

88/202

Handwritten signature



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**INSTALACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION
Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA MEDIACION MERCANTIL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MARIA ARTEMISA AHUMADA BARRERA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JOSE NEMESIO DELGADO LARGO

MEXICO

1988

**ELIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

I N D I C E

	PAG.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	III
CAPITULO I: PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 Cbjetivo General	2
1.1.2 Objetivos Especificos	2
1.2 Planteo del Problema	2
1.3 Diseño de la Hipótesis	3
1.3.1 Identificación de las variables	3
1.3.1.1 Variable Independiente	3
1.3.1.2 Variable Dependente	3
1.4 Diseño de la Prueba	3
1.4.1 Investigación Documental	3
1.4.2 Manual de Organización y Procedimientos (Caso Práctico)	4
CAPITULO II: LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION.	5
2.1 Manual de Organización	6
2.1.1 Ventajas y desventajas de los manuales de organización.	6
2.1.2 Descripción . de puestos	7
2.1.3 Preparación y distribución de un manual	10
2.1.4 Contenido de un manual de organización	11
2.2 Definición de los procedimientos	14
2.2.1 Problemas creados por los procedimientos	14
2.2.1.1 Complejidad de los procedimientos	15
2.2.1.2 Tendencia de los procedimientos	16
2.2.1.3 Repetición	16
2.2.1.4 Falta de flexibilidad	17
2.2.2 Justificación de su necesidad	17
2.2.3 Control de los procedimientos	18
2.2.4 Fiscalización interior de los procedimientos	18

2.3	Manual de procedimientos	18
2.3.1	Principales ventajas de un manual de procedimientos.	19
2.3.2	Contenido de un manual de procedimientos.	20
CAPITULO III: ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA ECUADOR, S.A.		26
3.2	Antecedentes de la compañía	27
3.2	Objetivos de la compañía	28
3.3	Organización	29
3.4	Aspectos fundamentales de las políticas	29
CAPITULO IV: MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS PARA LA COMPAÑIA ECUADOR, S.A.		34
4.1	Manual de Organización	35
4.1.1	Índice	36
4.1.2	Presentación	37
4.1.3	Organigrama general de la compañía	38
4.1.4	Contenido de cada puesto (Formato utilizado)	39
4.1.5	Descripción de puestos	40
4.1.5.1	Gerente General	41
4.1.5.2	Gerente Administrativo	46
4.1.5.3	Gerente de Ventas	54
4.1.5.4	Gerente de Compras	59
4.1.5.5	Vendedores	63
4.1.5.6	Compradores	66
4.1.5.7	Secretarias	68
4.1.5.8	Mensajero	72
4.1.5.9	Cobrador	74
4.2	Manual de Procedimientos	76
4.2.1	Índice	77
4.2.2	Introducción	78
4.2.3	Objetivo de los procedimientos	78

4.2.4	Inventario de Procedimientos	78
4.2.4.1	De la Gerencia General	79
4.2.4.2	De la Gerencia Administrativa	83
4.2.4.3	Del Departamento de Ventas	89
4.2.4.4	Del Departamento de Compras	93
CONCLUSIONES		98
Glosario de Terminología Administrativa		102
BIBLIOGRAFIA		104

PROLOGO

Los manuales de organización y procedimientos constituyen una herramienta administrativa de comunicación, es decir, mediante su desarrollo e instalación se logra mantener actualizado al personal de aspectos básicos de la organización, tales como: conocimiento de los objetivos de la empresa, estructura de la organización, funciones y alcance de las facultades de cada puesto, flujo de información desde el nivel operativo hasta el de toma de decisiones y el conocimiento detallado de las actividades a seguir cuando se cae dentro de un determinado procedimiento que se repite en forma continua y periódica. Mediante el uso de estos manuales se acatan una serie de problemas administrativos típicos de las organizaciones mexicanas, tales como: la frecuente invasión de líneas de autoridad, la duplicidad de funciones, pugnas interdepartamentales, falta de comunicación abierta (por consecuencia una escasa retroalimentación), excesivo control (burocratización), altos niveles de improvisación, falta de trabajo en equipo (imperando el individualismo), inadecuada explotación de la creatividad de la gente, centralización en el alto mando de la toma de decisiones (la cual se confunde frecuentemente con la resolución de problemas).

Se eligió a una empresa mediana dedicada a la mediación mercantil, la cual constituye un modelo ideal para resaltar la importancia y las repercusiones de contar con un manual de organización y procedimientos, que maximice el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la organización.

Gran número de empresas detectan la necesidad de este tipo de herramientas administrativas, cuando, debido a su crecimiento empiezan a requerirlas, de ahí, que la empresa seleccionada por su tamaño y características de crecimiento resulte un modelo ideal.

La importancia del tema seleccionado, sólo destaca aún más con la valiosa colaboración brindada por todas las personas físicas y morales - que contribuyeron en diversas formas a la realización de este trabajo. Queden pues, estas líneas para agradecer a todas las empresas, instituciones y personas que proporcionaron su ayuda, información y apoyo; en forma especial al Lic. Nemesio Delgado Largo, sin cuyo apoyo, difícilmente se hubiera logrado la realización del presente estudio.

INTRODUCCION

Las empresas buscan en forma continua medios para obtener una ventaja competitiva, el presente trabajo esta enfocado a demostrar que los manuales de organización y procedimientos constituyen una herramienta administrativa para la optimización en el uso de los recursos y por consecuencia tener mayores oportunidades de desarrollo en relación a la competencia.

La presente investigación tiene como finalidad el desarrollo e instalación de un manual de organización y procedimientos, aplicable a un ramo de comercio, el relativo a la mediación mercantil.

Con el objeto de desarrollarlo se realizaron cuatro actividades básicas, primeramente se efectuó un levantamiento de información, en el cual se hicieron entrevistas a todos los niveles de la organización, se cuestionó en relación a los siguientes aspectos: funciones y actividades que realizan en forma periódica, uso y manejo de documentos dentro del desarrollo de sus actividades, relaciones con otras areas, sugerencias para mejorar la operación, conocimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Mediante estas entrevistas se logró conocer cual era el estado actual de los procedimientos de la organización, así como el conocimiento de las políticas y objetivos de la empresa por parte de los empleados y de ciertas recomendaciones que fueron la gran utilidad para el cumplimiento de las actividades restantes. La segunda actividad, consistió en el desarrollo del manual de organización y de procedimientos, mismo que fue expuesto repetidamente al personal de la empresa, con el objeto de ajustarlo a los requerimientos reales de la organización. Una vez definido el manual se procedió a su instalación misma que comprende dos fases, la de entrenamiento al personal y la de la implementación del mismo. La última actividad es continua ya que se refiere al seguimiento en relación al uso y actualización del manual de organización y procedimientos.

IV

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere a la Planeación de la Investigación, y comprende aspectos tales como: los objetivos, el planteo del problema, la hipótesis formulada, así como los pasos a seguir para realizar la presente investigación.

En el segundo capítulo se definen las características básicas de un manual de organización y procedimientos así como su importancia en la administración moderna.

El tercer capítulo presenta los antecedentes, objetivos y políticas de la empresa seleccionada.

El cuarto capítulo comprende la definición de un manual de organización y procedimientos aplicable a una empresa mediana dedicada a la actividad mercantil.

Finalmente se presentan los resultados de la investigación en las conclusiones.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e instalar un manual de organización y procedimientos dentro de una compañía dedicada a la mediación mercantil.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la importancia del desarrollo e instalación de los manuales de Organización y Procedimientos dentro de la Administración.
2. Definir cuales son las ventajas y desventajas de la instalación y uso de los manuales de organización y procedimientos.
3. Conocer cual es el estado actual de una empresa dedicada a la mediación mercantil en relación a su estructura Administrativa y de Sistemas de Información.
4. Desarrollo e instalación de un Manual de Organización y Procedimientos dentro de una empresa dedicada a la mediación mercantil, con el objeto de incrementar la eficiencia y eficacia en su operación.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿ Qué importancia tiene, en la actualidad, el desarrollo e instalación de un manual de organización y procedimientos como guía administrativa dentro de una empresa mediana dedicada a la mediación mercantil para el mayor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa ?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Mediante el desarrollo e instalación de un manual de organización y procedimientos, en la actualidad, en las empresas medianas mexicanas dedicadas a la mediación mercantil, se logrará un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa.

1.3.1 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

1.3.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Desarrollo e instalación de un manual de organización y procedimientos dentro de una empresa mediana dedicada a la mediación mercantil.

1.3.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

El diseño de la prueba se divide en dos grandes rubros que son:

- a) La parte correspondiente a la investigación documental.
- b) La parte correspondiente a la investigación de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Con el propósito de obtener de fuentes documentales la información necesaria para la realización del presente trabajo, se acudió a las bibliotecas de las Universidades: Anáhuac, La Salle e Iberoamericana, donde se obtuvieron libros y manuales relativos al tema, objeto de la investigación.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO
METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y
PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.

El primer paso que se efectuó en el desarrollo del manual propuesto fue el realizar un levantamiento de información en relación al estado actual de la empresa Ecuador, S.A. , en donde se documentó la estructura administrativa, así como, las distintas funciones y procedimientos que en la actualidad se desarrollan tanto a nivel administrativo como operativo . Posteriormente, se desarrolló un manual de organización y procedimientos, mismo que fue revisado y analizado tanto por los usuarios potenciales como por el Gerente General de la empresa, de esta revisión se efectuaron correcciones y mejoras al mismo, por último se procede a su instalación, misma que abarcó las siguientes tareas: entrenamiento, implementación y seguimiento.

CAPITULO II

**LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS
EN LA ADMINISTRACION**

2.1 MANUAL DE ORGANIZACION

"Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que puedan estar consignados en los organigramas únicamente por un título." (1) Generalmente incluyen también los organigramas, y a veces alguna otra información que pueda ser utilizada para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía.

2.1.1 Ventajas y desventajas de los manuales de organización

Un manual de organización funcional presenta muchas ventajas de importancia. Durante el proceso de redacción, se aclaran muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto. Un manual también puede utilizarse para que los miembros de una organización compleja se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros, y puede ser de utilidad para adiestrar a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa, y en las ideas de los gerentes de más edad que han logrado el éxito y que no podrían transmitírselas de una manera puramente verbal a manera de tradición. Además, puesto que un manual adecuadamente preparado hace saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, la persona puede actuar con más confianza.

(1) Dale Ernest, Organización, pág. 241.

Entre las desventajas de los manuales de Organización ya Dale, E. nos cita:

"De la misma manera, el manual puede llevar en sí las semillas de su propia destrucción, como por ejemplo: descripciones demasiado detalladas que tienden a convertirse en las tan a menudo mencionadas camisas de fuerza, tanto que con el tiempo se pasarán por alto." (2) Otros manuales tienen igual destino debido a que son tan grandes y están tan mal escritos que confunden a las personas en lugar de ilustrarlas.

Sin embargo, la mayor parte de estas dificultades puede superarse. Las descripciones de puestos pueden ser suficientemente amplias para permitir que se ejerciten el criterio y la flexibilidad y quizá algunos cambios conforme cambien los titulares. Algunas empresas permiten a los jefes de divisiones establecer sus propios manuales, y publican únicamente "guías" y no "manuales".

2.1.2 Descripción de puestos

Las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, ya sea que éste cubra a toda la empresa o sólo a un segmento.

Se puede ahorrar espacio en el manual haciendo una lista de responsabilidades comunes a la mayoría de los gerentes.

(2) Dale Ernest, Op. Cit., pág. 242.

"Tales 'asuntos comunes' pueden incluir lo siguiente:

- Desarrollo de subordinados.
- Empleo de asesoría staff cuando sea pertinente.
- Evaluación de los subordinados.
- Comunicación en ambos sentidos con jefes y subordinados.
- Desarrollo de mejores procedimientos para sus grupos.
- Atención constante al marco legal, social y moral dentro del que deben trabajar con advertencias y prohibiciones específicas.
- Delegación de suficiente autoridad a los subordinados a fin de capacitarlos para que cumplan con las responsabilidades asignadas. " (3)

"En una descripción de puestos pueden distinguirse en ella tres partes:

- a. El encabezado
- b. La descripción genérica
- c. Descripción específica

a. El encabezado

Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general para control del archivo correspondiente.
- Ubicación; es el departamento, sección, taller, nave, etc., que sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario.
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el tipo de trabajo que realiza.
- Puesto que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.

- Puesto que representa la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.
- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez." (4)

b. La descripción genérica

"Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del -- puesto, considerado como un todo." (5) Debe ser muy breve.

c. Descripción específica

"Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador de un puesto determinado.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un - proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Es también importante seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ellas.

Así mismo deberá expresarse qué tiempo de la jornada, aproximada-- mente, se dedica a cada actividad, al menos en continuas y periódicas.

Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto." (6)

(4) Reyes Ponce, Agustín, El Análisis de Puestos, pág. 22

(5) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit., pág. 23

(6) Idem., pág. 23

2.1.3 Preparación y distribución de un manual.

"Una sola persona debe estar a cargo de la preparación del manual, puesto que una publicación, generalmente debe estructurarse armoniosamente por un individuo más que por un grupo, aún cuando contribuyan muchos." (7) Esta persona puede estar asesorado por un ejecutivo o por un grupo de ejecutivos, quienes no solamente podrán asesorarlo sino también aprobar su trabajo.

"El manual deberá estar en forma de hojas sustituibles, de tal manera que las revisiones se puedan hacer fácilmente, y puede ser revisado anual o trimestralmente, o cada vez que ocurra un cambio de importancia." (8) Con un manual de hojas sustituibles, será fácil para quienes tienen un ejemplar, suprimir el material obsoleto e incorporar las nuevas hojas.

