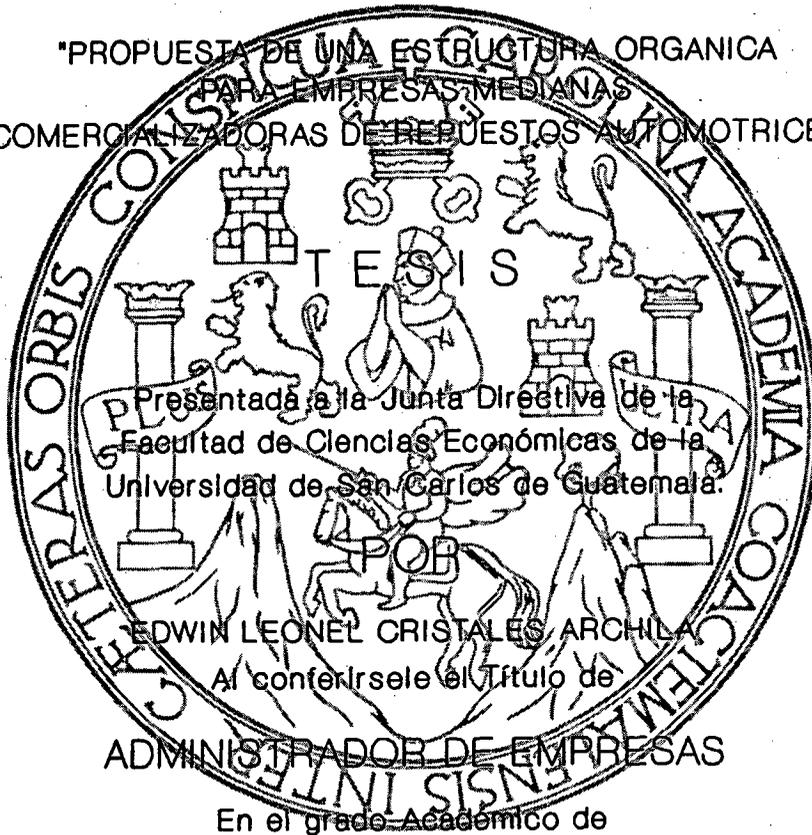


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA  
PARA EMPRESAS MEDIANAS  
COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES"



Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

EDWIN LEONEL CRISTALES ARCHILA  
Al conferírsele el Título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado Académico de

L I C E N C I A D O

GUATEMALA, ENERO DE 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

DL  
03  
T(1420)

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
LIC.	DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO	DECANO
LICDA.	DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO	SECRETARIO
LIC.	JORGE EDUARDO SOTO	VOCAL 1o.
LIC.	JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES	VOCAL 2o.
LIC.	VICTOR HUGO RECINOS SALAS	VOCAL 3o.
P.C.	OSWALDO CIRIACO IXCAYAU LOPEZ	VOCAL 4o.
P.C.	FREDY ORLANDO MENDOZA LOPEZ	VOCAL 5o.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

LIC.	JUAN ARNOLDO BORRAYO SOLARES	PRESIDENTE
LIC.	EDMUNDO ANTONIO GEREDA LIRRAYES	SECRETARIO
LIC.	LUIS OSBALDO GARCIA ALEGRIA	EXAMINADOR
LIC.	GUILLERMO DANIEL OVALLE PEREZ	EXAMINADOR
LIC.	RICARDO HUMBERTO LOPEZ SOL	EXAMINADOR

Guatemala, 17 de noviembre de 1,994

Licenciado

Donato Monzón Villatoro  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

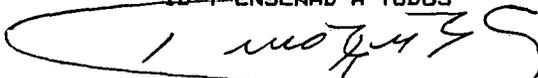
Señor Decano:

De conformidad con el oficio de fecha 15 de octubre de 1,992 en el que se me designó como asesor de tesis del Señor Edwin Leonel Cristales Archila, le comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado: "PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES" en la que se abordan aspectos importantes sobre la organización de este tipo de empresas en Guatemala.

Considero que el trabajo presentado, reúne los requisitos académicos universitarios y presenta un aporte valioso para la administración de este tipo de empresas, por lo tanto me permito sugerir que sea aceptada como tesis para la graduación profesional del señor Cristales Archila, previo a optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Carlos Rolando Morales Rodríguez  
Colegiado No. 3789



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, NUEVE DE FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el  
Licenciado Carlos Rolando Morales Rodríguez,  
quien fuera designado Asesor y la opinión  
favorable del Director de la Escuela de  
Administración de Empresas, se acepta el trabajo  
de Tesis denominado: "PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA  
ORGANICA PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS  
DE REPUESTOS AUTOMOTRICES", que para su  
graduación profesional presentó el estudiante  
EDWIN LEONEL CRISTALES ARCHILA, autorizándose su  
impresión.-----

ID Y ENSEÑAR A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO

## DEDICATORIA

**A DIOS:**

*Padre universal y fuente emanadora  
de vida, de cuya mente surgi.*

**A MIS PADRES:**

**MIGUEL A. CRISTALES L.  
NICOLAZA A. DE CRISTALES**

*Gratitud eterna por sus consejos.*

**A MI ESPOSA**

**LISSETE DE CRISTALES**

*Por su amor, comprensión y apoyo  
en todo momento.*

**A MIS HIJOS:**

**JOHAN STEVE  
BRIAN DERICK  
JEREMY ANDREE**

*Por ser ellos la fuente de mi  
superación.*

**A TODA MI FAMILIA:**

*Que esto sea un pequeño  
estímulo de superación.*

**A MI ASESOR DE TESIS:**

**LIC. CARLOS MORALES**

*Por su asesoría profesional y  
disposición en la revisión de este  
trabajo.*

**AMIS COMPAÑEROS DE GRUPO  
DE PRIVADO EN ESPECIAL A:**

**LIC. OSMEL TORTOLA**

*Por su amistad incondicional.*

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA,  
FAC. DE C.C.E.E.**

*Por la satisfacción y orgullo de  
aprender en sus aulas.*

**A LA ESCUELA DE ADMON.  
DE EMPRESAS**

*Por ser el medio para la obtención  
de mis objetivos profesionales.*

**Y AMIGOS:**

*Con mucho cariño, por su apoyo y  
amistad.*

**A USTED, ESTIMADO LECTOR:**

*Muy especialmente.*

RECONOCIMIENTO ESPECIAL

A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA  
CORPORACION DE EMPRESAS DE  
EURO REPUESTOS, S.A.

EN ESPECIAL AL LICENCIADO:

**VICTOR MANUEL MARTINEZ SAMAYOA**

Por su asesoría profesional y apoyo en todo momento, brindándome la oportunidad de practicar mis conocimientos en las empresas que dirige; y a todo el personal que la integra, quienes me han aportado sus conocimientos.

## INDICE GENERAL

### INTRODUCCION

i

### PAGINA

#### CAPITULO I

#### LA EMPRESA

A.	DEFINICION DE EMPRESA	1
B.	CLASIFICACION	
1.	Por su Actividad o Giro Comercial	3
1.1	Empresas Industriales	3
1.1.1	Empresas Extractivas	4
1.1.2	Empresas Manufactureras	5
1.1.3	Empresas Agroindustriales	6
2.	Empresas Comerciales o de Servicio	6
3.	Empresas Agrícolas	7
C.	ATENDIENDO A LA PROVENIENCIA DEL CAPITAL	7
1.	Empresas Públicas	7
1.1	Entidades Autónomas	8
1.2	Entidades Semi Autónomas	9
2.	Empresas Privadas	9
3.	Empresas Mixtas	10
D.	CLASIFICACION JURIDICA DE LAS EMPRESAS	11
1.	Comerciantes Individuales	12
2.	Sociedad Colectiva	12
3.	Sociedad en Comandita Simple	12
4.	Responsabilidad Limitada	13
5.	Sociedad Anónima	13
6.	Sociedad en Comandita por Acciones	13
E.	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR EL NUMERO DE EMPLEADOS	13
F.	DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS	15
1.	La Estrategia	16
2.	La Tecnología	16
3.	El Recurso Humano	17
4.	El Tamaño y la Estructura	18

## CAPITULO II

### EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

A.	ANTECEDENTES HISTORICOS	19
B.	DESCRIPCION DEL MERCADO DE REPUESTOS EN GUATEMALA	27
1.	Partidas Arancelarias para Productos Automotrices	27
2.	Tamaño del Mercado de Repuestos en US\$.	28
3.	Tamaño del Mercado de Vehículos en Unidades	30
4.	Contribución del Mercado de Repuestos Automotrices al Producto Interno Bruto (PIB)	33
5.	Segmentación y Distribución del Mercado de Repuestos Automotrices	35
5.1	Segmentación Geográfica	36
5.2	Segmentación Demográfica	37
5.3	Segmentación Psicográfica	38
5.4	Segmentación Conductual	38
C.	CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL MERCADO DE LA COMERCIALIZACION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	42
1.	Características de la Micro Empresa	43
2.	Características de la Empresa Pequeña	44
3.	Características de la Empresa Mediana	44
4.	Características de la Empresa Grande	45
D.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES A NIVEL NACIONAL Y PAISES DESARROLLADOS	45

## CAPITULO III

### ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

A.	ESTRUCTURA ORGANICA	48
1.	Tipo de Organización	48
1.1	Estructura Lineal	48
1.2	Estructura Funcional	49
1.3	Estructura Staff	49
2.	Niveles Jerárquicos	50
3.	Tramo de Control	51
4.	División del Trabajo	51
5.	Departamentalización Básica	53
5.1	Gerencia General	53
5.2	Gerencia Administrativa	53
5.2.1	Departamento de Compras	54

5.3	Gerencia de Ventas	56
B.	FORMAS TIPICAS DE ORGANIZACION	59
1.	Centralización	60
2.	Descentralización	60
3.	Desconcentración	61
C.	PROCESO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS EN LAS EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	61
1.	Modelo de Flujoograma Actual de la Venta de un Producto	63
2.	Perfil del Recurso Humano que Interviene en una Venta de Repuestos Automotrices	64
2.1	Gerencia de Ventas	64
2.2	Supervisión General de Ventas	65
2.3	Vendedores	65
D.	GRADO DE FORMALIZACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	66
1.	Autoridad	67
2.1	Facultades	67
2.2	Normativos	67
3.	Procedimientos	67
E.	OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR	68
1.	Liderazgo Participativo	68
2.	Políticas	69
2.1	Políticas de Venta	69
2.2	Políticas de Descuento	69
2.3	Políticas de Compra	70
2.4	Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal	70

#### CAPITULO IV

#### PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.

A.	DESCRIPCION DE LAS UNIDADES ADIMINSTRATIVAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA PROPUESTA	74
1.	Gerencia General	74
2.	Departamento de Auditoria Interna	74
3.	Servicio de Staff	75
4.	Gerencia de Logistica y Operaciones	76
4.1	Departamento de Compras e Importaciones	77
4.2	Departamento de Servicios de Logistica	78
5.	Gerencia de Mercadeo y Ventas	80
5.1	Supervisión General de Ventas	80
5.2	Puntos de venta (Central/Sucursales)	81

6.	Gerencia Administrativa Financiera	83
6.1	Departamento Administrativo	84
6.2	Departamento Contable	85
B.	TRAMO DE CONTROL	87
C.	DIVISION DEL TRABAJO	87
D.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA	88
1.	Ventajas	88
2.	Desventajas	88
E.	RECURSOS NECESARIOS	89
1.	Recursos Humanos	89
2.	Recursos Físicos	91
3.	Recursos Financieros	93

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	94
B.	RECOMENDACIONES	96
C.	ANEXOS	
1.	Propuesta del Manual de Organización para Empresas Medianas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	98
2.	Propuesta de Reglamento Interno de Trabajo para Empresas Medianas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	99
	Bibliografía	100

## LISTADO GENERAL DE CUADROS

No.		PAGINA
1.	Cantidad de Recursos Humanos que Integran las Diferentes Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	15
2.	Principales Partidas Arancelarias de Productos Automotrices	27
3.	Importaciones de Repuestos Automotrices Provenientes de Varios Países del Mundo	29
4.	Cantidad de Vehículos por Departamento	30
5.	Cantidad de Vehículos por Tipo de Placa	32
6.	Cantidad Aproximada de Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	33
7.	Cantidad Aproximada de Plazas en las Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	34

## LISTADO GENERAL DE GRAFICAS

No.		PAGINA
1.	Modelo de Organización Actual de la Gerencia General	53
2.	Modelo de Organización Actual de la Gerencia Administrativa	54
3.	Modelo de Organización Actual del Depto. de Compras	55
4.	Modelo de Organización Actual de la Gerencia de Ventas	57
5.	Modelo de Estructura Orgánica Actual de las Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices	59
6.	Modelo de Flujograma Actual de la Venta de un Producto	63
7.	Modelo de Estructura Orgánica Propuesto para una Empresa X-Y-Z	74
8.	Modelo de Organización Propuesto para la Gerencia General	76
9.	Modelo de Organización Propuesto para la Gerencia de Logística y Operaciones	79
10.	Modelo de Organización Propuesto para la Gerencia de Mercadeo y Ventas	83
11.	Modelo de Organización Propuesto para la Gerencia Administrativa Financiera	86

## INTRODUCCION

Hoy en día en Guatemala, el automóvil es indispensable en la vida cotidiana de las personas, debido al crecimiento de la ciudad y a la necesidad de ahorrar tiempo en el desplazamiento dentro de ésta.

Para poder gozar de los servicios de los vehículos en forma continua y adecuada; se necesita la existencia de servicios de venta de repuestos automotrices, donde el precio, calidad y servicio de los mismos, llenen las necesidades de la población.

El presente trabajo, tiene la finalidad de presentar una propuesta de estructura orgánica de aplicación general en las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices que ayudará a que estos servicios sean más eficientes a todo nivel.

Este documento consta de cinco capítulos y dos anexos que en forma contienen lo siguiente: el capítulo primero comprende una clasificación general de las empresas de acuerdo a sus distintas actividades, el sector económico al que pertenecen, su clasificación jurídica y las determinantes de su estructura, con la finalidad de que el lector pueda apreciar y comprender el funcionamiento de las empresas medianas comercializadoras de repuestos en Guatemala al adentrarse en la lectura de esta tesis.

El capítulo segundo describe la historia e ingreso de los vehículos a Guatemala, la cantidad aproximada de vehículos existentes en el país, la contribución que genera esta actividad al Producto Interno Bruto Nacional, la segmentación del mercado de repuestos y la clasificación y características más importantes de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices.

El capítulo tercero contiene una descripción de la estructura orgánica prevaleciente en estas empresas, el perfil del recurso humano que utilizan y las políticas que regularmente adoptan, aspectos que han sido minuciosamente analizados y criticados para fines de mejoramiento, según se presenta en el siguiente capítulo.

El capítulo cuarto describe la propuesta de la estructura orgánica para estas empresas. Esta posee las características que a juicio del autor, deberán contener para mejorar sensiblemente su eficiencia; ésta se presenta en detalle para facilitar su comprensión e implantación.

El capítulo cinco describe las conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado. Los anexos uno y dos, los cuales contienen una propuestas para el Manual de Organización y el Reglamento Interno de Trabajo respectivamente y son en esencia los pilares sobre los cuales se apoyan los conceptos vertidos en el capítulo cuatro y las principales recomendaciones presentadas en el estudio.

## CAPITULO I

### LA EMPRESA

#### A. DEFINICION

Connotados científicos de la administración la interpretan de la siguiente forma:

- De acuerdo a la concepción idiomática, la palabra empresa significa: acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

- Según el método de investigación aristotélico, la definición de la empresa está determinada por cuatro preguntas básicas que son las siguientes:

¿ Qué elementos forman la empresa ?

¿ Qué es lo que dá unidad a esos elementos ?

¿Cuál es la causa que produce esa unidad, o sea, el concepto de empresario ?

¿ Qué fines persigue la empresa y cada uno de sus elementos ? <sup>1</sup>

- La empresa se considera como una unidad productora de bienes y servicios para satisfacer un mercado, dicha empresa esta

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas.  
Limusa, No. 30 1,983 Pág. 72

compuesta por recursos humanos, físicos y financieros. Desde este ángulo se convierte en una institución para el empleo eficaz de los recursos, mediante una organización de acuerdo a su constitución, para mantener y aumentar la riqueza. Proporciona además, seguridad y prosperidad a los empleados, pues conforma un conjunto de actividades colectivas, humanas y organizadas con el fin de producir bienes y rendir beneficios. <sup>2</sup>

El desarrollo económico ha originado la multiplicación de empresas. Para su interpretación y estudio deben ser clasificadas según su esencia y naturaleza. Una empresa puede ser micro, pequeña, mediana o grande en razón del mercado que domina y abastece. Desde el punto de vista mercadológico, pueden clasificarse según el mercado local, nacional e internacional.

Para determinar otras características de las empresas se pueden analizar los objetivos que persiguen, su escritura de constitución, el giro de la actividad principal, etc. En nuestro medio los principales sectores económicos en donde se pueden clasificar son los siguientes: agrícola, industrial, comercial o de servicio.

---

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas: Compendio de Notas de Administración de Empresas. Producción Mimeográfica USAC 1,984 Pág. 01

Algunas empresas de acuerdo a su funcionamiento pertenecen a más de un sector, pero para efecto de clasificación, por estrategia de éstas, ellas mismas deciden a cual sector desean a adherirse.

## B. CLASIFICACION

Las empresas se pueden clasificar atendiendo a lo siguiente:

### 1. Por su actividad o Giro Comercial:

En esta clasificación las empresas pueden dividirse en:

#### 1.1 Empresas Industriales

Las empresas industriales son todas aquellas que se dedican a la transformación de materia prima, orgánica e inorgánica, mediante el uso de máquinas o con el predominio de éstas. La industria es aquella en donde la acción de la fuerza de trabajo recae sobre objetos de la naturaleza previamente procesados por el hombre para producir artículos de consumo final o intermedios, entre éstos figuran: herramientas, utensilios, máquinas y productos fisicoquímicos, bioquímicos, químicos, biofisiológicos y físicos.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>

Melendreras Soto, Tristán- Rivera Gonzales, José A.  
La Crisis en la Industria Guatemalteca o la Necesidad de Modernizar el Capitalismo en Guatemala.  
1,989 Editorial USAC- Pág. 20

Las empresas industriales en nuestro medio se subdividen en:

### 1.1.1 Empresas Extractivas

Son aquellas en las que el esfuerzo del hombre, por procedimientos diversos, se dedica a extraer o a tomar del seno de la naturaleza algún objeto que constituya un satisfactor de necesidades, pero sin modificar su estructura, pudiendo entregar esos productos para su consumo inmediato, o como base de alguna otra actividad industrial.

Ahora bien, dentro de este grupo puede distinguirse si los recursos obtenidos son renovables o no. Se entiende por recurso no renovable aquellos en que la voluntad y el esfuerzo del hombre son incapaces para lograr la renovación o reintegración de esa riqueza y que al tomarla o extraerla implica su extinción. Como ejemplo pueden citarse: la explotación de la minería en general, el petróleo y las salinas cuando se presentan en yacimientos.

En el grupo de industrias extractivas de recursos renovables se consideran todas aquellas actividades que hacen producir a la naturaleza, o toman de ella satisfactores de necesidades aprovechando la metamorfosis de determinados elementos que el hombre dirige, merced al conocimiento adquirido de las leyes de la vida vegetal y animal.

La agricultura en general constituye el mejor ejemplo de este grupo de recursos renovables. <sup>4</sup>

### 1.1.2 Empresas Manufactureras

La manufactura es el proceso de coordinación de personal, herramientas y máquinas para convertir materias primas en productos útiles, aquí prevalece la mano de obra. Con el desarrollo de las máquinas y métodos modernos para la manufactura, una parte de la habilidad del operario se ha incluido en la construcción de las máquinas para producción.

Esto hace posible el empleo de un número creciente de personas con poca habilidad relativa, a la vez que se aumenta el volumen de la producción, se reduce el costo de producción, se mejora la diversidad de tipos de productos y se ofrece una calidad más confiable en los productos; la diferencia entre las empresas manufactureras y las empresas industriales es que en la primera prevalece la mano de obra y en la segunda la maquinaria.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ochoa Ravizo, Alfonso C. Contabilidad de Industrias Extractivas. Limusa, 1,976 Pág. 02

<sup>5</sup> Kazanas, H.C.-Baker Glen, E.-Gregor, Thomas H.: Procesos Básicos de Manufactura. Mc. Graw-Hill 1,983 Pág. 01

Las empresas de bienes de producción son todas aquellas que elaboran productos duraderos, es decir, que son utilizados para posteriores transformaciones como por ejemplo: la maquinaria utilizada en la industria.

### 1.1.3 Empresas Agroindustriales

Es una actividad económica propia de la industria que transforma productos pecuarios, entre ellos los derivados de cultivos superficiales y arbóreos, de la caza, la pesca y mar, así como aquellos provenientes de las actividades mineras, como los minerales y metales, en general lo inorgánico. <sup>6</sup>

## 2. Empresas Comerciales o de Servicio

Estas industrias son aquellas en las que el esfuerzo del hombre tiene por objeto agregar en los satisfactores la utilidad de lugar o la utilidad de tiempo a todos aquellos elementos que se encuentran listos para el consumo. Sirviéndose del mar, de los ríos, canales, comercios y el aire mismo, ofreciendo el servicio de cambio de lugar, de ideas y cosas en los lugares donde se necesitan. Ante dichas circunstancias dichos servicios pueden ser tangibles, los que se pueden observar físicamente y los intangibles que son todo lo contrario como por

---

<sup>6</sup> Ochoa Ravizo, Alfonso : Contabilidad de Industrias. Extractivas. Limusa - 1,976 . Pág. 30

ejemplo: las ideas. <sup>7</sup>

### 3. Empresas Agrícolas

Son todas aquellas unidades productivas que se conforman con el objeto de producir bienes agrícolas, es decir obtenidos por el trabajo de la tierra, los cuales pueden ser para la comercialización de estos a nivel nacional e internacional.

Estas empresas pueden constituirse en cooperativas, conformadas por pequeños productores, los cuales unen esfuerzos para desarrollarse y lograr sus objetivos.

#### C. ATENDIENDO A LA PROVENIENCIA DEL CAPITAL

##### 1. Empresas Públicas

Esta empresas u organizaciones han sido creadas por el Gobierno o el Estado exclusivamente para proporcionar un servicio a la sociedad.

Es decir su función no es lucrativa y puede ser capitalizada a través del Estado, ayuda internacional o por un patrocinador directo de ayuda económica o en especie.

<sup>7</sup>

---

Kazanas, H. C.-Baker, Glen E.-Gregor, Thomas G.:  
Procesos Básicos de Manufactura. Mc. Graw Hill  
1,983 Pág. 30

Estas organizaciones del Estado o con participación del Estado, producen bienes y/o servicios, destinados al propio Estado o a la sociedad en general. A través de la venta de dichos bienes o servicios, las organizaciones estatales pueden obtener ingresos para su propio funcionamiento y para las obras del Estado en sí. <sup>8</sup>

Las empresas públicas se clasifican en:

### 1.1 Entidades Autónomas

Representan aquellas empresas estatales que tienen personería jurídica y patrimonio propio para la prestación de servicios al público, dentro de estas empresas existen las condiciones siguientes:

- Tránsferencia de competencia y de funciones administrativas del Estado a estas organizaciones.
- La persona jurídica es distinta a la del Estado.
- El control administrativo lo ejerce independientemente en su calidad de persona jurídica, patrimonio propio, discreción administrativa y financiera.

---

<sup>8</sup> Cardona, Rocaél - Dora Lemus: Notas Introdutorias Sobre la Situación de las Empresas Estatales de Guatemala.  
INAP - 1,979 Pág. 1-2

Las empresas autónomas y semi autónomas suelen llamarse también empresas descentralizadas, dichas empresas pueden ser objeto de graduación como se describe a continuación:

- Mínima: Basado en la delegación y en la avocación;
- Media: Basado en la desconcentración; y
- Máxima: Basado en la autonomía.

## 1.2 Entidades Semi Autónomas

Dichas empresas son descentralizadas, pero la semi autonomía se basa en que no pueden elegir sus propias autoridades superiores, sino que son designadas.

En resumen, las entidades y organizaciones públicas son centralizadas o descentralizadas, en otras palabras o no tienen personería jurídica por ser centralizadas, o la tienen por su descentralización dotadas de autonomía o semi autonomía. En tal esquema la única figura intermedia conocida es la desconcentración administrativa, la cual es una figura administrativa considerada intermedia entre la descentralización y la centralización.

