PART.

REFERENCIAS FAMILIARES		Nº
NOMBRE	PARENTESCO	TELÉFONO
1-		
2-		
		DIA MES AÑO

CANT.	P.	MODELO	DESCRIPCION	PREGIO U	IMPORTE
OBSERVACIONES					

SI REALIZAS TUS 5 PRIMEROS PAGOS PUNTUALMENTE, EL 6º YA NO TE LO COBRAMOS  
Cuentas con el día de la numeración y los días máx. para depositar en  
BANAMEX 5418528555 - Electr. Dinámica.  
Enviar ficha fax: 55802214 - 56481978 o en efectivo por nuestro operador al día siguiente. Inquirir en

PAGOS DEL _____ AL _____		NOMBRE _____
1. _____	4. _____	
2. _____	5. _____	
3. _____	6. _____	FIRMA _____

TERMINADA LA VENTA EN SU EMPRESA  
NO SE ACEPTAN CAMBIOS NI DEVOLUCIONES



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 96 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 18. FORMULARIOS

### 18.2.1 Instructivo para el llenado del formato 2: Nota de remisión

1. EMPRESA: Anotar el nombre de la empresa en la que se está ofreciendo el servicio (evento).
2. NOMBRE: Anotar el nombre del cliente (Nombre completo y apellidos).
3. TEL. OFNA. Anotar con números arábigos el número telefónico del cliente y su extensión.
4. ÁREA: Anotar el nombre del área de que forma parte el cliente.
5. CARGO: Anotar el nombre del cargo o puesto que ocupa el cliente.
6. UBICACIÓN: Anotar la ubicación física en la que labora el cliente.
7. DOM.PART.: Anotar el domicilio particular del cliente (calle, núm. colonia, delegación o municipio).
8. PERIODO: Anotar el periodo de fecha en que se está realizando el evento.
9. TEL.CEL.: Anotar con números arábigos el número de teléfono celular del cliente.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 97 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 18. FORMULARIOS

10. TEL.CEL.: Anotar con números arábigos el número de teléfono celular del cliente.
11. CORREO E.: Anotar el correo electrónico del cliente.
12. JEFE INM. Anotar el nombre del jefe inmediato del cliente.
13. HORARIO: Anotar la hora de entrada y salida de trabajo del cliente.
14. TEL. PART.: Anotar con números arábigos el número de teléfono particular del cliente.
15. NOMBRE: Anotar el nombre completo de una referencia familiar del cliente.
16. PARENTESCO: Anotar el parentesco de la referencia familiar del cliente.
17. TELÉFONO: Anotar con números arábigos el número de teléfono particular de la referencia familiar del cliente.
18. DIA,MES,AÑO: Anotar con números arábigos el día, mes y año en que se llena el formato.
19. CANT: Anotar con números arábigos, el número de prendas de vestir del mismo código de modelo.



## PERFILES EMPRESARIALES

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 98 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

#### 18. FORMULARIOS

20. P: Anotar con una inicial el tipo de prenda de vestir.

V: vestido

P: pantalón

S: saco

B: Blusa

F: Falda

Ch: Chaleco

21. MODELO: Anotar el código de la prenda de vestir.

22. DESCRIPCIÓN: Anotar el tipo de estampado, tipo de tela y color de la prenda de vestir.

23. PRECIO U.: Anotar el precio unitario de la prenda de vestir (precio de etiqueta).

24. IMPORTE: Anotar el importe total de la prenda de vestir.

25. OBSERVACIONES: Anotar el porcentaje de descuento que se realizó.

26. PAGOS DEL... AL...: Anotar el número de pagos a la quincena, el inicio y término de la fecha en que se realizarán los pagos.

27. 1,2,3,4,5 y 6: Anotar el importe a pagar para cada pago.

28. NOMBRE Y FIRMA: Nombre y firma del cliente.

Nota: La Nota de remisión consta de:

Original

Copia cliente directo

Copia archivo









**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 101 De103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**18. FORMULARIOS**

**18.3.1 Instructivo para el llenado del formato 3: Clientes deudores.**

1. Anotar el nombre de la empresa u organización a la que pertenecen los clientes registrados en éste formato.
2. DATOS: Anotar el nombre (s) y apellidos completos del cliente.
3. NOTA: Anotar el número de nota de la nota de remisión del cliente.
4. EMPRESA: Anotar el nombre de la empresa a la que pertenece el cliente.
5. FECHA DE EVENTO: Anotar la fecha en que se realizó el evento.
6. EXT.: Anotar el número de extensión del teléfono del cliente.
7. E-MAIL: Anotar el correo electrónico del cliente.
8. VENTA: Anotar el importe total de la nota de remisión del cliente.



**PERFILES  
EMPRESARIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS GENERAL**

HOJA 102 De103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

**18. FORMULARIOS**

9. C/DSCTO: Anotar el importe total con el descuento del último pago.
10. EVENTO: Anotar el importe del pago efectuado por el cliente los días del evento.
11. QUINCENA (núm.) fecha: Anotar el importe del pago efectuado en el número de quincena de dicha fecha.
12. MOROSOS: Señalar con un asterisco el cliente moroso.
13. SALDO: Anotar el importe del saldo del cliente.



## PERFILES EMPRESARIALES








### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

HOJA 103 De 103

FECHA DE  
ELABORACIÓN  
6/06/2005

## 19. GLOSARIO DE TÉRMINOS

La simbología utilizada en los diagramas de flujo, son los signos que ha desarrollado la American National Standard Institute (ANSI) que a continuación se mencionan.

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO ADMINISTRATIVOS	
SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre 2 o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de Página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 5.1 Interpretación de la investigación

La información arrojada en la evaluación de los procedimientos se utilizó como herramienta para interpretar la situación que prevalece en la realización de dichos procedimientos.

