

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REORGANIZACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA  
INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**GRISSELLE DEL PILAR GRIJALVA GARCIA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<b>Decano</b>	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
<b>Secretario</b>	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
<b>Vocal 1º</b>	Lic. Cantón Lee Villela
<b>Vocal 2º</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>Vocal 3º</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>Vocal 4º</b>	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
<b>Vocal 5º</b>	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE AREAS PRACTICAS BASICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León
<b>Secretario:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>Examinador:</b>	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Guatemala, 20 de julio de 2005.

Señor Decano  
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

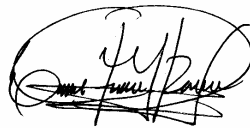
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 18 de Octubre de 2004, procedí a asesorar a la estudiante **Grisselle del Pilar Grijalva Garcia**, con carné estudiantil No. 9780055, en la elaboración de su tesis titulada **"REORGANIZACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, además constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior, recomiendo que acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Eduardo Antonio Rodenas Gil  
Lic. En Administración de Empresas  
Colegiado No. 8,967.

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTICUATRO DE ENERO DE DOS MIL SEIS.**

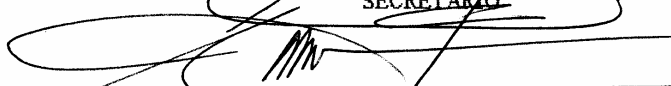
Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.6 del Acta 38-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de diciembre 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 118-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN", que para su graduación profesional presentó la estudiante GRISSELLE DEL PILAR GRIJALVA GARCIA , autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**


  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO

## **ACTO QUE DEDICO:**

- A Dios:** Por ser la luz, guía y protección de cada paso de mi vida. Gracias por tantas bendiciones y por poner en mi camino a tantas personas importantes.
- A mis padres:** Manuel y Dora, quienes han sido un ejemplo de vida, fe y esperanza. Gracias por su amor, cuidados y apoyo en cada momento; por los esfuerzos y sacrificios para que alcanzará este sueño. Este triunfo es de ustedes.
- A mis hermanas:** A quienes siempre he considerado mis mejores amigas. Gracias por el cariño y apoyo a lo largo de mi vida.
- A mis amigo(a)s de toda la vida:** Quienes me han demostrado el verdadero significado de la amistad. Gracias por su cariño y apoyo en cada momento importante de mi vida y por tantos buenos momentos. En especial a Jorge Mauricio por ser más que mí mejor amigo.
- A mi asesor:** Lic. Eduardo Antonio Rodenas Gil, por el apoyo y tiempo dedicado a la elaboración de esta tesis. Gracias por compartir sus conocimientos, experiencias, su cariño y amistad incondicional conmigo.
- A la Universidad de San Carlos De Guatemala:** Casa de estudio que me albergó durante el desarrollo de mi carrera universitaria.
- A la Facultad de Ciencias Económicas:** Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.
- A mis catedráticos:** Por compartir conmigo, todos los conocimientos que permitirán desarrollar adecuadamente mi carrera profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Introducción	i

### CAPÍTULO I MARCO TEORICO

1	Administración	01
1.1	Proceso administrativo	02
1.1.1	Definición	02
1.1.2	Funciones de la administración	02
1.2	Otros conceptos	02
1.2.1	Productividad	02
1.2.2	Eficacia	03
1.2.3	Eficiencia	03
2	Función de organización	03
2.1	Definiciones	03
2.1.1	Diseño organizacional	03
2.1.2	Estructura organizacional	04
2.2	Características	04
2.3	Elementos de la organización	05
2.3.1	Estructura	05
2.3.2	Ambiente	05
2.3.3	Estrategias	06
2.3.4	Tecnología	06
2.3.5	División del trabajo	06
2.3.6	Coordinación	07
2.4	Reorganización	07
2.5	Principios básicos de organización	08
2.5.1	De la especialización	08

2.5.2	De la unidad de mando	08
2.5.3	Del equilibrio de autoridad-responsabilidad	08
2.5.4	Del equilibrio de dirección-control	08
2.5.5	De la definición de puesto	09
2.6	Instrumentos	09
2.6.1	Manuales administrativos	09
2.6.2	Organigramas	10
3	Industria	11
3.1	Tipos de industrias	11
3.1.1	Según el nivel de ocupación	11
3.1.2	Según su orientación	12
3.1.3	Según el destino de la producción	12
4	Empresa	13
4.1	Tamaño de empresas	13
4.1.1	Gran empresa	13
4.1.2	Mediana empresa	13
4.1.3	Pequeña empresa	14
4.2	Elementos que forman la empresa	14
4.2.1	Recursos materiales	14
4.2.2	Recurso humano	14
4.2.3	Recursos técnicos	14
4.2.4	Recursos financieros	15
4.3	Empresa de confección	15
4.3.1	Definición	15
4.3.2	Características	15
4.3.3	Ventajas	16
4.3.4	Desventajas	17