## 2. Empresas Privadas

Estas empresas están constituidas como personas individuales o jurídicas, las cuales se organizan de acuerdo a sus necesidades,

definiendo sus objetivos desde el momento de su creación, la mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, pero pueden estar consideradas como empresas mixtas, donde el mayor aporte de acciones las puede tener el Estado o particulares por lo que sus objetivos pueden ser los siguientes:

**- Empresas Privadas Lucrativas**

Generalmente su razón de ser es obtener una utilidad prevista, en donde sus socios o integrantes arriesgan su capital con el fin de obtener utilidades y dividendos. Por lo regular las empresas lucrativas pertenecen al sector privado, aunque se pueden dar en el sector público, o bien, en entidades mixtas.

**- Empresas Privadas No Lucrativas**

Estas empresas pueden pertenecer al sector privado o público, la función de estas empresas principalmente es desarrollarse socialmente a través de prestar un servicio a un precio relativamente cómodo al alcance de personas de escasos recursos económicos, bajo dicho concepto su función es puramente social y no económica.

**3. Empresas Mixtas**

El Estado Moderno se preocupa por dejar hacer y también ayudar a hacer. Esta idea ha llevado al Estado a compartir con los particulares el seno de una organización, la explotación de

actividades industriales, comerciales o de servicio y en busca del reordenamiento económico con aportes económicos públicos y privados para la satisfacción de necesidades de interés general.

La participación del Estado o de organizaciones descentralizadas en una sociedad, también tienen lugar como accionistas, lo que obliga a modificar el régimen de las sociedades privadas, ya que el Estado no siempre persigue los mismos fines. El Estado en este caso, puede suscribir acciones y tener aporte mayoritario o no, o ceder la administración.

Las características más comunes de este tipo de empresas son:

- Creación o autorización legal,
- Tener carácter de sociedades comerciales,
- Cumplimiento de actividades industriales, comerciales o de servicios,
- Capital con aportes del Estado y particulares; y
- Sometimiento al control del Estado

#### D. CLASIFICACION JURIDICA DE LAS EMPRESAS

Las empresas jurídicamente se pueden clasificar así: <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Tipografía Nacional de Guatemala: Código de Comercio de Guatemala. Impresión No. 5,460 - 1,977 Capítulo I Pág. 5.

## **1. Comerciantes Individuales**

Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca, seguros y fianzas.
- Las auxiliares de las anteriores.

## **2. Sociedad Colectiva**

Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.

## **3. Sociedad en Comandita Simple**

Es la compuesta por uno o varios socios comanditarios que responden en forma subsidiaria ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones.

#### **4. Responsabilidad Limitada**

Es la compuesta por varios socios, que sólo están obligados al pago de sus aportaciones sociales y responden únicamente al patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

#### **5. Sociedad Anónima**

Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones, la responsabilidad de cada accionista está limitado al pago de las acciones que hubiese suscrito.

#### **6. Sociedad en Comandita por Acciones**

Es aquella en la cual uno de los varios socios comanditados responde en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones de la sociedad anónima. Las aportaciones deben ser representadas por acciones.

#### **E. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR EL NUMERO DE EMPLEADOS**

Para el análisis y clasificación de empresas de acuerdo al

número de empleados, existen ciertos criterios, como por ejemplo:

Que en la pequeña empresa, los directivos conocen a sus empleados y son capaces de resolver los problemas de la empresa y de sus empleados, inclusive de memorizar el nombre de cada uno de ellos. En las medianas empresas los directivos conocen a sus empleados, pero están imposibilitados de memorizar o conocer los nombres de éstos y resolver sus problemas.

En todas las empresas grandes, los altos directivos tienen una escasa relación con el personal y poca o ninguna posibilidad de memorizar los nombres de ellos, inclusive los de los mandos medios, por lo que se hace imposible tener una relación directa con cada uno de ellos. En estas empresas se hace necesario delegar responsabilidades a cada uno de los elementos con capacidad de dirección dentro de la organización.

En nuestro medio las empresas se pueden clasificar atendiendo a la siguientes cifras:



jerárquicos y el tamaño de la organización total.

Estos cuatro elementos son fundamentales dentro del desarrollo organizacional de cualquier tipo de empresa.

### 1. La Estrategia

La estrategia determinará cómo se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los gerentes y las subunidades: Dicha estrategia influirá en la información que fluye a través de esas líneas, en los mecanismos de la planeación y en la toma de decisiones.

Se ha demostrado una estrecha relación existente entre estrategia organizacional y estructura, por lo que se ha llegado a la conclusión de que los cambios de la estrategia corporativa anteceden a los cambios del diseño organizacional y lo propician.

### 2. La Tecnología

La tecnología como determinante de la estructura: la naturaleza de la tecnología utilizada en una organización para crear sus productos (o los métodos con que ofrece sus servicios) también influyen en la manera de establecer la organización.

Por ejemplo: Las tecnologías de la producción en masa que usan industrias como la automotriz, requieren un alto grado de estandarización y especialización de las actividades del trabajo.

La tecnología influye asimismo en los mecanismos de coordinación, en el nivel en que se toman las decisiones y en el tamaño de las unidades organizacionales. Las tecnologías mediante las cuales se crean productos para satisfacer las preferencias rápidamente cambiantes de los clientes, como sucede en la industria de ropa de alta costura, se acompañan de niveles más bajos de estandarización y especialización.

### 3. El Recurso Humano

Las personas como determinantes de la estructura: Los individuos que intervienen en las actividades de una organización afectan a su estructura.

Al adoptar decisiones, reflejan el influjo de sus necesidades personales y de su ambiente preferido de trabajo.

Las capacidades y actitudes de los subordinados, entre ellas su necesidad de trabajar en sí en cierta forma, también se tendrán en cuenta cuando se establezcan unidades de trabajo y se asignen las tareas.

Además, las personas ajenas a la organización influyen en su estructura, la cual ha de dar cabida a las interacciones regulares con los clientes, con los proveedores y con otros elementos del ambiente externo.

#### 4. Tamaño y Estructura

Tanto el tamaño global de la organización como sus subunidades influyen en su estructura. Las organizaciones más pequeñas son lo contrario a las organizaciones más grandes, ya que éstas tienden a tener mayor especialización de actividades y procedimientos más formalizados lo que da una mayor estandarización de actividades.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Stoner, James A.F.-Wankel, Charles: Administración.  
Editorial Prentice Hall - 1,989. Pág. 279

## CAPITULO II

### EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

#### A. ANTECEDENTES HISTORICOS

Entre los numerosos avances científicos y tecnológicos logrados en este siglo, uno de los más notables es el automóvil.

Hoy en día el automóvil es indispensable en la vida cotidiana de las personas, debido a que facilitan su movilización y adicionalmente, proveen servicios en diferentes sectores económicos del país. Los primeros experimentos en la construcción de un automóvil datan de mediados del siglo XVIII El francés Nicolás Gugnot, en 1,769 construyó el primer modelo práctico, aunque rudimentario, que consistía en un vehículo de dos ruedas traseras y una delantera, impulsado por una caldera de vapor instalada en la rueda delantera. Este vehículo recorría hasta 4 kilómetros por hora.

A principios del siglo XIX, se construyeron varios vehículos de vapor, que alcanzaron éxito como medios prácticos de transporte de pasajeros, entre los que se puede mencionar la locomotora de vapor construida por Ricardo Trevithick en 1,801 en Inglaterra, carruajes de vapor contruidos por Goldwort Gurney en 1,828 en Inglaterra y carruajes de vapor contruidos por Gulterio Hancock entre 1,824 y 1,836 en Inglaterra. Pero no fue sino hasta finales del siglo XIX, cuando se dio inicio al desarrollo científico y

técnico de la industria automotriz y fueron dos factores la base de este desarrollo, los cuales se describen a continuación:

- El invento del motor.
- La introducción del sistema fabril de producción en serie.

El primer hombre que empleó un motor útil de combustión interna en un vehículo fue el alemán Karl Benz, que en 1,885 construyó un triciclo adaptando un motor de un cilindro de cuatro tiempos en la parte trasera del asiento, por lo que se le conoce como el "Padre del Automóvil". Henry Ford de Estados Unidos, a principios del siglo XX, introdujo el sistema fabril de producción, haciendo accesible para mayor número de población la adquisición de los vehículos que producía. La producción en serie en la fabricación de los vehículos se apoyó en dos principios fundamentales:

- El montaje progresivo
- El uso de piezas intercambiables

El montaje progresivo hizo posible su eficiencia, gracias al empleo de piezas intercambiables. Dichas piezas intercambiables son producidas en serie con características idénticas y con toda exactitud.

Las piezas intercambiables, como ya se mencionó, son un factor importante del sistema de fabricación en serie, que a su vez, es uno de los pilares en el que descansa la industria automotriz. Asimismo, las piezas intercambiables adquieren gran relevancia con relativa facilidad a base de piezas de repuestos intercambiables. En Guatemala, la industria automotriz es nula en lo que corresponde a elaboración, no así en partes para determinados vehículos, por lo que la actividad de importación de vehículos ha adquirido importantes valores, dentro de la actividad económica del país, para lo cual se describen los hechos históricos que se dieron en Guatemala para la venida del automóvil.

"Se vende carruaje. Barato y de poco uso. Elegante y de buenos muelles" Para más información dirigirse a esta imprenta.

Así dictaba un anuncio de la segunda página de los clasificados del Diario Centroamérica, el único periódico en el año de 1,877. Tan sólo seis años después este tipo de oferta comenzaría a abundar, dado que la sensación de la época era deshacerse de los lentos carruajes para adquirir el maravilloso auto con motor, modelo biplaza, con cuatro puertas y recubiertas de caucho que alcanzaba la vertiginosa velocidad de 30 kilómetros por hora. En ese entonces, cuando los principales paseos se hacían por la Avenida Reforma y las lejanas excursiones eran realizadas a Mixco, la paz que reinaba en las calle se vio alterada por el ruido estridente que provocaba el ronco motor.

Los semovientes que jalaban las carretas se alebrestaron de tal forma, que causaron pequeños accidentes. Todo eso por culpa de Maximiliano Lainfiesta, que llegó desde el Puerto de Santo Tomás de Castilla, a bordo de la primera motocicleta procedente de Europa, los habitantes seguían incrédulos ante lo que se les presentaba. No cabía en sus mentes la idea de que pudiera existir un carruaje que caminaba sin necesidad de ser jalado por bestias.

En medio del asombro y la curiosidad, el acontecimiento cobró mayor auge en 1,905 cuando Juan Irigoyen hizo traer el primer vehículo, era un buggy marca Holsman, motorizado con guardafangos traseros, tres lámparas de gas, dos al frente y una en el centro, con dos plazas y de mayor altura que la motocicleta de Maximiliano Lainfiesta, el cual después de dos o tres paseos no volvió a salir a la calle. El día que Juan Irigoyen condujo su flamante auto, muchos vecinos se agruparon a orillas de la calle del viejo Calvario ( Entre la 6a. avenida y 18 calle de la zona 1 ), para presenciar lo que sería la primera prueba del uso del vehículo en las empedradas calles de la ciudad. Subir el automóvil por las gradas del Calvario, fue una prueba difícil, sin embargo, a empellones todo resultó bien. A partir de esa exhibición, el automóvil, cuyo precio oscilaba entre tres mil y cuatro mil pesos, comenzó a ser codiciado.

Sus ruedas de madera, el timón de manubrio delantero, la transmisión de cadena en la parte trasera, sin capó y con espacio

para más de tres personas, causaron admiración entre los espectadores, la mayoría de ellos personas de alcurnia, que a pesar de la demostración, no se atrevieron a usarlo sino hasta años después.

Ese automóvil entonces, presagiaba lo que poco a poco iba a suceder, ya que desaparecería paulatinamente los coches por caballos, las carrozas, las elegantes victorias y las carretelas que se veían pasear a menudo por las calles de la capital. Había llegado para quedarse y hacerse dueño de esas mismas calles, pero fue tal la desconfianza, que con un solo accidente, el presidente de esa época, Manuel Estrada Cabrera, emitió un acuerdo en el que se prohibía la circulación del mismo en las calles de la ciudad.

La orden de Estrada Cabrera vino a hacerse efectiva, después que uno de sus ministros se accidentara, cuando se dirigía hacia su trabajo por la Avenida Reforma, precisamente en el momento en el que el carro buggy marca Holsman de Juan Irigoyen, con el escandaloso ruido del motor, los caballos que jalaban la elegante victoria en que viajaba el funcionario se espantaron y dieron vuelta al carruaje. Tan mala suerte tuvo el funcionario que se quebró el brazo izquierdo, por esa razón se consideró el auto como peligro para la población. Obligó a los pocos dueños de autos de la capital, que para ese entonces eran unos ocho, a que se los llevaran empujados con ayuda de sus mozos hasta la orilla de la ciudad, cerca del mercado El Guarda ( Final de la Avenida Bolivar,

inicio de la Calzada Aguilar Batres ) para hacerlos funcionar y después poder ir de paseo por los alrededores, sin atreverse a entrar a la capital, para evitar que se los quitaran, las ordenes de no dejar circular los vehículos llegó hasta las autoridades de los más lejanos pueblos, pero en esos sitios no sabían qué era un automóvil.

A medida que fue pasando el tiempo, la misma necesidad fue haciéndose más grande y fue así como las familias de apellidos como los Urruela, Bianchi, Alfaro, Lainfiesta, Castillo Engel, hasta Jorge Ubico, optaron por viajar en vehículos, siendo los primeros del pueblo que se atrevieron a viajar a la Antigua Guatemala, Amatitlán, y dos años más tarde hasta Quiché.

El viaje a la Antigua Guatemala, fue efectuado por primera vez por Juan Irigoyen, fue él que los convenció de las garantías que el vehículo proporcionaba. Entre las apuestas con sus amigos, él tenía que demostrar que en cuestión de tres horas arribaría sin novedad a la Antigua. En esos años, el viaje hacia ese departamento significaba más de tres horas de saltos a bordo de un carruaje jalado por seis caballos. Irigoyen entonces partió una mañana soleada, acompañado de su hermana; la apuesta era arriesgada, la faja de esos motores sólo resistía una distancia de 15 metros y se zafaba por lo brincos que el auto efectuaba.

El piloto tenía que bajarse para volver a colocarla, por lo que Juan Irigoyen tomó en cuenta ese detalle y circuló por los sitios menos dañados, pero el motor se paró, y había que empujarlo para que funcionara nuevamente, trató con algunos indígenas para que lo ayudaran, pero estos le manifestaron que un carruaje sin caballos era cosa del diablo, por lo que optó por sacar su pistola para que lo empujaran.

A un minuto de que se cumplieran las tres horas, él estaba en el telégrafo del lugar, desde el cual inicio el mensaje que anunciaba su llegada, haciéndose así acreedor a \$500.00

Fue así, como la era del auto se estableció en Guatemala, las cocheras dejaron de ocupar un sitio en las casas de las familias acomodadas, porque los garages las fueron sustituyendo.

Era tiempo de escoger entre las únicas cinco opciones de marcas de autos en el mercado, las cuales eran: Los Brusck, Maxwell, Stoddard, Dayten o Sapsen y costaban ente 450 a 4,000 pesos, la Guatemala Antigua, comenzó a inundarse de ruidos extraños. Para 1,910 se podía ver en las calles a hombres vestidos con tallados trajes de pana y polainas, ejercer su profesión de chofer, con sólo demostrar que sabía manejar, otorgándoles una autorización para fungir como pilotos con sus bocinas ( grito de ganso ), y desafiaban las maldiciones de las abuelas, pues en cada crucero por ley, tenían que sonarla.

El zumbido estrepitoso opacó el eco de los caballos y mulas, de aquellos carruajes y carretas jalados por seis u ocho semovientes, sólo queda el vestigio. Y es que ahora, lejanamente se escucha el rumor del herradocasco de una vieja mula basurera, que camina y arrastra el peso de los años, tirando de una carreta mal oliente que transita entre modernos y brillantes autos, dejando una húmeda huella en el asfalto cubierto de aceite y polvo. <sup>11</sup>

Con el devenir de los años, y a medida que se incrementaron los vehículos producto de la importación por parte de diversas empresas y el ingreso por las diferentes aduanas colindantes con Norte América, fue necesario prestar el servicio de venta de productos automotrices, por lo que ahora en nuestro medio existen alrededor de 30 empresas que se dedican a la importación de vehículos y repuestos automotrices, adicionándose empresas que únicamente comercializan repuestos y accesorios para cubrir este mercado. El volumen de vehículos que existe actualmente, genera una actividad comercial importante en nuestro país como podrá apreciarse en la siguiente información:

---

<sup>11</sup> Diario Siglo Veintiuno, Suplemento Magazine XXI: Una Historia Motorizada. 12/6/94 Pág. 11

## B. DESCRIPCION DEL MERCADO DE REPUESTOS EN GUATEMALA

En Guatemala, existen diversidad de marcas de vehículos de diferentes países. Algunas variables sobre el mercado de repuestos automotrices se describen a continuación:

### 1. Partidas Arancelarias para Productos Automotrices

En Guatemala, las importaciones se rigen por el sistema de aranceles llamado NAUCA II y ahora reemplazado por el SAC (Sistema Arancelario Centroamericano) Este describe por partidas arancelarias lo que corresponde a todos los productos importados, incluyendo los relacionados con repuestos automotrices, así como el respectivo aforo de impuestos para cada una de éstas. Dentro de las más importantes partidas arancelarias de repuestos existen las siguientes:

#### CUADRO 2

##### PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES:

NO. DE PARTIDA	DESCRIPCION DE PRODUCTOS
ARANCELARIA:	AUTOMOTRICES:
2710.00	Aceites, grasas y lubricantes.
3926.90	Juntas de material plástico.
4009.10	Juntas, mangueras combinadas con metal.
4011.10	Llantas y tubos para vehículos.

6813.90	Guarniciones para frenos y pastillas.
7007.11	Vidrios para vehículos.
7009.10	Espejos y retrovisores para vehículos.
7318.11	Tornillos, pernos, arandelas y tuercas.
7320.10	Muelles y resortes para vehículos.
7421.31	Filtros de entrada de aire.
8407.31	Motores de émbolo de varias cilindradas.
8408.20	Motores para vehículos.
8407.99	Partes exclusivas para motores.
8411.90	Partes eléctricas para vehículos.
8413.80	Bombas de gasolina, aceite y freno.
8421.23	Filtros de aceite en los motores.
8482.10	Cojinete de bola, cónicos y de agujas.
8483.10	Cajas y engranajes de transmisión.
8484.10	Junta metaloplásticas.
8512.40	Limpiabrisas y eliminador de escarcha.
8544.30	Jgo. de cables para bujías de encendido.
8708.00	Partes y accesorios para vehículos.

---

Fuente: NAUCA II/ SAC (Sistema Arancelario Centroamericano)  
 Depto. de Estadística/Banco de Guatemala.

**2. Tamaño del Mercado de Repuestos en Valores de US Dolares**

La magnitud en valores que representa esta actividad dentro del sector comercial, pone de manifiesto su importancia para el

país. Esto puede apreciarse mediante las siguientes cifras que incluye valor CIF, lo que es igual a costo, seguro y flete de productos provenientes de varios países del mundo.

**CUADRO 3**

**IMPORTACIONES DE REPUESTOS AUTOMOTRICES PROVENIENTES DE  
VARIOS PAISES DEL MUNDO.**

<b>Año</b>	<b>VALOR CIF. EN \$. AMERICANOS:</b>
1,989.	\$. 73.256,657.00
1,990	\$. 57.961,512.00
1,991	\$. 67.310,794.00
1,992	\$. 79.430.272.00
1,993	\$. 91.904.275.00
1,994 (6 meses)	\$. 51.106.383.00

-----  
Fuente: NAUCA II/ SAC (Sistema arancelario Centroamericano)  
Depto. de Estadística/Banco de Guatemala.

El cuadro 3 representa el comportamiento que han mantenido las importaciones de repuestos automotrices en la mayoría de grupos de partidas arancelarias mencionadas. Se observa que 1,990 los valores disminuyeron, debido a la inestabilidad económica que vivió el país. Durante 1,991 en adelante, incluyendo el primer semestre de 1,994, el crecimiento se mantuvo; dadas las condiciones del mercado y debido el incremento de vehículos usados que ingresaron

por las diferentes aduanas de Guatemala.

### 3. Tamaño del Mercado de Vehículos en Unidades

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección General de Rentas Internas, según la última actualización al 31/01/94, la cantidad de vehículos registrados es como se presenta a continuación, sin embargo, este dato es inexacto, pues es difícil llegar a estimar la cantidad total de vehículos por el ingreso y destrucción constante de los mismos.

#### CUADRO 4

##### CANTIDAD DE VEHICULOS POR DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO:	TOTALES EN UNIDADES:
Guatemala.....	339,434
El Progreso.....	4,465
Sacatepéquez.....	9,001
Chimaltenango.....	8,002
Escuintla.....	23,151
Santa Rosa.....	8,470
Sololá.....	2,445
Totonicapán.....	4,084
Quetzaltenango.....	24,982
Suchitepéquez.....	12,329
Retahuleu.....	8,137

San Marcos.....	8,778
Huehuetenango.....	7,818
Quiché.....	3,752
Baja Verapaz.....	2,029
Alta Verapaz.....	5,858
Petén.....	3,976
Izabal.....	8,672
Zacapa.....	8,510
Chiquimula.....	7,025
Jalapa.....	4,368
Jutiapa.....	7,904

---

**TOTAL DE VEHICULOS EN GUATEMALA      512,210**

---

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas/ Dirección General de Rentas Internas.

El cuadro número cuatro, describe la cantidad de vehículos por cada departamento de Guatemala, observandose que la capital concentra la mayoría de ellos según la última actualización de estadísticas de vehículos del archivo maestro al 31/01/94

**CUADRO 5**

**CANTIDAD DE VEHICULOS POR TIPO DE PLACA:**

<b>TIPOS DE PLACAS:</b>	<b>TOTALES:</b>
Cuerpos Consulares.....	83
Misión Internacional.....	1,523
Oficiales.....	9,090
Trailers.....	627
Transporte de Carga.....	12,808
Particulares.....	403,449
Comerciales.....	76,455
Alquiler.....	3,907
Urbanos.....	3,754
Cuerpo Diplomático.....	514
	-----
<b>TOTALES</b>	<b>512,210</b>

De acuerdo a las cifras de los cuadros 4 y 5 se puede establecer aproximadamente la cantidad de vehiculos que circulan en cada departamento de Guatemala, asimismo la cantidad de vehiculos de acuerdo a la especificación de la placa, observándose que los particulares y los comerciales representan la mayor cantidad de vehiculos que circulan en nuestro medio y que existen una gran cantidad de vehiculos que no cuentan con placas nacionales, por lo que dichos valores se incrementarían considerablemente.

4. Contribución del Mercado de Repuestos Automotrices al  
Producto Interno Bruto (PIB)

Para aproximar la contribución al Producto Interno Bruto de la actividad de comercialización de repuestos automotrices, se cuenta con la siguiente información:

CUADRO 6  
CANTIDAD APROXIMADA DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS  
DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

CLASIFICACION DE EMPRESAS	FRECUENCIAS CANT. DE PUNTOS DE VTA.	PROMEDIOS DE PUESTOS DE TRABAJO:
Emp. pequeña	208 puntos de venta	10 elementos
Emp. medianas	20 puntos de venta	35 elementos
Emp. grandes	30 puntos de venta	50 elementos
	258 puntos de venta	

Fuente: Guía Telefónica/GUATEL. Sección de Empresas  
Comercializadoras de Repuestos Automotrices; de 1,994

CUADRO 7

CANTIDAD APROXIMADA DE PLAZAS EN LAS EMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES  
PROYECCION PARA GENERACION DE CIRCULANTE

---

CLASIFICACION DE EMPRESAS	GENERACION DE PUESTOS DE TRABAJO	PUNTOS DE VENTA EN LA CAPITAL
Emp. pequeñas	2,080 plazas	208 puntos de venta
Emp. medianas	700 plazas	20 puntos de venta
Emp. grandes	1,500 plazas	30 puntos de venta
	4,280 plazas	

---

Fuente: Trabajo de Campo/Análisis Mercadológicos.

Generación de Circulante

4,280 puestos de trabajo a un promedio de Q. 1,500 mensuales

$4,280 \times Q.1,500.00 = Q.6,420.000.00 =$  masa salarial mensual.

Contribución al Producto Interno Bruto

$Q.6.420,000.00 \times 14 \text{ meses} = Q.89.880,000.00$

---

Fuente: Trabajo de campo/Análisis mercadológicos.

Como se observa, en la operación anterior la contribución anual al PIB es bastante elevada, aunque debe tenerse en cuenta los puntos de venta de estas empresa, plazas y salarios, como se observa en los cuadros 6 y 7, estos pueden variar en un momento determinado.