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla de puntuación final y cumplimiento (Anexo 7.3) se pudo identificar lo siguiente:

1. Para el procedimiento ***“Promoción con el cliente-empresa”***, se observó:

El ciclo del procedimiento es de aproximadamente 15 días, desde que se solicita la cita con el cliente-empresa hasta que éste acepta el servicio que se ofrece; pero el tiempo en que comienza de nuevo el ciclo del procedimiento es sumamente variado, éste puede ser cada trimestre hasta cada cuatrimestre; la gerencia no realiza programas de trabajo en donde se asignen actividades y tiempos (fechas) exactas para promocionar el servicio con los clientes-empresas y/o buscar nuevas empresas.

Este hecho repercute en el logro de los objetivos gerenciales, ya que al no asignar los recursos, el tiempo necesario y el personal requerido, no obtiene el número de nuevos clientes-empresas deseado, y mucho menos el alcance de los objetivos esperados por la gerencia y el departamento de ventas.

Afectando también el seguimiento del ciclo general operativo de la empresa <<*si no se busca nuevos clientes- empresas no se compra mercancía, si no se compra no se vende al cliente directo, si no se vende no se cobra y si no se cobra, no hay utilidades*>>; retrasando todas las funciones y actividades principales de la empresa.

Se ha hecho caso omiso al motivo por el cual el cliente-empresa rechaza la propuesta del servicio y productos que se le ofrece, no se dispone del tiempo y de los recursos para dar un seguimiento al rechazó del servicio y productos.

La falta de cumplimiento a las políticas de ventas (selección del cliente-empresa), ocasiona el fracaso de la venta directa, al igual que afecta la planeación y objetivos de la gerencia/ventas.

2. Para el procedimiento **“Compra de mercancía a proveedores”** se identificó lo siguiente:

Se identificó que aproximadamente el 15% de las etiquetas de las prendas de vestir que se compran con el proveedor no cuentan con el precio de venta; éste hecho ocasiona que al momento de registrar la mercancía adquirida en el formato correspondiente (formato 1: lista de compra), no se registre el precio de la prenda de vestir, por lo tanto, al momento de realizar la venta directa no se conoce el precio de venta.

Aproximadamente el 80% de las ocasiones en que se adquiere la mercancía se pregunta al proveedor sobre el precio de la prenda, y es éste quien da a conocer el precio; pero el 20% de ocasiones restantes no se hace; ya que al momento de adquirir la mercancía se cuenta con poco tiempo para realizar dicho procedimiento, descuidando esta situación hasta el día de la devolución física de la mercancía que es cuando se conoce el precio exacto de la prenda. Cabe mencionar que la mayoría de los días en que se adquiere la mercancía son el primer día en que comienza la venta directa.

Estas circunstancias están afectando al departamento de ventas, ya que al momento de su venta se figura un precio en razón al tipo de tela al que está fabricada la prenda.

El control de las compras no es directo, ya que éstas son evaluadas por contabilidad-tesorería al momento de realizar los registros de las ventas realizadas.

El flujo de la documentación es prolongado, pues los registros de las compras se envían a contabilidad-tesorería después de realizada la venta, pues estos documentos pasan primero por la gerencia y el departamento de ventas directas.

### 3. En el procedimiento “*Venta directa*” se identificó:

La labor de venta es realizada por la gerente y una o tres vendedoras eventuales. El tesorero realiza la función de supervisor únicamente cuando hay nuevo personal de ventas, pero cuando no se contrata a dicho personal, el tesorero y las vendedoras se encargan de elaborar las notas de remisión.

La utilización de los formatos no se realiza correctamente, pues al momento en que es llenada la nota de remisión (formato 2) por el personal del departamento de ventas directas, se deja en blanco algunos espacios de éste formato, de los cuales, son indispensables para localizar físicamente al cliente en su lugar de trabajo al momento de realizar el cobro de la mercancía adquirida.

Este hecho afecta el flujo de la documentación al departamento de contabilidad-tesorería, ya que una de las actividades que realiza el tesorero es registrar en el formato 3 (clientes deudores) los datos principales que se requieren para realizar la función de cobranza.

En el momento de realizar la venta a los clientes más frecuentes, la gerente y el tesorero no solicitan la documentación actual que se requiere, lo cual se está incumpliendo a una de las políticas de venta; del mismo modo dejando espacios en blanco al momento de llenar la nota de remisión.

Una vez que se recibe la documentación del cliente, no se verifica algún tipo de información de trabajo o datos particulares de este.

Se hace entrega de la mercancía adquirida al cliente, aunque no haya entregado la documentación requerida en el mismo momento, otorgando la oportunidad para que la entregue el último día de venta.

Cuando la mercancía no cuenta con el precio de venta sobre la etiqueta de la prenda de vestir se conjetura un precio de venta como ya se mencionó en el procedimiento anterior. Del cual se considera que tiene origen éste problema.

Las notas de remisión son revisadas diariamente por contabilidad-tesorería una vez terminada la venta directa, pero el registro de las ventas es realizado una vez terminado el periodo o la fecha de venta; para lo cual la evaluación de las ventas se realiza muy cerca al periodo de la devolución de la mercancía.

El personal asignado para realizar la labor de venta es insuficiente, ya que la mayoría de las ocasiones únicamente se contrata a una vendedora, para la cual hay carga de trabajo y saturación de actividades.

4. Para el procedimiento ***“Inventario de la mercancía para su devolución”*** se encontró lo siguiente:

El problema radica en la información plasmada en el formato 1 (lista de compra) que envía contabilidad-tesorería, ya que el número de prendas registradas para su devolución, no corresponde al número de prendas que se deben de localizar físicamente como no vendidas al momento de realizar el inventario.

Este hecho provoca que se alargue el ciclo del procedimiento, además del pago por horas extras a la vendedora, y el retraso de la devolución física de la mercancía a proveedores.