La distribución del manual completo puede variar. En algunos casos se envía a todos los ejecutivos interesados. En otros, solamente el grupo de más alta jerarquía recibe el libro completo, pero todos aquéllos cuyos puestos se incluyen reciben las secciones que corresponden a su trabajo. No obstante, cada persona que utilice el manual deberá recibir por lo menos un organigrama general de la empresa, aun cuando no tenga necesidad de conocer las descripciones de puestos del grupo de más alta jerarquía y de los departamentos con quienes no tiene contacto directo, ya que cada ejecutivo necesita conocer las unidades generales de organización que se utilizan en la estructura si va a entender bien su propia parte.

(7) Dale Ernest, Organización, pág. 247

(8) Dale Ernest, Op. Cit., pág. 247

2.1.4 Contenido de un manual de organización

En este apartado se describe el contenido de un manual de organización, ya que este caso incluye las variantes que pudieran presentarse - para manuales más específicos.

- "a. Identificación.
- b. Índice o contenido.
- c. Prólogo y/o introducción.
- d. Directorio.
- e. Antecedentes históricos.
Atribuciones
- f. Funciones.
- g. Estructura orgánica.
- h. Organigrama.

a. Identificación

El manual de organización deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad a que se refiere.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

b. Índice o contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura - del documento.

c. Prólogo y/o introducción

Contiene una explicación al lector acerca del documento, de la -

ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cubrir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, como se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

d. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos - que ocupan.

e. Antecedentes históricos

Este aparato se refiere a una descripción del origen de la entidad o del área descrita en el manual, en la que incluye información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

Atribuciones

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades administrativas conferidas a la unidad o entidad.

f. Funciones

Corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones.

g. Estructura orgánica

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades administrativas de la organización.

h. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría" . (9)

(9) Apuntes, materia: " Manual de Organización y Procedimientos " , -
6º Semestre de la Carrera.

2.2 PROCEDIMIENTOS

DEFINICION

Una autoridad en la materia define los procedimientos diciendo — que son los " medios por los cuales se inicia, llevada a cabo, controlada y detenida toda acción que se repite en una empresa ". (10) Especifican quién ha de actuar, cómo y cuándo. Por ello, si están debidamente concebidos, señalan el método más eficiente para lograr que se realicen las actividades repetidas, de acuerdo con los valores atribuides a los factores ambientales y por el ejecutivo-jefe y sus consejeros. La última calificación es importante, especialmente en empresas comerciales, donde fuerzas externas como la competencia, las disposiciones tributarias o la política laboral pueden conducir a la empresa hacia prácticas antieconómicas.

Hace tiempo que se reconoce la necesidad de contar con procedimientos cuidadosamente elaborados. Ya Fayol, en sus escritos de principios del siglo XX, hacía recaer sobre el ejecutivo la misión de " luchar contra el exceso de regulaciones, papeleo y de control oficinesco ". (11) Los procedimientos llegaron a ser importantes en el funcionamiento de la empresa cuando el tamaño de ésta aumentó tanto que no era posible el control del personal.

2.2.1 Problemas creados por los procedimientos

El origen de los problemas surgidos por el funcionamiento de los procedimientos radica en su complejidad, tendencia a quedar anticuados, repetición y falta de flexibilidad. Sin embargo, esos peligros están ocasionados por fuerzas externas a las prácticas normales o por una mala dirección.

(10) R.F. Neuschel, Streamlining Business Procedures, pág. 6

(11) Fayol H., Administración Industrial y General, pág. 54.

2.2.1.1 Complejidad de los procedimientos

Se origina por fallas en la estructura de la organización. --- Cualquier procedimiento puede ser excesivamente complicado si la empresa cuenta con una organización exagerada, si no están claras las delegaciones de autoridad y las asignaciones de misiones, si la compañía está supercentralizada o subcentralizada o si se permite que las preferencias personales de los jefes desbanquen a las ventajas obtenidas con la uniformidad. " El fraccionamiento del trabajo, especialmente en los escalones inferiores de la estructura organizacional sirven con frecuencia para "crear imperios" o para recompensar a subordinados favoritos". (12) En cualquiera de estos casos el resultado es la subocupación de los supervisores y el aumento del trabajo burocrático para controlar el papeleo entre los departamentos.

Es también inevitable una complejidad indebida si no está clara la delegación de autoridad o las asignaciones de trabajo. El peligro originado por ese defecto es doble, puede originar repeticiones por asegurar que se realiza el trabajo, o bien consentir que nadie haga un trabajo al suponer que es misión de los demás. De un modo semejante, la centralización indebida de autoridad, permite que un papel pase por muchas manos en su recorrido ascensional buscando una firma autorizada.

A veces un procedimiento llega a ser excesivamente complejo por que los dirigentes de los departamentos insisten en ver las cosas a su manera, quizás obren con toda sinceridad al pensar que su método es el mejor; por terquedad, o bien que intenten demostrar así que están por encima de la autoridad de una práctica normal.

(12) Koontz y O'Donnell, Principios de Dirección de Empresa, pág. 637

2.2.1.2 Tendencia de los procedimientos

Los procedimientos llegan a quedarse anticuados porque no se -- han mantenido al día o bien porque la falta de vigilancia en su cumpli-- miento ha permitido numerosas desviaciones de la práctica normal. El -- cambio es algo necesario en todas las empresas. En cuanto al procedimien-- to los cambios más importantes son los debidos al crecimiento y a la re-- organización de la empresa. El crecimiento ha de ser reconocido en un -- procedimiento porque significa que la expansión de la fuerza laboral, el movimiento de personal y el aumento de instalaciones y mercados requieren la modificación de una práctica corriente. El aumento de informes en este sentido exige que sean compilados y resumidos. El aumento de personas significa que, incluso dentro de la firma, los individuos han de operar -- con extraños que tienen ideas propias sobre cómo se han de hacer las co-- sas.

" Los procedimientos tienden a convertirse en costumbres. Los -- métodos para actuar en una empresa arraigan en departamentos e individuos, lo cual forma una tenaz resistencia al cambio, haciendo que los métodos -- antiguos resulten difíciles de eliminar. " (13)

2.2.1.3 Repetición

Hay procedimientos que aun siendo modelos de manejo eficiente -- de la información pueden repetirse unos a otros. Los diversos procedi-- mientos y controles, sobre cuya necesidad insisten los dirigentes, expli-- can esta posibilidad.

Si un jefe departamental exige copias o datos de inscripción, si insiste en recibir el informe de una actividad que concierne a otros y si por fal-- ta de confianza lleva expedientes que duplican los hechos por otras divi-- siones, se producirán repeticiones de procedimientos. Los dirigentes que actúan así lo hacen creyendo que no obtienen la información debida, preci-- sa y oportunamente, temen perder el control a causa de las deficiencias -- de los demás.

(13) Koontz y O'Donnell, Op. Cit., pág. 637.

2.2.1.4 Falta de Flexibilidad

" Puesto que las prácticas normalizadas son por naturaleza inflexibles, han de tener forzosamente ese defecto ". (14)

En tiempos de crisis quizá prefieran los dirigentes ignorar los procedimientos, y muchas veces es una sana medida obrar así. Pero la introducción de flexibilidad por tales medios acarrea el peligro de que todo el curso de las operaciones del negocio reaccione igualmente frente a una crisis. Atenerse a un procedimiento es, por definición, la manera más eficaz de conseguir un propósito normal.

Para quienes sean enemigos de atenerse a procedimientos insisten con frecuencia en que sus métodos expeditivos están justificados por la rapidez (excusándose así para escapar de las comprobaciones a que están sometidos por quien les delegó su autoridad); porque interfieren la actividad que le permite actuar a su gusto; incluso hay quien se irrita ante las restricciones que esos procedimientos imponen.

Para la persona que no le gusta asumir autoridad ni las responsabilidades derivadas de ella, los procedimientos son una especie de seguro refugio.

2.2.2. Justificación de su necesidad

" Antes de iniciar la elaboración de un manual de procedimientos es indispensable caracterizar en forma precisa la necesidad del mismo ya que el análisis para su elaboración es muy detallada, debido a que cada una de las operaciones que conforman cada procedimiento deben ser cuidadosamente analizadas." (15)

(14) Idem., pág. 639

(15) Apuntes, materia: " Manual de Organización y Procedimientos " , 6º Semestre de la Carrera.

La necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de las mismas, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.

2.2.3 Control de procedimientos

" Hay dos requisitos para el control de los procedimientos. Los -- funcionarios generales deben tener el propósito de que actúe según prácticas normalizadas. La práctica normalizada debe constituir la manera más -- eficiente de llevar las actividades reiterativas. Sin embargo, las prácticas normalizadas están en pugna con el deseo de la gente por hacer las cosas a su manera.

El segundo requisito se refiere a las cualidades personales y técnicas que han de poseer quienes idean los procedimientos." (16)

2.2.4 Fiscalización interior de los procedimientos

" El objetivo de la fiscalización de los procedimientos existentes es determinar si son necesarios y si consiguen dar más eficacia a la práctica de las actividades reiterativas, por ejemplo el promulgar prácticas normalizadas sobre actividades donde no hacen falta, éstas se descubren fácilmente por una fiscalización interior." (17)

2.3 Manual de procedimientos

Los manuales constituyen un excelente instrumento de control, pues son un medio esencial para conseguir que los procedimientos oficiales sean conocidos, proporcionar rápidos elementos de referencia y dirimir las disputas. Todas las empresas tienen procedimientos. Algunos no están escritos;

(16) Apuntes, materia: " Manual de Organización y Procedimientos " ,
-3º Semestre de la Carrera.

(17) Koontz y O'Donnell, Principios de Dirección de Empresa, pág. 641

otros en memorandums de diferentes clases, cartas y notas; y, de una manera creciente, muchos están formalizados, normalizados y su difusión está lógica y previamente determinada. Las dos primeras prácticas son peligrosas para las empresas, al ser imposible tener la seguridad que unos procedimientos no escritos sean comprendidos y conocidos, y porque al dejar al azar la ejecución de las prácticas escritas favorece su olvido. Si se tiene cuidado en no exagerar los procedimientos, su presentación en forma normalizada hará que el personal interesado se sienta impulsado a estudiarlos.

Pero el método normalizado de publicar los procedimientos no garantiza que sean observados. " La técnica agrupada en la redacción, el método de agrupamiento de personal a efectos de difusión y una ordenación apropiada son corrientes para persuadir a los directivos a que sigan los procedimientos. " (18) La referencia fácil es tan importante como la redacción misma porque la gente siga una práctica normalizada. Por lo demás, incluso el manual mejor escrito, puede resultar ineficaz si no hay medios para asegurar que se incluyen debidamente los nuevos procedimientos y se eliminan los anticuados. En algunas compañías, esos manuales se revisan periódica e individualmente teniendo presente su precisión.

Por último, el procedimiento normalizado escrito es un medio eficaz para dirimir las disputas jurisdiccionales . Son estériles las discusiones sobre cuál es el mejor modo de realizar una actividad o iniciar una propuesta. A la mayoría de las personas se les paga para hacer un trabajo y no para discutir cómo han de hacerlo. La formulación de procedimientos corresponde a los dirigentes indicados, ayudados para ello normalmente en las grandes empresas por un staff especialista en procedimientos.

2.3.1 Principales ventajas de un manual de procedimientos

- a. Mayor simplificación de trabajo.
- b. Acelera el proceso.
- c. Describe funciones.
- d. Presenta el flujo de trabajo.

(18) Koontz y O'Donnell, Op. Cit., pág. 640.

- e. Es una fuente importante de consulta.
- f. Elimina la duplicidad e ineficiencia.
- g. Elimina fugas de responsabilidad.
- h. Normaliza y estandariza procedimientos.
- i. Distribuye Cargas de trabajo.
- j. Proporciona información básica.
- k. Proporciona una visión general sobre cómo actuar en un momento dado.
- l. Permite ahorro de tiempo y esfuerzo en el desempeño del trabajo.
- m. Sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su integración - al trabajo.
- n. Proporciona uniformidad en el desempeño del trabajo.

2.3.2 Contenido de un manual de procedimientos

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, o de dos o más de ellas, cuando se trata de procedimientos macroadministrativos. Incluye además los puestos o unidades administrativas - que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones y documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo - de las actividades.

A continuación se describe el contenido de un manual de procedimientos:

- " a. Identificación.
- b. Índice de contenido.
- c. Prólogo y/o Introducción.

- d. Objetivo de los procedimientos.
- e. Areas de aplicación.
- f. Políticas o normas de operación.
- g. Descripción de las operaciones.
- h. Formularios o impresos.
- i. Diagramas de flujo.
- j. Forma de elaboración de los manuales de procedimientos.
- k. Distribución y control.
- l. Revisión y actualización.

a. Identificación

En este apartado se incluyen los datos siguientes:

- Nombre oficial de la entidad
- Nombre completo del o los procedimientos a que se refiere el manual
- Nombre de la unidad coordinadora cuya función básica corresponda a los procedimientos señalados. V.gr. para el manual de procedimientos de adquisiciones: la Dirección o Departamento de Adquisiciones
- Número de identificación del o de los procedimientos, en su caso
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión, en su caso
- Responsables de su elaboración, y
- Cantidad de ejemplares impresos

b. Índice de contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

c. Prólogo y/o introducción

Su objetivo es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información acerca de los destinatarios del manual, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d. Objetivo de los procedimientos

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

e. Áreas de aplicación

Este apartado contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.

Es conveniente que la presentación de dichas unidades se lleve a cabo en el orden en que intervienen en el procedimiento.

f. Políticas o normas de operación

A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

g. Descripción de las operaciones

En este capítulo se deben presentar por escrito en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar con qué, dónde y en cuánto tiempo se hacen, señalando los órganos responsables de su ejecución.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada operación, la unidad administrativa encargada de su ejecución. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Es conveniente codificar las distintas operaciones, de manera que se facilite su comprensión e identificación aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.

h. Formularios o impresos

Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento deben también formar parte de un manual, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices del mismo. En la descripción de las operaciones que impliquen el uso de formularios, deben hacerse referencias precisas de éstos, utilizando para ello números indicadores.

i. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

j. Forma de elaboración de los manuales de procedimientos

La elaboración de un manual de procedimientos permite el logro - de diversos objetivos, entre otros:

- La reglamentación de los procedimientos, para que los mismos se realicen conforme a la descripción del manual.
- El establecimiento o implantación de determinadas políticas, que mediante la descripción e implantación de los procedimientos que deben realizarse para los trámites, garantice el cumplimiento efectivo de las mismas y
- El mejoramiento de los procedimientos de trabajo.

k. Distribución y control

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado e impreso o reproducido, se procede a su distribución. Para esto se recomienda desarrollar una serie de prácticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones señaladas en el mismo.

Resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar dichos documentos, ya que el personal para quienes están destinados no siempre está acostumbrado a consultarlos con la frecuencia requerida.

l. Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

Para revisar y actualizar cada manual, convendría tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

- La Unidad de Organización y Métodos deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad administrativa necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la Unidad de Organización y Métodos, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales de la entidad u organismo y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación y
- La Unidad de Organización y Métodos someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos." (19)

(19) Apuntes, materia: " Manual de Organización y Procedimientos " , 6º Semestre de la Carrera.

CAPITULO. III

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA

ECUADOR, S.A.

3.1 Antecedentes de la compañía (*)

Originalmente se constituyó Ecuador, A.P., con el objeto de representar en México a empresas extranjeras, principalmente a Equator Energy Corporation de la ciudad de Houston, Texas de los Estados Unidos dedicada a la venta de equipos y refacciones para la industria Petrolera, Química, Petro-química y de proceso en general efectuando las ventas libre a bordo (FOB) en el punto de embarque (Fábrica o distribuidor en el extranjero) por éste motivo fueron suficientes para la empresa los objetivos originales operando como asociación profesional, ya que no efectuaban actos de comercio, solo de representación.

Anteriormente la empresa estuvo constituida por un grupo de vendedores profesionales y sus funciones principales por cuenta y orden (esto es, sacar pedidos a nombre de algunas empresas con la autorización de las mismas y con previo contrato) de Equator Energy Corporation a otras empresas extranjeras, eran las siguientes:

- 1.- Análisis y selección de prospectos.
- 2.- Presentación a los compradores (clientes) en las empresas seleccionadas.
- 3.- Trámite y obtención de todos los registros necesarios para ser considerados proveedores de esas empresas (tales como: registro del padrón de proveedores de la Administración Pública, Registros de Pemex, Fertimex, etc.)
- 4.- Obtención de invitaciones a cotizar los requerimientos de materiales en las diversas empresas-prospectos.
- 5.- Envío de requisiciones a E.U.A.
- 6.- Recepción de precios y condiciones.
- 7.- Presentación al cliente.

(*) Datos obtenidos de entrevistas personales con los ejecutivos de la empresa.

- 8.- Seguimiento de las ofertas presentadas hasta la obtención - de órdenes de compra.
- 9.- Seguimiento de materiales e inspección final.
- 10.- Trámite de cobro en el tiempo pre-establecido.
- 11.- Envío de cheques al proveedor.
- 12.- Cobro de comisiones por este ciclo.

Al modificarse la ley de Sociedades Mercantiles y la ley de Ha--
cienda respecto a la existencia de las asociaciones profesionales, así -
como el deseo de ampliar los objetivos originales para importar y vender
Libre a Bordo en México, D.F. algunas refacciones, se hizo indispensa--
ble la constitución de una Sociedad Anónima por este grupo de vendedores
que la integraban.

Esta fue formada con la modalidad de S.A. con un capital mínimo -
de \$ 250,000.00 pesos de acuerdo al permiso de la Secretaría de Relacio--
nes Exteriores, el objetivo de la empresa fue lo suficientemente amplio
para dedicarse a la representación de empresas nacionales y extranjeras,
a la compra-venta, a la importación y exportación, siempre de la línea -
de equipos y refacciones industriales.

3.2 Objetivos de la compañía

- 1.- Obtener beneficios económicos o generar un valor económico y una autocontinuidad dentro de la empresa misma.
- 2.- Dar un servicio social por medio de la importación de equipo y refacciones evitando así el paro de máquinas.
- 3.- Ofrecer oportunidades a los empleados.
- 4.- Motivar a los empleados para que coincidan los objetivos propios con los de la empresa.
- 5.- Definir mercados, ¿ Cuáles se abarcarán ? , ¿ hasta qué grado se comprará ? , ¿ qué tanto se debe diversificar la línea de productos ? , etc.

3.3 Organización

Se acordó nombrar a un administrador único y a un apoderado general, ambos con todos los poderes de la sociedad.

La duración de la sociedad es de 99 años.

La empresa se inició con el siguiente personal:

- Administrador
- Gerente de ventas
- 5 Vendedores
- 2 Secretarias
- 1 Operador de telex y copiadora
- 1 Contador
- 1 Mensajero
- 1 Comprador

Adicionalmente se contrataron los servicios por honorarios de un gestor de permisos de importación; los servicios de asesoría en comercio internacional y los servicios de un agente aduanal a comisión.

Se amplió la representación de empresas extranjeras.

Se inició el proceso de compra-venta de partes de fabricación nacional.

Se establecieron contratos de comisión mercantil con empresas nacionales para mejorar sus ventas por cuenta de orden.

3.4 Aspectos fundamentales de las políticas

" Las políticas, son afirmaciones generales que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados en los diversos departamentos de una empresa." (20)

Aun cuando se ha establecido una distinción, especialmente a efectos aclaratorios y para destacar su importancia, entre los objetivos y políticas, puede comprenderse fácilmente que los objetivos de la empresa están constituidos por políticas, puesto que proporcionan la guía principal para el pensamiento y la acción.

Las políticas tienen por lo general tantos niveles como la organización misma y hay políticas esenciales, que se aplican a la empresa — en conjunto, políticas departamentales y políticas de menor importancia o derivadas, aplicables al sector más bajo en la estructura de la organización.

Las políticas existen primordialmente porque se da autoridad a — los subordinados para tomar decisiones, y como mejor se pueden tomar — unas decisiones que estén de acuerdo con los objetivos y planes es por — medio de las políticas.

" Las políticas siempre determinan un objetivo o delimitan una — zona de acción." (21)

(**) A continuación se darán a conocer las políticas de la compañía — Ecuador, S.A. :

1.- Todos los empleados de ésta empresa tratarán con los contra— tantes, fabricantes, proveedores y clientes, y con las demás personas — que tengan negocios con la empresa, buscando siempre el interés de la — misma, sin favoritismos ni preferencias basadas en consideraciones perso— nales.

2.- Ningún empleado hará negocios con un pariente cercano a non— bre de la empresa.

3.- Los contratos de comisión mercantil establecidos con empresas nacionales para manejar sus ventas se harán por 'cuenta y orden' . +

4.- La empresa permanecerá siempre dentro de la línea de equipos— y refacciones industriales.

(21) Goetz, Management Planning & Control, pág. 84

(+) 'Por cuenta y orden ' .- se refiere a sacar pedidos de algunas em— presas con la autorización de las mismas.

5.- Se establecerá un Comité para preparación de ofertas mayores (de concursos nacionales e internacionales) ; éste comité determinará si se cotiza o no, que margen de utilidad se debe manejar, si se puede otorgar fianza para garantizar la seriedad de la propuesta, si lo que se ofrece técnica y financieramente se apega a las políticas del fabricante representado, etc.

En general todo lo concerniente a la óptima representación de ofertas.

6.- Se asignará un vendedor responsable para cada cliente y este deberá básicamente las siguientes funciones:

- Contacto directo y frecuente con las áreas de Mantenimiento, Proyectos, Adquisiciones, Finanzas y almacenes de cada uno de sus clientes y será por el Gerente de Ventas quien también deberá tener contacto con todos los clientes a nivel - Adquisición, Administración y Dirección.

7.- El crédito a clientes deberá ser previamente aprobado por la 'Foreign Credit Insurance Association' si es internacional, y por la de la empresa si es nacional. En caso de clientes que no son sujetos de crédito solamente se autorizará cotizar si el pago es por anticipado, — por carta de crédito confirmado o asegurado mediante fianza.

8.- Los beneficios obtenidos serán repartidos de la siguiente forma:

- 30% de la utilidad al vendedor
- 10% al Gerente de Ventas
- 10% al fondo de gastos de representación e imprevistos
- 50% a la empresa

9.- No se autorizará en ningún caso ofrecer regalos consumos, — viajes, etc., como estímulo a los compradores del cliente, en caso de existir alguna situación en el ciclo de ventas, éste será a título personal y de su patrimonio por parte del vendedor y no a nombre de la empresa, ésta cláusula será incluido en todos los contratos de los vendedores

y gerentes para evitar posibles complicaciones legales posteriores en caso de alguna denuncia por soborno, por lo que no se entregará ninguna cantidad por ningún concepto si no se recibe a cambio un comprobante legal de ésta empresa.

10.- El pago de comisiones se realizará de la siguiente manera:

- 15% contra pedido
- 15% al momento de facturar
- 70% al efectuar el cobro

11.- En caso de cancelaciones, descuentos e imprevistos, todos los que hubieran recibido anticipos deberán aceptarles sean descontados de operaciones subsecuentes.

12.- La información enviada y recibida de los representados y - proveedores extranjeros deberá controlarse en la gerencia para su aprobación para evitar duplicidad y/o desinformación así como para optimizar el uso del telex, valijas y telefax.

13.- Las comisiones con proveedores y representados nacionales se establecerá de la siguiente manera:

- a. A nivel gerencia, para contratos generales y condiciones - de operación.
- b. Por el departamento de compras, para la obtención de cotizaciones y fincado de pedidos.
- c. Por el departamento administrativo, para el manejo de créditos y cobro de comisiones.

14.- La adquisición de activos fijos se hará con la autorización de la Gerencia General, y solicitud del Gerente Administrativo.

15.- El manejo de teléfonos, telex, telefax, valijas y copiadoras será controlado mediante registros individuales, confiando en la integridad del personal para evitar abuso en el uso de estos servicios.

16.- Los empleados tendrán oportunidad de obtener acciones de la empresa sin que el total general sea mayor del 30%.

• En cuanto a las políticas de compra :

- 17.- Las compras deberán ser efectuadas directamente al fabricante y no al distribuidor o revendedor.
- 18.- Al realizar la compra deberá hacerse al que dé un mayor beneficio a la empresa, mejores condiciones de los proveedores, esto es para obtener una mayor ventaja competitiva en relación a otras empresas del mismo ramo.
- 19.- Las entregas se realizarán en el menor tiempo posible a partir de la recepción del material del proveedor.

CAPITULO IV

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS PARA LA

COMPANIA ECUADOR, S.A.

4.1 MANUAL DE ORGANIZACION

MANUAL DE ORGANIZACION

4.1.1 INDICE

- I. Presentación
- II. Organigrama
- III. Contenido de cada puesto
- IV. Descripciones de los puestos:
 - Gerente General
 - Gerente Administrativo
 - Gerente de Ventas
 - Gerente de Compras
 - Vendedores
 - Compradores
 - Secretarias
 - Mensajero
 - Cobrador

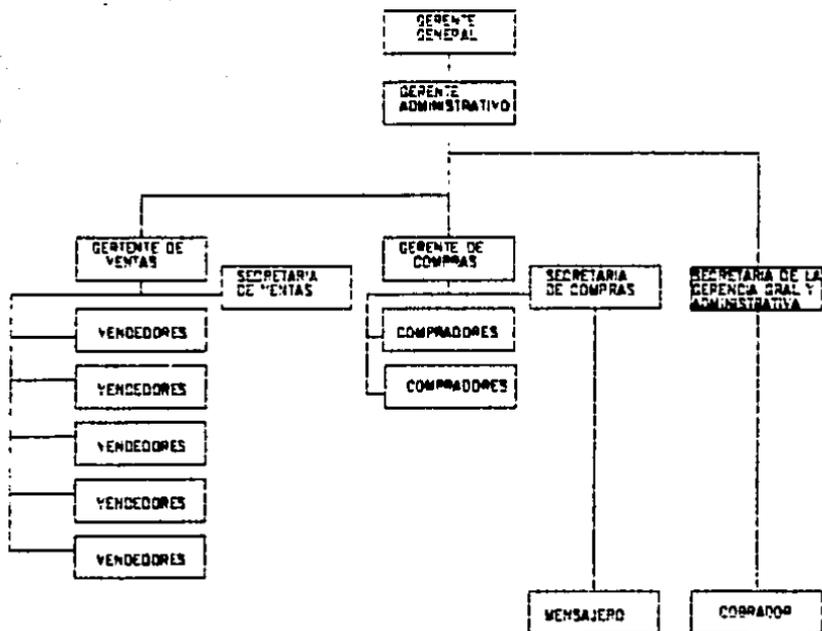
4.1.2 PRESENTACION

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y - actividades de cualquier organización, descansa, en buena medida, en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan.

Para cumplir lo antes indicado se presenta este manual a fin de - que los elementos que trabajen en esta empresa puedan conocer y entender la estructura de la organización por medio de las descripciones de puestos, así como familiarizarse con las prácticas generales de la empresa, y para desempeñar eficiente y oportunamente sus labores.

Además este manual, constituye un medio valioso, para conocer las comunicaciones internas y externas de la organización, con lo cual se fa cilita la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obten- ción de los objetivos de la empresa.

4.1.3 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA



4.1.4 CONTENIDO DE CADA PUESTO (FORMATO UTILIZADO)

Se utilizó un formato general para elaborar las descripciones de puesto, y según la complejidad del puesto se aumentaron o disminuyeron los rubros o incisos del formato, dando como resultado un formato distinto para cada nivel jerárquico.

A continuación presentamos el Formato General que se utilizó.

FORMATO

I. Identificación.

- a. Puesto
- b. Ubicación
 - Departamentos controlados
- c. Dirige o supervisa a
 - Directamente
 - A través de sus colaboradores inmediatos
- d. Contactos permanentes
 - Internos
 - Externos

II. Descripción genérica

- a. Finalidad
- b. Naturaleza y alcance .