Estos cálculos se han realizado, analizando los cuadros 4 y 5 sobre cantidad de vehiculos automotrices y las empresas registradas en las páginas amarillas de 1,994 las cuales al ser clasificadas de acuerdo a su tamaño e infiriendo la cantidad de personal, con base en la investigación de campo y experiencia, se puede determinar la cantidad de puestos de trabajo de cada una de éstas y asimismo la contribución que generan con relación al Producto Interno Bruto en Guatemala.

##### **5. Segmentación y Distribución del Mercado de Repuestos Automotrices**

Los mercados se componen de consumidores.<sup>12</sup> Estos difieren en sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra.

Cualquiera de las variables anteriores, pueden servir para segmentar un mercado.

---

<sup>12</sup> Stanton, Williams J.: Fundamentos de Marketing.  
Mc. Graw Hill - 1,984 Pág. 127

En el presente estudio, para efectos de análisis, el mercado se ha subdividido de la siguiente manera: <sup>13</sup>

### 5.1 Segmentación Geográfica

Estas empresas dividen el mercado en varias unidades geográficas en una región o en varias por ejemplo: Guatemala esta dividida en 22 departamentos y normalmente se distribuyen en cuatro regiones:

- Region Central

Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango El Progreso y Escuintla.

- Region Sur

San Marcos, Quetzaltenango, Retalhuleu, Suchitepéquez, Totonicapán, Huehuetenango y Sololá.

- Region Norte

Petén, Quiché, Alta Verapaz, Baja Verapaz, e Izabal.

- Region Oriente

Chiquimula, Jalapa, Jutiapa Zacapa, Santa Rosa.

-----  
Fuente: Trabajo de campo/Análisis Mercadológicos.

---

<sup>13</sup> Stanton, Williams J.: Fundamentos de Marketing.  
Mc. Graw Hill - 1,984 Pág. 210

Las empresas comercializadoras toman en cuenta esta regionalización para la segmentación del mercado, atendiendo a los tipos de productos que distribuyen, por ejemplo:

Las empresas que comercializan con productos para vehículos livianos, como particulares, buscan el mercado de la región central por la cantidad de vehículos que circulan.

Las empresas que comercializan productos para vehículos pesados, buscan la región Sur y Norte por los puertos de embarque o desembarque de los productos, ya que aquí se concentra una parte significativa del transporte pesado.

Las empresas que comercializan con productos para vehículos semi livianos y livianos, optan por el mercado de las regiones de Occidente, Norte y Oriente.

## 5.2 Segmentación Demográfica

Algunas empresas comercializadoras de repuestos automotrices, dividen el mercado en grupos o variables como:

- Edad
- Tamaño de la familia
- Ingresos
- Escolaridad
- Raza
- Sexo
- Ciclo de vida familiar
- Ocupación
- Religión
- Nacionalidad

Esta segmentación la desarrollan partiendo de registros estadísticos tomando en consideración, cantidad de personas de determinadas edades, por ejemplo, a los jóvenes con capacidad económica, no les gusta poseer vehículos antiguos; los ingresos determinan la capacidad de compra para determinados vehículos y la ocupación determina el servicio que les pueda prestar determinado vehículo.

### **5.3 Segmentación Psicográfica**

Otras empresas comercializadoras dividen a la población en función de su clase social de vida y personalidad; por ejemplo:

En el mercado existen renombradas marcas de vehículos que por su alto costo no lo pueden adquirir ciertos estratos sociales. Los de clase alta no se arriesgan a usar un vehículo de inferior categoría por la personalidad manifiesta en ellos, por lo que adquieren vehículos de renombre a nivel internacional.

### **5.4 Segmentación Conductual**

Otras empresas dividen a sus consumidores de repuestos automotrices en grupos, a partir de sus conocimientos y actitudes.

Aquí se analizan las compras ocasionales, beneficios que buscan los consumidores y status (condición) del usuario, nivel de lealtad y disposición de compra. Por ejemplo: existen muchos

consumidores que buscan productos de determinadas marcas y orígenes del producto, por lo que mantienen un nivel de conducta y lealtad sobre lo que consumen.

Las empresas comercializadoras y distribuidoras de repuestos automotrices no tienden normalmente a desarrollar una segmentación de mercado única, sino que tratan de desarrollar una mezcla de éstas, para orientar sus actividades comerciales, tomando en cuenta ciertas capacidades con que cuentan dentro de su organización, por ejemplo:

- El número de empleados,
- El tamaño de sus instalaciones/sucursales,
- La cantidad de inventarios,
- El monto de su capital de trabajo,
- Liquidez,
- Su estructura orgánica,
- Su forma de organización, etc.

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, inician su segmentación a partir de la planificación para la compra de productos, también puede iniciarla por la orientación de sus servicios, es decir, pueden desarrollar grupos de acuerdo a las partes de un vehículo, por ejemplo:

- Grupo de motores: En cilindrada de éstos por gasolina o diesel.
- Grupo suspensión: Amortiguadores, varillas de dirección, rótulas, cabezales, etc.
- Grupo eléctrico: Cables, bobinas, platinos, rotores, condensadores, bombillas, etc.
- Grupo frenos: Pastillas, fricciones, discos de freno, tambores, bombas de freno, etc.
- Grupo accesorios: Espejos, retrovisores, aros, persianas, lámparas, carrocería, etc.

También desarrollan una segmentación de acuerdo a la procedencia o elaboración del vehículo, es decir, si éstos son de origen:

- Americano
- Japonés/Asiático, ó
- Europeo

Asimismo, desarrollan una segmentación de acuerdo al tamaño de los vehículos:

- Tipo liviano
- Tipo semi pesado
- Tipo pesado.

Existen opciones de segmentación por parte de algunas empresas sobre la distribución de productos para vehículos desde los modelos más antiguos hasta los más modernos.

Otras empresas ofrecen los productos en varias opciones de calidad y por ende en precio, derivado de la marca que prevalece o domina en el mercado, la marca es sinónimo de calidad, por lo que los productos de primera línea o sea los aceptados por los fabricantes de vehículos como originales tienen un costo más elevado a los fabricados por otros proveedores con una calidad inferior, de lo que se infiere:

- Productos de primera clase: Precio superior
- Productos de segunda clase: Precio inferior

La calidad normalmente está relacionada al origen del producto, es decir, americano, japonés o europeo. Alemania cuenta con una cantidad de fábricas que instaló fuera de sus fronteras, como en el caso de Brasil, el cual tiene muchas de estas fábricas y con similares calidades, pero con un precio que difiere en un 30% (más bajo), debido a que la mano de obra en el país sudamericano es más barata.

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, desarrollan una segmentación por amplitud y profundidad de línea de productos, lo que significa lo siguiente:

**- Su amplitud**

Se mide por el número de líneas de productos que ofrece, estas empresas comercializan partes para motores, eléctricas, de freno, de suspensión, etc. Cada uno de estos grupos de partes representa una línea de productos que contienen una amplia gama de repuestos.

**- Su profundidad**

Esta dada por la variedad de tamaños, colores y modelos que se pueden ofrecer en cada una de las líneas de productos.

La profundidad es necesaria en estas empresas por el desgaste que sufren los motores, por lo que es necesario contar con piezas de diferentes tamaños como es el caso de los pistones, anillos, guías de válvulas, tejas de biela tejas centrales, etc.

**C. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL MERCADO  
DE LA COMERCIALIZACION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES**

Para tipificar las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, es necesario considerar varios aspectos y clasificarlos de acuerdo a:

- a.- El número de empleados.
- b.- El tamaño de sus instalaciones.
- c.- El número o cantidad de sus sucursales.

- d.- El valor de sus inventarios.
- e.- El monto de su capital.
- f.- Su estructura orgánica.
- g.- Su forma de organización de acuerdo a su constitución.

Aplicando los criterios anteriores puede efectuarse la siguiente clasificación:

**1. Características de la Micro Empresa**

- El recurso humano oscila entre 1 y 4 elementos.
- Sus puntos de venta son entre 1 y 3 sucursales.
- La mayoría de sus compras son a nivel local, es decir, importan relativamente muy poco.
- Su capital de trabajo oscila entre Q.25,000.00 y Q.100,000.00
- Su estructura orgánica esta conformada por un encargado de tienda o punto de venta, con 1 o 2 elementos que le puedan sustituir.
- Jurídicamente están conformadas como empresas individuales y accionadas.

## 2. Características de la Empresa Pequeña

- El recurso humano oscila entre 5 y 20 elementos.
- Sus puntos de venta son entre 1 y 4 sucursales con un inventario más elevado y una diversificación de productos.
- La mayoría de sus compras son a nivel local, importan relativamente poco.
- Su capital de trabajo oscila entre Q.100,000.00 y Q.850,000.00
- Su estructura orgánica está conformada por un departamento administrativo y un departamento de ventas.
- Jurídicamente están conformadas como empresas individuales y accionadas.

## 3. Características de la Empresa Mediana

- El recurso humano oscila entre 20 y 50 elementos.
- Sus puntos de venta son entre 3 y 8 sucursales, donde se pueden encontrar algunas con diferentes razones sociales.
- La mayoría de sus compras son importadas.
- Su capital de trabajo oscila entre Q.850,000.00 y Q.10.000,000.00
- Su estructura orgánica está conformada por una gerencia administrativa y una gerencia de ventas, algunas de estas empresas cuentan con una empresa o departamento de mantenimiento de vehiculos, donde instalan los productos que comercializan.

- Jurídicamente están conformadas como empresas individuales y accionadas.

#### 4. Características de la Empresa Grande

- El recurso humano pasa de 50 elementos, este incremento de personal está determinado por el departamento de mantenimiento del servicio que prestan después de una venta de vehículos.
- La mayoría de sus ventas son de productos importados.
- Su capital de trabajo pasa de los Q.10.000,000.00
- Su estructura orgánica está conformada de acuerdo a estándares de organización, ya que dichas empresas son representantes de fábricas de vehículos; dentro de su organización, cuentan con gerencias a nivel general como administrativas, de compras, de ventas y de mantenimiento, cada una de éstas se conforman por departamentos de acuerdo a empresas transnacionales.

#### D. DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES A NIVEL NACIONAL Y PAISES DESARROLLADOS

En Guatemala, las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, se han desarrollado en periodos de tiempo muy cortos. Para muchas las condiciones del mercado y la capacidad de dirigencia ha favorecido ese crecimiento. A medida que han

crecido las empresas, su organización no se ha desarrollado paralelamente por la falta de herramientas administrativas para un mejor funcionamiento. Dentro de la fase de la investigación se comprobó que la mayoría de empresa no cuenta con las siguientes herramientas administrativas:

- Organigrama general de la empresa
- Manual de organización
- Manual de normas y procedimientos
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de inducción y capacitación,

A nivel internacional, existen empresas que por su buena organización se han desarrollado en forma más ordenada de acuerdo a sus necesidades, éste es el caso de la empresa VON HOUSEN Auto Parts, ubicada en Sacramento, California en Estados Unidos de América.

La empresa Von Housen Auto Parts, inició operaciones en el año de 1,959, exactamente hace 35 años. Esta se inició en la venta de repuestos automotrices y estuvo a cargo de su propietario el señor George Grinzewitsch, quien la organizó de tal forma que en 1,979 contaba con siete sucursales y una bodega de grandes dimensiones. En 1,990 adquirió a su competidor más cercano, la empresa Valey Core.

Actualmente la empresa Von Housen importa directamente sus productos de fabricantes de Sur América, Europa, y Asia, para el consumo y distribución en los Estados Unidos, consolidando productos para exportar a México, Canadá, Centro y Sur América, Europa y Australia. En 1,994 la empresa Von Housen, cuenta con 12 puntos de venta y 150 trabajadores, quienes siempre tratan de hacer lo mejor por su empresa. Por el prestigio que ha desarrollado y su trayectoria dentro del mercado de autopiezas, fue contactada por empresas de reconocido prestigio a nivel mundial, llegándosele a dar la oportunidad de manejar los negocios de la Cia. Mercedes Benz, en Sacramento California.

La Cia. Von Housen, cuenta con un inventario millonario y cuenta con más de 50,000 renglones de productos para la venta, cuya rotación de inventario es acelerada y ha llegado a desarrollar ventas por más de veinte millones de dólares anuales.

El Sr. George Grinzewitsch reconoce que el éxito alcanzado por la empresa se debió al personal calificado que se contrató; una infraestructura de servicio adecuada a las necesidades de la organización; el desarrollo organizacional que ha prevalecido y los procesos técnicos y prácticos empleados, todos concatenados con los aspectos tecnológicos en informática, comunicación y un alto grado de relación formal con los clientes, así como un servicio de consulta y asesoría, donde el consumidor de sus productos reconozca la diferencia entre ellos y la competencia.

## CAPITULO III

### EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

#### A. ESTRUCTURA ORGANICA

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, tienen las siguientes unidades administrativas:

- Una gerencia general,
- Una gerencia administrativa; y
- Una gerencia de ventas.

Cada una de estas unidades administrativas poseen una departamentalización que se describe posteriormente.

#### 1. Tipo de Organización

Estas empresas de acuerdo a su actividad, adquieren estructuras con las siguientes características:

##### 1.1 Estructura Lineal

La autoridad de línea define a un superior en una organización y manifiesta el respeto de la línea escalar de mando. De acuerdo a la investigación efectuada, se comprobó que en la mayoría de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices no poseen organigrama, sin embargo, los subordinados reconocen a su jefe inmediato superior, de acuerdo a los niveles jerárquicos que realmente existen.

## 1.2 Estructura Funcional

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices poseen una estructura funcional, en la cual sus actividades las desarrollan departamentos organizados por funciones específicas; de compra, venta, contables, etc. Cada una de estas funciones interactúan con otras funciones y dado lo anterior, jefe y supervisores supervisan en otros departamentos o unidades administrativas las actividades que se realizan.

Este tipo de estructura es común en la mayoría de empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, debido a su funcionalidad en el tipo de actividad que desarrollan. Este tipo de estructura se presta para quebrantar los siguientes principios de administración:

- Principio de unidad de mando
- Principio de división del trabajo
- Principio de autoridad

## 1.3 Estructura Staff

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, no poseen en su mayoría una estructura staff de planta; sin embargo, se pudo establecer que algunas sí utilizan dicho servicio mediante una estructura staff externa, sobre todo, en lo que respecta a la auditoría externa y asesoría legal.

Es de suma importancia contar con el servicio de staff para estas empresas, debido a que muchas veces es necesario desarrollar criterios, razones y opiniones de personas especialistas en determinados campos como los antes citados.

## 2. Niveles Jerárquicos

Durante la investigación se estableció que las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, desarrollan sus actividades con base en tres niveles jerárquicos, los cuales son los siguientes:

### - Nivel Alto

Este nivel regularmente está conformado por las siguientes gerencias:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Ventas

### - Nivel Medio

El nivel medio está conformado por los jefes de los departamentos de la gerencia administrativa y supervisores de ventas.

### - Nivel Bajo

En este nivel se encuentra todo el personal operativo de la empresa, el cual incluye los puestos que están adscritos a la gerencia administrativa y de ventas.

### 3. Tramo de Control

Estas empresas cuentan con un número aproximado ubicado entre 40 y 50 elementos. Este recurso humano se distribuye entre las sucursales de estas empresas, generalmente existe un rango de 4 a 8 sucursales. Aproximadamente, cada sucursal cuenta con alrededor de 4 a 6 elementos, con excepción de las oficinas centrales que poseen el doble del recurso humano de una sucursal.

Tomando en cuenta los datos anteriores se puede inferir, que el número de subordinados que tiene un superior se encuentra entre los límites aceptables para un tramo eficaz de control, según los estudiosos de la administración, ya que éstos recomiendan que para los niveles superiores de la organización deben existir entre 4 y 8 subordinados; y en el nivel inferior, entre de 8 y 15 subordinados.

### 4. División del Trabajo

La mayoría de empresas comercializadoras de repuestos automotrices no desarrollan una división total del trabajo dentro de su estructura. Dadas las características de estas empresas de no contar con un manual de organización, no se puede visualizar fácilmente la cantidad de atribuciones en cada puesto, por lo que en muchas empresas es necesario incrementar el número de plazas o puestos tipo para desarrollar las actividades eficientemente.

Actualmente no existe una división total de funciones en todos los departamentos, por lo que es necesario implementar una correcta división del trabajo para desarrollar eficientemente las actividades.

Existen diferentes circunstancias que determinan la cantidad de plazas que deben existir para cada puesto tipo, por ejemplo, en el departamento de ventas.

Las funciones de un vendedor consisten en:

- Atención al público en el mostrador
- Atención al público por teléfono
- Desarrollar una venta; y
- Facturación.

Aplicar una división del trabajo en facturación representa incrementar el número de vendedores, al incrementar el número de vendedores existe un incremento en la planilla de la organización y un salario más bajo para los demás vendedores por el reparto de la comisión por venta, cuando se ha pactado un salario bajo estas condiciones.

Si hubiera una baja en las ventas y se cuenta con muchos vendedores, automáticamente se incrementan los gastos fijos de la organización.

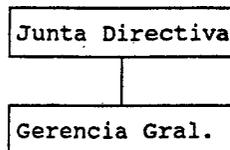
## 5. Departamentalización Básica

La departamentalización básica de las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices consiste en:

### 5.1 Gerencia General

De acuerdo a la constitución de la empresa, la Gerencia General, en el caso de que la empresa sea Sociedad Anónima, está subordinada a la Junta Directiva, representado en un organigrama, se visualiza de la siguiente forma:

GRAFICA 1  
MODELO DE ORGANIZACION ACTUAL DE LA GERENCIA GENERAL



Cuando la empresa es individual, la Gerencia General no está subordinada a la Junta Directiva.

### 5.2 Gerencia Administrativa

Depende directamente de la Gerencia General y está conformada por las siguientes unidades administrativas.

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Computación
- Departamento de Compras y Suministros.

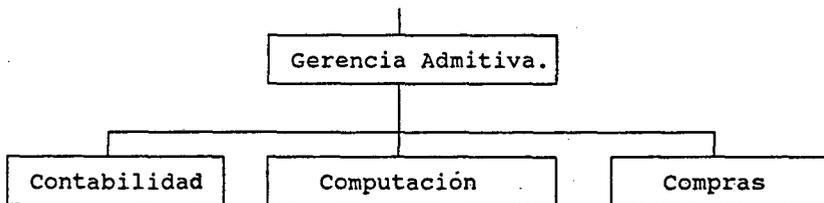
Regularmente no existen criterios claros sobre la categoría organizacional que se le da a las unidades administrativas de computación y compras.

Muy pocas empresas incluyen dentro de la Gerencia Administrativa una pequeña sección de publicidad y promoción.

Adicionalmente a estas actividades, la Gerencia Administrativa coordina los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como la inducción para cada puesto.

La Gerencia Administrativa en un organigrama quedaría integrado de la siguiente forma:

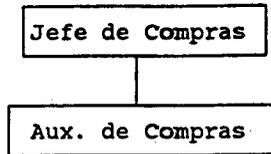
**GRAFICA 2**  
**MODELO DE ORGANIZACION ACTUAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA**



#### 5.2.1 El Departamento de Compras

Esta unidad administrativa en la mayoría de empresas comercializadoras y distribuidoras de repuestos automotrices, se encuentra conformada de la siguiente forma:

**GRAFICA 3**  
**MODELO DE ORGANIZACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**



**- Jefe de Compras**

Es el encargado de coordinar los requerimientos de productos con el departamento de computación y es quien verifica la existencia con el o los encargados de bodega para las compras.

Dentro de sus atribuciones principales figuran:

- Elaboración de solicitudes de cotización con los diferentes proveedores a nivel internacional.
- Análisis y estudios de las mejores ofertas para su aceptación.
- Trámite necesario para la forma de pago, que puede ser:
  - Pago adelantado.
  - Carta de Crédito irrevocable y confirmada.
  - Giro a la vista contra adquisición de los documentos de embarque a través de un banco del sistema nacional, o bien, por medio del representante del proveedor.
  - Pago contra documentos en forma directa a 30- 45-60-90-120 días fecha de Bill of Landing, (Conocimiento de embarque).

- Costeo de los diferentes productos, en algunos casos está instituido que el Departamento de Contabilidad o la Gerencia General lo realicen.

#### **- Auxiliar de Compras**

Es el encargado de suplir al Jefe de Compras en caso de ausencia y desarrolla las siguientes actividades:

- Apoyo en las necesidades y requerimientos de productos.
- Verificación y conteo, si se amerita, de los productos en las diferentes Aduanas o Almacenadoras.
- Trámite y pago de los derechos arancelarios de los productos.
- Clasificación, conteo y análisis de la mercadería en su ingreso a la bodega de la empresa.

#### **5.3 Gerencia de Ventas**

Esta unidad desarrolla una importante actividad dentro de la organización, ya que es la que genera los ingresos a la empresa.

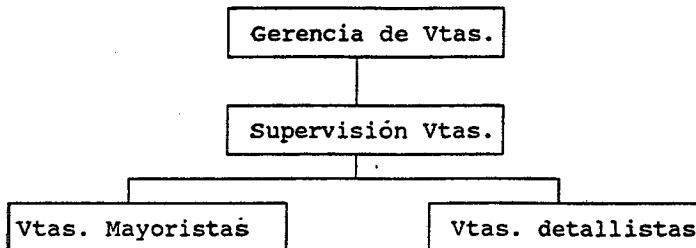
Aquí se coordinan todas las actividades para que los productos tengan su más alta rotación. Además, desarrolla las siguientes actividades:

- Verifica la existencia y rotación de los productos para efectuar proyecciones, ofertas y promociones necesarias.

- Analiza la competencia y el mercado de los productos.
- Desarrolla un plan anual de mercadeo con vistas al crecimiento de la organización.
- Coordina con el departamento de compras y computación, el trabajo a desarrollar para incrementar el volumen de ventas.

En la mayoría de empresas comercializadoras de repuestos se integra de la siguiente forma:

**GRAFICA 4**  
**MODELO DE ORGANIZACION ACTUAL DE LA GERENCIA DE VENTAS**



- Supervisor General de Ventas

Es el encargado de mantener un contacto directo entre el personal de ventas y la gerencia de ventas, además ejecuta las siguientes actividades:

- Capacita al personal de ventas en las diferentes sucursales.

- Proporciona técnicas de ventas.
- Verifica el desarrollo de las ventas en las sucursales.

#### **- Vendedor Mayorista**

Este puesto no existe en todas las empresas, únicamente en aquellas en donde se tiene una orientación para suplir las necesidades del mercado total, generalmente desarrollan dichas ventas a nivel departamental y local, proporcionando un precio con opción a la reventa de los productos.

#### **- Vendedor Detallista**

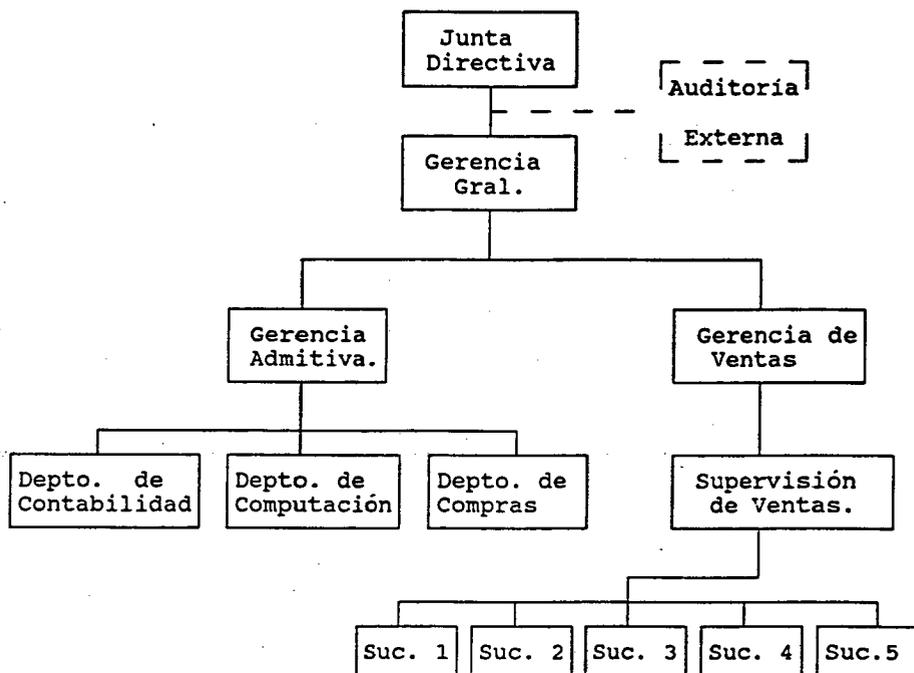
Dentro de todas las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, este puesto desarrolla una importante labor dentro de la organización, debido a que depende de su entrenamiento y capacidad para generar más ingresos dentro de la organización. Dentro de sus actividades más importantes figuran:

- Atender a los clientes para la venta al detalle de los productos.
- Responder las llamadas telefónicas referente a la ventas de repuestos.
- Coordinar con la supervisión de ventas las necesidades de productos solicitados por el mercado potencial.