Todo este procedimiento es realizado manualmente, no existe algún equipo que ayude a agilizar el inventario de más de seiscientas prendas de vestir. Esto da lugar a que el tiempo empleado en este procedimiento se prolongue por más de dos días la devolución de la mercancía que se acordó con el proveedor. Además que las fechas en que se realiza el inventario son justas al día de la devolución física de la mercancía, ocasionando a su vez el descontento de los proveedores.

Hay inexistencia de programas específico de actividades en donde se señalen el tiempo, los recursos y el costo para ejecutar el inventario.

La evaluación y/o análisis de los registros del inventario se realiza una vez entregada la mercancía a proveedores. No se corrigen durante la ejecución del inventario, pues como ya se ha mencionado no hay tiempo disponible para hacerlo.

5. Para el procedimiento **“Devolución física de la mercancía”**, se observó lo siguiente:

La ejecución de las actividades que conforman el procedimiento se realizan adecuadamente, solo existe una situación importante; esto viene desde la realización del inventario, ya que alguna mercancía que aparece en la lista de compra (formato 1) como no vendida, no se encuentra físicamente, la cual no debiera ser así; ocasionando un monto de factura superior al monto real comprado; para lo cual se observa un flujo de documentación inadecuado del departamento de ventas al departamento de contabilidad-tesorería y éste a la gerencia.

Contabilidad-tesorería hace una revisión posterior en sus archivos correspondientes para revisar y corroborar los errores o fallas que se cometieron; pero además de esto, no se evalúa más a fondo la situación presentada.

Así como la falta de programación de actividades en el procedimiento anterior, éste procedimiento tampoco cuenta con dicha técnica de planeación y control, dejando al tiempo transcurrir. Al igual que no existen normas para regular la ejecución de dichas actividades y responsabilidades.

El tiempo empleado en la ejecución del procedimiento es tardío, ya que éste se realiza manualmente, sin algún tipo de equipo especializado por parte de los proveedores y por parte de la gerencia.

6. En el procedimiento **“Realización de la cobranza en efectivo”** se identificó:

El procedimiento para realizar la cobranza se modifica dependiendo de la persona que lo realiza, esto es, el tesorero utiliza el formato correspondiente (lista de deudores), la gerente que también asiste en ocasiones a esta actividad utiliza su propia lista, el primero no firma ningún espacio de ningún documento, el segundo firma el lugar asignado del pago correspondiente, la gerencia hace entrega al cliente de la constancia de los pagos realizados y el tesorero no entrega ninguna constancia.

Además que la persona que utiliza el formato de lista de deudores deja espacios en blanco que deberían ser llenados, esto a consecuencia de las omisiones hechas por el departamento de ventas directas al registrar los datos del cliente. Cabe mencionar que el 90% de la cobranza es realizada por el tesorero.



Las dos formas de cobro, no han traído mayor consecuencia que un mal flujo de documentación e información entre las personas que ejecutan estas actividades, pues la satisfacción del cliente al realizar sus pagos se refleja de igual manera.

## 5.2 Formulación de recomendaciones

### I. Propuestas para el mejoramiento en la ejecución de los procedimientos:

Para el procedimiento ***“promoción con el cliente-empresa”*** se recomienda lo siguiente:

Se propone que se realice la planeación para desarrollo de dicho procedimiento, considerando además las distintas actividades que anteceden a éste; como lo es un pequeño estudio del mercado.

Primero se recomienda utilizar medios de información especializados como el periódico local, directorios e Internet, en donde se puede encontrar distintas secciones o páginas electrónicas que anuncien empresas u organizaciones con el perfil deseado para promocionar el servicio y productos que se ofrecen y así procurar se amplíe la cartera de clientes, para lo cual se requiere el cumplimiento de la política de ventas en la selección del cliente-empresa, de igual manera, establecer el objetivo del procedimiento; el cual sería, determinar el número de empresas a las cuales se quiere promover el servicio.

Elaborar programas de trabajo, para promover el servicio y darlo a conocer, enumerando las empresas y organizaciones previamente seleccionadas y especificando los periodos en que se pidan las citas o se realicen las visitas, para conocer posteriormente el cumplimiento del programa y en su caso, ir corrigiendo para mejorar su ejecución. Para lo cual se puede realizar la promoción dos a tres meses antes de los periodos fuertes de venta que son abril-junio y octubre-diciembre.

Se recomienda retroalimentar dicho procedimiento a través de establecer actividades para dar Atención a clientes, en donde se apliquen entrevistas vía telefónica a los clientes-empresas para conocer los factores que los motivan a aceptar o rechazar el servicio. Así como conocer el grado de satisfacción de los clientes-empresas que conocen el servicio, con la finalidad de tomar decisiones correctivas, preventivas o que mejoren la promoción con el cliente-empresa.

En el procedimiento “**Compra de mercancía a proveedores**” se recomienda:

Contratar al personal necesario (se recomienda contratar a tres personas para realizar estas actividades) para tener el tiempo necesario al ejecutar correctamente el llenado de los formatos y la determinación de precios para elaborar una “lista de precios” y así agilizar el procedimiento.

Se recomienda promover el flujo de información entre la gerencia/compras, el departamento de ventas directas y contabilidad-tesorería; utilizando documentación fotostáticas que agilicen el uso por dichos departamentos. Como es el caso en el uso de fotostáticas de la lista de compra y lista de precios.

Para una eficiente ejecución del procedimiento y de los procedimientos posteriores, se hace mucho énfasis en hacer uso de la tecnología en el manejo de la información con la siguiente propuesta:

Implantar un sistema de lectura de código ejecutado a través de un programa asistido por computadora portátil, la cual no requiere de mucha inversión.