III. Funciones básicas.

IV. Descripción específica.

- a. Actividades diarias y constantes
- b. Actividades periódicas
- c. Actividades esporádicas

- V. Especificación del puesto
- | | |
|------------------|--------------------|
| a. Conocimientos | c. Responsabilidad |
| b. Experiencia | d. Autoridad |

4.1.5 DESCRIPCION DE PUESTOS

A continuación, en base al formato definido en el punto anterior, se incluye una descripción detallada de los puestos, dentro de la estructura jerárquica de la organización, mismos que a continuación se listan:

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Ventas
- Gerente de Compras
- Vendedores
- Compradores
- Secretarias
- Mensajero
- Cobrador

NOTA: Es importante aclarar que tanto el registro contable como los aspectos fiscales y legales son resueltos vía asesores externos, -- por lo cual no se incluye descripción de puestos de los mismos.

4.1.5.1 GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTOS

- | | |
|--|--|
| 1. PUESTO: | GERENTE GENERAL |
| 2. UBICACION: | Bosque de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas. |
| Departamentos controlados: | Control global de la empresa. |
| 3. DIRIGE O SUPERVISA A: | |
| Directamente: | Gerente Administrativo
Secretaria de la Gerencia Ge-
neral y Administrativa. |
| A través de sus
colaboradores inmediatos: | Gerente de Ventas
Personal de Ventas
Gerente de Compras
Personal de Compras
Personal de Oficina |
| 4. CONTACTOS PERMANENTES: | |
| Internos: | Gerente Administrativo
Gerente de Ventas
Gerente de Compras
Secretaria |
| Externos: | Clientes especiales
Competidores
Bancos Nacionales y Extranjeros
Autoridades
Profesionistas y asesores |
| FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GNERICA

Es responsable de la eficiente administración de la Empresa. Para ello, programa, organiza, integra, dirige, controla y coordina los programas, planes y proyectos e iniciativas. Además, delega en el Gerente - Administrativo las funciones operacionales de la empresa.

FUNCIONES BASICAS

A. Administración General

1. Planesción.

- a) Formula y aprueba los programas de los estudios relativos al mejor aprovechamiento de los recursos.
- b) Formula y revisa periódicamente las políticas generales.
- c) Aprueba planes concretos de acción.
- d) Fija metas a corto y a largo plazo a cumplirse, así como los límites para alcanzar los objetivos.

2. Organización.

- a) Estudia y revisa constantemente la organización, para decidir y llevar a efecto las modificaciones o ampliaciones, que a su juicio se requieran.
- b) Esta pendiente de que los gerentes se ajusten al desarrollo de sus actividades y a las funciones que les han sido fijadas en los análisis de puestos.
- c) Vigila el ejercicio de la autoridad por los gerentes, para que quede dentro de los límites de las políticas y normas de ejecución.
- d) Exige por los medios idóneos, que su personal, cumpla eficazmente con las actividades encomendadas.

3. Integración.

- a) Aprueba las capacidades técnicas y administrativas necesarias para el reclutamiento y selección de personal idóneo.
- b) Decide las necesidades del personal.
- c) Procura que se mantengan actualizados todos los instrumentos técnicos de la organización tales como: diagramas de flujo, etc.
- d) Cuida de establecer una adecuada comunicación para los objetivos, políticas y procedimientos.
- e) Fomenta el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, solicitando los adecuados para el cumplimiento de los objetivos.

4. Dirección.

- a) Delega responsabilidad y autoridad, fijando límites para ejercer la autoridad.
- b) Toma las decisiones de carácter general.

5. Control.

- a) Cuida de que se establezca y se cumplan los sistemas de información, con el fin de obtener la información precisa, sintética y oportuna de las actividades de la empresa.
- b) Requiere periódicamente a los gerentes para la presentación de informes del desarrollo de la empresa.
- c) Interpreta y estudia todos los controles para medir y calificar los resultados obtenidos y controlar la acción de sus colaboradores y subordinados.
- d) Supervisa la actuación de sus colaboradores inmediatos.

6. Coordinación.

- a) Establece constantemente la mejor coordinación posible entre todos los departamentos, niveles, gerentes y empleados de la Empresa.
Cuida especialmente de coordinar la acción de sus colaboradores inmediatos, celebrando para ello juntas periódicas, pláticas informales, etc.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Acuerda con su secretaria para conocer la agenda de actividades diarias.
- 2.- Revisa asuntos pendientes y los ordena según su importancia a fin de despacharlos en el curso del día.
- 3.- Revisa y estudia la correspondencia recibida, turnándola con instrucciones adecuadas a los gerentes respectivos, de los cuales deberá recibir contestación.
- 4.- Contesta y recibe de inmediato los asuntos, que lo ameritan.
- 5.- Atiende o hace llamadas telefónicas referidas a las relaciones públicas con clientes especiales, competidores y asesores.
- 6.- Estudia problemas de muy diversa índole, solicitándole la información necesaria.
- 7.- Autoriza con su firma, los documentos que tratan asuntos de su incumbencia.
- 8.- Celebra acuerdos con sus colaboradores, a fin de dar y recibir información, tomar decisiones, resolver dudas, comentar reportes, etc.
- 9.- Recibe público que acude a la oficina a tratar asuntos varios, cuando la índole lo amerite.
- 10.- Analiza los informes que le son presentados por sus colaboradores inmediatos.
- 11.- Revisa y formula, en su caso, los programas de acción a corto y a largo plazo.
- 12.- Revisa y autoriza los procedimientos empleados en la empresa.
- 13.- Estudia los recursos que se pueden aprovechar.
- 14.- Participa en congresos, convenciones y exposiciones internacionales que considere ventajosas para el prestigio de la empresa.
- 15.- Se encarga de las relaciones públicas de alto nivel que incluyen:

- a) Sector privado
 - b) Bancos nacionales y extranjeros
 - c) Gobierno
 - d) Clientes y proveedores
- 16.- Establece las políticas generales y objetivos de la empresa, buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades de la empresa.
 - 17.- Desarrollo de un padrón o directorio de proveedores internacionales.
 - 18.- Presenta resultados a los accionistas de la empresa.
 - 19.- Toma todas las decisiones de carácter general para la empresa.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A. Conocimientos.

- A nivel profesional de Ingeniero Mecánico o Ingeniero -- Electricista, con conocimientos de tipo administrativo y especialmente en el área de ventas.
- Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en Técnicas de Administración General, Contabilidad, Ventas y Relaciones Humanas, que son equivalentes a una carrera mínima de cuatro años.
- Es indispensable saber inglés, para el establecimiento de contactos y relaciones con el extranjero, y de poder leer los artículos de interés que se publican en folletos y revistas técnicas en ese idioma.
- Debe poseer una experiencia mínima de tres años en las -- funciones y actividades que se realicen en la Empresa, a efecto de desarrollar eficazmente la administración general de la misma.

B. Experiencia

- Es deseable poseer experiencia previa en puestos y funciones similares para conocer al menos la mecánica y la dinámica de los procesos que se desarrollan en la Empresa.
- Tener experiencia en el puesto a fin de que se realicen todas las funciones y actividades de un ciclo, a fin de conocer todos los movimientos y poder desarrollar eficazmente la Administración General de la Empresa así como tener el control global de la misma.

C. Responsabilidades.

- Es responsable en general de los resultados finales, favorables o desfavorables, de la Empresa, para lo cual cuenta con plena autoridad de decisión.
- Es responsable de exigir a todos los departamentos de la empresa, el exacto cumplimiento de los programas de acción que hayan señalado, así como coordinarlos adecuadamente.
- Es responsable de la superación hasta niveles óptimos de los programas de acción y del uso de recursos asignados.
- Es responsable de la supervisión y evaluación de los procedimientos y de las personas que lo aplican en la Empresa.

D. Responsabilidad en Contactos

- Tiene contacto periódico con empresas competidoras, a través de sus colaboradores.
- Tiene contacto frecuente con funcionarios y bancarios, a efecto de gestionar préstamos y descontar documentos.
- Procura dar atención adecuada al contacto con autoridades, a efecto de mantener las mejores relaciones posibles con las mismas.
- Cuida de la atención debida al contacto que tiene con proveedores, clientes especiales, para fines de compras, pagos, promoción de ventas y relaciones públicas.

- Tiene contacto con profesionistas, como abogados, notarios, técnicos en organización y ventas, etc. para la solución -- eficaz de problemas especiales que requieran la interven-- ción oportuna de dichas personas.
- Procura atención especial a los contactos que ocasionalmen-- te tiene, al fungir como representante de la empresa en -- eventos sociales, culturales o de otra índole y al hacer de claraciones a que haya lugar.

E. Autoridad

Le corresponden a razón de su trascendencia:

- Destinos finales de la empresa.
- Fijación de objetivos y políticas generales.
- Aprobación de presupuestos anuales o mayores de 1 año.
- Aplicación del superávit del ejercicio.
- Erogaciones especiales no estipuladas en los presupuestos aprobados.
- Gestión de créditos superiores a un millón de pesos.
- Normalmente no ejerce la autoridad que ha delegado, sino en casos de excepción en que se estime indispensable hacerlo.

F. Presupuestos.

- Aprueba los presupuestos

G. Ventas.

- Cuida de que se establezcan y revisen periódicamente las po-- líticas y normas relativas a sistemas de ventas, canales de distribución, manejo del producto, sueldos y comisiones a -- agentes, descuentos a clientes, etc., que deberán regir las actividades del Departamento Comercial.
- Fija las metas del Departamento Comercial, basándose en los estudios de Mercado y en los Pronósticos de Ventas.
- Aprueba o modifica el programa de Ventas elaborado por el -- Gerente del departamento correspondiente.
- Autoriza el monto y forma de otorgar créditos a los clien-- tes.

- Autoriza, en su caso, los proyectos de sistemas de pagos y comisiones a Agentes, presentados por el Gerente Administrativo.
- Define precios de Venta.

H. Personal.

- Tiene autoridad para seleccionar y contratar al personal — que va a ocupar los puestos nuevos.
- Decide los sueldos que considera necesario pagar a los empleados, dentro de los presupuestos.
- Autoriza aumentos de sueldos a los empleados, prestaciones, etc.
- Autoriza vacaciones al personal bajo sus órdenes, en la forma y tiempo que considere más adecuados, en forma de no interrumpir, no retrasar, las actividades normales de la empresa.

I. Préstamos.

- Gestiona préstamos especiales en los bancos, cuando se requieran para cumplir o ampliar algún presupuesto.

4.1.5.2 GERENTE ADMINISTRATIVO

DESCRIPCION DE PUESTOS

1. PUESTO : GERENTE ADMINISTRATIVO
2. UBICACION : Bosques de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas.
Departamentos controlados : Ventas y Compras
3. DIRIGE O SUPERVISA A :
Directamente : Gerente de Ventas
Gerente de Compras
Secretaria de la Gerencia General y
Administrativa.
- A través de sus
Colaboradores inmediatos : Gerente de ventas y compras
Personal de ventas y compras
Personal de oficina
4. REPORTA A : Gerente General
5. CONTACTOS PERMANENTES :
Internos : Gerente General
Gerente de Ventas
Gerente de Compras
Secretaria
- FECHA : 1987.

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable del eficiente funcionamiento de la Empresa. El puesto por ser del nivel inmediato inferior a la más alta autoridad, reviste especial importancia en la atención y manejo de asuntos del Gerente General, por los causas normales de acuerdo con los objetivos a cumplir por la organización.

Es, en principio, el principal conducto para desahogar al Gerente General del volumen de trabajo y, para aumentar su tiempo de eficiencia.

FUNCIONES BASICAS

A. Administración

1. Planeación.

- a) Decide las medidas necesarias para el desarrollo de las actividades, auxiliándose de los Gerentes de Ventas y de Compras.
- b) Prevee la elaboración de estudios periódicos sobre problemas administrativos y actividades a desarrollar por la gerencia.
- c) Prevee el aprovechamiento integral de los recursos disponibles.
- d) Formula por escrito planes de trabajo fijando a sus colaboradores inmediatos metas específicas para alcanzar la eficiencia a corto, mediano y largo plazo.

2. Organización.

- a) Estudia constantemente la organización de la empresa para llevar a efecto modificaciones, reducciones, o implantaciones requeridas.
- b) Vigilar que el personal se ajuste al desarrollo de las normas del programa de actividades.
- c) Vigila que la autoridad que delega se ejerza dentro de las políticas de la empresa y ejecución.

3. Integración.

- a) Sugiere las responsabilidades técnicas y administrativas necesarias para el personal que labora en la empresa.
- b) Promueve el desarrollo de cualidades y capacidades para desempeñar eficazmente sus funciones.

4. Dirección.

- a) Delega la autoridad que requieran cada uno de los gerentes de venta y compras, fijando los límites de su ejercicio.
- b) Toma decisiones de su área encomendadas dentro de las políticas generales de la empresa.

5. Control.

- a) Supervisa y evalúa las actividades de los gerentes de ventas y compras.
- b) Realiza estudios periódicos sobre el aprovechamiento de recursos y el mejoramiento de los sistemas, así como la posibilidad de usar nuevos recursos.
- c) Analiza e interpreta los informes periódicos de actividades de sus colaboradores.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Realiza acuerdos con el Gerente General.
- 2.- Revisa y estudia la correspondencia, así como su contestación in mediata.
- 3.- Revisa los asuntos pendientes y los ordena según su importancia para su despacho en el transcurso del día.
- 4.- Revisa las nóminas del personal actualizadas.
- 5.- Atiende y hace llamadas telefónicas que se requieran para desahogar los asuntos de la Gerencia Administrativa.
- 6.- Estudia los problemas diversos, solicitando informes a sus empleados para su solución.