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ARTE Y GALAS**

	Introducción	18
1	Generalidades	19
1.1	Antecedentes	19
1.2	Marco jurídico	20
1.3	Características de la empresa	20
1.4	Estructura general	21
1.5	Tipo de producto y comercialización	22
1.6	Proceso administrativo	23
1.6.1	Organización	23
1.7	Proceso productivo	24
2	Diagnóstico administrativo	24
2.1	Situación actual	24
2.2	Análisis estructural	25
2.3	Análisis funcional	28
2.4	Análisis procedimental	32
2.2	Análisis de facultades	39
2.6	Análisis de Relaciones-comunicación	41
2.6.1	Comunicación	41
2.6.2	Coordinación	42

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN**

#### **EMPRESA ARTE Y GALAS**

1	Justificación	44
2	Manual de organización	46
2.1	Introducción	48



2.1.1	Antecedentes de la empresa	49
2.1.2	Propósitos del documento	51
2.1.3	Presentación	52
2.2	Marco jurídico	53
2.3	Misión y visión empresarial	53
2.3.1	Misión	53
2.3.2	Visión	53
2.4	Propósito o finalidad	54
2.5	Objetivos organizacionales	54
2.6	Organización	54
2.7	Descripción de funciones	57
2.8	Descripción técnica de puestos	61
2.9	Consideraciones generales o finales	83
2.9.1	Procedimiento para implementar este manual	83
2.9.2	Aspectos comunes a los puestos	83
2.10	Glosario	84
3	Manual de normas y procedimientos	86
3.1	Introducción	88
3.1.1	Presentación y autorización	89
3.2	Objetivos del manual	90
3.3	Campo de aplicación	90
3.4	Normas generales de aplicación	91
3.4.1	Simbología	92
3.5	Principales procedimientos y sus elementos	94
3.6	Glosario	144
	Conclusiones	146
	Recomendaciones	147
	Bibliografía	148
	Anexos	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
1	Organigrama funcional actual	26
2	Causas que afectan el desempeño de los empleados	27
3	Definición de atribuciones en la organización	30
4	Carga de trabajo dentro de la organización	30
5	Condiciones físicas y materiales necesarios para el funcionamiento de la organización	31
6	Trabajo en equipo dentro de la organización	43
7	Organigrama funcional	55
8	Organigrama de puestos	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>
1	Nota de entrega de materiales
2	Nota del control de producción
3	Solicitud de empleo
4	Formato de anticipos
5	Voucher de pago de planilla
6	Voucher de pago a proveedores
7	Solicitud de pedido
8	Nota de envío

## INTRODUCCIÓN

La economía es un fenómeno histórico mundial que ha existido a través del tiempo. Dentro de las condiciones económicas que mueven el mundo de hoy, es un hecho que los empresarios necesitan cada vez mayor y mejor capacidad para poder competir en el mercado.

Las empresas involucradas en la industria de la confección se han visto en la necesidad de buscar la forma de cómo optimizar los recursos con los que cuentan para sobrevivir en el mercado a través de una estructura organizacional que se adapte a las metas y objetivos de la compañía, con la ayuda de herramientas administrativas como el manual de organización y el manual de normas y procedimientos.

La reorganización tiene como propósito eliminar los obstáculos que se presentan en el manejo y aprovechamiento de los recursos con que se cuenta, así como establecer la importancia y los beneficios que se obtienen cuando se realiza una correcta aplicación organizacional en una empresa.

Se presentará una propuesta organizacional en donde se den a conocer de forma clara los siguientes aspectos: las líneas de autoridad a través de la jerarquización, conocer de forma ordenada y sistemática los procedimientos principales y analizar de forma general el establecimiento de líneas de comunicación así como las funciones que se realizan en el área administrativa y operativa de la empresa.

El contenido del presente estudio está dividido en 3 capítulos. El primero incluye ciertas generalidades del tema en estudio, dentro de los cuales se pueden mencionar, administración, sus características, el proceso administrativo, definición de organización, sus características, el diseño organizacional, elementos de la organización, definición de reorganización, los principios básicos

de organización y los diferentes instrumentos administrativos, aspectos importantes de la industria y la empresa.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico realizado a la empresa Arte y Galas, el cual está dividido en 5 análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones-comunicación; así como los antecedentes y características de la empresa.

El capítulo tercero incluye la propuesta de reorganización presentado a la empresa: Arte y Galas; formado por el manual de organización que incluye la descripción de funciones de cada una de las áreas, la descripción técnica de puestos y los organigramas correspondientes; y así también el manual de normas y procedimientos, en el que se describen 10 procedimientos y 2 instructivos de trabajo, los objetivos del manual, el campo de aplicación, normas generales y glosario.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada, esperando que el presente trabajo constituya un aporte a las pequeñas empresas en la industria de la confección en Guatemala.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **1 ADMINISTRACIÓN**

La administración es un proceso muy particular que consiste en desempeñar actividades que permitan determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de recursos humanos y otros.

#### **a) Definición**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos.” (8:6)

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales hacia un objetivo en común, logrando la máxima eficiencia de la coordinación.

#### **b) Características**

- Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Su especificidad. aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico.
- Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo, en todo momento

de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma forma que administran su unidad.

## **1.1 Proceso administrativo**

### **1.1.1 Definición**

“Forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, se dan entre sí simultáneamente.” (11:22)

### **1.1.2 Funciones de la administración**

Constituye una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cinco funciones específicas que en términos generales sigue siendo aceptado.