En donde se registre de forma inmediata el código de la prenda, el precio de ésta y el total de la compra. Además el tipo de prenda de vestir, el porcentaje de descuento de la compra, el nombre del cliente y el evento que se trate; y en general todos los elementos del formato “lista de compra”, así como anexar otros elementos de información que agilicen las actividades posteriores de la gerencia/compras, ventas directas y del departamento de contabilidad-tesorería que serán señaladas más adelante.

Se recomienda para el procedimiento “**Venta directa**” que sea ejecutado por tres vendedoras previamente capacitadas; la primera registrando las notas de remisión hechas a los clientes, verificando documentación, nivel de crédito y todas las actividades administrativas y el resto del personal realizando las actividades operativas como la labor de venta y el ajuste de la mercancía ya que el tiempo para desempeñar estas operaciones es prolongado.

Como ya se mencionó, se requiere que el personal sea capacitado antes de iniciar la ejecución de las actividades y operaciones asignadas, hacer del conocimiento a todo el personal que intervenga en el procedimiento sobre la aplicación de las políticas del departamento, así como el uso de la lista de precios y el llenado de la nota de remisión; para lo cual se confía el uso del presenta manual.

Para agilizar la información que genera el departamento de ventas directas entre el departamento de contabilidad-tesorería, se propone el uso diario e inmediato de documentos fotostáticos que puedan agilizar las actividades de contabilidad-tesorería para la realización del registro de inventario y las demás actividades encomendadas a este departamento.

En el caso en que se implante algún programa asistido por computadora mencionado anteriormente, se agilizará aun más el flujo de dicha información, ya que se puede registrar la venta e imprimir la "nota de remisión" al mismo tiempo que se manipule la información para el uso posterior del departamento de contabilidad-tesorería, donde se evalúan y controlan los descuentos autorizados, el monto individual y total de las cuentas por cobrar, la lista de clientes deudores, el registro de las prendas vendidas y no vendidas, para realizar el inventario de la mercancía para su devolución y no tener mayor dificultad en la devolución física de la mercancía, y en general en la realización de la cobranza.

Se recomienda dirigir y hacer cumplir las políticas actuales de ventas, ventas directa y de contabilidad-tesorería en el otorgamiento de crédito, ya que ventas directas debe cumplir dichas normas junto con contabilidad-tesorería; así como establecer nuevas políticas de ventas y ventas directas que establezcan normas para desempeñar eficazmente las actividades. De las cuales se mencionan:

- o Autorizar el crédito al cliente una vez entregados y verificados los documentos solicitados:
  - Copia de identificación oficial
  - Copia de comprobante de domicilio actual
  - Copia de identificación del lugar de trabajo
- o Entregar la mercancía adquirida por el cliente una vez recibidos y verificados (de manera telefónica) los documentos solicitados.
- o Hacer que todo el personal de la empresa u organización (cliente-empresa) donde se llevara a cabo la venta, esté enterado de la documentación y especificaciones para otorgar el crédito y entregar la mercancía.

Para los procedimientos **“inventario de la mercancía para su devolución”** y **“devolución física de la mercancía”** se propone determinar políticas de compras, en donde se norme el cumplimiento en tiempo y cantidad correcta de mercancía a devolver al proveedor.

Una vez que las ventas sean planeadas, se podrá programar la realización del inventario y la devolución de la mercancía, tratando de especificar los días en que se realice, el tiempo necesario para ejecutarlo y las fechas exactas de la entrega de la mercancía, así como el personal necesario para llevar a cabo el procedimiento en el tiempo y costo programado.

Se ha hecho énfasis en mejorar el flujo de comunicación e información entre todos los departamentos. Para que la ejecución de estos procedimientos sea eficiente se requiere que el equipo de ventas realice los registros de ventas, devoluciones, cambios, cancelaciones, etc., para que comunique, informe y haga llegar la documentación requerida por la gerencia/compras para agilizar la ejecución de éstos procedimientos, al mismo tiempo enviar esta misma información a contabilidad-tesorería para que éste departamento realice su trabajo con el tiempo necesario para planear y ejecutar la cobranza; en lugar que se envíen primero estos documentos a contabilidad-tesorería y luego a la gerencia/compras.

Utilizar el programa o el sistema computacional incrementaría la eficacia y eficiencia en las actividades a desempeñar.

Pero de otra manera ayudarían a agilizar la realización del inventario, identificar la mercancía por grupos de cien o menos prendas con colores distintos sobre la etiqueta desde el registro de la compra (en las instalaciones del proveedor), para que en el momento de realizar el inventario, se localicen y se descargue la información en la lista de compras en un menor tiempo.

Como último, se recomienda darle una efectiva utilidad a los formatos (deudores diversos principalmente) y ejecutar las actividades de acuerdo al procedimiento establecido. Y en coordinación con una empleada del departamento de ventas directas, previamente capacitada, desempeñar dicho procedimiento.

En otro orden de ideas, se hace una invitación a la Gerencia de “Perfiles Empresariales” para que apoye el uso constante del presente manual, así como realizar sus actualizaciones en un tiempo aproximado de un año, o cuando las actividades se ejecuten de distinta manera, sus procedimientos hayan cambiado o se desee modificar el método de trabajo empleado hasta la fecha.

Para que los integrantes de “Perfiles Empresariales” empleen de manera provechosa el contenido del manual, se puede comenzar con un pequeño taller de capacitación en donde reúna a todos los integrantes de la organización y a cada empleado que se integre a la organización; y se les instruya sobre su contenido, su uso y los beneficios que se obtienen al emplear de una manera adecuada este manual, siendo la Gerente la persona más indicada para darlo a conocer.