Atendiendo a las diferentes unidades administrativas que conforman una empresa mediana comercializadora de repuestos

automotrices, su organigrama funcional, estaría conformado de acuerdo a la siguiente estructura orgánica.

**GRAFICA 5**  
**MODELO DE ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL DE LAS EMPRESAS**  
**MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES**



#### B. FORMAS TÍPICAS DE ORGANIZACIÓN

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, han adoptado algunas formas de organización como las descritas a continuación:

## 1. Centralización

En su mayoría, la autoridad para la toma de decisiones está centralizada, debido en su mayoría a una débil estructura organizacional. Esto conlleva a limitar las funciones y actividades por falta de políticas de delegación que no están escritas en planes y programas para una autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

## 2. Descentralización

Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial de un sistema administrativo, debido que las decisiones se han de tomar por parte de subalternos.

Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, debido a su alto nivel de centralización en la toma de decisiones y su bajo nivel organizacional, no cuenta con los instrumentos necesarios para desarrollar una descentralización adecuada, para que el recurso humano tenga la autoridad necesaria en la toma de decisiones. Estas empresas sí desarrollan algún grado de descentralización en el área de ventas por la implementación de sucursales o puntos de venta en diferentes zonas o regiones que consideran estratégicas para la venta de sus productos.

### **3. Desconcentración**

La desconcentración es la delegación de autoridad administrativa por decisión de la Gerencia General para una mayor eficiencia funcional en las operaciones de la organización, en tal sentido, las empresas comercializadoras de repuestos automotrices por intermedio de la línea jerárquica más alta, han desarrollado una desconcentración funcional y geográfica al delegar la autoridad y responsabilidad de las funciones en las diferentes sucursales a nivel local y funcional, principalmente para la venta de los productos.

#### **C. PROCESO DE VENTA**

Las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, desarrollan el siguiente procedimiento, el cual consideramos no satisface las necesidades del mercado en cuanto a rapidez del servicio, ya que la tecnología utilizada no está de acuerdo a las necesidades de los usuarios y de la misma organización.

Para el presente trabajo se elaboró un proceso de venta de un producto al detalle, de acuerdo como se observó en la investigación. Este describe cada uno de los pasos y el proceso de las actividades de venta al detalle, las cuales son común y frecuente dentro de las actividades de estas empresas.

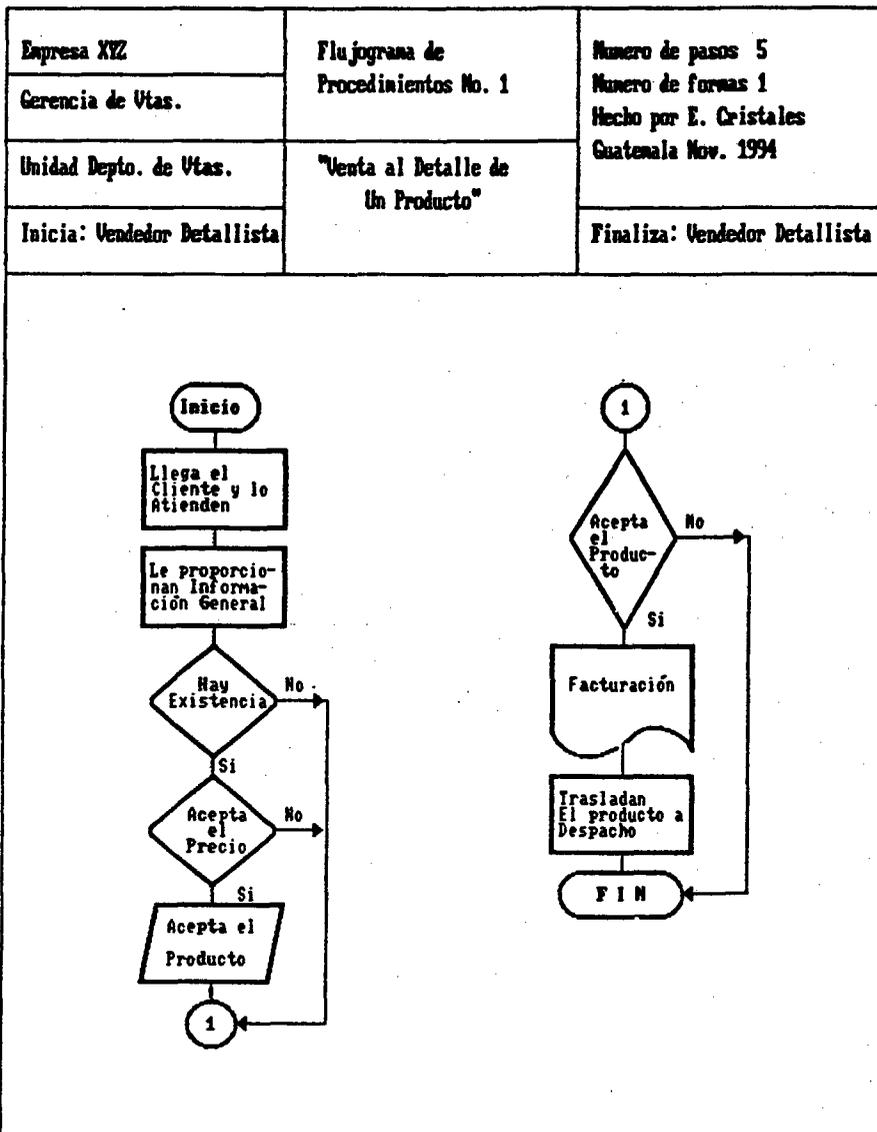
Estas actividades se presentan cuando el cliente llega a cualquier venta de repuestos automotrices, requiriendo de

informacion general, como lo es existencia, precio y calidad de algún producto, por lo que aquí se inicia una relación entre el vendedor y el comprador. Este procedimiento es aceptable y se recomienda que se mantenga, debido a que existe una relación cordial entre el comprador y el vendedor, siempre y cuando existan condiciones como la educación, respeto y conocimiento del problema para buscar la solución.

A continuación se describe el proceso de venta al detalle de un producto automotriz.

GRAFICA 6

1. Modelo de Flujoograma Actual de la Venta de un Producto.



## 2. Perfil del Recurso Humano que Interviene en una Venta de Repuestos

Durante el desarrollo de la investigación se estableció que el recurso humano que interviene en el proceso de venta es el siguiente, de acuerdo a los siguientes puestos:

### 2.1 Gerencia de Ventas

En la mayoría de empresas, la gerencia de ventas está ocupada por una persona que posee estudios universitarios (no concluidos) en diferentes carreras. En otras empresas, dicho puesto lo ocupan personas con nivel diversificado, siendo lo que más prevalece para ocupar dicho puesto la experiencia con que se cuenta y el conocimiento de repuestos automotrices; esta suele ser de seis años en adelante.

Asimismo cuentan con las siguientes características:

- Habilidad para las ventas
- Habilidad en la toma de decisiones
- Don de mando
- Buenas relaciones humanas
- Experiencia en la presentación de informes de ventas
- Habilidad para desarrollar pronósticos de venta
- Honradez

- Amplio conocimiento de productos automotrices
- Liderazgo

## 2.2 Supervisión General de Ventas

El o los supervisores generales de ventas, en la mayoría de empresas poseen un nivel diversificado de estudios. Algunas empresas no poseen este puesto dentro de su estructura orgánica.

Los supervisores de ventas poseen una experiencia ubicada entre los 6 y los 15 años en el manejo de este tipo de productos y tienen las siguientes características.

- Don de mando
- Excelentes relaciones humanas
- Capacidad de supervisión y planificación
- Conocimiento de los productos
- Curso de ventas sobre productos automotrices
- Conocimiento sobre aspectos técnicos mecánicos
- Capacidad para dirigir y coordinar actividades
- Liderazgo
- Honradez

## 2.3 Vendedores

Los vendedores de los productos a nivel mayorista y detallista

en la mayoría de empresas no alcanzan el nivel diversificado de estudio. En algunas empresas, únicamente poseen el nivel primario y el prevocacional.

Lo que se estableció es que los vendedores tienen amplia experiencia en la venta de productos para diferentes tipos de vehículos, principalmente los relacionados con el mercado que atiende la empresa. Muchos vendedores se especializan en productos para vehículos livianos o pesados, vehículos japoneses, americanos o europeos, o en todo caso, adquieren una especialización en determinadas marcas de vehículos.

Además de las anteriores características, los vendedores tienen:

- Excelentes relaciones humanas
- Cursos de operación de los sistemas automotrices
- Cursos de venta
- Conocimientos de los productos que comercializan
- Honradez

#### D. GRADO DE FORMALIZACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

En un esbozo general de la investigación desarrollada se determinó lo siguiente:

## **1. Autoridad**

La autoridad en estas empresas está dada de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización, sin contar con un organigrama y en muchas empresas no concuerda la responsabilidad que se tiene con la autoridad que asume cada puesto.

## **2. Facultades**

Dentro de la formalización de estas empresas, se estableció que el recurso humano tiene facultad para desarrollar sus actividades de acuerdo a lo siguiente.

### **2.1 Normativos**

Existen determinadas actividades que se desarrollan de acuerdo a lo que se estipula en el contrato de trabajo y que en la mayoría de empresas lo utilizan de acuerdo al Código de Trabajo, otras actividades se desarrollan a través de circulares y oficios para determinar ciertos procedimientos de trabajo u operación, pero en la mayoría de empresas no existe un reglamento interno de trabajo y manuales administrativos.

### **2.2 Procedimientos**

Dentro de la investigación se determinó que estas empresas no

cuentan con manuales de inducción y de normas y procedimientos para el buen desarrollo de las actividades de la organización.

Como se mencionó anteriormente, utilizan circulares para normar procedimientos específicos como por ejemplo, el cobro por medio de tarjeta de crédito o garantizar un cheque por medio de una aseguradora, o bien, a través de un banco, el cual puede ser por medio de un cheque certificado o un cheque de caja.

#### **E. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR**

Dentro de la investigación se estableció que a nivel gerencial, existen ciertos tipos de liderazgo. A continuación se describe el que más se presenta en estas empresas.

##### **1. Liderazgo Participativo**

Uno de los liderazgos que más prevalece en las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices es el denominado participativo, el cual propicia un ambiente de confianza elevada, aunque no completa, se dan las recompensas, se desarrollan pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite ciertas decisiones en la base de la organización.

Existen también otros tipos de liderazgo en estas empresas como el liderazgo autoritario y el benévolo, pero no representan la tendencia.

## **2. Políticas**

Dentro de la organización se desarrollan ciertas políticas aunque en la mayoría de empresas no se encuentran escritas. Las más importantes son las siguientes:

### **2.1 Políticas de Venta**

Dentro del desarrollo de estas políticas, se puede mencionar que comercializan los productos a nivel mayorista o detallista.

Algunas de estas empresas se especializan únicamente en determinados tipos de productos, o bien, en determinadas marcas de vehículos comúnmente por su procedencia.

### **2.2 Políticas de Descuento**

Estas empresas desarrollan determinados descuentos de acuerdo a la forma de pago y monto de venta. Un vendedor detallista tiene un límite de descuento, lo mismo el vendedor mayorista, el supervisor, el gerente de ventas y la gerencia general; pueden dar un descuento mayor al acostumbrado, en la mayoría de empresas

oscila el descuento entre el 10 y el 30 porciento.

### **2.3 Políticas de Compra**

Existen politicas claras y definidas de compra, con respecto al monto de las facturas, de proveedores especificos, calidad de los productos y volúmenes de compra, dichos volúmenes son determinados por el espacio físico de la organización.

### **2.4 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal**

Existen criterios claros sobre el recurso humano a contratar, por ejemplo, en el departamento de ventas se recomienda quien ocupe un puesto de vendedor se forme dentro de la empresa, ingresando como bodeguero para que conozca los productos que se comercializan.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

El presente capítulo corresponde a la propuesta de una estructura orgánica para una empresa mediana comercializadora de repuestos automotrices.

Este capítulo contiene además, las funciones de cada unidad administrativa y los puestos que la componen, asimismo, se describen los resultados esperados, sus responsabilidades, su dependencia jerárquica, la autoridad recibida y ejercida.

Incluye también, las ventajas y desventajas de la propuesta y los recursos necesarios para su implementación.

La estructura orgánica propuesta para estas empresas esta conformada por las unidades administrativas que se describen a continuación.

- Gerencia General
- Gerencia de Logística y Operaciones
- Gerencia de Mercadeo y Ventas
- Gerencia Administrativa Financiera

A las gerencias antes mencionadas les corresponde el nivel superior de la organización, mientras que el nivel medio corresponde a las siguientes unidades administrativas.

- Departamento de Compras e Importaciones
- Departamento de Servicios de Logística
- Departamento Administrativo
- Departamento Contable
- Supervisión General de Ventas

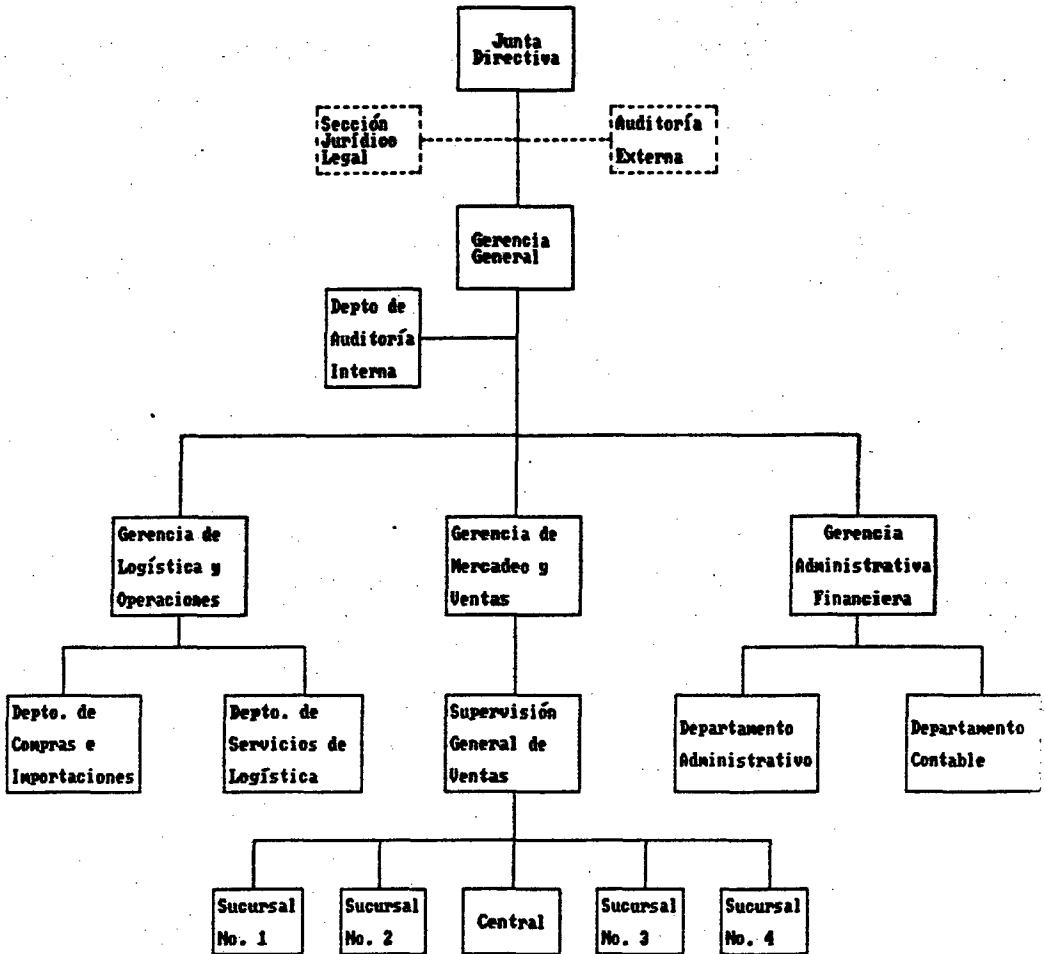
Algunas de las unidades administrativas poseen sus servicios administrativos, los cuales se presentan en el desglose de las unidades, estos últimos conforman el nivel bajo de la organización.

La presente propuesta se hace en virtud de que para facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa es necesario contar con una delegación de autoridad y responsabilidad en toda la estructura de la empresa. La autoridad recibida y ejercida en cada nivel jerárquico de la organización, permitirá una facilidad dentro de la administración de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el organigrama general propuesto estará conformado por las siguientes unidades administrativas:

GRAFICA 7

# Modelo de Estructura Organica para la Empresa XYZ



## **A. DESCRIPCION DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Las unidades administrativas que conforman la estructura organica propuesta son las siguientes:

### **1. Gerencia General**

De esta gerencia se espera la maximización del capital invertido en la organización, a través de la implementación, supervisión y control del proceso administrativo para lograr el desarrollo correcto del negocio. Para ello pondrá en práctica los conocimientos profesionales que se encuentren a su alcance.

Dentro de las funciones asignadas se encuentran el ejercer la representación legal de la empresa, así como la preservación, resguardo y buen uso de los activos de la organización; coordinar con las diferentes unidades administrativas, según sea el caso, los planes, programas, objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.

La gerencia general se encuentra ubicada bajo la Junta Directiva cuando es una empresa accionada y recibe la autoridad necesaria para ejercer y delegar a todas las unidades administrativas de acuerdo a su jerarquía.

### **2. Departamento de Auditoría Interna**

De este departamento se espera que los controles internos conformados por los sistemas de información y los sistemas

contables, eviten fugas de recursos. Asimismo, es el responsable de desarrollar y revisar periódicamente la estructura de control, para la cual implanta procedimientos adecuados de las actividades contables y evitar; que existan errores fiscales para ello dará seguimiento a todo lo que recomiende. Este departamento depende directamente de la Gerencia General, quién le otorgará la autoridad necesaria para el buen desarrollo de sus actividades, sin que ello implique injerencia en la línea de mando del resto de unidades administrativas.

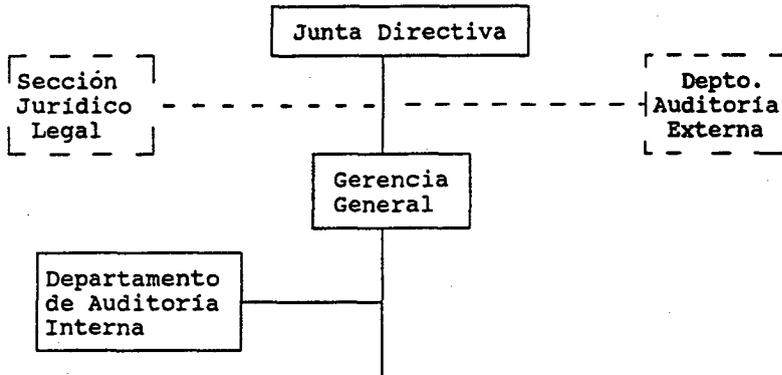
### **3. Servicio de Staff**

Este servicio puede ser opcional dentro de la organización, se propone su inclusión debido a la necesidad de asesoría que necesitan las empresas para desarrollar y lograr los objetivos propuestos. Este servicio es el responsable de tomar el tiempo necesario para recabar datos a nivel interno y externo y llegar a resoluciones con alto porcentaje de certeza. Estará relacionado especialmente en las áreas de auditoría externa y asesoría legal.

Este servicio no necesariamente conforma una unidad administrativa de planta en la organización, pues puede ser contratada a nivel externo; debe reportar directamente a la Junta Directiva de Accionistas o a la Gerencia General, y no ejercer ningún tipo de autoridad por el servicio que ofrecen.

En la organización propuesta el nivel de decisión superior esta conformado así:

GRAFICA 8  
MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO DE LA GERENCIA GENERAL



#### 4. Gerencia de Logística y Operaciones

De esta gerencia se espera que proporcione las facilidades necesarias para que los productos se adquieran, ingresen y distribuyan de acuerdo a lo planificado. Para esto deberá diseñar el proceso de servicios, de acuerdo a la tecnología y la distribución física disponible, equilibrando la capacidad del servicio a una planeación agregada.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Schroerder, Roger G.: Administración de Operaciones.  
Mc. Graw Hill - 1,988 Pág. 298

Esta planeación agregada no es más que equilibrar la oferta y demanda del servicio que se quiera presta, para lo cual se desarrollará un sistema lógico desde la etapa de compra hasta la distribución de los productos. Esta gerencia dependerá directamente de la Gerencia General; y contará con la autoridad necesaria para cumplir con sus actividades a través de los Departamentos de Compras e Importaciones y de Servicios de Logística, los cuales se describen a continuación:

#### **4.1. Departamento de Compras e Importaciones**

El Departamento de Compras e Importaciones estará conformado por los siguientes puestos:

- Jefe del Departamento de Compras e Importaciones
- Auxiliar de Compras e Importaciones.

De este departamento se espera que los inventarios de productos se encuentren en el nivel óptimo de unidades para su comercialización.

Para ello deberán adquirirlos con anticipación previendo el tiempo necesario para que no falte en bodega. Desarrollará todo el proceso de compra partiendo de las requisiciones los que ejecutará por medio de cotizaciones, posteriormente se hace el análisis para su confirmación.

Tendrá la autoridad necesaria para desarrollar sus actividades de acuerdo a las políticas de compras previamente establecidas y ejercerá autoridad en todas aquellas unidades que se relacionen con el inventario de productos, así como en las diferentes bodegas para evitar riesgos y errores posteriores.

#### 4.2. Departamento de Servicios de Logística

El Departamento de Servicios de Logística está conformado por los siguientes puestos:

- Jefe del Departamento de Servicios de Logística
- Operador de Computadora
- Conductor
- Mensajero
- Bodeguero

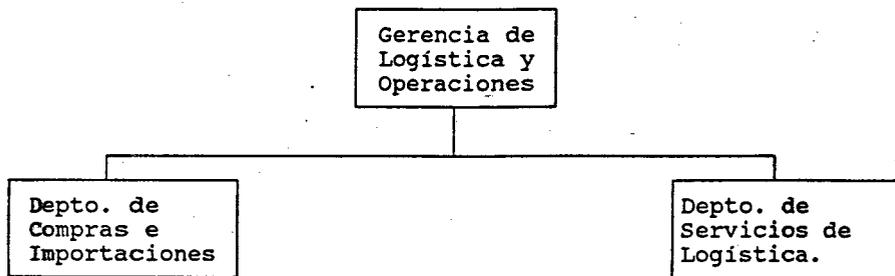
De este departamento se espera que los productos que ingresen a la bodega sean distribuidos en las diferentes sucursales para su venta, asimismo, el traslado de los productos a su destino final cuando fueran vendidos, para prestar el servicio de transporte a los clientes. Será el encargado de coordinar el traslado de los productos desde las diferentes Aduanas o Almacenadoras a la bodega central, para lo cual contará con los vehículos necesarios para el manejo del volumen y peso de la mercadería.

El Departamento de Logística de Servicios, contará con el personal y equipo necesario para informar sobre existencias actualizadas (computarizadas) de existencias físicas.

Dependerá directamente de la Gerencia de Logística de Operaciones, de la cual recibe la autoridad para desarrollar sus actividades y controlar a todos los que intervienen en la distribución de los productos.

La gerencia de logística estará conformada de la siguiente forma:

**GRAFICA 9**  
**MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE**  
**LOGISTICA Y OPERACIONES**



- Jefe de Compras e Importaciones.
- Auxiliar de Compras e Importaciones.

- Jefe Depto. Servicios de
- Operador de computadora
- Piloto Automovilista
- Mensajero/Motociclista
- Bodeguero

## **5 Gerencia de Mercadeo y Ventas**

De esta gerencia se espera que las ventas proyectadas a corto, mediano y largo plazo se realicen de acuerdo a lo proyectado. Su responsabilidad será velar por el buen desarrollo de las actividades de venta, teniendo como funciones básicas desarrollar el plan anual de mercadeo y ventas, incrementar el volumen y rotación de las ventas y los productos, coordinarse con las diferentes unidades administrativas para el buen desarrollo de las mismas. Esta gerencia depende directamente de la Gerencia General, la cual le delegará suficiente para el desempeño de sus actividades, ejerciendo la misma, hacia la supervisión general de ventas y las sucursales de venta de los productos.