- 7.- Autoriza, con su firma, los pagos de gastos menores realizados con fondos de caja.
- 8.- Autoriza con su firma, los documentos que tratan de asuntos de la Gerencia Administrativa, procurando no salirse de las normas y políticas de la empresa.
- 9.- Realiza juntas con sus colaboradores.
- 10.- Presenta informes a la Gerencia General del estado del ejercicio - del presupuesto y de los ingresos.
- 11.- Prepara el anteproyecto del presupuesto anual.
- 12.- Rendir informes al Gerente General, con la prioridad que le sea solicitada, estos deben ser sintéticos y documentados para que pueda conocer detalladamente la situación de la empresa.
- 13.- Se encarga directamente de las Finanzas, con el asesoramiento adecuado.

ESPECIFICACION DEL PRESUPUESTO

A. Conocimientos.

- A nivel profesional de Lic. en Administración.
- Es deseable conocer otro idioma.
- Requiere, especialmente, conocimientos de administración general, para poder fungir como consultor o asesor de la Gerencia General.

B. Experiencia.

- Es deseable poseer experiencia previa en supuestos con funciones similares.
- En el supuesto mínimo de un año, a fin que se realicen todas las funciones y actividades de un ciclo de trabajo.

C. Responsabilidades.

- Es responsable de los resultados finales favorables o desfavorables de los asuntos que le sean delegados, especialmente del área administrativa, por lo anterior se le delega autoridad de decisión para cumplir con los programas de la Gerencia.

- Responde del desarrollo eficaz de los trámites que se implantan en las oficinas, especialmente las administrativas.
- Es responsable de elaborar, fundamentar y presentar oportunamente a la Gerencia General, todos los programas de trabajo que se requieran en tal forma que puedan tomarse las medidas necesarias.
- Es responsable de exigir a los Gerentes el exacto cumplimiento de los programas de acción que se le hayan señalado, así como de coordinarlos adecuadamente.
- Tienen contactos periódicos con los Gerentes y Gerente General para dar instrucciones y recibir sugerencias.
- Es responsable de la superación hasta niveles óptimos de los programas de acción y del uso de recursos asignados.
- Es responsable de la supervisión y evaluación de los programas y de las personas que laboran en la Gerencia.
- Es responsable del contacto ocasional con personal ante las cuales tiene que fungir como representante del Gerente General, por delegación expresa, para actos sociales o de otra índole.

D. Autoridad.

- Tiene autoridad para exigir a los Gerentes de Ventas y Compras el cumplimiento de las normas generales y funciones.
- Tiene autoridad para decidir la formulación y aplicación de los programas de acción en las Gerencias de Ventas y Compras, solicita autorización para cualquier plan de acción especial.
- Tiene autoridad para decidir la introducción de nuevos procedimientos de atención para simplificar y reducir el gasto de recursos y obtener mayor eficiencia de la Administración General.
- Tiene autoridad para proponer y seleccionar al personal que va a ocupar los nuevos puestos y decide sobre las medidas que considere más adecuadas para resolver problemas de urgencia, especialmente en el área administrativa.

4.1.5.3 GERENTE DE VENTAS

DESCRIPCION DE PUESTOS

- | | | |
|----|----------------------------|---|
| 1. | PUESTO : | GERENTE DE VENTAS |
| 2. | UBICACION : | Bosque de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas. |
| | Departamentos controlados: | Ventas |
| 3. | DIRIGE O SUPERVISA A : | Vendedores (5)
Secretaria de Ventas |
| 4. | REPORTA A : | Gerente Administrativo |
| 5. | CONTACTOS PERMANENTES : | |
| | Internos : | Gerente General
Gerente Administrativo
Gerente de Compras
Secretaria
Vendedores |
| | Externos : | Clientes |
| | FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GENERICA

La función del Gerente de Ventas será la de iniciar las medidas y seguir los procedimientos que suministren un flujo continuo de órdenes.

Se trata de satisfacer los requerimientos de los clientes a los precios y volúmenes que conduzcan al logro de las metas de la empresa.

FUNCIONES BASICAS

1. Vigilar que todas las actividades de ventas de la empresa estén debidamente coordinadas.
2. Organizar y dirigir una organización de ventas eficiente.
3. Buscar nuevos mercados para nuestros productos.
4. Vigilar que las relaciones con los clientes se mantenga a un nivel que permita a la empresa lograr sus objetivos de ventas.
5. Recomendar estructuras generales de precios.
6. Formular planes de venta a corto y largo plazo y vigilar que se lleven a cabo.
7. Informar al Gerente Administrativo de los planes y programas de ventas, cambios en los procedimientos y las condiciones — del mercado y de la situación de las ventas.
8. Mantener abastecidos a la empresa con la información de ventas que se necesite para desempeñar de manera adecuada sus — funciones.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Vigilar que todas las actividades de ventas de la empresa estén debidamente coordinadas.
 - a) Establecer programas y planes de ventas.
 - b) Establecer un sistema de información de los resultados en función del plan establecido y de los cambios en las condiciones o pronósticos del mercado a la empresa.

- c) Vigilar que los esfuerzos de ventas se coordinen de tal manera que el resultado conjunto resulte de beneficio óptimo para toda la empresa.
 - d) Vigilar y dirigir una organización de ventas eficiente.
2. Organizar y dirigir una organización de ventas eficiente.
- a) Vigilar que el departamento de ventas cuente con el personal completo.
 - b) Asegurarse de que el personal de ventas se encuentre capacitado para desarrollar sus facultades al máximo.
3. Buscar nuevos mercados.
4. Recomendar estructuras generales de precios.
- a) Evaluar constantemente el efecto de las estructuras actuales de precios con las utilidades de la empresa, relacionados con los cambios del mercado.
 - b) Tomar decisiones específicas de precios bajo circunstancias especiales, mientras tales decisiones no afecten la estructura general de precios.
5. Vigilar que las relaciones con los clientes se mantengan a un nivel que permita a la empresa lograr sus objetivos de ventas.
6. Formule planes de venta a corto y largo plazo y vigila que se lleven a cabo.
7. Informar al Gerente Administrativo de los planes y programas de ventas, cambios en los procedimientos y condiciones del mercado y la situación de las ventas.
8. Desarrolle intensivo de las relaciones públicas.
9. Acompañar periódicamente a los vendedores a visitar a los clientes principales.
- a) Recomienda los pasos que deben tomarse para mejorar las relaciones con los clientes.

- b) Informar a la empresa sobre las tendencias de mercado que detecte.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- A. Conocimientos.
- A nivel profesional de Ing. Eléctrico, Mecánico o carrera afín (pasante o titulado).
 - Debe de tener un 50% de conocimientos del idioma inglés.
- B. Experiencia.
- Es deseable poseer experiencia de 5 años en puestos con funciones similares.
- C. Responsabilidades.
- Es responsable de los resultados favorables o desfavorables en relación a las ventas reales contra el presupuesto asignado.
 - Es responsable del control directo y efectivo sobre el desempeño de su personal a su cargo.
 - Es responsable de elaborar, fundamentar y presentar oportunamente a la gerencia administrativa y general los programas de trabajo en relación a las actividades propias de su gerencia.
 - Es responsable de tener contacto periódico con el Gerente Administrativo y el General para definir estrategias de ventas.
 - Es responsable de la superación hasta niveles óptimos de los programas de acción y del uso de los recursos asignados.
 - Además, es responsable de la capacitación continua de su personal para dar un mejor y mayor servicio a los clientes.
- D. Autoridad.
- Tiene autoridad para exigir a su personal el cumplimiento de las políticas establecidas en relación al departamento de ventas.

- Tiene autoridad para desarrollar planes de trabajo en relación al departamento de ventas, solicitando autorización a la Gerencia Administrativa y General para cualquier plan de acción de características especiales.

4.1.5.4 GERENTE DE COMPRAS

DESCRIPCION DE PUESTOS

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. PUESTO : | GERENTE DE COMPRAS |
| 2. UBICACION : | Bosque de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas |
| Departamentos controlados : | Compras |
| 3. DIRIGE O SUPERVISA A : | Compradores (2)
Secretaria de Compras |
| 4. REPORTA A : | Gerente Administrativo |
| 5. CONTACTOS PERMANENTES : | |
| Internos : | Gerente General y Administrativo
Gerente de Ventas
Secretaria
Compradores |
| Externos : | Proveedores |
| FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GENERAL

El Gerente de Compras dirige y coordina la adquisición de activos fijos, realiza las cotizaciones y fincado de pedidos, que conduzcan al logro de las metas y objetivos de la empresa.

FUNCIONES BASICAS

1. Vigilar que todas las actividades de compras de la empresa, estén debidamente coordinadas.
2. Organizar y dirigir una organización de compras eficiente.
3. Recomendar estructuras generales sobre cotizaciones.
4. Vigilar que las relaciones con los proveedores sean óptimas.
5. Obtener mayores descuentos.
6. Formular planes de compra a corto y a largo plazo.
7. Informar al Gerente Administrativo sobre los planes y programas - de compras.
8. Informa sobre las compras y condiciones de pago.
9. Inspecciona y vigila que las compras cumplan con lo especificado.
10. Llevar actividades de relaciones públicas con los proveedores.

FUNCION ESPECIFICA

1. Vigilar que todas las actividades de compras de la empresa estén coordinadas.
 - a) Establecer programas y planes de compra.
 - b) Establecer un sistema de información sobre las compras realizadas en función del plan establecido y de los cambios en las condiciones o pronósticos del mercado a la empresa.
 - c) Vigilar el apego a las políticas de la empresa por parte de - los compradores.
2. Organizar y dirigir una organización de compras eficientemente.

3. Recomendar estructuras generales sobre cotizaciones con los posibles proveedores.
4. Vigilar que las relaciones con los proveedores se mantengan a un nivel que permita a la empresa lograr sus objetivos.
5. Obtener mayores descuentos vigentes en el mercado.
6. Formular planes de compra a corto y largo plazo y llevar un seguimiento de los mismos.
7. Informar al Gerente Administrativo sobre los planes y programas de compras, los cambios, etc.
8. Informar sobre las compras y condiciones de pagos que pactó con los proveedores.
9. Vigila que los compradores no reciban comisiones de compra por parte de los proveedores.
10. Vigila que la inspección de equipo que se compre cumpla con lo especificado.
11. Realizar periodicamente visitas a los proveedores.
12. Realizar periodicamente relaciones públicas con los proveedores.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A. Conocimientos.

- A nivel profesional ser pasante o titulado de la carrera de Ingeniero Eléctrico, Mecánico o afín.
- Tener un conocimiento del idioma inglés técnico de un 80% .
- Así mismo, deberá tener conocimiento de las fracciones arancelarias e impuestos de importación.

B. Experiencia.

- Es deseable de poseer una experiencia previa de 5 años.

C. Responsabilidades.

- Es responsable del contacto permanente con los proveedores potenciales en relación a los requerimientos de venta.

- Es responsable del tráfico del producto del proveedor hasta la - entrega del material en el almacén del cliente.
- Es responsable de incrementar y actualizar el padrón de proveedo res de la empresa.
- Es responsable de mantener un seguimiento continuo y directo de los pedidos hechos a los proveedores.
- Es responsable de capacitar continuamente a su personal con el - objeto de eficientar la operación del departamento a su cargo.
- Es responsable de mantener actualizado al departamento de Ventas en relación a la información que recibe de sus proveedores, cada nuevo producto, especificación, sobre productos obsoletos, etc.

D. Autoridad.

- Tiene autoridad de exigir a su personal el óptimo desempeño de - sus funciones.
- Tiene autoridad para exigir a su personal el cumplimiento de las políticas de compra de la empresa.

4.1.5.5 VENEDORES

DESCRIPCION DE PUESTOS

1. PUESTOS : VENEDOR
 2. UBICACION : Bosque de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas.
 3. REPORTA A : Gerente de Ventas
 4. CONTACTOS PERMANENTES :
Internos : Gerente de Ventas
Secretaria de Ventas
Externos : Clientes
- FECHA : 1987.

DESCRIPCION GENERICA

Cada vendedor tiene las siguientes funciones:

- contacto directo y frecuente con áreas de mantenimiento, proyectos, - adquisiciones, finanzas, desarrollo de clientes nuevos y almacenes de ca da uno de los clientes en cuanto a la venta de equipo y refacciones a em presas mexicanas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Detectar las necesidades del cliente.
2. Lograr que la empresa sea incluida en las invitaciones a los proveedores.
3. Recoger las requisiciones y llevarlas a la empresa a fin de que sean cotizadas.
4. Proporcionar a la empresa toda la información posible acerca del equipo solicitado.
5. Proporcionar la información posible sobre la competencia, - tiempo requerido, nivel de precios, etc. para así poder coti zar ventajosamente.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- A. Conocimientos.
 - A nivel preparatoria, cultura general.
 - Conocimiento de inglés en un 30%
 - Aptitudes para las relaciones con los clientes.
- B. Experiencia.
 - No es indispensable, o en su caso, tener experiencia dentro -- del área de ventas.
- C. Responsabilidades.
 - Cumplir con las visitas asignadas por el Gerente de Ventas.

- Efectuar una labor de ventas adecuada es decir, dar del conocimiento de las mejoras o nuevos productos a los clientes.
- Es responsable del cumplimiento de las políticas de ventas.