## **II. Recomendaciones generales:**

Para desempeñar eficientemente las funciones encomendadas por las unidades administrativas de la organización, optimizar los recursos, alcanzar los objetivos comunes y obtener mayores utilidades, se recomienda determinar objetivos verificables a corto y mediano plazo, con los cuales se evalúe su cumplimiento para tomar decisiones correctivas y preventivas, fomentando siempre una dirección al objetivo a mediano plazo.

Determinar políticas departamentales necesarias para conducir la actuación del personal a una correcta toma de decisiones.

Elaborar e implementar planes estratégicos que guíen el cumplimiento de dichos objetivos, así como programas operativos, pronósticos y presupuestos contables basados en la información más reciente para que contribuyan a mejorar el uso de los recursos materiales, humanos y monetarios.

Dichos planes y programas demandarán coordinación entre la gerencia y los departamentos, así como un flujo adecuado de comunicación vertical y horizontal entre estos.

Es recomendable delimitar funciones y actividades que permitan delegar autoridad y cumplir con la responsabilidad asignada; y determinar los resultados que la gerencia espera obtener por los esfuerzos realizados.

Se recomienda comprender al proceso de control como un sistema interrelacionado con la planeación, ya que las desviaciones de los objetivos, planes, metas, programas y presupuestos se corregirán por medio del control; no olvidando aplicar el control preventivo con el que se podrá eliminar los resultados indeseables.

Existen algunas técnicas de control que se recomiendan utilizar para obtener el éxito en los planes; estos son los controles financieros y contables, como lo es el estado de pérdidas y ganancias en periodos determinados en el que se dará una atención prioritaria a la obtención de utilidades, presupuestos de ventas y el presupuesto de efectivo.

Y hacer uso de la tecnología en el manejo de la información para transferir de forma ágil y veloz la información necesaria y requerida por cada departamento y poder aplicar rápidamente acciones correctivas y preventivas.

## **6. CONCLUSIONES**

El proyecto se ha terminado con satisfacción al cumplir la finalidad que se plasmó al inicio de este documento, ya que se elaboró el Manual de Organización y Procedimientos General de la microempresa comercializadora de ropa "*Perfiles Empresariales*". Al igual que se cumplieron los objetivos específicos, al poder interpretar los hechos y situaciones que prevalecen en la ejecución de dichos procedimientos.

El Manual de Organización y Procedimientos General ha contribuido en primer instancia a clarificar la perspectiva de la Gerencia sobre la manera en que la organización esta desempeñando sus funciones, la forma en que está estructurada, los puestos que la conforman, y la manera en que los procedimientos generales son desempeñados por cada uno de sus integrantes y visualizar la realidad de su contexto de trabajo.

La intención de proponer recomendaciones que mejoren las operaciones y actividades desempeñadas, ha sido prudente para la Gerencia de "*Perfiles Empresariales*", pues ha consentido dichas propuestas y mejoras recomendadas, así como una muy buena aceptación por el resto del personal.

Guiar a la organización hacia un mejor desempeño en sus actividades, contribuirá la aplicación del presente manual administrativo, aunado a una planeación, organización, dirección y control en dichas funciones.

Con una necesidad de establecer objetivos y aclarar estrategias que permitan dirigir a la organización para permanecer y prosperar en el mercado.

Se requiere modificar ciertas políticas que guíen la actuación del personal y delimiten las acciones dentro de las cuales se deben ejecutar las tareas y de esta manera, asegurar las decisiones que sean tomadas.

Asignar funciones y actividades específicas, la manera de desempeñarlas, los métodos de trabajo a utilizar, especificar el flujo de la documentación, la manera de manejar los recursos materiales, y alentar la comunicación formal, ayudará a emplear eficazmente al personal.

La utilidad de este proyecto no solo es el medio de titulación de una carrera, es el **servicio** de mi profesión a la empresa "**Perfiles Empresariales**"; a cualquier persona, organización, institución, compañía, etc. y a toda la sociedad para la cual he de servir durante los siguientes años.



**7. ANEXOS**

**Anexo 7.1 – Guía de trabajo de campo**

PLAN DE TRABAJO		(GRÁFICA DE GANTT)												
No. De actividad	Actividad	Control	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo							
1	Seleccionar área de aplicación del proyecto	E	█											
		R	█											
2	Selección de la empresa	E	█											
		R	█											
3	Entablar convenio	E	█											
		R	█											
4	Elegir asesor	E		█										
		R		█										
5	Buscar bibliografía	E		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		R		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6	Diseñar la investigación	E			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		R			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7	Diseñar los instrumentos de investigación	E				█	█	█	█	█	█	█	█	█
		R				█	█	█	█	█	█	█	█	█
8	Aplicar las técnicas e instrumentos de investigación	E					█	█	█	█	█	█	█	█
		R					█	█	█	█	█	█	█	█
9	Recoleccionar la información	E						█	█	█	█	█	█	█
		R						█	█	█	█	█	█	█
10	Analizar la información	E							█	█	█	█	█	█
		R							█	█	█	█	█	█
11	Elaborar el manual	E								█	█	█	█	█
		R								█	█	█	█	█
12	Redactar el proyecto	E									█	█	█	█
		R									█	█	█	█
13	Revisión con asesor	E										█	█	█
		R										█	█	█
	Aprobación final	E												█
		R												█

## Anexo 7.2 - Formularios de investigación

### Formulario 1.-

#### 1. **Propósito:**

- ¿Qué se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Es indispensable hacerlo?
- \*¿Qué otra cosa podría hacerse?
- \*¿Qué debería hacerse?

#### 2. **Lugar:**

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace ahí?
- ¿Es indispensable hacerlo ahí?
- \*¿En que otro lugar podría hacerse?
- \*¿Dónde debería hacerse?

#### 3. **Sucesión:**

- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace entonces?
- ¿Es fundamental hacerlo?
- \*¿Cuándo podría hacerse?
- \*¿Cuándo debería hacerse?