### **5.1 Supervisión General de Ventas**

De esta unidad administrativa se espera que supervise las actividades de venta para evitar deficiencias en el servicio a nivel general.

Debe mantener una constante comunicación con las sucursales, es responsable de desarrollar cursos sobre técnicas de venta.

Entre las funciones más importantes figuran: evaluar el mercado de productos automotrices, coordinar el trabajo con la Gerencia de Ventas, supervisar y controlar las ventas a nivel general de la empresa y de cada vendedor, para lo cual apoyará en todo lo que sea posible. Depende directamente de la Gerencia de

Mercadeo y Ventas, de la cual recibe instrucciones para el desempeño de sus actividades. Ejerce autoridad sobre los Encargados de Ventas de las Sucursales.

## **5.2 Puntos de Venta Central/Sucursales**

La investigación desarrollada estableció que estas empresas poseen diferentes puntos de venta. Estos se han incrementado de acuerdo a las necesidades del mercado. La creación de estas sucursales es necesario para desconcentrar la función y actividad de venta. Estas sucursales se integran con una sección de ventas y una sección administrativa para desarrollar sus actividades.

### **a- Sección Administrativa**

De esta sección se espera que las actividades administrativas como el manejo del control de personal, se desarrollen de acuerdo a lo planificado, desarrollando las políticas emanadas de la Gerencia General, además será la responsable de:

- El buen manejo y control de los inventarios
- Control y depósito del efectivo que ingresa por ventas de los productos.
- Manejo de Kardex o sistema computarizado del inventario

#### **b- Sección de Ventas**

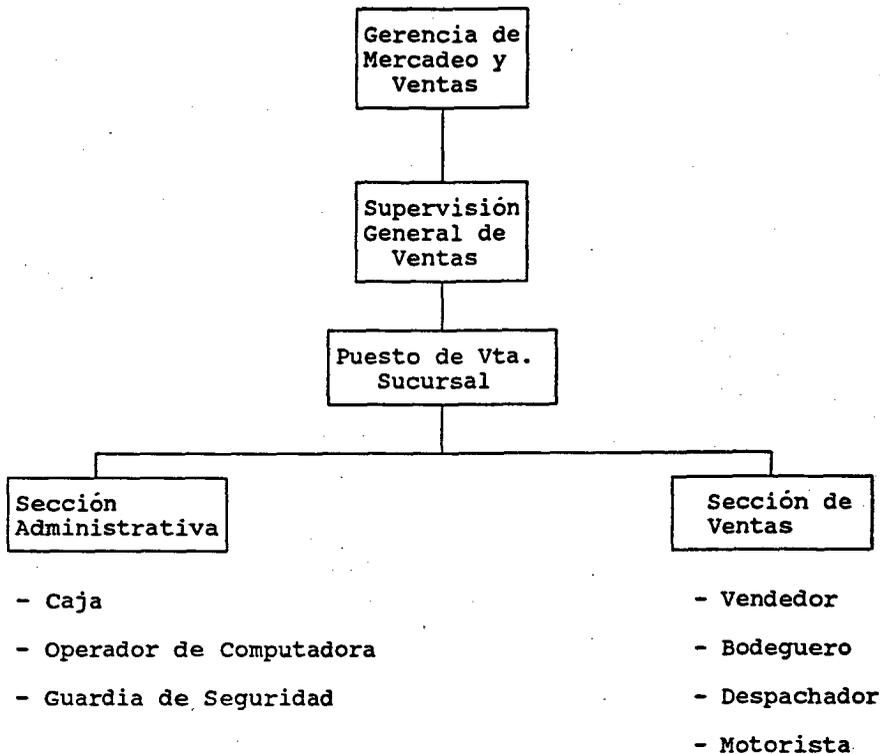
De esta sección se espera que desarrolle todas sus capacidades en cuanto a conocimientos de venta de productos automotrices, para lograr la mayor rotación de los inventarios que le sean asignados, además, será la responsable de:

- Atender a los clientes en su visita
- Facturar productos para su venta
- Atender llamadas telefónicas relacionadas a productos automotrices
- Entregar y revisar los productos vendidos.

El Encargado de la Sección de Ventas dependerá directamente de la Supervisión General de Ventas y ejercerá autoridad sobre el personal asignado a dicha sección. Este puede variar de acuerdo al tamaño de la sucursal o al movimiento de ventas que se registren.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas estará conformada con la siguiente estructura:

**GRAFICA 10**  
**MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE**  
**MERCADEO Y VENTAS**



**6. Gerencia Administrativa Financiera**

De esta gerencia se espera que el proceso administrativo sea eficiente en todo el campo dentro de la organización, así como lo relacionado con aspectos financieros.

Es la responsable de la elaboración de los presupuestos de la organización, para el efecto deber coordinarse con todas aquellas unidades administrativas en su desarrollo, evolución y control. Velará porque el Reglamento Interno de Trabajo se cumpla según lo establecido.

Sus funciones se enmarcan en aspectos específicos de la administración, pues resolverá consultas y planteamientos relacionados con el área de su competencia. Desarrollará el proceso de reclutamiento y selección de personal. La Gerencia Administrativa Financiera depende directamente de la Gerencia General, la cual le proporciona autoridad para desarrollar todas sus actividades, ésta a su vez ejercerá la misma sobre las unidades administrativas bajo su mando, como son el Departamento Administrativo y el Departamento Contable.

#### **6.1 Departamento Administrativo**

De este departamento se espera que ejecute los mecanismos necesarios para archivar toda la documentación necesaria y distribuirla hacia las diferentes unidades administrativas según sea el caso, para lo cual mantendrá la comunicación formal necesaria. Este departamento dependerá directamente de la Gerencia Administrativa Financiera, quien le proporciona la autoridad para ejecutar todas sus actividades, esta a su vez ejercerá dicha autoridad sobre los servicios administrativos que se encuentren bajo su responsabilidad.

El departamento administrativo está conformado por los siguientes puestos:

- Jefe/Encargado del Departamento Administrativo
- Secretaria Ejecutiva
- Secretaria Recepcionista
- Guardia de Seguridad
- Conserje
- Encargado de Mantenimiento

#### 6.2. Departamento Contable

De este departamento se espera que todo el proceso contable a nivel administrativo y fiscal se encuentre al día llevará para; el efecto, control de todas las operaciones contables de la organización.

Es el responsable del examen y calificación de los documentos contables para verificar su autenticidad, asimismo, del resguardo de información confidencial de documentos de valor.

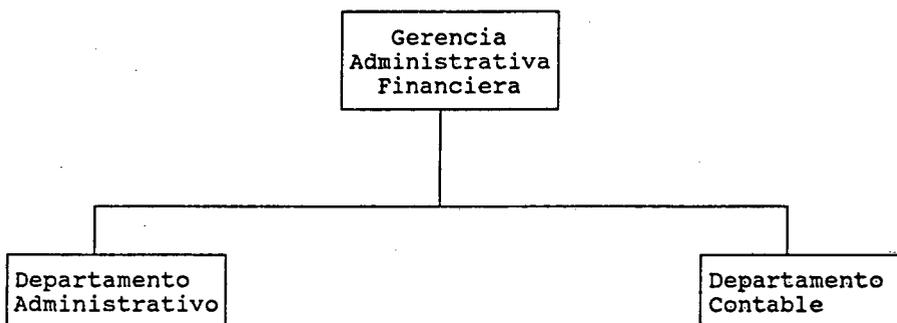
Dentro de sus funciones básicas figuran la elaboración de estados financieros actualizados, así como la elaboración y pago de los impuestos respectivos, desarrolla todas aquellas actividades inherentes a los ingresos y egresos, tales como cobros y pagos de la empresa.

El Departamento Contable esta conformado por los siguientes puestos:

- Jefe/Encargado del Departamento
- Auxiliares de Contabilidad

La Gerencia Administrativa Financiera estará conformada de la siguiente manera:

**GRAFICA 11**  
**MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA LA**  
**GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



- Jefe Depto. Administrativo
- Secretaria Ejecutiva
- Secretaria Recepcionista
- Guardia de Seguridad
- Conserje
- Encargado de Mantenimiento

- Jefe Depto. Contable
- Auxiliar de Contabilidad

## **B. TRAMO DE CONTROL**

Los puestos asignados a cada unidad administrativa, para desarrollar un buen tramo de control para los diferentes niveles jerárquicos de la organización, se encuentran dentro de los límites postulados por los estudios de la administración los cuales son:

- a.- Niveles Superiores entre 4 y 8 subordinados
- b.- Niveles Inferiores entre 8 y 15 subordinados

## **C. DIVISION DEL TRABAJO**

Dentro de la propuesta de la estructura orgánica de las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices se implementa el área de logística y operaciones y se subdividen ciertas unidades administrativas para lograr una división del trabajo que conlleve a la especialización del recurso humano y obtener así mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

La división del trabajo en estas empresas proporcionará una mejor funcionalidad de los departamentos para que éstos eviten errores y especializar el recurso humano en cada actividad que desempeña.

#### **D. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA**

En la implementación del presente estudio existen ventajas y desventajas, las cuales se describen la más importantes a continuación:

##### **1. Ventajas**

- a.- Distribución equitativa de las actividades en las diferentes unidades administrativas.
- b.- Especialización funcional del recurso humano.
- c.- Determinación de responsabilidades en cuanto a las unidades administrativas y puestos de trabajo.
- d.- Mejor inducción del recurso humano.
- e.- Implementación y desarrollo de controles más efectivos en cuanto a las operaciones de la empresa.
- f.- Mejoramiento del servicio al cliente.
- g.- Eliminación de costos por errores y maximización de la rotación de inventarios, lo que se traduce en un incremento de utilidades.

##### **2. Desventajas**

- a.- Burocratización de la organización.
- b.- Aumento del recurso humano para el desarrollo de las actividades y en consecuencia los costos.
- c.- Incremento de los recursos físicos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- d.- Incrementa la posibilidad de problemas laborales.

## E. RECURSOS NECESARIOS

Para la implementación de la estructura propuesta es necesario contar con los siguientes recursos:

### 1. Recursos Humanos

Para el desarrollo de las actividades organizadas en las oficinas centrales de la empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, es necesario contar con el siguiente personal y con una base en el mercado salarial se estima que pueden fijarse sueldos mensuales de acuerdo a los siguientes valores:

- Una Gerencia General .....Q, 10,000.00
- Tres Gerentes para las diferentes gerencias:
  - Gerencia de Logística y Operaciones..... Q. 5,000.00
  - Gerencia de Mercadeo y Ventas..... Q. 5,000.00
  - Gerencia de Administrativa Financiera.... Q. 5,000.00
- Cuatro jefes de diferentes departamentos
  - Jefe del Departamento de Compras e Importaciones. Q. 3,000.00
  - Jefe del Departamento de Servicios de Logística. Q. 3,000.00
  - Jefe del Departamento Administrativo..... Q. 3,000.00
  - Jefe del Departamento Contable..... Q. 3,500.00
- Un Supervisor General de Ventas.....Q. 2,850.00
- Una Secretaria Ejecutiva.....Q. 1,250.00
- Una Secretaria Recepcionista.....Q. 1,000.00

- Tres elementos para servicios administrativos.		
- Guardia de Seguridad.....	Q.	1,100.00
- Un Conserje.....	Q.	1,000.00
- Encargado de Mantenimiento.....	Q.	850.00
- Tres auxiliares de contabilidad Q.1300.00c/u	Q.	3,900.00
- Tres elementos de servicios de logística.		
- Un Conductor.....	Q.	1,000.00
- Un Mensajero.....	Q.	900.00
- Dos bodegueros Q. 800.00c/u.....	Q.	1,600.00
- Tres Vendedores Q.2500.00c/u.....	Q.	7,500.00
- Un Encargado de caja.....	Q.	1,100.00
- Un Despachador.....	Q.	900.00
		-----
	Q.	62,350.00

En las sucursales o puntos de venta, el recurso humano deberá estar acorde al movimiento en ventas y de las instalaciones, como mínimo debería contar con el siguiente recurso humano:

- Un Encargo de Administración.....	Q.	2,500.00
- Encargado de Caja.....	Q.	900.00
- Encargado de Ventas.....	Q.	2,500.00
- Dos Vendedores Q. 1,800.00 c/u.....	Q.	3,600.00
- Un Mensajero.....	Q.	800.00
- Un Bodeguero.....	Q.	700.00
- Un Guardia de Seguridad.....	Q.	1,100.00
		-----
	Q.	12,100.00

La cantidad de recurso humano en las sucursales puede variar de acuerdo al movimiento en ventas o tamaño de las instalaciones o puede incrementarse con más personal y deberá de multiplicarse por la cantidad de sucursales que tenga cada empresa.

## **2. Recursos Físicos**

El tamaño necesario mínimo para las oficinas centrales, de acuerdo a la estructura organica propuesta de estas empresas deberán contar por lo menos con una bodega de 30 metros de ancho por 40 metros de largo, ubicando en la parte frontal la sala de ventas y un segundo nivel para cinco oficinas de cinco metros cuadrados cada una. Las sucursales pueden variar en tamaño y dependerán del volumen de ventas y rotación de sus inventarios, siendo necesario como mínimo que cuenten con una extensión de 8 metros de frente por 15 metros de largo, esto incluye las oficinas, sala de ventas y bodega. Es necesario que todos los puntos de venta cuenten con área de estacionamiento y que se encuentren en puntos donde existe una afluencia considerable de paso de vehiculos.

Es necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa el siguiente equipo para las oficinas centrales de una empresa mediana comercializadora de repuestos automotrices y cuatro sucursales o puntos de venta.

- Cinco escritorios tipo ejecutivo	Q. 1,800.00c/u	Q. 9,000.00
- Cinco escritorios grandes	Q. 1,350.00c/u	Q. 6,750.00
- Nueve escritorios secretariales	Q. 1,200.00c/u	Q. 10,800.00
- Diez sumadoras	Q. 1,500.00c/u	Q. 15,000.00
- Diez servidores con impresoras		Q.104,000.00
- Treinta calculadoras	Q. 30.00c/u	Q. 900.00
- Tres grabadoras de cheques	Q. 250.00c/u	Q. 750.00
- Trescientas estanterías	Q. 250.00c/u	Q. 75,000.00
- Cinco mil ordenadores	Q. 6.50c/u	Q. 32,500.00
- Una planta telefónica		Q. 65,000.00
- Cincuenta aparatos telefónicos	Q. 190.00c/u	Q. 9,500.00
- Cinco equipos de fax	Q. 4,500.00c/u	Q. 22,500.00
- Equipo de oficina variado		Q. 5,000.00
- Una fotocopidora		Q. 12,500.00
- Papelería y útiles de oficina		Q. 35,000.00
- Sistemas de video para seguridad		Q. 50,000.00
- Vehículos livianos y pesados		Q. 50,000.00
- Motocicletas		Q. 60,000.00
		-----
		Q.564,200.00

### 3. Recursos Financieros

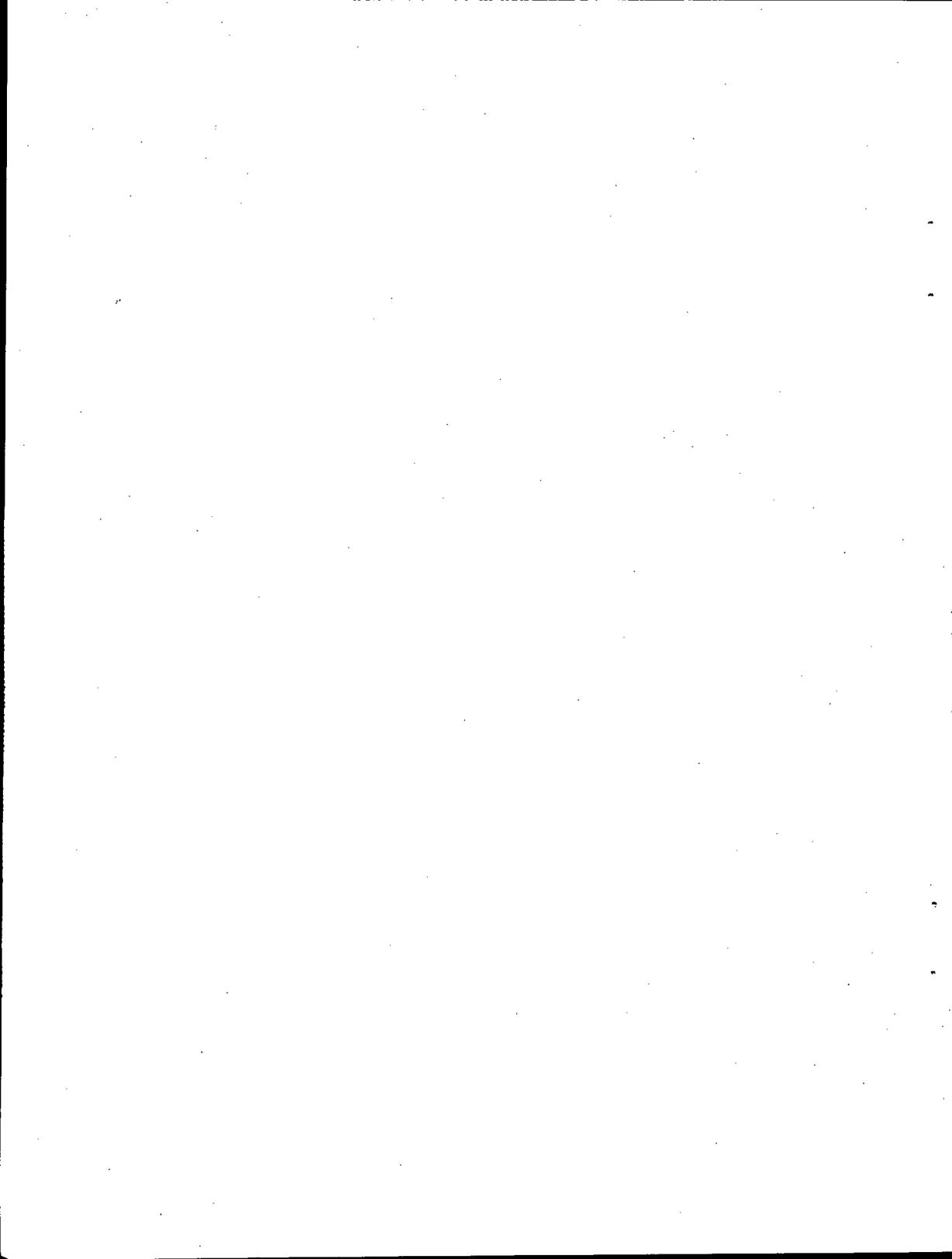
Como se observa, en los incisos 5.1 y 5.2 representan los valores aproximados en inversión sin incluir inventarios e instalaciones para desarrollar la actividad de comercialización de repuestos automotrices.

Sueldos y Salarios en oficinas centrales para un mes:  
Q. 62,350.00

Sueldos y Salarios para 4 sucursales: Q. 12,100.00 x 4=  
Q. 48,400.00

Recursos Físicos aproximados para la implementación de la  
estructura propuesta= Q. 564,200.00

Suma total aproximada de los recursos necesarios para la  
estructura propuesta= Q. 674,950.00



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, tienden a centralizar la toma de decisiones en los niveles superiores; debido a que no existe una delegación formal de funciones y atribuciones, provocando con esto que el desarrollo de las actividades se obstaculicen por la excesiva centralización en la dirección de las operaciones de la empresa.
2. La división del trabajo no se desarrolla adecuadamente en todos los departamentos, debido a la inexistencia del diseño técnico de los puestos de trabajo y la falta de recursos humanos, por lo que muchos de éstos se encuentran sobrecargados de actividades, desvirtuando así la especialización funcional. Ello conlleva a que el trabajo se atrase y la información no se encuentre actualizada la mayor parte del tiempo.
3. Las empresas comercializadoras de repuestos automotrices no cuentan con organigramas y otros instrumentos técnico administrativos, por lo que el desarrollo de las actividades del personal se dificulta y el proceso de inducción del recurso humano no es apropiado; con ello se incurre en un alto riesgo en cometer errores que

provocan gastos y costos inútiles para la empresa.

4. No existe en estas empresas una implementación de planes y programas escritos que determinen los objetivos de cada una de las unidades administrativas, por lo que el recurso humano regularmente desconoce los propósitos y objetivos de la organización, impidiendo así un mayor efecto sinérgico para la consecución de la misión empresarial.
5. Las empresas medianas comercializadoras de repuestos automotrices, en su mayoría no cumplen con lo que estipula el Código de Trabajo referente a la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo, por lo cual el desempeño de las actividades de la empresa y los trabajadores son afectados negativamente, dando paso a la posibilidad de que existan irregularidades.
6. La mayoría de empresas comercializadoras de repuestos automotrices, cuentan con procedimientos de servicio lentos y una infraestructura y tecnología poco adecuadas para proporcionar servicios rápidos, lo que repercute en pérdida de ventas ya que provoca inconformidad en los clientes.

**B.****RECOMENDACIONES**

1.       Desarrollar una estructura orgánica que permita la delegación de autoridad y responsabilidad para el fácil desarrollo de las actividades, tanto administrativas como operativas de cada unidad administrativa, tal como se describe en la propuesta de éste estudio.
  
2.       Previo a la contratación del recurso humano, la Gerencia Administrativa, a través del Departamento Administrativo debe elaborar un estudio técnico para la creación de puestos acorde a las necesidades imperantes, con lo se logrará una especialización funcional del recurso humano y por ende mayor eficiencia.
  
3.       Es necesario desarrollar un programa de inducción que facilite la adaptación de recurso humano a nivel institucional, departamental y a nivel de puestos de trabajo.
  
4.       Implementar en cada empresa comercializadora de repuestos automotrices, manuales de organización, normas y de procedimientos, para que el recurso humano posea una guía que le facilite conocer sus atribuciones y responsabilidades y lograr así su fácil adaptación y el desarrollo eficiente

de sus actividades.

5. Elaborar planes y programas escritos donde se manifiesten los objetivos de cada unidad administrativa a corto, mediano y largo plazo, dándolos a conocer a los integrantes de la organización, para lo cual se propone en la estructura propuesta la implementación de la Gerencia Administrativa Financiera la cual será la encargada de velar porque se desarrollen e implanten estas herramientas administrativas.
  
6. Regular el desempeño de las actividades, tanto de la empresa como de los trabajadores, por medio de la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo de Guatemala, que posea como mínimo las características indicadas en el anexo número dos de éste estudio.
  
7. Implementar sistemas integrales de información con tecnologías modernas para el desarrollo de las actividades a nivel general de la organización, para evitar errores en inventarios, facturación, procesos contables y otros, lo que ayudará a evitar gastos innecesarios y altos costos de los productos.

**ANEXO 1**

***PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION  
PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS  
DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.***

MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA X-Y-Z

CONTENIDO	PAGINA
1. Propósitos y Objetivos del Manual de Organización	1
2. Historia de la empresa XYZ	2
3. Propósitos, Objetivos y funciones de la empresa XYZ	3
4. Organigrama General (propuesto)	4
5. Objetivos y Funciones de la estructura orgánica propuesta	5
6. Listado de Plazas propuestas	9
7. Descripción de puestos tipo	9
7.1 Gerente General	10
7.2 Gerente de Logística y Operaciones	11
7.3 Gerente de Mercadeo y Ventas	12
7.4 Gerente Administrativo Financiero	13
7.5 Jefe del Departamento de Auditoría Interna	14
7.6 Encargado/Jefe del Departamento Administrativo	15
7.7 Encargado/Jefe del Departamento Contable	16
7.8 Encargado/Jefe del Departamento de Servicios de Logística	17
7.9 Encargado/Jefe del Departamento de Compras e Importaciones	18
7.10 Encargado de Caja/Sucursales	19
7.11 Encargado de Supervisión de ventas	20
7.12 Encargado de Ventas/Sucursales	21
7.13 Auxiliar de Compras e Importaciones	22
7.14 Auxiliar de Contabilidad	23
7.15 Secretaria Ejecutiva	24
7.16 Operador de Computadora	25
7.17 Secretaria Recepcionista	26
7.18 Vendedor Mayorista	27
7.19 Vendedor Detallista	28
7.20 Despachador de Mercadería	29
7.21 Piloto Automovilista	30
7.22 Bodeguero	31
7.23 Mensajero	32
7.24 Conserje	33
7.25 Guardia de Seguridad	34
8. Consideraciones Generales	35
8.1 Terminología Utilizada	35
8.2 Aspectos Comunes a los Puestos	36
8.3 Instrucciones para Implementar el Manual de Organización	36

## INTRODUCCION

La labor principal de la empresa X-Y-Z está dirigida a la compra-venta de productos automotores siendo su fin último obtener una utilidad por la venta de esos productos.