4.1.5.6 COMPRADORES

DESCRIPCION DE PUESTOS

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. PUESTO : | COMPRADOR |
| 2. UBICACION : | Bosque de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas. |
| 3. REPORTA A : | Gerente de Compras |
| 4. CONTACTOS PERMANENTES : | |
| Internos : | Gerente de Compras
Secretaria de Compras |
| Externos : | Proveedores |
| FECHA : | 1987 |

DESCRIPCION GENERICA

Es el encargado de realizar las cotizaciones de los proveedores y fincar pedidos.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Reciben solicitudes de cotización que traen vendedores.
2. Solicitan precios a los proveedores teniendo como mínimo -- tres precios alternativos por artículo.
3. Preparar un cuadro comparativo para determinar a quien fincar el pedido.
4. Ordena a la Secretaria de Compras la mecanografía del pedido.
5. Mantiene un seguimiento de la entrega.
6. Inspecciona el material.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- A. Conocimientos.
 - Tener estudios de preparatoria con conocimientos técnicos sobre Ingeniería Mecánica o Eléctrica.
 - Saber un 40% de inglés técnico.
 - Estar actualizado en relación a las fracciones arancelarias e - impuestos de importación.
- B. Experiencia.
 - Tener tres años de experiencia en el área de compras.
- C. Responsabilidades.
 - Es responsable de la obtención óptima de la información de los proveedores.
 - Investigar nuevos proveedores portenciales.
 - Es responsable de mantenerse actualizado en cuanto a los productos y especificaciones de los mismos.
 - Es responsable de seguir las políticas de compras.

4.1.5.7 SECRETARIAS

DESCRIPCION DE PUESTOS

- | | | |
|----|---------------------------------------|---|
| 1. | PUESTO : | (1) Secretaria del Gerente General y Administrativo.
(2) Secretaria del Gerente de Ventas.
(3) Secretaria del Gerente de Compras. |
| 2. | UBICACION : | Bosques de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas. |
| 3. | REPORTA A : | (1) Gerente General y Administrativo.
(2) Gerente de Ventas.
(3) Gerente de Compras. |
| 4. | CONTACTOS PERMANENTES :
Internos : | (1) Gerente General y Administrativo.
Cobrador.
(2) Gerente de Ventas.
(3) Gerente de Compras.
Mensajero. |
| 5. | SUPERVISA O DIRIGE A : | (1) Cobrador
(3) Mensajero |
| | FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GENERICA

(1), (2) y (3)

En el puesto en el que los Gerentes de la empresa depositan la responsabilidad de manejar los trámites de las Gerencias y de los asuntos - oficiales y privados de los mismos.

Tramita todos los asuntos relacionados con la Gerencia. Toma dictado en taquigrafía y transcribe. Planea y organiza la atención de los - asuntos de la Gerencia que le corresponda.

DESCRIPCION ESPECIFICA

(1)

1. Tomar dictado en taquigrafía y transcribir.
2. Recibir, distribuir y despachar la correspondencia interna de la alta gerencia, que no requiera la atención del Gerente General o Administrativo.
3. Controla la correspondencia interna, llevando un registro minucioso de la misma.
4. Atiende a las personas que se presentan en la empresa pidiendo nombres, asunto, datos, etc.
5. Lleva una agenda de los asuntos pendientes de la empresa.
6. Controla al cobrador.
7. Gestiona con oportunidad la revisión y la reparación de las - máquinas, muebles y equipo.
8. Atiende llamadas telefónicas.
9. Organiza y envía valijas a proveedores extranjeros.

DESCRIPCION ESPECIFICA

(2)

Similar a la anterior solo que se distingue en que:

1. Escribe a máquina las cotizaciones y facturas que se le piden cuidando de no tener errores en las cantidades marcadas.
2. Abre expedientes sobre clientes con los que la empresa trabaja.

DESCRIPCION ESPECIFICA

(3)

Similar a la anterior pero se distingue en que:

1. Abre expedientes sobre cada uno de los proveedores con los que la empresa trabaja.
2. Mecnografía los pedidos a proveedores.
3. Controla al mensajero.
4. Suministra artículos de oficina y de consumo interno.
5. Recaba la firma del Gerente de Compras para lo necesario.
6. Manejar el telex y la copiadora.
7. Suministrar hojas y materiales de copiado a la máquina copiado ra.
8. Saca las copias encomendadas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A. Conocimientos.

- * Se requiere como mínimo instrucción primaria y estudios comerciales. Los conocimientos deben comprender el dominio de la Taquigrafía, Mecnografía, Correspondencia, Documentación y Archivo. Es conveniente tener habilidad para atender a las personas.

B. Experiencia.

- * Se requiere una experiencia y entrenamiento previo de por lo menos 3 meses en labores similares. Para conocer el puesto se requiere desempeñar las labores un mínimo de 15 días; es desea

ble una experiencia previa en algún puesto similar.

- El puesto necesita para su correcto desempeño de una pulsación de 80 a 90 palabras, por minuto en taquigrafía; y de 50 a 60 - en la transcripción, utilizando máquina standard.
El puesto requiere criterios que permitan dominar las rutinas establecidas para el manejo de los asuntos de la oficina.

C. Responsabilidades.

- Es responsable del manejo de los informes que llegan a la oficina.
- Es responsable que los trabajos a ella encomendados sean desempeñados de la mejor manera posible.

D. Autoridad.

- Tiene autoridad para decidir sobre actividades rutinarias de - su puesto.

4.1.5.8 MENSAJERO

DESCRIPCION DEL PUESTO

- | | | |
|----|-------------|---|
| 1. | PUESTO : | MENSAJERO |
| 2. | UBICACION : | Bosques de Durazno # 65,
Bosques de las Lomas. |
| 3. | REPORTA A : | Secretaria del Gerente
de Compras. |
| | FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GENERICA

Se encarga de hacer los servicios de mensajería de la gerencia. -
Efectúa todo tipo de mensajería que se le solicite o cuando las necesidades de la gerencia así lo exijan.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Realizar todo tipo de mensajería.
2. Canalizar la documentación que se le ordene.
3. Hacer pagos, depósitos bancarios, cambiar cheques, etc.
4. Realizar compras de consumo interno de la compañía.
5. Correos.
6. Lleva documentos a clientes.
7. Ayuda en el traslado de equipo de la oficina cuando se requiera.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- A. Conocimientos.
- Se requiere conocimientos a nivel de estudios primarios para el mejor desempeño de sus labores.

B. Experiencia.

- Es deseable haber desempeñado puestos similares.
Se requieren 15 días para conocer las rutinas del puesto.

C. Responsabilidad.

- Es responsable de la entrega oportuna de las comunicaciones que se le encomienden.
- Es responsable de la realización eficaz de los asuntos que le encomienden los superiores.

D. Autoridad.

- Para decidir dentro de las rutinas establecidas las prioridades.

4.1.5.9 COBRADOR

DESCRIPCION DE PUESTO

- | | | |
|----|-------------|---|
| 1. | PUESTO : | COBRADOR |
| 2. | UBICACION : | Bosques de Duraznos #65,
Bosques de las Lomas. |
| 3. | REPORTA A : | Secretaria del Gerente
General y Administrativo. |
| | FECHA : | 1987. |

DESCRIPCION GENERICA

Presenta a revisión las facturas y efectúa los cobros.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Presenta a revisión las facturas.
2. Prepara un calendario de cobros y presenta contrarecibos al cliente.
3. Reporta las actividades diarias, relacionando lo cobrado y reportando lo vencido, esto lo hace periódicamente.
4. Se reporta al salir de la cobranza.
5. Lleva cheques para pagar compras; o a los proveedores.
6. Lleva un directorio sobre los días y pagos de cada cliente.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

- A. Conocimientos.
 - * Tener estudios a nivel de la secundaria.
 - * Tener conocimiento de la Cd. de México.
- B. Experiencia.
 - * Tener experiencia de un año en el puesto, además de las recomendaciones correspondientes.

C. Responsabilidades.

- Es responsable de realizar las visitas en base a un programa -- asignado.
- Salvaguarda los documentos por cobrar, el efectivo o cheque recibido por parte de los clientes.
- Es responsable de la entrega inmediata de los documentos o efectivo recibidos por el cliente a la empresa.

4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.2.1 INDICE

- I. Introducción
- II. Objetivo de los procedimientos
- III. Inventario de los procedimientos de la empresa Ecuador, S.A.
 - Flujoograma de los procedimientos de la Gerencia General
 - Flujoograma de los procedimientos de la Gerencia Administrativa
 - Flujoograma de los procedimientos de Ventas
 - Flujoograma de los procedimientos de Compras

4.2.2 INTRODUCCION AL MANUAL

El objetivo de este manual, es el describir los procedimientos de operación y control que en la actualidad se llevan a cabo en la empresa Ecuador, S.A., con lo cual se pretende lograr una mayor eficiencia y eficacia en la operación de la organización.

La documentación de los procedimientos realizada consta, primeramente, de un inventario de los mismos, posteriormente, se elaboraron los flujogramas y se describieron cada uno de ellos. Toda recomendación a cambios y mejoras a los mismos, deberá ser canalizada a través del Gerente Administrativo, quien a su vez, evaluará los cambios con el Gerente General.

Con el objetivo de definir los procedimientos a incluir en el presente manual, se efectuó un análisis de las funciones básicas dentro de la empresa.

4.2.3 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Proporcionar una visión general sobre las operaciones de la empresa y que abarcan las cuatro áreas principales de la misma como son: Procedimientos de la Gerencia General, Administrativa, Ventas y Compras.

4.2.4 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos incluidos en este manual están divididos en cuatro rubros: Procedimientos de la Gerencia General, Administrativa, Ventas y Compras, cabe mencionar que los procedimientos de Registro Contable son efectuados por asesores externos, razón por la cual no son incluidos.

A continuación se definen las funciones que abarcan cada uno de — los procedimientos :

4.2.4.1 Procedimientos de la Gerencia General

Funciones que abarcan :

- Evaluación de la información estratégica del negocio.
- Definición de estrategias en relación al manejo de excedente o faltantes de efectivo.
- Relaciones con clientes.
- Definición de políticas.
- Autorización a cambios y modificaciones a procedimientos.
- Análisis de información financiera.
- Evaluación en la comercialización de nuevos materiales.
- Toma de decisiones en aspectos — estratégicos.

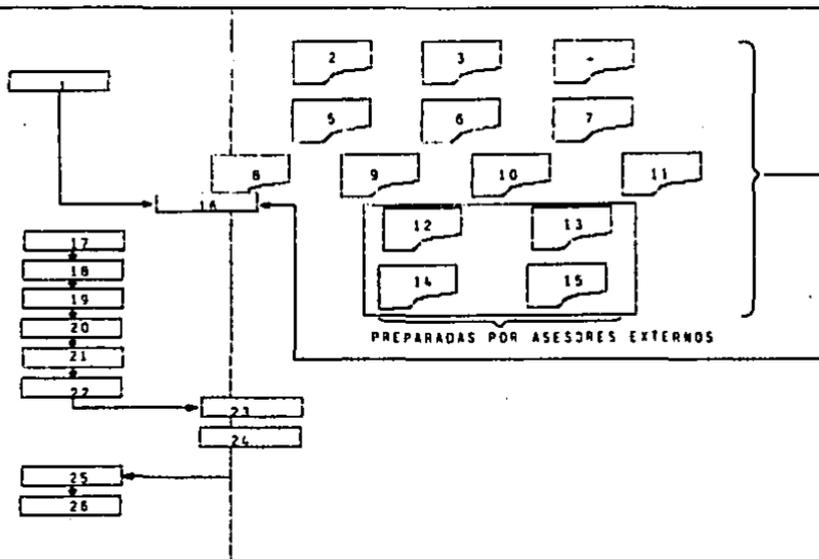
A continuación se dará a conocer el flujograma de los procedimientos de la Gerencia General de la empresa Ecuador, S.A. :

ESTA YESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.2.4.1 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA
GERENCIA GENERAL DE LA EMPRESA ECUADOR, S.A.

GERENTE GENERAL

GERENTE ADMINISTRATIVO



4.2.4.1 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA
GERENCIA GENERAL DE LA EMPRESA ECUADOR, S.A.

- 1.- En forma continua y periódica recibe información del Gerente Administrativo.
- 2.- Flujo de efectivo proyectado vs. real.
- 3.- Planes de acción con excedentes de efectivo.
- 4.- Alternativas de financiamiento.
- 5.- Programas de trabajo del departamento de compras, ventas y gerencia administrativa.
- 6.- Estrategias de recuperación de cartera.
- 7.- Cubrimiento de cuotas de ventas.
- 8.- Planes de comisiones.
- 9.- Pago de cuotas e impuestos.
- 10.- Evaluaciones del personal.
- 11.- Posibles cambios a procedimientos de operación.
- 12.- Balance General.
- 13.- Estado de Resultados.
- 14.- Análisis Financiero.
- 15.- Estrategias Fiscales.
- 16.- Revisa junto con el Gerente Administrativo la información clave del negocio.
- 17.- Define estrategias en relación al manejo de excedentes o faltantes de efectivo.
- 18.- Define estrategias en el pago a proveedores.
- 19.- Define cuotas de ventas y planes de comisiones.
- 20.- Define estrategias para recuperar la cartera.
- 21.- Define políticas de operación de la empresa.
- 22.- Analiza la información financiera.
- 23.- Analizan y evalúan cambios a los procedimientos.
- 24.- Revisan evaluaciones del personal.

- 25.- Realizan en forma continua visitas a clientes de mayor importancia para mantener una relación optima con ellos. Asi mismo mantiene relación con Bancos, Competidores, Autoridades, Asesores, etc.
- 26.- Asiste a Congresos, Exposiciones y Ferias en relación a materiales del ramo de la empresa.