#### 4. **Personal:**

- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace?
- \*¿Qué otra persona podría hacerlo?
- \*¿Quién debería hacerlo?

#### 5. **Medios:**

- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué se hace de ese modo?
- ¿Con que se hace?
- \*¿De que otro modo podría hacerse?
- \*¿Cómo debería hacerse?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este cuestionario esta basado el libro Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, procesos y reingeniería, del profeso Víctor Manuel Martínez Chávez, pág. 114.

Las preguntas con el símbolo (\*) se realizan para mejorar los métodos empleados: Preguntas de la OIT. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, "Introducción al estudio del trabajo", 4ª. Edición, Limusa, México 1998, pág. 97

## Cuestionario 2. – Descripción de los procedimientos

1. Nombre del procedimiento
2. ¿Cuál es el objetivo general del procedimiento?
3. ¿En que áreas se desarrolla el procedimiento?
4. ¿Cuántas actividades lo componen?
5. ¿Qué actividades se realizan, como lo hace y para que lo hace?
6. ¿Cuál es el tiempo empleado aproximado en cada actividad, hay tiempo ocioso por falta de programación de las actividades?
7. ¿Quién realiza el procedimiento, cómo interviene y cual es su nivel de jerarquía dentro de la organización, hay exceso de trabajo en los individuos encargados?
8. ¿Que áreas intervienen y como lo hacen?
9. ¿Qué empresas externas intervienen en el procedimiento y como lo hacen?
10. ¿Cuál es el equipo que se utiliza, cuales son sus condiciones, es costoso su mantenimiento?, y ¿se requiere de capacitación al personal para manejarlo?
11. ¿En que lugar se ejecutan las actividades, es adecuado?
12. ¿Los formatos utilizados cuentan con instructivo?
13. ¿Es adecuado el flujo de documentación entre todas las áreas?
14. ¿Es adecuado el uso de los recursos económicos asignados al procedimiento?
15. ¿Cómo es el control de las operaciones y cómo se evalúan los resultados?
16. ¿Existen políticas que contemplen todas las operaciones que faciliten la toma de decisiones?
17. ¿En que condiciones de trabajo se ejecutan las actividades, son adecuadas?
18. ¿Es adecuada la conducta del trabajador frente al trabajo?
19. ¿Es adecuada la orientación al público usuario del servicio que se presta con la realización del procedimiento (con el cliente o proveedor)?

**Cuestionario para conocer la orientación al público usuario del servicio**  
(clientes y proveedores)<sup>2</sup>:

Cuestionario para **CLIENTES**:

¿Han tenido ustedes problemas con los servicios brindados (venta, devoluciones, quejas, cobranza)?	<b>si</b>	<b>no</b>
¿Por qué?		
¿Han tenido ustedes problemas con el personal?		
¿Por qué?		
¿Los productos que se les brindan cumplen con sus expectativas?		
¿Por qué?		
¿Están ustedes satisfechos con el servicio y productos que les proporciona "Perfiles empresariales"?		
¿Por qué?		

Cuestionario para **PROVEEDORES**:

¿Han tenido ustedes problemas con el departamento de compras de "Perfiles empresariales"?	<b>si</b>	<b>no</b>
¿Por qué?		
¿Las condiciones de "Perfiles Empresariales son razonables?		
¿Por qué?		
¿Han tenido ustedes problemas con la devolución de la mercancía?		
¿Por qué?		
¿Han tenido ustedes problemas con el pago de las facturas?		
¿Por qué?		
¿Están ustedes conformes con "Perfiles Empresariales" como su cliente?		

<sup>2</sup> Formularios basados en: FERNÁNDEZ Arena José Antonio, "Auditoria Administrativa", Editorial Diana S.A. 1973., pág. 196.

### **Formulario 3.- Descripción de los procedimientos considerados en:**

#### ***La Planeación:***

1. ¿Existen programas precisos de trabajo que apoyen la ejecución de los procedimientos?

#### ***La Organización:***

1. ¿Cuál es la estructura orgánica?
2. ¿Responde adecuadamente a las necesidades de trabajo de la unidad en estudio?
3. ¿Las funciones y puestos implicados en cada una de las operaciones, están relacionadas de conformidad con los procedimientos que se operan?
4. ¿Las funciones y procedimientos son del conocimiento del personal que las realiza?  
(conocer las relaciones intra ( ) e ínter departamentales ( ), los liderazgos y el flujo de la comunicación formal e informal)

#### ***Dentro de la Operación***

1. ¿Existen operaciones repetitivas realizadas manualmente?
2. ¿Existen actividades innecesarias que hacen los procedimientos complejos y poco prácticos?
3. ¿Cuál es su impacto tanto en el costo de operación como en tiempo y costo?
4. ¿Los controles internos son eficaces?, ¿hay identificación con el procedimiento?
5. ¿La utilización de los formatos es oportuna y existen las instrucciones para su llenado?
6. ¿Existe el flujo adecuado de documentación a las diversas áreas?, ¿Cuál es el efecto que éste tiene en la realización del procedimiento.

### Anexo 7.3 - Evaluación de los procedimientos

Las siguientes tablas de evaluación se desarrollaron en base a la metodología utilizada en la Auditoría Administrativa descrita por el profesor Fernández Arena José Antonio.

#### PONDERACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FACTORES A EVALUAR	PROCEDIMIENTOS	Promoción con el cliente-empresa	Compra de mercancía a proveedores	Venta directa	Inventario de la mercancía para su devolución	Devolución física de la mercancía	Cobranza en efectivo	
	<b>PONDERACIÓN</b>	15	15	20	20	10	20	100%
	<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS</b>	150	150	200	200	100	200	1000

#### DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR

<b>EFICACIA</b>								
Obtención de resultados		10	10	12	12	10	12	
Cumplimiento de objetivos		10	10	12	12	10	12	
	<b>TOTAL</b>	20	20	24	24	20	24	

<b>EFICIENCIA</b>								
Costo-beneficio		10	10	12	12	10	12	
Utilización de recursos		10	10	12	12	10	12	
	<b>TOTAL</b>	20	20	24	24	20	24	

<b>CONGRUENCIA / EFECTIVIDAD</b>								
Como		10	9	11	12	4	12	
Donde		2	2	10	6	1	12	
Cuando		10	9	11	12	7	12	
Quien		8	7	10	8	1	8	
Tiempo empleado		10	9	11	12	3	12	
Programas de trabajo		8	9	8	11	2	12	
Congruencia con políticas		6	8	11	8	3	11	
Controles-evaluación		9	9	11	12	8	12	
Utilización de formatos		8	9	11	12	6	11	
Flujo de documentación		8	9	11	12	6	12	
Flujo de comunicación		3	8	10	11	8	12	
Utilización del equipo		5	5	10	8	1	4	
Condiciones de trabajo		3	3	8	8	1	5	
Conducta del individuo frente al trabajo		10	5	8	8	1	5	
Orientación al público usuario		10	9	11	12	8	12	
	<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>60</b>	<b>152</b>	
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>800</b>

## DETERMINACIÓN DE GRADOS

FACTORES A EVALUAR	PROCEDIMIENTOS	Promoción con el cliente-empresa	Compra de mercancía a proveedores	Venta directa	Inventario de la mercancía para su devolución	Devolución física de la mercancía	Cobranza en efectivo	
	<b>PONDERACIÓN</b>	15	15	20	20	10	20	100%
	<b>ASIGNACIÓN DE PUNTOS</b>	150	150	200	200	100	200	1000

<b>EFICACIA</b>								
Obtención de resultados		3	3	3	2	3	3	
Cumplimiento de objetivos		2	2	4	2	3	3	
	<b>TOTAL</b>	5	5	7	4	6	6	

<b>EFICIENCIA</b>								
Costo-beneficio		4	2	4	2	4	3	
Utilización de recursos		5	3	5	2	4	2	
	<b>TOTAL</b>	9	5	9	4	8	5	



<b>CONGRUENCIA / EFECTIVIDAD</b>								
Como		4	3	5	2	4	3	
Donde		5	5	5	4	4	4	
Cuando		2	4	4	1	2	5	
Quien		5	5	3	4	5	3	
Tiempo empleado		2	2	5	1	3	4	
Programas de trabajo		1	3	4	1	1	4	
Congruencia con políticas		3	5	2	2	3	5	
Controles- evaluación		1	2	2	2	2	3	
Utilización de formatos		4	1	1	3	3	2	
Flujo de documentación		4	2	3	3	2	2	
Flujo de comunicación		4	3	3	2	3	2	
Utilización del equipo		5	3	5	2	3	4	
Condiciones de trabajo		5	4	5	4	5	5	
Conducta del individuo frente al trabajo		5	5	4	3	5	5	
Orientación al público usuario		4	3	5	2	4	4	
	<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>307</b>

## TABLA DE PUNTUACIÓN / CUMPLIMIENTO

FACTORES A EVALUAR	PROCEDIMIENTOS	Promoción con el cliente-empresa	Compra de mercancía a proveedores	Venta directa	Inventario de la mercancía para su devolución	Devolución física de la mercancía	Cobranza en efectivo	
	<b>PONDERACIÓN</b>	15	15	20	20	10	20	100%
	<b>APRECIACIÓN EXCELENTE</b>	750	750	1000	1000	500	1000	5000

<b>EFICACIA</b>								
Obtención de resultados		30	30	36	24	30	36	
Cumplimiento de objetivos		20	20	48	24	30	36	
	<b>TOTAL</b>	50	50	84	48	60	72	

<b>EFICIENCIA</b>								
Costo-beneficio		40	20	48	24	40	36	
Utilización de recursos		50	30	60	24	40	24	
	<b>TOTAL</b>	90	50	108	48	80	60	

<b>CONGRUENCIA / EFECTIVIDAD</b>								
Como		40	30	60	24	40	36	
Donde		10	10	50	24	4	48	
Cuando		20	36	44	12	14	60	
Quien		40	35	30	32	5	24	
Tiempo empleado		20	18	55	12	9	48	
Programas de trabajo		8	27	32	11	2	48	
Congruencia con políticas		18	40	22	16	9	55	
Controles-evaluación		9	18	22	24	16	36	
Utilización de formatos		32	9	11	36	18	22	
Flujo de documentación		32	18	33	36	12	24	
Flujo de comunicación		12	24	30	22	24	24	
Utilización del equipo		25	15	50	16	3	16	
Condiciones de trabajo		15	12	40	32	5	25	
Conducta del individuo frente al trabajo		50	25	32	24	5	25	
Orientación al público usuario		40	27	55	24	32	48	
	<b>TOTAL</b>	<b>371</b>	<b>344</b>	<b>566</b>	<b>345</b>	<b>198</b>	<b>539</b>	
	<b>GRAN TOTAL</b>	<b>511</b>	<b>444</b>	<b>758</b>	<b>441</b>	<b>338</b>	<b>671</b>	<b>2492</b>

## TABLA FINAL DE PUNTUACIÓN / CUMPLIMIENTO

APRECIACIÓN	Promoción con el cliente	Compra de mercancía a proveedores	Venta por menor	Inventario de la mercancía para su devolución	Devolución física de la mercancía	Cobranza	CUMPLIMIENTNO
	<b>GRADOS</b>						
<b>Excelente</b>	750	750	1000	1000	500	1000	90 A 100%
<b>Muy bien</b>	600	600	800	800	400	800	80 A 90%
<b>Bien</b>	<b>450</b>	450	<b>600</b>	600	<b>300</b>	<b>600</b>	60 A 80%
<b>Regular</b>	300	<b>300</b>	400	<b>400</b>	200	400	<b>40 A 60%</b>
<b>Mal</b>	150	150	200	200	100	200	20 A 40%
<b>Muy mal</b>	0	0	0	0	0	0	0 A 20%

## Anexo 7.4 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

Se consideró importante la elaboración del siguiente glosario de términos con el objeto de que el lector de este proyecto comprenda los tecnicismos administrativos utilizados.