Para poder cumplir con ese objetivo, es necesario que quienes dirigen dicha empresa, así como los empleados antiguos y de nuevo ingreso, conozcan cuáles son en términos generales los aspectos en cuanto a organización.

Es por ello que al no existir dentro de la empresa un instrumento que guíe a sus integrantes sobre los aspectos organizacionales más importantes, se presenta el MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA XYZ, el que contiene una descripción de los objetivos y propósitos del manual, una breve historia de la empresa, sus propósitos, objetivos y funciones principales de la estructura, el organigrama estructural y de puestos, que dan una idea de la integración de cada unidad, así como de los diferentes puestos, los cuales contienen la descripción detallada de cada uno, con sus respectivas particularidades que los diferencian de los demás.

Asimismo, se describe al final de la propuesta la terminología utilizada para fines de comprensión, algunos aspectos comunes a considerar para todos los puestos y un instructivo para implementar el manual.

## **1. PROPOSITOS Y OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION**

### **1.1 Propósitos**

- Ayudar a orientar a la Gerencia General, Gerentes, Jefes, Encargados y Empleados en General, a visualizar las atribuciones de cada uno de sus subordinados.
- Contribuir a que las funciones y atribuciones de cada puesto sean mejor comprendidas.

### **1.2 Objetivos Generales**

- Servir de guía y orientación para todo aquel que desee conocer aspectos generales de la empresa X-Y-Z
- Contribuir al mejor entendimiento de la labor que a cada empleado corresponde dentro de la organización.

### **1.3 Obejtivos Específicos**

- Facilitar y simplificar el trabajo de los empleados, especialmente de los de nuevo ingreso, proporcionándoles un documento de consulta sobre la organización y funcionamiento de la empresa.
- Permitir, mediante su uso y aplicación, que los empleados ejecuten su tarea de manera más eficiente, ahorrando tiempo y recursos.
- Incentivar a las autoridades de la empresa X-Y-Z para que fomente la investigación y elaboración de instrumentos administrativos que contribuyan al mejoramiento de la organización.
- Fijar claramente la autoridad, responsabilidad, jerarquía y ubicación de cada puesto.
- Definir relaciones entre jefes y empleados así como el rol de cada uno.
- Descargar trabajo a los jefes evitando a repetir información explicaciones o instrucciones similares.

## **2. HISTORIA DE LA EMPRESA X-Y-Z**

La empresa XYZ se inició en el año de 1975; estaba compuesta por 2 empleados, sus compras las efectuaba en el mercado local y escasamente tenía alrededor de 100 items.

No contaba con capital de trabajo para importar sus productos por lo que era necesario comprar en el mercado local para luego revender.

Ya en el año de 1980, su capital en giro se incrementó por lo que fue necesario importar sus productos y abrir una nueva sucursal.

Para el año de 1990, sus compras fueron más voluminosas y su inventario desarrolló una mayor rotación, por lo que incrementaron sus ventas y sus socios decidieron abrir otra sucursal.

A finales de 1992 ya contaban con 4 sucursales y su personal era de 40 elementos. Su stock de venta alcanzaba alrededor de 8000 items, y sus compras las efectuaba en Brasil, Alemania, Italia, España y Estados Unidos.

## **3. PROPOSITOS, OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA X-Y-Z**

### **3.1 Propósitos**

- Satisfacer las necesidades del mercado de repuestos, proporcionar precios justos y razonables.
- Proporcionar un servicio adecuado de acuerdo a las necesidades de los clientes, brindando una atención personalizada.
- Contribuir a la economía de los clientes al ofrecerles productos automotrices de calidad.
- Evitar la falta de productos, mediante la implementación de un inventario basado en la rotación de los mismos.

### **3.2 Objetivos**

- Comercializar productos automotrices de buena calidad a precio razonable, obteniendo una rentabilidad por dichas operaciones.
- Brindar servicios eficientes a bajo costo que beneficien a la población que posee vehículos automotrices.

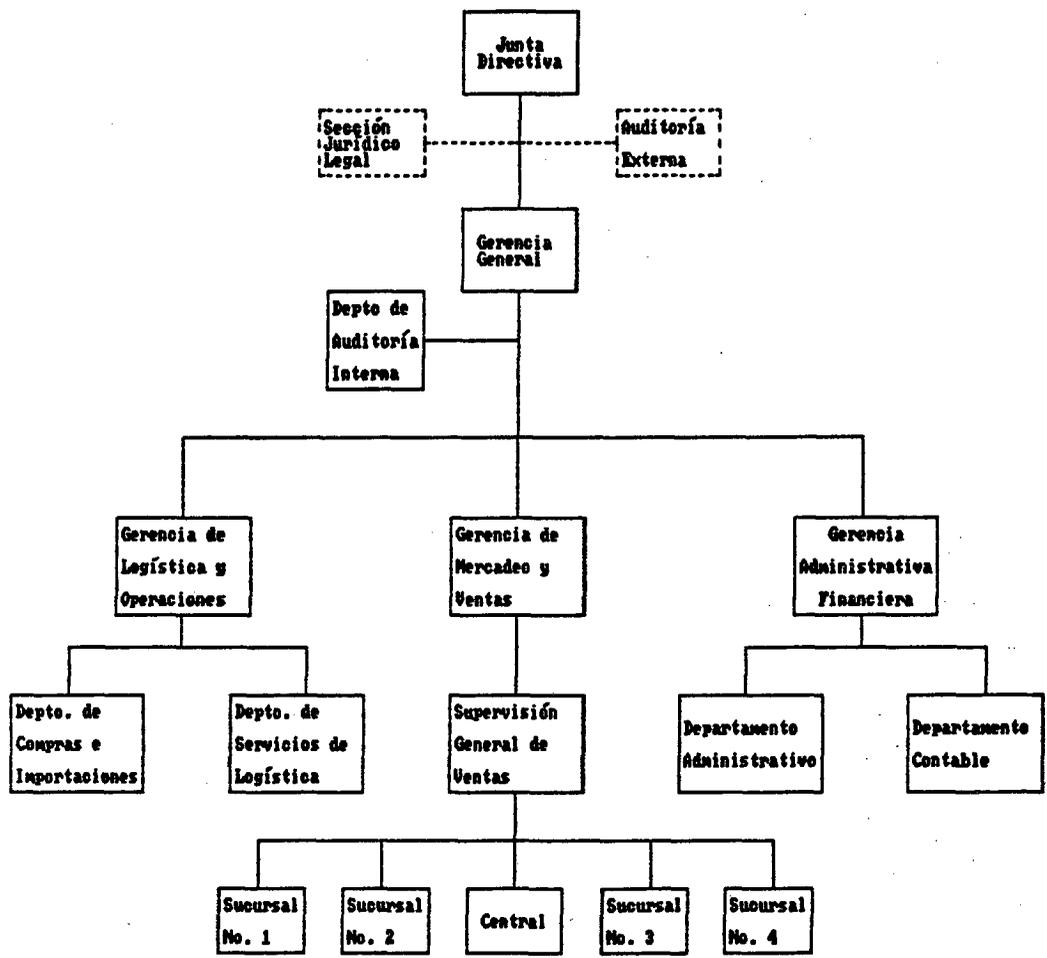
### 3.3 Funciones

- Distribuir productos y accesorios automotrices de óptima calidad y a bajo precio en el mercado nacional e internacional.
- Desarrollar una implementación de sucursales que le permita al cliente acudir a puntos de venta cercanos ahorrándole tiempo y dinero.
- Adquirir y ofrecer repuestos automotrices en el mercado nacional e internacional.

### 4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA EMPRESA X-Y-Z

A continuación se presenta el organigrama general propuesto de la empresa XYZ propuesto.

# Modelo de Estructura Organica para la Empresa XYZ



## **5. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA**

Dentro de los principales objetivos y funciones de la estructura orgánica propuesta figuran los siguientes:

### **5.1 Gerencia General**

#### **5.1.1 Objetivos**

- Lograr el cumplimiento de la misión empresarial con exactitud y eficiencia.
- Concretar las metas establecidas en los planes y programas de la empresa.
- Crear y mantener un medio ambiente interno propicio para el trabajo de equipo y el logro de los objetivos.
- Maximizar las utilidades de la empresa, velando porque éstas se mantengan dentro de los límites establecidos por la Junta Directiva.

#### **5.1.2 Funciones**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades generales de la empresa.
- Coordinar con los Gerentes de las áreas de Logística y Operaciones, Ventas y Administración y Finanzas las actividades a desarrollar periódicamente.
- Diseñar, desarrollar y supervisar el cumplimiento de las políticas generales de la empresa.
- Impulsar el desarrollo de programas para el mejoramiento de las relaciones y condiciones laborales.
- Mantener estrecha relación con el personal subalterno y fomenta que éstas sean sanas y constantes a nivel de toda la empresa.
- Mantener estrecha vigilancia sobre los resultados financieros de la empresa, dictando las normas para el cumplimiento de las metas organizacionales en este orden y estableciendo aquellas que tiendan al resguardo y preservación íntegro del patrimonio.

- Mantener informada a la Junta Directiva sobre el estado financiero, administrativo y Operacional de la empresa, sugiriendo los caminos a seguir para lograr un mejor aprovechamiento del patrimonio o para solventar problemas específicos que se presenten.

## 5.2 Gerencia de Logística y Operaciones

### 5.2.1 Objetivos

- Obtener y mantener los inventarios de productos en los niveles óptimos para su comercialización.
- Poner al alcance de las sucursales y de la clientela en general, los productos demandados en cantidad, calidad y oportunidad.
- Lograr el resguardo seguro y efectivo de los inventarios de mercaderías puestas a la venta.

### 5.2.2 Funciones

- Efectuar los procesos de compra de mercadería a nivel local e internacional mediante los procedimientos establecidos y con apego a las normas vigentes para dicho efecto.
- Establecer los niveles óptimos de los inventarios de mercadería con base en el comportamiento de la demanda y los periodos de entrega por parte de los proveedores.
- Crear y mantener los ambientes necesarios para el resguardo seguro y apropiado de la mercadería procurando su buena conservación.
- Distribuir en forma ágil y eficaz la mercadería solicitada por las sucursales y vela porque éstas mantengan en stock los productos de mayor rotación en cantidades adecuadas.
- Distribuir entre la clientela los productos que soliciten sean enviados a determinados lugares.

- Operar un estricto control sobre los inventarios de productos en las diferentes bodegas.
- Efectuar el costeo de los productos y establecer los precios mínimos de venta con base en las normas de ganancia bruta de la empresa.
- Informar periódicamente a la Gerencia de Mercadeo y Ventas sobre la mercadería en tránsito y existencia de los productos.

### **5.3 Gerencia de Mercadeo y Ventas**

#### **5.3.1 Objetivos**

- Lograr las metas de ventas establecidas para cada periodo.
- Satisfacer las necesidades de productos y servicios que establezca la clientela.

#### **5.3.2 Funciones**

- Desarrollar programas de publicidad y mercadeo tendientes al logro de los objetivos de venta.
- Formar y mantener una fuerza de ventas idónea, altamente motivada y capacitada para satisfacer las expectativas de venta en la empresa.
- Innovar constantemente las técnicas de venta utilizadas en la empresa.
- Mantener informado de las necesidades de la clientela y retroalimenta a la Gerencia de Logística y Operaciones para que mantenga un stock apropiado de los productos demandados, así como a su fuerza de venta para que desarrolle las habilidades y actitudes necesarias para un buen desempeño de las atribuciones.
- Dar seguimiento a los procesos de compra, estableciendo si éstos han satisfecho las expectativas de la clientela.
- Verificar continuamente la rotación de los productos a nivel general, para desarrollar proyecciones que faciliten el buen manejo de los inventarios.

## **5.4 Gerencia Administrativa Financiera**

### **5.4.1 Objetivos**

- Incrementar permanentemente la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa.
- Proporcionar a las demás gerencias de la empresa y sus unidades, los servicios administrativos de apoyo que les permitan un desarrollo constante y eficiente.

### **5.4.2 Funciones**

- Organizar y ejecutar la contabilidad administrativa y fiscal de la empresa, velando porque ésta se mantenga al día en sus obligaciones.
- Emitir periódicamente los Estados Financieros de la empresa y los presenta a la Gerencia General efectuando las recomendaciones que crea pertinentes.
- Elaborar los presupuestos y programas de inversión de la empresa con base en los lineamientos emanados de la Gerencia General.
- Velar por el resguardo del patrimonio de la empresa, estableciendo las normas y procedimientos a seguirse en cada caso.
- Operar la ejecución presupuestal mensualmente y emite los listados de saldos actuales.
- Ejecutar todas las actividades concernientes a la Administración de Recursos Humanos.
- Administrar el stock de materiales, suministros y papelería de oficina y toda aquella necesaria para desarrollar las actividades de la empresa.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con servicios generales de apoyo, tales como: guardiana, mensajería, seguridad y mantenimiento.

**6. LISTADO DE PLAZAS AL 31/11/94 DE LA EMPRESA X-Y-Z**

- 6.1 Gerente General
- 6.2 Gerente de Logística y Operaciones
- 6.3 Gerente de Mercadeo y Ventas
- 6.4 Gerente Administrativo Financiero
- 6.5 Jefe del Departamento de Auditoría Interna
- 6.6 Encargado/Jefe del Departamento Administrativo
- 6.7 Encargado/Jefe Contable
- 6.8 Encargado/Jefe del Departamento de Servicios de Logística
- 6.9 Encargado/Jefe del Departamento de Compras e Importaciones
- 6.10 Encargado de caja/Sucursales
- 6.11 Encargado de Supervisión de Ventas
- 6.12 Encargado de Ventas/Sucursales
- 6.13 Auxiliar de Compras e Importaciones
- 6.14 Auxiliar de Contabilidad
- 6.15 Secretaria Ejecutiva
- 6.16 Operador de Computadora
- 6.17 Secretaria Recepcionista
- 6.18 Vendedor Mayorista
- 6.19 Vendedor Detallista
- 6.20 Despachador de mercadería
- 6.21 Piloto Automovilista
- 6.22 Bodeguero
- 6.23 Mensajero
- 6.24 Conserje
- 6.25 Guardia de Seguridad

**7. DESCRIPCION DE PUESTOS TIPO**

A continuación se describen los puestos tipo propuestos para la empresa X-Y-Z

7.1-	Título del puesto Ubicación Inmediato Superior Subalternos	Gerente General Gerencia Junta Directiva Gerente Administrativo Financiero Gerente de Mercadeo y Ventas Gerente de Logística y Operaciones
------	---	---

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo de carácter profesional, que consiste en ejercer la representación legal de la empresa, responsable de debe planificar y coordinar con la Junta Directiva y sus gerencias las actividades de la empresa y solucionar los problemas que requieren el conocimiento especializado profesional y técnico.

#### ESPECIFICACION DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Ejercer la representación legal de la empresa XYZ.
- Coordinar las actividades a su cargo con sus gerencias bajo su mando, analizando los servicios que se prestan.
- Nombrar y destituir personal al servicio de la empresa.
- Ejercer el cuidado, conservación y buen uso de los activos de la empresa.
- Desarrollar el proceso administrativo.
- Desarrollar la planeación agregada.
- Evaluar las políticas adoptadas de acuerdo a los planes a corto mediana y largo plazo.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título profesionala nivel de Licenciatura en cualquiera de las carreras del área económica.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 5 años mínimo en la dirección. empresarial, en puestos de similar naturaleza.   |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para dirigir personal y coordinar el trabajo de la empresa.</li> <li>- Para tomar decisiones en momentos oportunos y para aplicar relaciones humanas.</li> <li>- Alto grado de don de mando para lograr. colaboración.</li> <li>- Inglés hablado y escrito.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipos de oficina variado y manejo de vehículos automotores.   |

7.2-	Titulo del puesto	Gerente de Logística y Operaciones
	Ubicación	Gerencia de Logística y Operaciones
	Inmediato Superior	Gerente General
	Subalterno	Encargado Jefe del Departamento de Compras e Importaciones y Servicios de Logística.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en coordinar el diseño de los procesos de servicios, capacidad del servicio, desarrollar el sistema logístico de la compra hasta el almacenaje, determinar la fuerza de trabajo, así como solucionar problemas que requieren la aplicación de conocimientos especializados de funcionamiento, según la naturaleza y especificidad del caso.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Planificar, dirigir y supervisar las labores administrativas relacionadas con la programación y evaluación de las actividades que se realizan dentro de su unidad.
- Administrar el proceso de compra de los productos.
- Coordinar las actividades respecto a la función operativa.
- Desarrollar los planes y programas a corto, mediano y largo plazo relacionados a su unidad administrativa y coordinando con las otras gerencias.
- Verificar el manejo del elemento humano en el servicio y la calidad que se ofrece.
- Asistir a reuniones de trabajo.
- Desarrollar campañas publicitarias, o todas aquellas actividades para incrementar la venta de los productos.

**Educación** - Acreditar Título profesional en la carrera de Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial.

**Experiencia** - Acreditar 5 años en la dirección empresarial en puesto de similar naturaleza.

**Habilidades**

- Para dirigir el personal y coordinar el trabajo.
- Para tomar decisiones en momentos oportunos.
- Para aplicar relaciones humanas.
- Para establecer actividades de trabajo.

7.3-	Titulo de puesto	Gerente de Mercadeo y Ventas
	Ubicación	Gerencia de Mercadeo y Ventas
	Inmediato Superior	Gerente General
	Subalternos	Supervisor de Ventas

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en la administración y actividades de venta, investigación de mercados y ejecución de planes de venta a corto, mediano y largo plazo, así como a solucionar problemas que requieren la aplicación de conocimientos especializados, según la naturaleza y especificidad del caso.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Verificar la existencia y rotación de los productos para efectuar proyecciones, ofertas y promociones.
- Coordinar con los departamentos de compras y ventas las políticas de venta de acuerdo a los planes establecidos a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar las actividades con el supervisor y los diferentes vendedores sobre el trabajo a seguir en las sucursales y así incrementar el volumen de ventas.
- Desarrollar el plan anual de mercadeo de la empresa para proyectar los estados financieros proforma.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título profesional de Administración de Empresas, Mercadólogo o en su defecto Educación Universitaria de 3er. año en estas carreras.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 5 años en la dirección empresarial en puesto de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | - Para dirigir personal y coordinar el trabajo.<br>- Para tomar decisiones.<br>- Para aplicar las relaciones humanas.<br>- Para establecer efectividad en el trabajo.<br>- Alto grado de don de mando para lograr colaboración.<br>- Capacidad para motivar. |
| <b>Destrezas</b>   | - Inglés hablado y escrito.<br>- Para operar equipo de oficina variado.<br>- Conducir vehículos automotrices.<br>- Para desarrollar técnicas de unidades de ventas.  |

7.4-	Título del Puesto:	Gerente Administrativo Financiero
	Ubicación:	Gerencia Administrativa Financiera.
	Inmediato Superior:	Gerente General
	Subalterno:	Encargado/Jefe Departamento Administrativo y Contable.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en la administración y ejecución de las actividades de la administración y de contabilidad, requiere la aplicación de conocimientos especializados según la naturaleza y especificidad del caso y para la elaboración de los presupuestos de la organización.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Planificar, dirigir y supervisar las labores administrativas, relacionadas con la formulación, programación y evaluación de las actividades que se realizan dentro de las unidades.
- Asesorar técnica y administrativamente a las gerencias de la organización para resolver consultas y planteamientos relacionados con el área de su competencia.
- Aplicar efectivamente la administración de personal asignado a la organización.
- Desarrollar todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en áreas específicas de su competencia.
- Desarrollar procesos administrativos en las diferentes unidades de la empresa para facilitar el trabajo y prestar un mejor servicio.
- Asistir a reuniones de trabajo.
- Desarrollar y coordinar los diferentes presupuestos de la organización, según sea el caso.

**Educación** - Acreditar título profesional en la carrera de Administrador de Empresas o Contador Público y Auditor.

**Experiencia** - Acreditar 3 años en la dirección empresarial en puesto de similar naturaleza.

**Habilidades**

- Para dirigir personal y coordinar el trabajo.
- Para tomar decisiones en momentos oportunos.
- Para aplicar relaciones humanas.
- Para establecer efectividad en el trabajo.
- Alto grado de don de mando para lograr colaboración.

7.5-	<b>Título del Puesto:</b>	Encargado/Jefe
	<b>Ubicación:</b>	Jefe del Departamento de Auditoría Interna.
	<b>Inmediato Superior:</b>	Gerencia General
	<b>Subalterno:</b>	----

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo especializado que consiste en revisar periódicamente la estructura de control interno de la empresa , los sistemas de información y los contables y emitir recomendaciones por escrito a la Gerencia General con copia a las unidades específicas de algún problema, verificando que la utilización de los recursos financieros se realicen de acuerdo a los procedimientos y políticas establecidas.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Revisar que los procedimientos se cumplan con lo establecido.
- Analizar la información financiera.
- Elaborar, analizar y reestructurar los procedimientos contables, y que no existan errores fiscales.
- Verificar periódicamente que los activos de la empresa estén controlados y salvaguardados para evitar irregularidades y malos usos.
- Dar seguimiento a las recomendaciones propuestas.
- Tener responsabilidad en lo económico por el acceso a información confidencial de documentos con valor.
- Tener una alta responsabilidad con los activos de la empresa por ejercer control y verificación de los procedimientos.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

<b>Educación</b>	- Acreditar título profesional de Licenciado en la carrera de Contador Público y Auditor
<b>Experiencia</b>	- Acreditar 3 años en la dirección empresarial en puesto de similar naturaleza.
<b>Habilidades</b>	- Personalidad, extrovertido y alta sociabilidad, facilidad para expresar sus puntos de vista.
	- Alto grado de estabilidad y madurez emocional y saber trabajar bajo presión.
	- Alto grado de don de mando para lograr colaboración.
	- Iniciativa, creatividad y confiabilidad para toma de decisiones.
<b>Destrezas</b>	- Para operar equipo de oficina variado y manejar vehículos automotores.

7.6-	Título del puesto Ubicación Inmediato Superior  Subalternos	Encargado/Jefe Departamento Administrativo Gerente Administrativo Financiero Secretaria Ejecutiva,Recepcionista, Guardia de Seguridad, Conserje.
------	---	---

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en desarrollar, supervisar y controlar todo el proceso de información y comunicación de la empresa, manejo de archivos sobre correspondencia recibida y enviada.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Elaboración de la correspondencia.
- Distribución y archivo de la correspondencia.
- Coordinar las actividades específicas sobre comunicación formal a través de todas las sucursales.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación	- Estudios universitarios en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia	- 2 años en la dirección empresarial en puesto de similar naturaleza.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para dirigir personal y coordinar el trabajo.</li> <li>- Para aplicar las relaciones humanas.</li> <li>- Para establecer efectividad en el trabajo.</li> </ul>
Destrezas	- Para operar equipo de oficina variado y conducir vehículos automotores.

7.7-	Titulo del Puesto	Encargado/Jefe
	Ubicación	Departamento Contable
	Inmediato Superior	Gerente Administrativo
		Financier
	Subalternos	Auxiliares de Contabilidad

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en examinar y calificar los documentos contables, verificando su autenticidad de los mismos, proporcionando a la gerencia toda la información financiera necesaria y solucionar problemas que requieran los conocimientos especializados según la naturaleza y especificidad del caso.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Coordinar, supervisar y controlar todas las actividades contables de la empresa.
- Cumplir con la elaboración de formas para el pago de los impuestos.
- Tener responsabilidad administrativa para desarrollar métodos y sistemas de control para las unidades bajo su mando.
- Tener alta responsabilidad en lo económico por tener acceso información confidencial a documentos de valor.
- Elaboración y pago de las planillas correspondientes
- Elaboración de estados financieros actualizados periódicamente.
- Desarrollar todas aquellas instrucciones inherentes a su cargo.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación	- Acreditar título de Perito Contador y estudios avanzados de Licenciatura en la carrera de Contador Público y Auditor.
Experiencia	- Acreditar 5 años en puesto de similar naturaleza.
Habilidades	- Personalidad en grado medio de extroversión y sociabilidad, facilidad para expresarse. - Alto grado de estabilidad y madurez emocional y saber trabajar bajo presión. - Alto grado de don de mando para lograr colaboración
Destrezas	- Para aplicar relaciones humanas. - Para operar equipo de oficina variado

7.8-	Título del Puesto	Encargado/Jefe del Departamento de Servicios de Logística.
	Ubicación	Gerencia de Logística y Operaciones.
	Inmediato Superior	Gerente de Logística y Operaciones.
	Subalternos	Operador de Computadora, Piloto Automovilista, Mensajero y Bodeguero.