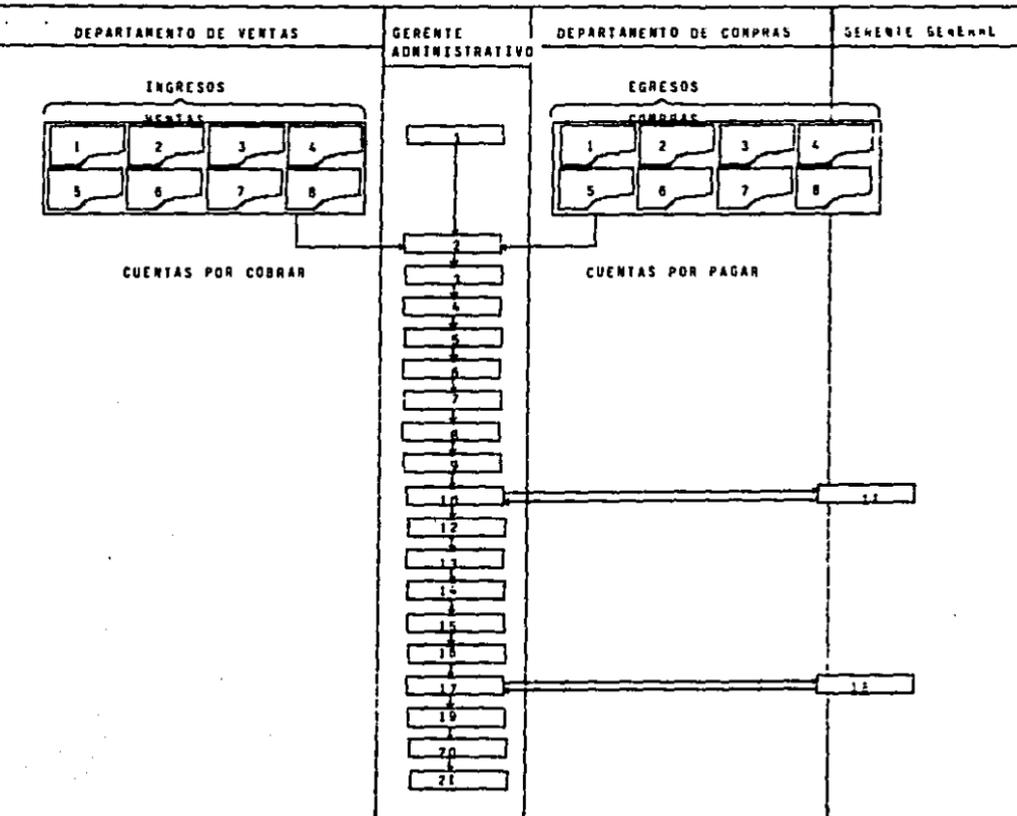
4.2.4.2 Procedimientos de la Gerencia Administrativa**Funciones que abarcan :**

- Control de las operaciones de los departamentos de compras y ventas el seguimiento de los programas - de trabajo.

- Control en el cumplimiento de po
líticas.
- Elaboración y actualización del-
flujo de efectivo (presupuesto -
va. real).
- Evaluación del personal.
- Elaboración y pago de nómina.
- Definición junto con el Gerente
General de estrategias para el -
negocio.

A continuación se dará a conocer el flujograma de los procedimien-
tos de la Gerencia Administrativa de la empresa Ecuador, S.A.

4.2.4.2 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS
DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA



4.2.4.2 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO DE VENTAS

INGRESOS

VENTAS

- 1.- Ventas Reales (semanal).
- 2.- Pronósticos de ventas (semestral).
- 3.- Comportamiento de clientes (bimestral).
- 4.- Planes de trabajo del área (semanal).

CUENTAS POR COBRAR

- 5.- Recuperación de la cartera (diario).
- 6.- Antigüedad de saldos (quincenal).
- 7.- Estado de cuenta (eventual).
- 8.- Facturación vencida (quincenal).

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

EGRESOS

COMPRAS

- 1.- Compras en efectivo y en unidades (semanal).
- 2.- Materiales recibidos y por recibir (semanal).
- 3.- Requerimientos de efectivo a corto plazo (semanal).
- 4.- Planes de trabajo del área (semanal).

CUENTAS POR PAGAR

- 5.- Cuentas por pagar a corto, mediano y largo plazo (quincenal).
- 6.- Análisis de los proveedores (eventual).
- 7.- Comportamiento de los proveedores (bimestral).
- 8.- Antigüedad de saldos de los proveedores (semanal).

GERENTE ADMINISTRATIVO

- 1.- En forma periódica y continua recibe información del departamento de ventas y compras.

- 2.- Efectúa revisión y análisis detallado de cada reporte.
 3.- En relación a los reportes de ventas (1,2,8) y de compras (1,2,5,8).

REPORTES DE VENTAS

- 1 ventas reales.
 2 pronósticos de ventas.
 8. antigüedad de saldos.

REPORTES DE COMPRAS

- 1 compras en efectivo.
 2 req. de efectivo
 5 cuentas por pagar.
 8 antigüedad de saldos de proveedores.

- 4.- Actualiza el reporte de flujo efectivo presupuesto V.S real en forma continua.

NOTA: ESTE REPORTE INCLUYE EGRESOS DERIVADOS DEL:

- pago de la nómina.
- cuotas de impuestos.
- gastos de ventas.
- gastos de administración.
- gastos financieros.

E INGRESOS TALES COMO:

- productos financieros.
- ventas de activos fijos.
- reinversión de utilidades.

TODOS ESTOS CONCEPTOS SE PRESUPUESTAN PARA DEFINIR:

- requerimientos futuros de efectivo.
- pronosticar las utilidades de la empresa.
- definir las fuentes de financiamiento de la empresa o administración de los excedentes de efectivo.

CONFORME SE VAN SUSCITANDO LAS TRANSACCIONES SE COMPARA LO REAL VS. LO PRESUPUESTADO PARA SU ANALISIS.

- 5.- En forma continua realiza junto con el gerente general el flujo de efectivo presupuestado VS. real.
- 6.- Define posibles planes de acción en relación al manejo de excedentes de efectivo o analiza fuentes de financiamiento.
NOTA: los planes de acción en el manejo de excedentes de efectivo o las posibles fuentes de financiamiento posteriormente revisadas por el gerente general quien define el camino de acción a seguir.
- 7.- Elabora nómina con la ayuda de la secretaria incluyendo pago de cuotas, comisiones, impuestos, prima vacacional y demás conceptos que determinen los ingresos y deducciones de los empleados.
- 8.- Analiza y modifica si es necesario programas de trabajo con los gerentes de ventas y compras.
- 9.- Efectúa un análisis y estudio de la antigüedad de saldos de proveedores, estados de cuenta y facturación vencida, presenta análisis resumido al gerente general.
- 10.- Define estrategias a seguir para la recuperación de la cartera.
- 11.- Revisa y autoriza las estrategias de recuperación de cartera.
- 12.- Verifica en forma continua que se cumplan las políticas de compras y ventas.
NOTA: Cualquier variación la notifica tanto al gerente del área como al gerente general.
- 13.- Define cuotas de ventas al departamento de ventas;
- 14.- Realiza en forma periódica juntas para verificar que los planes de trabajo se lleven a cabo.
NOTA: El departamento de ventas también verifica el avance en el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas.
- 15.- Evalúa en forma continua junto con los gerentes de compras y ventas el desarrollo del personal de estas áreas.
NOTA: A su vez el gerente de administración evalúa a los gerentes de ventas y compras y a la secretaria administrativa y general.
- 16.- Mantiene actualizado al gerente general en relación al desempeño del personal.
- 17.- Define planes de comisiones.

- 18.- Revisa y autoriza planes de comisiones.
- 19.- Controla que los asesores contables externos entreguen la información financiera a tiempo.
NOTA: La contabilidad administrativa y fiscal la elabora un asesor externo.
- 20.- Estudia cambios a los procedimientos de operación actuales con el objeto de eficientar la operación de la empresa.
- 21.- Mantiene en forma continua comunicación con el gerente general a quien le presenta una serie de reportes resumidos de la operación de la empresa.

4.2.4.3 Procedimientos de Ventas

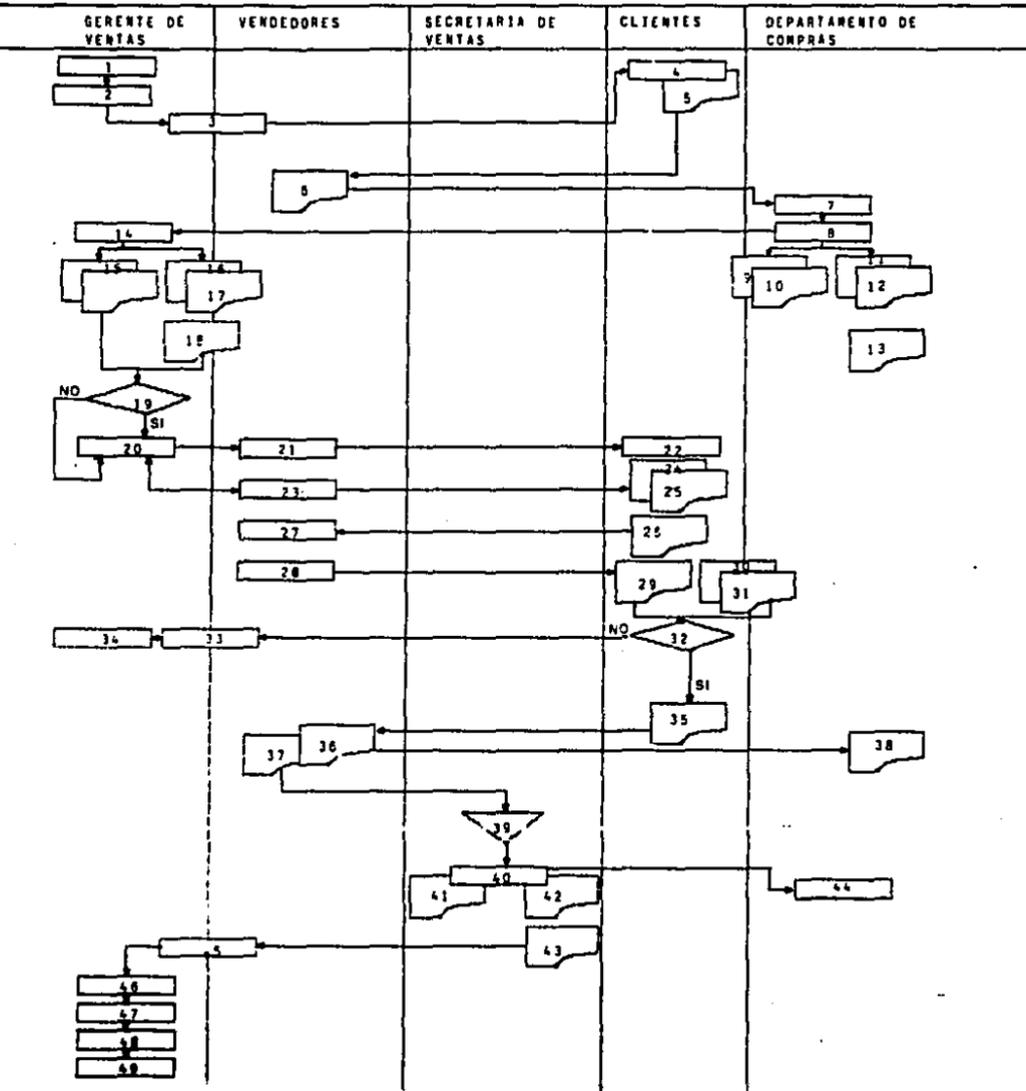
Funciones que abarcan :

- Visitas a clientes.
- Obtención de requisiciones.

- Interfase con el departamento de compras.
- Envío de cotizaciones o requisiciones valuadas a clientes.
- Control de pedidos.
- Seguimiento en la entrega del — producto.
- Facturación.
- Evaluación de clientes.

A continuación se dará a conocer el Flujoograma de los procedimientos Ventas de la Empresa Ecuador, S.A.

4.2.4.3 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA



4.2.4.3 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA

- 1.- Elabora un programa para efectuar visitas a los clientes.
- 2.- Asigna a sus vendedores las visitas diarias a realizar.
- 3.- Realizan visitas a los clientes para obtener las requisiciones.
- 4.- Proporciona las requisiciones e invita a los vendedores a los concursos.
- 5.- Requisiciones.
- 6.- Envían las requisiciones obtenidas al departamento de compras para su - cotización.
- 7.- Recibe cotización de los proveedores así como la información pertinente sobre nuevos productos, productos obsoletos, específicos, catálogos, -- etc.
- 8.- Envío de información pertinente requerida así como de las cotizaciones- mecanografiadas a solicitud de cada cliente.
- 9.- Requisiciones valuadas.
- 10.- Clientes que solicitan : Requisición valuadas. 0
- 11.- Requisición.
- 12.- Clientes que solicitan : Cotización. 0
- 13.- Cotización. 1
- 14.- Recibe las cotizaciones y verifica tipo de cliente que solicitan :
- 15.- Requisiciones valuadas. 0,1
- 16.- Cotización. 0
- 17.- Requisición con precios. 1
- 18.- Cotización. 1
- 19.- ¿ Solicita solo requisición valuada ?
- 20.- En base a la fecha de entrega de las cotizaciones (las cuales define el cliente), elaboran un calendario de visitas a los mismos.
- 21.- Si solicitan requisición valuada : Están pendientes de la fecha de entrega de las cotizaciones.
- 22.- Reten en sobre la requisición original ya cotizada y la depositan en el buzón que para estos efectos tiene el cliente.
- 23.- Sino solicitan requisición valuada : Reciben original y copia de la -- cotización y copia de la requisición. La copia de la cotización deberá ser sellada, devuelta al vendedor.

- 24.- Requisición. 1
- 25.- Cotización. 0
- 26.- Cotización sellada. 1
- 27.- La cotización ya sellada es devuelta al vendedor.
- 28.- Posteriormente, se visita al cliente 30 días después con el objeto de ver si fue aceptada nuestra cotización en ambos casos.
- 29.- Requisición valuada. 0
- 30.- Cotización. 0
- 31.- Requisición. 1
- 32.- ¿ Fueron aceptadas ?
- 33.- En caso de no ser aceptadas : Investiga la razón por la cual no fue - aceptada.
- 34.- Mantiene actualizada bitácora de clientes.
- 35.- Si fueron aceptadas: Emiten pedidos y son recogidos por los vendedores.
- 36.- Obtienen copia de los pedidos mismos que turna a compras.
- 37.- Pedidos. 1
- 38.- Pedidos. 0
- 39.- Archiva.
- 40.- Al entregar el material en su totalidad, anexa a la factura al pedido original
- 41.- Pedido. 0
- 42.- Factura. 0
- 43.- Factura. 1
- 44.- Efectúa el procedimiento de compras y entrega del producto.
- 45.- Efectúa seguimiento en relación a la entrega de la mercancía y al cobro de la misma.
- 46.- Efectúa el seguimiento a la recuperación de la cartera.
- 47.- Lleva el control de cuentas por cobrar.
- 48.- Define el programa de visitas para el cobrador.
- 49.- Se le entrega y le da seguimiento.