### A

#### **Actividad:**

Serie de operaciones que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

#### **Administración:**

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

#### **Autoridad:**

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o para que se acate una decisión.

#### **Autoridad funcional:**

Son unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal, y no participan directamente en la toma de decisiones.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### C

#### **Comunicación efectiva:**

Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

#### **Comunicación eficiente:**

Intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

ESTA TESIS NO SE  
DE LA BIBLIOTECA

### **Comunicación formal:**

Sigue la cadena de mando, la trayectoria de transmisión está prescrita y estipulada la designación forma y la sanción oficial.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

### **Coordinación:**

Proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias instituciones que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, uso de recursos y producción de bienes y servicios para lograr en forma conjunta las metas establecidas.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Cursograma:**

Diagrama en que la sucesión de hechos se representa mediante símbolos especiales que ayudan a hacerse una imagen mental de un proceso con objeto de examinarlo y perfeccionarlo.

*Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Introducción al estudio del trabajo, 4ª. Edición, Limusa, México 1998, pág. 97*

## **D**

### **Delegación:**

El acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Descentralización:**

Es la tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una estructura organizada

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Desconcentración:**

Se puede considerar como un curso intermediario de descentralización; se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad tecno-administrativa.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Diagnóstico administrativo:**

Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite desatacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (día, a través y gnos, conocer).

Glosario de términos administrativos, Coordinación General de estudios administrativos.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

### **Diagrama de flujo:**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

## **E**

### **Eficacia:**

Es una medida normativa del alcance de resultados.

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw-Hill.

### **Eficiencia:**

Es una medida normativa de la utilización de los recursos en un proceso.

Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw-Hill.

### **Elementos de la organización:**

(1) División del trabajo, es dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas, (2) Departamentalización, es la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí y (3) el grado o alcance del control, es el número de subordinados inmediatos que depende de un gerente.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

### **Empresa:**

Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin económico determinado que reúne los elementos del capital y el trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y servicios o la distribución en el mercado.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

### **Estructura orgánica:**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

## F

### **Función:**

Especificación de actividades afines y coordinadas, inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

### **Fluxograma:**

Diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica.

Duhalt Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Fondo editorial FCA, UNAM, México, 1990

## I

### **Información:**

Conjunto de datos que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos para apoyar la toma de decisiones.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

## J

### **Jerarquización:**

Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un supervisor inmediato.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

## L

### **Línea de mando o autoridad:**

Constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indican la línea de información básica. Están relacionadas con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.



## **M**

### **Manual:**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Manual de organización:**

Estos manuales contienen información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

### **Manual de procedimientos:**

Instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

## **O**

### **Objetivo:**

Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la empresa.

Duhalt Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Fondo editorial FCA, UNAM, México, 1990.

### **Operación:**

Acción de poner en marcha algo que se ha planeado y autorizado previamente o que se efectúa por rutina en el medio laboral, también se le denomina a la actividad sustantiva de una institución, relacionada con directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

### **Organizar:**

Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

TERRY George R. y FRANKLIN Stephen G., "Principios de Administración", Edit Continental S.A de C.V., 1985.

**Organigrama:**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

**Organograma:**

Diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una empresa o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

Duhalt Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Fondo editorial FCA, UNAM, México, 1990.

**P****Política:**

Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la empresa sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Duhalt Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Fondo editorial FCA, UNAM, México, 1990.

**Procedimiento:**

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre si que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

**Productividad:**

La producción de una unidad productora por unidad de tiempo.

Es una relación entre los productos obtenidos y los factores o recursos utilizados en la producción. La productividad mide la eficacia con que se emplean en la producción los recursos en conjunto.

CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw-Hill.

**Proceso:**

Conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente (que convierten insumos en resultados).

**R****Responsabilidad:**

Es la existencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

## T

### ***Tramo de control:***

Número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior.

## U

### ***Unidad de mando:***

Es la autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes. (Recibir órdenes de un solo supervisor)

### ***Unidad administrativa:***

Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interior; también al órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de las demás instituciones.

MARTÍNEZ Chávez Víctor M. "Diagnóstico Administrativo", Trillas 1998.

### ***Unidad de mando:***

Es la autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes. (Recibir órdenes de un solo supervisor)

FRANKLIN Fincowsky Enrique B., "Organización de Empresas", McGraw-Hill, México, 1998.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, 1989.
2. Coordinación General de Estudios Administrativos, Glosario de Términos Administrativos.
3. DUHALT Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Fondo editorial FCA. UNAM, México, 1990.
4. FERNÁNDEZ Arena José Antonio, "Auditoría Administrativa", Editorial Diana S.A. 1973.
5. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.
6. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, Manuales Administrativos, Guía para su elaboración, UNAM, FCA.
7. GÓMEZ Ceja Guillermo Planeación y organización de empresas, 8ª. Edición, McGraw-Hill.
8. LAZZARRO Víctor, Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria, 2ª. Edición,
9. MARTÍNEZ Chávez Víctor M. Diagnóstico Administrativo, Trillas 1998, Editorial Diana, México.
10. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Introducción al estudio del trabajo, 4ª. Edición, Limusa, México 1998.
11. REYES Ponce Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica.
12. TERRY George R, Administración y control de oficinas, México, Compañía Editorial Continental, S. A. 1978.