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional, que consiste en programar las actividades de traslado de mercadería de las diferentes bodegas o almacenadoras hacia la bodega central de la empresa, así como de distribuir la mercadería en las diferentes bodegas de las sucursales o puntos de venta. Además de coordinar las actividades de traslado de mercadería a los diferentes transportistas para el flete de las mismas.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Coordinar las actividades de traslado de la mercadería desde los diferentes puertos del país y de las almacenadoras.
- Distribuir la mercadería desde la bodega central, hasta los puntos de venta.
- Coordinar con las diferentes bodegas sobre mercadería próxima a agotarse.
- Desarrollar la comunicación constante sobre el ingreso de los productos o próximos a entrar.
- Desarrollar los mecanismos necesarios para que los inventarios se encuentren actualizados en las diferentes sucursales.
- Verificar existencias actualizadas y desarrollar inventarios perpetuos.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Educación	- Acreditar estudios en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia	- Acreditar un año de experiencia en puesto de similar naturaleza.
Habilidades	- Buenas relaciones humanas. - Desarrollar métodos de transporte y asignación.
Destrezas	- Don de mando. - Saber conducir vehículo automotriz. - Saber operar equipo de oficina variado.

7.9-	<b>Título del Puesto</b> <b>Ubicación</b>  <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalterno</b>	<b>Encargado/Jefe</b> <b>Departamento de compras e importaciones.</b> <b>Gerente de Logística y Operaciones</b> <b>Auxiliar de Compras e Importaciones.</b>
------	--	--

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo profesional que consiste en desarrollar el proceso de compras e importaciones de los productos a nivel internacional coordinando con el operador de la computadora y bodega sobre los productos que se necesitan adquirir. Desarrollando los mecanismos necesarios para evitar que los productos sean obsoletos, que exista merma y se de el deterioro por lo que debera tener un buen manejo de los inventarios de la empresa.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Determinar el nivel óptimo de los inventarios.
- Desarrollar todo el proceso de compra de los productos.
- Estudiar la forma de pago más adecuada.
- Desarrollar la importación de los productos.
- Desarrollar el proceso de exportación o reexportación de los productos.
- Desarrollar el tráfico de las importaciones.
- Coordinar, supervisar, dirigir y controlar el ingreso de los productos hasta la bodega de la empresa.
- Costear los productos importados si el sistema desarrollado por la empresa lo permite.
- Coordinar con gerencia general y de ventas los precios de los productos.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

<b>Educación</b>	- Acreditar estudios avanzados en la carrera de Licenciatura del Area Económica.
<b>Experiencia</b>	- Acreditar 3 años en manejo de estos tipos de productos o en puestos de similar naturaleza.
<b>Habilidades</b>	- Capacidad para negociar en la compra de los productos. - Inglés hablado y escrito. - Para tomar decisiones en momentos oportunos.
<b>Destrezas</b>	- Para operar equipo de oficina variado y manejar vehículos automotores.

7.10-	<b>Título del puesto</b> <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalternos</b>	<b>Encargado de Caja</b> <b>Departamento Contable</b> <b>Encargado/Jefe del</b> <b>Departamento Contable</b> <b>----</b>
-------	---	--

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo profesional que consiste en el manejo del dinero que ingresa por la venta de los productos, así como el deposito en el banco de los mismos, elaboración de reportes de ingresos y egresos asignados a su puesto, asentando las transacciones en los libros de ventas y bancos.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Cobro de facturas por medio de efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
- Llevar archivos de saldos bancarios elaborando para el efecto un libro de bancos.
- Llevar archivos en el libro de ventas de los productos.
- Llevar Kardex de clientes e inventarios lo cual puede ser por medios computarizados.
- Elaboración y reporte de caja chica asignada.
- Efectuar depósitos del producto de las ventas en el banco asignado.
- Desarrollar, coordinar todos los mecanismos necesarios de cobro efectivo.
- Tener control sobre todas formas del proceso de venta, envío y entrega de mercadería.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título del nivel medio.  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar un año en puesto de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | - Para tomar decisiones.<br>- Para aplicar relaciones humanas.<br>- Alto grado de estabilidad y madurez emocional y saber trabajar bajo presión. |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo de oficina variado.   |

7.11-	<b>Título del Puesto</b>  <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Superior</b> <b>Subalternos</b>	<b>Encargado de supervisión de ventas</b> <b>Supervisión general de ventas</b> <b>Gerente de Ventas.</b> <b>Encargado/Jefe de ventas\Sucursales.</b>
-------	---	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo profesional que consiste en desarrollar toda la coordinación, supervisión y control de las actividades de venta poniendo en práctica todos los conocimientos técnicos para incrementar las ventas de la empresa.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Desarrollar técnicas de cierre de ventas.
- Desarrollar cursos de venta a nivel general dentro de la organización.
- Supervisar y controlar para que las ventas se desarrollen de acuerdo a lo establecido en los planes para que se cumplan los objetivos.
- Evaluar y analizar el mercado de los productos.
- Analizar la competencia de los productos.
- Coordinar actividades de trabajo con la gerencia de ventas y los vendedores.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título de nivel medio  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 5 años en ventas de repuestos para vehículos automotrices o en puestos de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para dirigir personal y coordinar el trabajo.</li> <li>- Para aplicar las relaciones humanas.</li> <li>- Para establecer efectividad en el trabajo</li> <li>- Alto grado de don de mando para lograr colaboración.</li> <li>- Iniciativa, creatividad y confiabilidad.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo de oficina variado y manejar vehículos automotores.   |

7.12-	<b>Título del Puesto</b> <b>Ubicación</b>  <b>Inmediato Superior</b> <b>Subalterno</b>	<b>Encargado/Jefe</b> <b>Departamento de</b> <b>ventas/sucursales</b> <b>Supervisor de ventas</b> <b>Vendedores detallistas,</b> <b>Despachador de mercadería</b> <b>bodeguero y mensajero.</b>
-------	--	---

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo especializado que consiste en coordinar y supervisar todas las ventas en la unidad a su cargo. Así mismo verificará el movimiento de sus inventarios reportando directamente a la bodega central. El titular del puesto será el responsable del inventario que se maneje, evitando el deterioro, merma y obsolescencia de los productos.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades de venta al detalle directamente en mostrador y por vía telefónica.
- Elaborar informes periódicamente sobre existencias de productos agotados, sin movimiento e inexistentes.
- Desarrollar cursos técnicos y prácticos sobre cierre de ventas.
- Prestar asesoría técnica a los clientes que lo necesiten.
- Ejecutar actividades que le asignen de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Asesoría a sus vendedores para el buen desarrollo de las actividades de venta.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar, como mínimo nivel vocacional de estudios.  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 5 años en venta de productos automotores.   |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para tomar decisiones en momentos oportunos.</li> <li>- Para aplicar relaciones humanas.</li> <li>- Para coordinar, supervisar y controlar las actividades de venta del personal.</li> <li>- Alto grado de don de mando para lograr colaboración.</li> <li>- Iniciativa, creatividad y confiabilidad.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para operar equipo de oficina variado.</li> <li>- Para manejar números.</li> <li>- Facilidad para escribir letras y números claros.</li> </ul>   |

7.13-	Título del Puesto Ubicación  Inmediato Superior  Subalternos	Auxiliar de compras Departamento de compras e importaciones Encargado/Jefe Departamento de compras e importaciones. -----
-------	---	--

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo especializado que consiste en desarrollar conjuntamente con la jefatura de compras e importaciones, y operador de la computadora el proceso de compra e importaciones de los productos automotrices, desarrollando un control efectivo sobre los inventarios para el buen desarrollo de las actividades de venta.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Asistir en su ausencia al encargado/jefe del departamento de compras e importaciones.
- Desarrollar inventarios perpetuos cruzados, entre inventario físico y computarizado.
- Revisión de mercadería en los diferentes bodegas.
- Elaboración y trámite de pólizas de importación.
- Revisión de mercadería en las diferentes almacenadoras fiscales.
- Coordinar toda la comunicación formal sobre el ingreso de los productos hacia la gerencia de ventas y mercadeo.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título del nivel diversificado.  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 2 años en puestos de similar naturaleza.   |
| <b>Habilidades</b> | - Capacidad de negociar en la compra de productos.<br>- Para tomar decisiones en momentos oportunos.<br>- Conocimientos básicos de inglés hablado y escrito. |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo de oficina variado.<br>- Manejar vehículos automotores.   |

7.14-	<b>Título del puesto</b> <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalterno</b>	<b>Auxiliar de Contabilidad</b> <b>Depto. de Contabilidad</b> <b>Encargado/jefe del</b> <b>Departamento contable.</b> -----
-------	--	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo especializado que consiste en asentar los registros de transacción en los diferentes libros contables de la organización y mantenerlos estrictamente al día, el cual puede ser por métodos mecánicos o computarizados, coordinando las actividades con la jefatura y solucionar problemas que requieren los conocimientos especializados según la naturaleza y especificidad del caso.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Revisar y determinar la autenticidad de los documentos contables.
- Analizar si llenan los requisitos establecidos para poder ser asentados.
- Programar los pagos correspondientes de acuerdo a las contraseñas de pago.
- Desarrollar los métodos adecuados de cobro.
- Actualizar el kardex de clientes, registrando los documentos contables.
- Coordinar los métodos de control de efectivo, desarrollando para el efecto arqueos y cortes de caja.
- Tener responsabilidad administrativa para desarrollar métodos y sistemas de control.
- Tener alta responsabilidad en lo económico por tener acceso a la información confidencial a documentos con valor.
- Coordinar todas las actividades inherentes a su cargo.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título de Perito Contador o en su defecto contar con estudios avanzados en dicha carrera.                                |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 1 año en puestos de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | - Alto grado de estabilidad y madurez emocional y saber trabajar bajo presión.   |
| <b>Destrezas</b>   | - Para aplicar relaciones humanas.<br>- Para operar equipo de oficina variado.<br>- Facilidad para escribir letras y números claros. |

7.15-	<b>Título del Puesto</b> <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalternos</b>	<b>Secretaria Ejecutiva</b> <b>Departamento Administrativo</b> <b>Encargado/Jefe Departamento</b> <b>Administrativo.</b> <b>Secretaria Recepcionista.</b>
-------	---	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo de oficina que consiste en asistir y coordinar actividades secretariales de las gerencias y realizando actividades propias de su puesto, coordinando trabajo con la secretaria recepcionista.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Redactar y transcribir dictados y correspondencia de rutina con instrucciones precisas.
- Atender al público personalmente y por vía telefónica proporcionando información para la cual está autorizada.
- Llevar el control de correspondencia tanto recibida como enviada en libro de conocimientos teniendo el cuidado de recibirla y distribuirla a donde corresponda.
- Mantener el archivo de la correspondencia que dentro de la unidad se maneje en forma accesible, sencilla y entendible.
- Transmitir mensajes por medio de telex, fax o cualquier otro medio de comunicación a su alcance.
- Actualizar la agenda de citas, compromisos y reuniones de las diferentes gerencias.
- Ejecutar todo lo que esté dentro del ámbito de su competencia o que le asignen las autoridades superiores de la empresa.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

<b>Educación</b>	- Acreditar título de Secretaria Bilingüe
<b>Experiencia</b>	- Acreditar 2 años como Secretaria Ejecutiva.
<b>Habilidades</b>	- Capacidad para redactar, archivar y buenas relaciones humanas. - Inglés escrito y hablado. - Excelente ortografía y taquigrafía.
<b>Destrezas</b>	- Para operar equipo variado de oficina como máquina eléctrica, sumadora, fotocopidora, telex y fax.

7.16-	<b>Título del puesto</b> <b>Ubicación</b>  <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalterno</b>	<b>Operador de Computadora</b> <b>Departamento de Logística de</b> <b>Servicios.</b> <b>Jefe de Departamento de</b> <b>Servicios de Logística</b> <b>-----</b>
-------	--	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo operativo que consiste en mantener el inventario actualizado en los diferentes puntos de venta para lo cual desarrolla una coordinación de actividades con los diferentes puntos de venta, enviando y solicitando mercadería a través de envíos.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Ingresar las compras al inventario maestro de las facturas de importación.
- Elaborar listado de productos actualizados.
- Revisar existencias e inventarios periódicos.
- Descargar la venta de los productos
- Elaborar y recibir envíos de mercadería de los productos.
- Actualizar el inventario general de la empresa y de cada una de las sucursales.
- Desarrollar codificación general a determinados productos.
- Hacer reportes actualizados del inventario valorizado.
- Hacer reportes de clientes, de proveedores de ventas, etc. y todos aquellos inherentes a su cargo.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título de nivel diversificado con especialización en computación.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 1 año en puesto de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para manejar paquetes de computación.</li> <li>- Conocimientos básicos de inglés.</li> <li>- Buenas relaciones humanas.</li> <li>- Alto grado de estabilidad y madurez emocional.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para operar equipo de oficina variado.</li> <li>- Para operar computadoras.</li> </ul>   |

7.17-	<b>Título del Puesto</b> <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Supervisor</b> <b>Subalterno</b>	<b>Secretaria Recepcionista.</b> <b>Departamento Administrativo.</b> <b>Secretaria Ejecutiva.</b> <b>-----</b>
-------	--	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo de recepción que consiste en recibir y entregar documentos solicitados de los cuales deberá estar autorizada para entregarlos así como coordinar las llamadas telefónicas que se reciben en la empresa.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Entregar y recibir cheques de pago.
- Elaboración de contraseñas de pago previa coordinación con el departamento contable.
- Recibir y trasladar las llamadas telefónicas que se reciben.
- Llevar un control actualizado de los que recibe y se entrega de correspondencia.
- Recibir y atender a las personas, proporcionando la información necesaria para la cual está autorizada.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar título de secretaria comercial.  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 6 meses de experiencia en puestos de similar naturaleza.   |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones humanas.</li> <li>- Excelente facilidad de palabra.</li> <li>- Buen tono de voz.</li> <li>- Capacidad de archivar.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo variado de oficina y planta telefónica.   |

7.18-	<b>Título del puesto</b> <b>Ubicación</b> <b>Inmediato Superior</b> <b>Subalternos</b>	<b>Vendedor Mayorista</b> <b>Departamento de ventas</b> <b>Supervisor general de ventas.</b> <b>-----</b>
-------	---	--

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo especializado que consiste en vender productos a nivel local y departamental, coordinando para el efecto con la jefatura de ventas, todas las actividades de venta a nivel de mayorista.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Visitar a nivel local y departamental a los clientes potenciales de compra de los productos que se distribuyen.
- Analizar el mercado de productos automotrices.
- Coordinar conjuntamente con las autoridades de ventas las actividades de segmentación del mercado.
- Desarrollar sistema de facilidades de venta y comercialización de los productos.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar el título a nivel medio.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 3 años en puestos de similar naturaleza.   |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de palabra, para negociar.</li> <li>- Buenas relaciones humanas.</li> <li>- Para manejar técnicas de cierre de ventas.</li> <li>- Conocimientos completos de los productos automotrices.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para operar equipo de oficina variado y manejar vehículos.</li> <li>- Conocimiento del territorio nacional.</li> </ul>  |

7.19-	Título del puesto Ubicación Inmediato Superior Subalternos	Vendedor Detallista Departamento de ventas Encargado/Jefe de ventas -----
-------	---	--

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo especializado que consiste en vender los productos que la empresa distribuye en el mostrador de cada instalación o sucursal directamente al cliente o bien, a través del teléfono, los cuales se le pueden enviar por medio de un mensajero.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Atender al cliente en su visita para compra o cotización de productos automotrices.
- Desarrollar el proceso de venta de todos los productos.
- Facturar los productos, lo cual se puede hacer por medio mecánico o computarizado.
- Coordinar conjuntamente con las autoridades del departamento de ventas las actividades a desarrollar para que las ventas se incrementen.
- Analizar e informar la tendencia del mercado de productos automotrices.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar titulo a nivel medio.  |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 3 años de experiencia en puestos de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de palabra para negociar.</li> <li>- Buenas relaciones humanas.</li> <li>- Creativo.</li> <li>- Para manejar técnicas de cierre de ventas.</li> <li>- Conocimiento completo de productos automotrices.</li> </ul> |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo de oficina variado.   |

7.20-	Título del Puesto Ubicación Inmediato Superior  Subalterno	Despechador de mercadería. Departamento de Ventas. Encargado/Jefe Departamento de Ventas. -----
-------	--	--

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo especializado que consiste en revisar los productos que están saliendo para la venta, para evitar reclamos posteriores, así mismo los productos que se reciben cuando existe una devolución del mismo, todo producto que se entrega o recibe, debe tener un comprobante, el cual servirá de base para el retiro o ingreso de los mismos inclusive hacia el traslado a diferentes bodegas.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Revisar los productos que saldrán de la empresa previo pago de los mismos.
- Revisar los productos que ingresan a la empresa por motivo de devolución.
- Revisar los productos que lo facturado sea contra lo entregado.
- Revisar los productos que salen de la empresa con destino a otra sucursal previo la elaboración del envío correspondiente
- Revisar los productos que se reciben de otra sucursal por medio del envío, los cuales deberán contener el correspondiente sello de recibido y entregado.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar el nivel vocacional de estudios.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 1 año de experiencia en puesto de similar naturaleza.                                    |
| <b>Habilidades</b> | - Facilidad de palabra.<br>- Buenas relaciones humanas.<br>- Conocimiento de productos automotrices. |
| <b>Destrezas</b>   | - Para operar equipo de oficina.<br>- Minucioso y meticoloso.  |

7.21-	<b>Título del puesto</b> <b>Ubicación</b>  <b>Inmediato Superior</b>  <b>Subalterno</b>	<b>Piloto Automovilista</b> <b>Gerencia de Logística y</b> <b>Operaciones.</b> <b>Jefe del Departamento de</b> <b>Servicios de Logística.</b> <b>-----</b>
-------	--	---

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo operativo que consiste en efectuar, mediante el uso de vehículos automotrices, el traslados de mercadería hacia las diferentes sucursales, así mismo el traslado de las almacenadoras fiscales hacia las bodegas de las empresas.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Velar por el buen cuidado y uso del vehículo asignado.
- Desarrollar y llevar el control periódico de mantenimiento.
- Trasladar mercadería a las diferentes sucursales.
- Recoger mercadería en las diferentes almacenadoras.
- Llevar encomiendas a los diferentes transportes extraurbanos
- Mantener estrictamente limpio el vehículo asignado.
- Desarrollar todos los trabajos inherentes a su puesto.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar nivel medio.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 1 año en puesto de similar naturaleza.<br>- Poseer como mínimo licencia de conducir.<br>- Buenas relaciones humanas.<br>- Metódico y ordenado. |
| <b>Habilidades</b> | - Para conducir cualquier tipo de vehículo liviano o pesado.   |
| <b>Destrezas</b>   | - Conocimientos básicos de mecánica general.   |

7.22-	Título del Puesto Ubicación	Bodeguero Departamento de Servicios de Logística.
	Inmediato Superior	Encargado/Jefe de ventas/Sucursales
	Subalterno	-----

**DESCRIPCION DEL PUESTO**

Trabajo operativo que consiste en llevar control estricto del inventario que maneja en la bodega asignada, para lo cual recibirá instrucciones precisas del manejo y cuidado de los productos e informar inmediatamente de cualquier anomalía que verifique o sospeche.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Atribuciones**

- Descargar la mercadería de diferentes sucursales o almacenadoras.
- Contar la mercadería que ingresa a su bodega y enviar el reporte directamente al departamento de computación.
- Efectuar constante limpieza de la bodega y de los productos.
- Colocar mercadería en estanterías disponibles.
- Llevar su kardex de movimientos de productos.
- Controlar la mercadería que no sufra merma, deterioro y obsolescencia.
- Elaborar envíos a las diferentes sucursales.

**REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar nivel vocacional   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 6 meses de experiencia en puesto de similar naturaleza.                  |
| <b>Habilidades</b> | - Ser ordenado para manejar los productos y el kardex<br>- Buenas relaciones humanas |
| <b>Destrezas</b>   | - Práctica para desarrollar el trabajo.  |

7.23-	Título del puesto Ubicación  Inmediato Superior  Subalterno	Mensajero Departamento de Logística de Servicios. Encargado/Jefe de Ventas/ Sucursales. -----
-------	--	--

#### DESCRIPCION DEL PUESTO

Trabajo operativo que consiste en entregar correspondencia, hacia diferentes lugares, efectuar pagos y trasladar lotes pequeños de mercadería hacia los diferentes transportes extraurbanos por medio de envíos, así como desarrollar todas aquellas instrucciones inherentes a su cargo.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Atribuciones

- Llevar y recoger correspondencia.
- Llevar y trasladar mercadería en lotes pequeños por medio de envío.
- Velar por el buen cuidado y funcionamiento de la motocicleta asignada para su servicio.
- Desarrollar y coordinar periódicamente el mantenimiento de la motocicleta.
- Efectuar depósitos en los diferentes bancos.
- Ayudar en todas las actividades en que se le necesite.

#### REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Educación</b>   | - Acreditar nivel vocacional.   |
| <b>Experiencia</b> | - Acreditar 6 meses en puesto de similar naturaleza.  |
| <b>Habilidades</b> | - Para conducir motocicleta, contando con licencia de conducir.<br>- Tener conocimiento sobre direcciones y zonas específicas de la ciudad. |
| <b>Destrezas</b>   | - Tener conocimiento sobre mecánica de motocicletas.  |

ANEXO 2

*PROPUESTA DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
PARA EMPRESAS MEDIANAS COMERCIALIZADORAS  
DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.*

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
I. Disposiciones Generales	1
II. Principios Fundamentales	1
III. Condiciones de Admisión	2
IV. Categorías de Trabajo y Tipos de Salario	3
V. Jornada de Trabajo	4
VI. Licencias, Descansos Semanales, Asuertos y Vacaciones	6
VII. Peticiones y Reclamos	8
VIII. Obligaciones Generales de los Trabajadores	9
IX. Obligaciones de la Empresa	10
X. Obligaciones y Atribuciones Especiales	11
XI. Medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo	11
XII. Prohibiciones a los Trabajadores	12
XIII. Prohibiciones de la Empresa	13
XIV. Disposiciones Disciplinarias	14
XV. Disposiciones Finales	15

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA X-Y-Z**

**NATURALEZA DE LA EMPRESA:.....COMERCIAL**  
**PROPIETARIO DE LA EMPRESA:.....ACCIONADA**  
**DIRECCION DE LA EMPRESA:.....XX-XX-XXX**

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

**ARTICULO 1o.** El presente Reglamento Interno de Trabajo se formula con lo establecido por el Titulo II del Capitulo IV del Código de Trabajo (Decreto Legislativo No. 1441).

Reúne este instrumento normativo, las condiciones precisas a que obligadamente deben sujetarse, la empresa representada por el Gerente General, los miembros de la Sociedad y los miembros que integran el cuerpo de trabajadores, con motivo de la ejecución o prestación concreta del servicio.

**ARTICULO 2o.** El presente Reglamento Interno de Trabajo, de conformidad con la ley de la materia, al estar debidamente aprobado por la Inspección General de Trabajo será fijado en dos de los sitios más visibles de la empresa.

**ARTICULO 3o.** En este Reglamento, se estipulan el mínimo de prestaciones laborales otorgadas por la Empresa "X-Y-Z" a sus trabajadores sin perjuicio de una superación posterior de las mismas.

**CAPITULO II**  
**PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

**ARTICULO 4o** Corresponde a la Dirección de la Empresa organizar el trabajo de acuerdo con la normas legales, sus propios reglamentos y este Reglamento Interno de Trabajo. Para tal fin, los principios de selección y capacidad, jerarquía y responsabilidad o movilidad, deberán ser estrictamente observados y cumplidos.

- ARTICULO 5o. El principio de disciplina es obligatoria e inexcusable para todos los trabajadores de la empresa como consecuencia de la subordinación o dependencia continuada en la ejecución de sus labores e impuesta por la relación laboral que los une con la parte empleadora.
- ARTICULO 6o. Se establece como exigible el principio de rendimiento, en consecuencia, todo trabajador deberá dar a la actividad que ha aceptado desempeñar, el rendimiento propio de su categoría o especialización profesional.
- ARTICULO 7o. Cualquier problema que surja con ocasión de las relaciones obrero patronales y que no se encuentren previstas y reguladas en este Reglamento, será resuelto por las autoridades directrices de la empresa, con sujeción a las leyes de trabajo y previsión social, buscando la fórmula más adecuada a los intereses comunes del patrono y sus trabajadores.