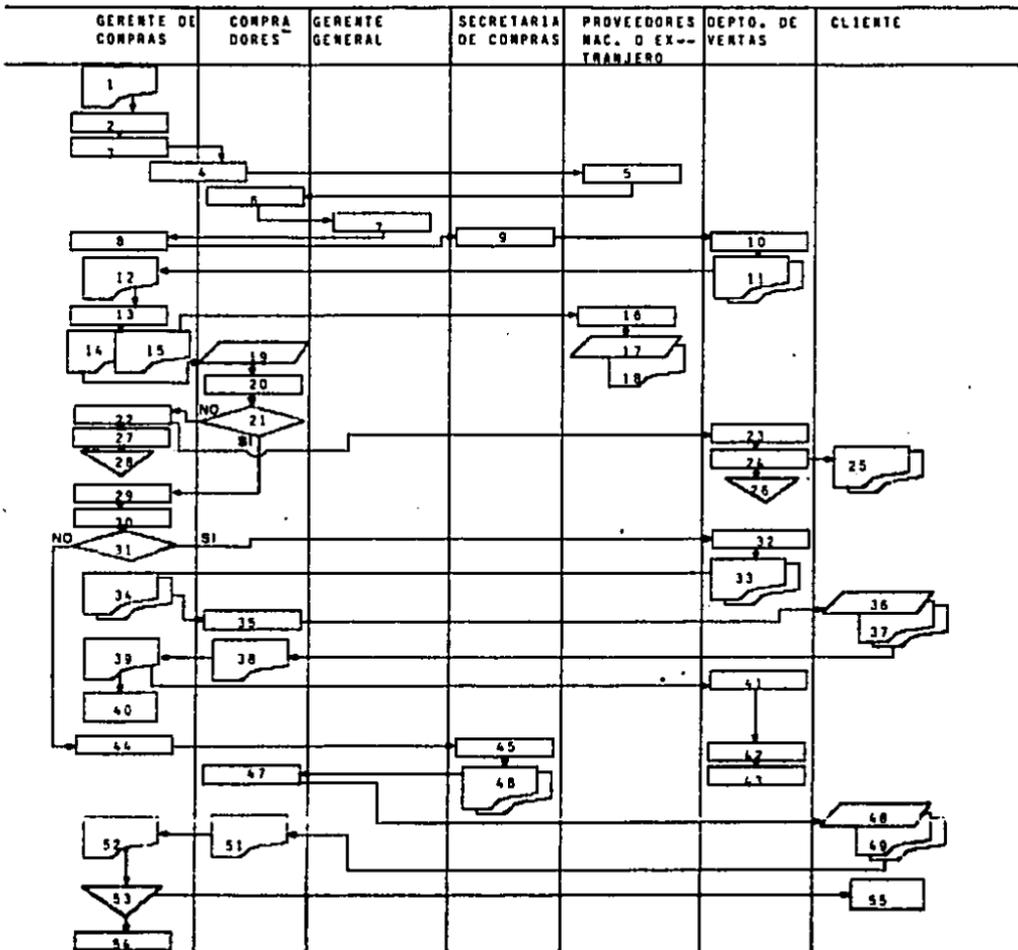
4.2.4.4 Procedimientos de Compras

Funciones que abarcan :

- Cotización de requisiciones.
- Comunicación continua con proveedores (nuevos productos, productos obsoletos, especificaciones técnicas, etc...)
- Localización de nuevos proveedores.
- Envío de órdenes de compra a los proveedores.
- Seguimiento en la recepción de materiales.
- Inspección del material recibido.
- Envío de materiales a clientes.
- Evaluación de proveedores.
- Interfase con el departamento de ventas.

A continuación se dará a conocer los procedimientos de Compras de la empresa Ecuador, S.A.

4.2.4.4 FLUJograma DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS



4.2.4.4 FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

- 1.- Recibe requisiciones del departamento de ventas.
- 2.- Verifica de las requisiciones, posibles proveedores nacionales o extranjeros.
- 3.- Asigna a sus compradores determinadas requisiciones y proveedores.
- 4.- Verifica tipo de proveedor (nacional o extranjero) y le solicitan cotización e información sobre los productos requeridos (vía telex, telefon, telefax, etc.).
- 5.- Cotizan y proporcionan información sobre precios, condiciones de venta (que incluye: pago de fletes, tiempo de entrega, condiciones de pago, responsabilidad, etc.).
NOTA: Además incluyen cualquier información referente al producto como :
 - material obsoleto.
 - nuevos productos.
 - especificación de materiales.
 - catálogos, etc.
- 6.- Documentan y envían la información al gerente administrativo y éste a su vez al gerente general.
- 7.- Analiza información y define los precios de venta.
- 8.- Recibe precios de venta.
- 9.- Mecanografía cotizaciones o requisiciones dependiendo del tipo de cliente.
- 10.- (Sigue en procedimientos de venta sobre la obtención de pedidos).
- 11.- Envío de pedidos obtenidos al gerente de compras.
- 12.- Recibe pedidos del departamento de ventas.
- 13.- Elaboran orden de compra. En caso de ser necesario se envía al pago por adelantado, parcial o total, (por medio de un giro o transferencia bancaria).
- 14.- Orden de compra. 1
- 15.- Orden de compra. 0
- 16.- Recibe y surte orden de compra anexando original de la factura.
- 17.- Material.
- 18.- Factura. 0

- 19.- Reciben e inspeccionan el material vs., factura y vs. la copia de la orden de compra.
- 20.- Verifican que el material este en buen estado y cumpla con las especificaciones requeridas.
- 21.- ¿ Se encuentra en buen estado el material ?

SI EL MATERIAL ESTA EN MAL ESTADO :

- 22.- Se le notifica al gerente de compras del mal estado del material.
- 23.- Se notifica al gerente de ventas sobre el estado del material.
- 24.- Notifica al cliente el retraso de la entrega por medio de una notificación de retraso.
- 25.- Notificación de retraso. 0,1
- 26.- El Gerente de Ventas actualiza bitacora de comportamiento de -- clientes.
- 27.- Aclara con proveedor y arregla transacción.
- 28.- Actualiza bitacora de comportamiento de proveedores.

SI EL MATERIAL ESTA EN BUEN ESTADO.

- 29.- Se le notifica sobre el buen estado del material.
- 30.- Verifica si se recibió el producto que integra la totalidad del - pedido de nuestros clientes.
- 31.- ¿ Es el total del pedido ?

SI ES EL TOTAL DEL PEDIDO :

- 32.- Se le solicita que emita la factura correspondiente.
- 33.- Factura. 0,1
- 34.- Factura 0,1
- 35.- Recibe factura para ir a entregar la mercancía.
- 36.- Recibe material y original de la factura, la copia la sellan de - recibido y es devuelta.
- 37.- Factura. 0
- 38.- Factura. 1
- 39.- Recibe facturas. 1

- 40.- Actualiza 'control de entregas a cliente '
- 41.- El Gerente de Ventas recibe facturas y una copia semanal del r--- parte de 'control de entregas a clientes '
- 42.- Ver procedimientos de ventas.
- 43.- Actualiza bitacora de comportamiento de clientes.

SI NO ESTA COMPLETO EL PEDIDO :

- 44.- Solicita a la secretaria la mecanografía de una remisión por la - entrega parcial del producto.
- 45.- Mecanografía remisiones en original y copia.
- 46.- Remisión. 0,1
- 47.- Entrega cercancia con las remisiones al cliente.
- 48.- Reciben material con remisiones, la copia será sellada y devuelta.
- 49.- Remisión. 0
- 50.- Remisión. 1
- 51.- Remisiones selladas. 1
- 52.- Remisiones selladas. 1
- 53.- Actualiza 'control de entregas a clientes '
- 54.- Verifica si se entrega el producto total incluido en el pedido de nuestros clientes.
- 55.- El cliente recibe semanalmente copia del mismo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones relativas al presente trabajo de investigación abarcan los aspectos más importantes relativos a la información documental obtenida y al desarrollo e instalación del manual de organización y procedimientos, objeto de la investigación.

Es de gran importancia que la estructura de la organización sea la idónea ya que si se cuenta con una estructura inadecuada, los procedimientos llegarán a ser de gran complejidad y por consecuencia se caerá en el exceso de control (burocratización).

Los procedimientos deben ser flexibles bajo las condiciones que así lo requieran, es decir, es importante el criterio de quien los usa, ya que en ciertas condiciones quizás el seguir los procedimientos tal como están definidos puede ir en contra de una resolución efectiva de un determinado evento.

El conocimiento de las políticas, permite al personal actuar con mayor seguridad y confianza ya que las políticas constituyen una guía principal para el pensamiento y la acción, es decir, determinan las fronteras y delimitan una zona de acción, así mismo, al ser cumplidas las políticas, se facilitará considerablemente el logro de los objetivos de la empresa.

La descripción de puestos, dentro del manual de organización facilita tanto a nuevos empleos como a los ya existentes el conocimiento de sus funciones, responsabilidades, cualidades requeridas, y su relación con los distintos niveles jerárquicos existentes en la organización.

La actualización de los manuales de organización y procedimientos debe ser continua ya que la utilidad de los mismos para los administrados radica en la veracidad de la información que contienen, así pues, es

importante que los procedimientos se vayan adaptando en razón al crecimiento y reorganización de las empresas, ya que al no actualizarlos se pierde la posibilidad de obtener los beneficios derivados de una modernización continua, siendo este punto básico para obtener una ventaja competitiva.

La empresa en la cual fue instalado el manual de organización y -- procedimientos (instalación realizada en el año de 1987), ha logrado eficientar considerablemente la operación, pues así se fue comunicado por -- los ejecutivos de la empresa, ya que concretamente se han resuelto diversos problemas de comunicación derivados de la falta de conocimientos por parte de los empleados de los conceptos básicos definidos en los manuales, así mismo, se ha optimizado la utilización de sus recursos humanos, materiales y financieros, ya que la divulgación y uso de los manuales ha traído como consecuencia que el personal oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El Gerente General de la empresa ha logrado contar con mayor tiempo para dedicarse a planear y efectuar funciones estratégicas, que permitan al negocio tener mayores expectativas de desarrollo, esto ha sido posible mediante la definición de responsabilidades contenidas en el manual de organización y procedimientos, es decir, en la actualidad cada quien conoce mejor el papel que desempeña dentro de la empresa.

En la empresa en la cual se efectuó el presente trabajo de investigación, se han reducido considerablemente los conflictos interdepartamentales, pues el manual de organización y procedimientos, ha servido al -- Gerente Administrativo, como una herramienta que le permite controlar -- efectivamente la operación de la empresa.

En términos generales, los principales logros que se han obtenido son los siguientes: simplificación y distribución adecuada del trabajo; conocimiento de cada empleado de las políticas y objetivos de la empresa.

sa, así como de sus funciones, responsabilidades y alcance en relación a la toma de decisiones (eliminando la duplicidad de funciones y la invasión de líneas de autoridad); además, se ha logrado obtener información en forma veraz y oportuna en los distintos niveles de la organización y por consecuencia el ahorro de tiempo y esfuerzo en el desempeño del trabajo.

En base a los resultados obtenidos en la instalación del manual de organización y procedimientos propuesto, se considera que la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación deberá ser considerada como aprobada.

GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS

Carta de Crédito.- Instrumento bancario que se abre para garantizar al proveedor el pago respectivo, y así mismo a la empresa de que no podrán cobrar hasta haber embarcado y surtido el material de acuerdo a nuestras instrucciones.

Control.- En la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados. Ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

Descripción de puestos.- Se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que para la mejor distribución de las actividades, como para la definición de las funciones de la alta gerencia; así como lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Fianza.- Documento con el cual una compañía afianzadora garantiza nuestra solvencia y el buen uso del dinero del cliente o bien la devolución integral del mismo.

F.O.B. (Free on Board).- Libre a bordo. Significa que nos pondrán la mercancía libre de gastos, impuestos y fletes en el punto pactado en nuestros pedidos.

Manuales de Organización.- Se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos. Generalmente incluyen también los organigramas.

Manual de Procedimientos.- El manual de procedimientos es aquel instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad o varias de ellas.

Mediación Mercantil.- Convenio celebrado con algunas compañías para manejarles sus ventas y cobranzas por cuenta y orden de ellas mismas, con nuestro personal mediante el pago de un porcentaje.

Objetivos.- Los objetivos o metas por alcanzar, son los fines a cuya consecución se encamina la actividad de una empresa organizada.

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

Políticas.- Son planes directivos relativamente generales, con carácter razonable de permanencia. Una política esboza un campo de acción, determina los objetivos y delimita la zona de acción.

Procedimientos Administrativos.- Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

BIBLIOGRAFIA

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

Apuntes

Cátedra de Manual de Organización y Procedimientos
Universidad Anáhuac
Primer Semestre de 1984.

Dale, Ernest
Organización
México, D.F.
Ed. Técnica
1978.

Fayol, H.
Administración Industrial y General
México, D.F.
Ed. Herrero
1972

Goetz, E. Billy
Management planning & Control
New York
Mc Graw-Hill
1969

Holden, P.E.
Top Management Organization & Control
New York
Mc Graw-Hill
1961

Koontz y O'Donnell
Principios de Dirección de Empresa
Madrid, España
Mc Graw-Hill
1961

Neuschel, R.F.
Streamlining Business Procedures
New York
Mc Graw-Hill
1960

Bayes Ponce, Agustín
El Análisis de Puestos
México, D.F.
Ed. Limusa
1978