### CAPITULO III CONDICIONES DE ADMISION

- ARTICULO 8o. Las personas que desee obtener trabajo en la empresa, antes de celebrar contrato individual de trabajo o establecer relaciones laborales, deberá cumplir con los siguientes requisitos:
- a.- Llenar el formulario de solicitud de empleo que la empresa proporciona.
  - b.- Someterse a los exámenes de aptitud, estrictamente elaborados para cada puesto que se está solicitando.
  - c.- Si es mayor de edad: identificarse con su cédula de vecindad.
  - d.- Presentar dos cartas de recomendación.
  - e.- Constancia expedida de solvencia por el último patrono para quien haya trabajado.
  - f.- Presentar certificado médico con el que demuestre no padecer de enfermedad infecto-contagiosa alguna.

g.- Cuando el aspirante a trabajar en la empresa fuere menor de 14 (catorce) años, deberá presentar la autorización correspondiente para poder laborar, expedida por la Inspección General de Trabajo.

ARTICULO 9o. En caso que el trabajador a contratar sea de nacionalidad extranjera, el patrono previamente obtendrá la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito indispensable para el inicio de la relación laboral.

ARTICULO 10o. Al ser contratado el trabajador y convenidas las condiciones en que ha de laborar, se suscribirá el correspondiente Contrato Individual de Trabajo, en tres ejemplares, uno para el patrono, otro para el trabajador y el tercero que el patrono enviará al Departamento Administrativo de Trabajo, dentro de los quince días siguientes a su celebración.

ARTICULO 11o. Conforme lo estipula el artículo 81 del Código de Trabajo, en todo contrato los dos primeros meses de labores se reputan de prueba conforme el artículo mencionado anteriormente y durante dicho periodo cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, sin justa causa o con ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

#### CAPITULO IV CATEGORIAS DE TRABAJO Y TIPOS DE SALARIO

ARTICULO 12o. Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en la empresa y el tipo de salario que le corresponde es el siguiente:

##### ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

ARTICULO 13o. El salario se pagará directamente al trabajador o a la persona de su familia que el indique por escrito; el pago se efectuará en las oficinas sucursales de la empresa en forma quincenal, el día 15 y 30 de cada mes calendario. Asimismo es entendido que el salario se encuentra pactado en forma mensual.

En los casos de adelantos por cuenta del salario, se cumplirá con lo que para el efecto determina el artículo No. 99 del Código de Trabajo.

- ARTICULO 14o. Cuando el día de pago fuera inhábil, el pago se efectuará el día anterior.
- ARTICULO 15o. Los reclamos por falta de dinero en el pago de salarios, se deberán efectuar inmediatamente al momento de recibir el salario en cuestión, pero cuando la diferencia sea en el computo de trabajo realizado, los interesados podrán presentar su reclamo en el transcurso de la semana siguiente, debiendo resolverse lo procedente por la parte patronal, dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la presentación del reclamo.
- ARTICULO 16o. Todos los trabajadores están obligados a dejar constancia escrita de haber recibido sus salarios en cada período de pago, haciendo constar por aparte las cantidades recibidas por concepto de salarios extraordinarios, los descuentos como cuotas de seguridad social u orden judicial que se les efectúen.
- ARTICULO 17o. Cuando la empresa contrate para efectuar trabajos determinados, podrá pactar el pago de salarios en forma especial, conforme las necesidades de la misma.

#### CAPITULO V JORNADA DE TRABAJO

- ARTICULO 18o. El horario de trabajo a que estarán sujetos los laborantes de la empresa en la jornada ordinaria, exceptuando las gerencias será el siguiente:
- a.- Si la empresa/sucursal no cierra al medio día puede trabajar con la opción para dos grupos de trabajo, siendo el siguiente.

**GRUPO NO. 01**

**DE LUNES A VIERNES**

Mañana.....Entrada a las 08:00 Horas  
Salida a las 12:00 Horas

Tarde.....Entrada a las 13:00 Horas  
Salida a las 17:00 Horas

Sábado.....Entrada a las 08:00 Horas  
Salida a las 12:00 Horas

**GRUPO NO. 02**

**DE LUNES A VIERNES**

Mañana.....Entrada a las 09:00 Horas  
Salida a las 13:00 Horas

Tarde.....Entrada a las 14:00 Horas  
Salida a las 18:00 Horas

Sábado.....Entrada a las 09:00 Horas  
Salida a las 13:00 Horas

b.- Si la empresa cierra al medio día el horario de trabajo será el siguiente:

**LUNES A VIERNES**

Mañana..... Entrada a las 08:00 Horas  
Salida a las 12:00 Horas

Tarde.....Entrada a las 14:00 Horas  
Salida a las 18:00 Horas

Sábado                   Entrada a las 08:00 Horas  
Salida a las 12:00 Horas.

ARTICULO 19o. La jornada ordinaria de trabajo semanal será de cuarenta y cuatro (44) horas efectivas, computables para los efectos exclusivos de su pago.

ARTICULO 20o. Los trabajadores deberán observar puntualidad en los ingresos a sus labores, debiendo hacerlo a la hora que les corresponde de conformidad con el horario establecido, marcando en la entrada y salida por medio del método de tarjeta.

Instalándose un reloj en la pared en la entrada de la empresa, en caso contrario deberán justificar su retrasos y el que no marque será amonestado de acuerdo al grado de reincidencia.

El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, avisará inmediatamente por los medios a su alcance al patrono o a su jefe inmediato en el trabajo, quienes si lo estiman conveniente establecerán la veracidad de lo informado.

ARTICULO 21. Todo trabajo que previo convenio se efectúe fuera de la jornada ordinaria estipulada en el presente Reglamento, constituirá TRABAJO EXTRAORDINARIO y será pagado con el aumento del 50 % sobre el salario ordinario, según el artículo 121 del Código de Trabajo.

#### CAPITULO VI LICENCIAS, DESCANSOS SEMANALES, ASUETOS Y VACACIONES

ARTICULO 22o. Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias para no asistir a su trabajo lo solicitarán con dos días de anticipación por escrito al Gerente General o al de mayor jerarquía quienes la concederán si los motivos expresados lo ameritan, siempre que la naturaleza del trabajo lo permita y en todo caso si hay sustituto.

Si el permiso o licencia es de urgencia, el trabajador podrá hacerlo verbalmente, pero en todo caso la autorización deberá ser por escrito, sin cuya constancia el trabajador no podrá ausentarse de sus labores; tales licencias en caso de ser concedidas no implican necesariamente reconocimiento de salario, por lo que esta circunstancia se hará constar expresamente en el mismo documento que se otorgue en ambos casos, el trabajador no podrá ni deberá ausentarse del trabajo si los requisitos anteriormente mencionados no han sido cumplidos.

- ARTICULO 23o. A todos los trabajadores de la empresa se les concederá con goce de salario un día de descanso semanal, después de laborar la jornada ordinaria de trabajo semanal estipulado en el presente reglamento o después de seis días de trabajo continuo.
- ARTICULO 24o. El séptimo día a que se refiere el artículo anterior, regularmente lo gozarán los trabajadores de la empresa el día domingo, exceptuando el personal de vigilancia que lo gozará el día martes de cada semana.
- ARTICULO 25o. A todos los trabajadores de la empresa se les concederá con goce de salario todos los asuetos que en forma obligatoria contempla el artículo No.127 del Código de Trabajo y aquellos que posteriormente hayan decretado o decretarán los organismos estatales obligatorios no así, los que están sujetos a la decisión de la parte patronal.
- ARTICULO 26o. La empresa de conformidad con la ley no está obligada a pagar el día de descanso semanal después de dos días de asueto pagados en una misma semana, ni cuando coincida un día de asueto pagado y un día de descanso semanal, según el artículo No. 127 del Código de Trabajo.
- ARTICULO 27o. En caso de que hubiera necesidad de trabajar durante uno o varios días de asueto, el patrono solicitará previamente a la Inspección General de Trabajo la autorización correspondiente, y en tal caso, el día de asueto trabajado será pagado como jornada extraordinaria, sin perjuicio del salario que por tal asueto corresponde al trabajador.
- ARTICULO 28o. A todos los trabajadores de la empresa se les concederá quince días hábiles de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo, o de ciento cincuenta días laborados durante el transcurso de un año.
- ARTICULO 29o. Las vacaciones serán concedidas por la empresa dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que el trabajador adquirió el derecho. De la prestación indicada, el trabajador está obligado a otorgar constancia escrita al patrono.
- ARTICULO 30o. Las vacaciones le serán pagadas a los trabajadores el día anterior a la fecha en que deben disfrutarlas.

ARTICULO 31o. Cuando el trabajador cese en su trabajo por causa injustificable a la empresa, ésta pagará indemnización, un mes de salario por cada año de servicio o la parte proporcional cuando fuere menor de un año, excepto cuando el despido sea por culpa del trabajador y sin responsabilidad para el patrono, ya sean por las causas que señalen las leyes de trabajo o por violaciones al presente Reglamento.

En cuyo caso el patrono está obligado a pagar unicamente las prestaciones por el tiempo servido o bien, la parte proporcional cuando su tiempo fuere menor de el periodo de un año. La parte patronal podrá descontar directamente de las prestaciones: adelantos sobre sueldos, préstamos y créditos registrados.

#### CAPITULO VII PETICIONES Y RECLAMOS

ARTICULO 32o. Las peticiones o reclamos en general, que los trabajadores tengan que hacer, las presentarán al patrono en este caso al Gerente General de la empresa en forma verbal o por escrito según su importancia.

ARTICULO 33o. La parte patronal resolverá los procedente con la prontitud que el caso demande y si el Gerente General no estuviere facultado para resolver, inmediatamente pondrá el asunto en conocimiento de la Junta Directiva, notificándole a los interesados.

#### CAPITULO VIII OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 34o. Entre otras obligaciones determinadas por disposiciones legales en el Código de Trabajo y en los respectivos Contratos de Trabajo, las principales obligaciones de los trabajadores de la Empresa X-Y-Z son las siguientes:

- a.- Cumplir con las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.
- b.- Durante el trabajo evitar discordancias o desavenencias con sus superiores o con compañeros de trabajo; prestándole ayuda al compañero que la solicite, durante la jornada de trabajo.
- c.- Dar aviso a su jefe inmediato, cuando algún compañero de labores sufra cualquier accidente en el trabajo, y en este caso prestar el auxilio necesario.
- d.- Atender con buenos modales, moderación y respeto a las personas con quienes tengan que tratar asuntos relacionados con la empresa, sobre todo con clientes y proveedores.
- e.- Ser diligente en el cumplimiento de sus obligaciones para con la empresa, conservando en perfecto estado de limpieza y orden los lugares de trabajo que se encuentre bajo su cuidado.
- f.- Usar y tratar con cuidado los objetos, útiles, herramientas, maquinaria, vehículos, mobiliario y todos aquellos implementos que se les faciliten para el desempeño de su trabajo y que forma parte del activo de la empresa, absteniéndose de usarlos para labores inadecuadas o distintas de aquellas para las que estén señaladas y no deberán bajo ningún concepto llevarlas fuera del lugar de trabajo sin previa autorización de la Gerencia.
- g.- En caso de incendio o cualquier otro perjuicio que ocurriera en contra de la empresa, deberá dar alarma correspondiente y avisar inmediatamente a los encargados de la dirección de la empresa.
- h.- Acatar todas aquellas prevenciones o disposiciones de higiene y seguridad en el trabajo, emanadas de las autoridades de Sanidad, de las autoridades de Trabajo, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y/o de la propia empresa.
- i.- Ejecutar sus labores con toda eficiencia y eficacia, con responsabilidad y atención debida, procurando no interrumpir ni distraer a sus compañeros de trabajo con pláticas o de cualquier otra forma.
- j.- Informar de cualquier anomalía que observe a nivel general del personal, dentro y fuera de la empresa y que esté relacionado con los bienes de la empresa, el no hacerlo estaría comprometido por encubrimiento en cual se enmarca como un delito en las leyes de Guatemala.

- k.- Será necesario mantener un nivel de respeto y disciplina entre los trabajadores, evitando mencionar palabras soeces, ademanes y ritmos inmorales, de presentarse esta situación serán motivos de sanciones de acuerdo al juicio del patrono.
- l.- Durante el trabajo evitarán atender visitas personales, las cuales están prohibidas en el centro del trabajo, salvo emergencias justificadas.
- m.- Cuidar de mantener el prestigio de la empresa y las relaciones que por razones de trabajo tengan con el público.
- n.- Vestir con pulcritud y aseo personal de acuerdo a sus funciones.
- ñ.- Todo el personal administrativo masculino deberá vestir con traje y corbata y el personal femenino deberá vestir lo más aceptable posible.
- o.- Todo el personal operativo deberá vestir lo más limpio posible.
- p.- Dar aviso inmediato a las oficinas de la empresa cuando ocurra cualquier cambio en la dirección de su domicilio, actualizando semestralmente sus datos en la gerencia administrativa, quien proporcionará el formulario correspondiente, el cual llevará una fotografía reciente.

#### CAPITULO IX OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ARTICULO 35o. Además de las contenidas en el Código de Trabajo y las leyes anexas, son obligaciones de la empresa:

- a.- Pagar a los trabajadores sus correspondientes salarios con puntualidad, en el lugar y forma estipulados.
- b.- Guardar a los trabajadores el respeto y consideraciones que se merecen, absteniéndose de darles malos tratos de palabra o de obra.
- c.- Prestar la atención requerida cuando se encuentre en peligro la salud y seguridad de los trabajadores.
- d.- Otorgar permiso con goce de salario a sus trabajadores para ejercicio del sufragio en elecciones populares sin reducción de salario.

- e.- Otorgar permiso a los trabajadores con goce de salario en caso de enfermedad, debidamente comprobada según informe del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- f.- Atender con la debida diligencia a las autoridades de trabajo que concurran a la empresa en el desempeño de sus funciones, previa identificación de las mismas.
- g.- Mantener convenientemente instalado e local que ocupa la empresa UN BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS, con todos los medicamentos necesarios para atender casos de emergencia.
- h.- Cumplir fielmente las disposiciones contenidas en el Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo actualmente en vigor.
- i.- Cumplir con las disposiciones sobre permisos por contraer nupcias, nacimientos de hijos y duelo de acuerdo a lo establecido en las leyes.

#### CAPITULO X OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIALES

ARTICULO 36o. Las principales obligaciones y atribuciones especiales del personal que presta sus servicios en la empresa X-Y-Z de acuerdo con el cargo que desempeñan, lo estipula el Contrato Individual de Trabajo y el Manual de Organización de la empresa.

#### CAPITULO XI MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- ARTICULO 37o. Todos los trabajadores de la empresa deberán atender las instrucciones del patrono o su representante legal en el trabajo, relativas a la higiene y seguridad, además observarán rigurosamente las siguientes instrucciones:
- a.- Cumplir las medidas preventivas y de seguridad que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, las Autoridades de Trabajo y/o de Salud Pública recomienden al respecto.
  - b.- Cumplir estrictamente las disposiciones contenidas en el Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- c.- Cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas o cualquier otro que ponga en peligro la salud, seguridad o vida de los trabajadores, lo harán del conocimiento del patrono para su pronta corrección.
- d.- No fumar en los lugares donde se encuentren materiales inflamables que pongan en peligro la seguridad de las personas.
- e.- Hacer uso correcto de lavamanos, sanitarios y demás servicios higiénicos que hayan en la empresa para uso exclusivo de los trabajadores, comunicando a la parte patronal, cualquier deficiencia de los mismos.
- f.- En caso de accidente usar preventivamente los medicamentos del botiquín con el propósito de evitar complicaciones posteriores.
- g.- Dar cuenta al patrono o a su representante, o bien, a su jefe inmediato superior, de cualquier riesgo inminente que ponga en peligro la salud, seguridad o vida de los trabajadores.

## CAPITULO XII PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ARTICULO 38o. Entre otras prohibiciones contenidas en las leyes de trabajo y Previsión Social, sus Reglamentos y demás leyes conexas, se prohíbe a los trabajadores:

- a.- Abandonar su trabajo en horas de labores sin causa justificada o sin el permiso correspondiente.
- b.- Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otro estado anormal análogo, o encubrir a los otros compañeros de labores que se encuentren en condiciones similares.
- c.- Hacer durante el trabajo y en el local de la empresa propaganda política electoral o contraria a las Instituciones Democráticas creadas por la Constitución de la República de Guatemala.
- d.- Permanecer en lugares distintos a aquel que se les tenga asignado para la ejecución de sus labores exceptuando aquellos que sean autorizados o por su calidad de puesto tipo que ocupan.

- e.- Tomar sus alimentos en horas de trabajo o hacerlo en los lugares inapropiados.
- f.- Atender visitas personales o particulares durante sus labores, salvo con autorización de sus superiores.
- g.- Revelar los secretos de la empresa que puedan perjudicar la estabilidad de la misma.
- h.- Emplear los útiles, herramientas, vehículos, implementos y suministros de la empresa, los cuales son de uso exclusivo de la misma.
- i.- Faltarle el respeto al público o a cualquier persona relacionada o no con la empresa.
- j.- Provocar riñas, discusiones o dificultades entre sus compañeros de trabajo, jefes y visitantes.
- k.- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, en cuyo caso, no se le permitirá el ingreso a sus labores, asimismo a los que por la categoría de su puesto necesitarán vestir con formalidad.
- l.- Introducir bebidas alcohólicas a la empresa, así como dedicarse a juegos de azar aunque se encuentren en sus momentos de descanso dentro de las instalaciones de la empresa.
- m.- Portar armas de fuego de cualquier clase durante las horas de trabajo, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes o el que preste el servicio de vigilancia de la empresa.

### CAPITULO XIII PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

ARTICULO 390. Entre otras contenidas en el Código de Trabajo y demás leyes conexas, se prohíbe al patrono o empresa:

- a.- Ejecutar cualquier acto que lleve como fin restringir los derechos que tienen sus trabajadores de conformidad con la Constitución de la República y demás leyes vigentes:
- b.- Autorizar o hacer colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores.

- c.- Hacer en el local que ocupa la empresa y en horas de trabajo propaganda política electoral o contraria a las Instituciones Democráticas creadas por la Constitución de la República.
- d.- Influir en las decisiones políticas o convicciones religiosas de sus trabajadores.
- e.- Hacer discriminaciones por razón de raza, sexo u opiniones políticas o religiosas de los trabajadores.
- f.- Retener por su sola voluntad las herramientas y otros objetos de trabajo del trabajador.
- g.- Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.
- h.- Dirigir o permitir que se dirija a los trabajadores en estado de ebriedad o bajo los efectos de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición análoga.
- i.- Dirigir o permitir que se dirija a los trabajadores bajo coacción y/o su libertad de conciencia y conocimientos.
- j.- Autorizar o hacer colectas, suscripciones o descuentos obligatorios entre los trabajadores, salvo las debidamente autorizadas por las leyes.

#### CAPITULO XIV DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 40o. Las infracciones a las leyes del Trabajo y Previsión Social y al presente Reglamento, serán sancionadas en la siguiente forma:

##### a.- AMONESTACION ORAL

Esta procede cuando el trabajador cometa falta leve en el desempeño de sus labores, cuando la naturaleza de la misma le amerite amonestación, se hará en privado.

##### b.- AMONESTACION ESCRITA

Procede cuando el trabajador reincida en faltas leves o cuando por la gravedad de la falta lo amerite. En este caso se enviará a la Inspección General de Trabajo.

### **c.- SUSPENSION EN EL TRABAJO**

La suspensión del trabajador SIN GOCE DE SALARIO puede decretarse de uno a ocho días y procederá después de habersele apercibido al trabajador por escrito. La graduación de los días de suspensión se hará de acuerdo con la calificación de la falta y atendiendo a los siguientes factores:

Tiempo de servicio, comportamiento anterior, temeridad, gravedad de la falta, magnitud del daño, inmoralidad, premeditación y reincidencia del trabajador, calidad del recurso humano, se oírá previamente al presunto infractor y a los compañeros de trabajo que éste indique.

d.- Las violaciones a las prohibiciones consignadas en el artículo 64 del Código de Trabajo, serán sancionadas con el despido, siempre que haya habido apercibimiento; en el caso de embriaguez cuando como consecuencia de ellas se haya puesto en peligro la vida o la seguridad de las personas o de los bienes de la empresa, por lo que se aplicará en inciso h del artículo 77 del mismo cuerpo legal.

e.- Cuando el trabajador infrinja cualquiera de las prohibiciones contenidas en el presente Reglamento de Trabajo, será sancionado con el despido, siempre que se le haya apercibido previamente por escrito.

f.- En los despidos verificados de conformidad con los incisos anteriores, la terminación del contrato individual de trabajo será sin responsabilidad para la empresa o su representante. Igual caso se dará cuando el trabajador sea despedido por haber violado alguna de las disposiciones contenidas en el artículo 77 del Código de Trabajo, en cuyo caso no será necesario el apercibimiento por escrito para dicho despido. Debe de entenderse que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado, también por las leyes penales queda a salvo el derecho del patrono o empresa o representante legal para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes.

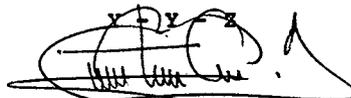
## **CAPITULO XV DISPOSICIONES FINALES**

ARTICULO 41o. La empresa procurará por los medios a su alcance, mantener la estabilidad de sus trabajadores, así como pagarles salarios justos de conformidad con el trabajo realizado; tratará asimismo de estimular a los que se distinguan en el desempeño de sus labores.

- ARTICULO 42o. Será norma invariable en las relaciones entre la empresa y sus trabajadores, procurar el arreglo directo en las divergencias que pudiera suscitarse, eliminando en lo posible la intervención de terceros en cuyo caso está la Inspección General de Trabajo.
- ARTICULO 43o. Para efectuar cualquier modificación o derogación del presente Reglamento, se observarán las mismas normas de su aprobación.
- ARTICULO 44o. En lo relativo a los demás derechos y obligaciones que corresponden a la empresa y los trabajadores, ambas partes se regirán por lo establecido en el Código de Trabajo, sus Reglamentos y demás leyes conexas.
- ARTICULO 45o. En el presente Reglamento de Trabajo, al ser aprobado por la Inspección General de Trabajo, entrará en vigencia o vigor a los QUINCE DIAS después de haber sido puesto en conocimiento oficial de los trabajadores, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 59 del Código de Trabajo.

Guatemala, enero de 1,995

En representación de:



EDWIN L. CRISTALES A.

## BIBLIOGRAFIA

1. Banco de Guatemala: Prontuario de Importaciones de Repuestos para Vehiculos Automotrices. 1,990-1,994
2. Cardona Rocaél Lic./Lemus, Dora Lcda.: Notas Introdutorias Sobre la Situación de las Empresas Estatales de Guatemala. INAP 1,979
3. Cristales Archila, Edwin L.: Compendio de Notas de Administración de Empresas. USAC-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Administración de Empresas. 1,985 1,992
4. Diario Siglo Veintiuno: Suplemento Magazine XXI 12/06/95
5. Hernández Paz, Sonia Haydee: Tesis de Graduación: Implementación del Manual de Procedimientos en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. USAC-Facultad de Ciencias Económicas. 1,989
6. Kazanas, H. C./Baker, Glen E./Gregor, Thomas H.: Procesos Básicos de Manufactura. Editorial Mc. Graw Hill-1,983
7. Koontz y O' Donell: Curso de Administración Moderna. Editorial Mc. Graw Hill México 1,976
8. Koontz, Harold/Weihrich, Heinz: Administración. Editorial Mc. Graw Hill México 1,991
9. Kotler, Philips: Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Mc. Graw Hill México 1,975
10. NAUCA II/SAC (Sistema Arancelario Centroamericano) Nomenclatura Aduanera Uniforme. 1,994

11. Ochoa Ravizo, Alfonso C.: Contabilidad de Industrias Extractivas. Editorial Limusa 1,976
12. Ordoñez Castañeda, Mario A.: Tesis de Graduación: El Manual de Normas y Procedimientos y una Experiencia en la Fiscalización Gubernamental. USAC. Facultad de Ciencias Económicas 1,982
13. Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas. Editorial Limusa México 1,985
14. Robbins, Stephen O.: Administración - Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A. México 1,987
15. Schroeder, Roger G.: Administración de Operaciones. Editorial Mc. Graw Hill México 1,988
16. Stanton, Williams: Fundamentos de Marketing. Editorial Mc. Graw Hill México 1,975
17. Stoner, James A. F./Wankel, Charles: Administración. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A. México 1.992
18. Tipografía Nacional de Guatemala: Código de Comercio de Guatemala. 1,977
19. Tipografía Nacional de Guatemala: Código de Trabajo de Guatemala. Decreto Legislativo No. 1441
20. USAC. Facultad de Ciencias Económicas: Compendio de Notas de Administración de Empresas. Producciones Mimeográficas 1,984