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las 5 funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control.

## **1.2 Otros conceptos**

### **1.2.1 Productividad**

En términos generales es la generación de un superávit a través de sus operaciones productivas; también “la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.” (11:198)

Se identifica como la división entre el rendimiento y la inversión, o bien entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos, limitando la inversión al capital humano, sin tomar en cuenta otros factores. Además es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

### **1.2.2 Eficacia**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Revela la capacidad administrativa para alcanzar metas o resultados propuestos, con el cumplimiento de objetivos en términos cualitativos.

### **1.2.3 Eficiencia**

Es la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos. Revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo; reduciendo al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización.

## **2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas dando lo mejor de sí, obteniendo satisfacción personal al hacer tareas coordinadas, bajo condiciones ambientales aptas para el alcance de metas u objetivos.

### **2.1 Definiciones**

#### **2.1.1 Diseño organizacional**

Este proceso corresponde a la manera de orientar la adecuación de la organización, con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento;



determinando la estructura de la organización que sea más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

### **2.1.2 Estructura organizacional**

Son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos existentes y sus actividades.

El diseño organizacional y la estructura organizacional pertenecen a la fase de la organización, solamente que la estructura esta expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización.

## **2.2 Características**

Para que una **función organizacional** pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.
3. Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.
4. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la **organización** consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos.
4. La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.
5. El establecimiento de líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información.

## **2.3 Elementos de la organización**

### **2.3.1 Estructura**

Es el marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, líneas de comunicación, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, así como dirigir y controlar sus actividades, adecuando los medios a los fines que se desean alcanzar.

### **2.3.2 Ambiente**

Son todas las variables situadas fuera de los límites de la empresa, que influyen profundamente en sus aspectos estructurales y de comportamientos. En esta fase en que administrar consiste en enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa, conforme más calmado y predecible sea el medio, mayor es el número de administradores que pueden organizarse sobre las funciones y procesos permanentes dentro de la organización. Conforme más inestable y agitado sea el ambiente mayor es la necesidad de organizarse.

### **2.3.3 Estrategias**

Son la determinación de los objetivos de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar objetivos. Debe existir una estrategia coherente, enfocada hacia adonde queremos ir.

### **2.3.4 Tecnología**

Comprende el conjunto de herramientas, equipos y procedimientos que ayuden a obtener la máxima eficiencia posible dentro de las actividades de una empresa. Las estructuras más amplias reflejan la separación de la producción con respecto a las unidades especializadas de planeación y control. En organizaciones menos complejas en donde no utilizan maquinaria o equipo en gran cantidad, su tecnología implica la organización de talentos especializados y coordinar procesos.

### **2.3.5 División del trabajo**

Consiste en dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esto permite al empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad, también que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

Esta división del trabajo se puede presentar en 2 formas:

#### **a) Departamentalización**

Es la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos, así como las relaciones entre sí. Es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo coordinadas, con el fin de facilitar la rápida realización de los objetivos dentro de la empresa.

#### b) Jerarquización

Es la representación gráfica de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad; que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos.

### **2.3.6 Coordinación**

Consiste en integrar actividades de partes independientes de una empresa con el objetivo de alcanzar las metas, enfocados hacia una sola misión.

La coordinación puede darse de 2 formas:

#### a) Coordinación voluntaria

Es ajustar la actuación de un participante a la de los demás miembros de un grupo. Las características de este tipo de coordinación son: cooperación entre sí, trabajo en equipo intercambiando ideas e información, comunicación directa y observación de lo que se realiza.

#### b) Coordinación dirigida

Es la integración de actividades dentro de la organización. Las características de este tipo de coordinación son: orden formal, delegación de autoridad por niveles respecto a la jerarquía, instrucciones y órdenes precisas, compatibles de intereses tanto personales como empresariales.

## **2.4 Reorganización**

Se produce como resultado de una evaluación, un diagnóstico o una auditoría, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas.

## **2.5 Principios básicos de organización**

A continuación se describe cada uno de los principios básicos:

### **2.5.1 De la especialización**

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza; cuanto menos sea el campo al que se dedique obtienen mas eficiencia en el trabajo, la aplicación efectiva a este principio puede contribuir al aumento y calidad de producción, reducción de tiempos.

### **2.5.2 De la unidad de mando**

Para cada función debe existir un solo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización **nadie puede servir a 2 señores.**

### **2.5.3 Del equilibrio de autoridad-responsabilidad**

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. **La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.**

### **2.5.4 Del equilibrio de dirección-control**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. **Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada; según el principio anterior.**

### **2.5.5 De la definición de puesto**

Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto. **Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada cual debe hacer, no existirá una estructura adecuada.**

## **2.6 Instrumentos administrativos**

Entre los instrumentos que se pueden mencionar en la fase de la organización están:

### **2.6.1 Manuales administrativos**

Son documentos que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la ejecución del trabajo.

#### a) De organización

Es un conjunto de referencias que describen las partes de las que esta compuesta la organización, tiene mucha utilidad para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Permite abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. La información que lo integra puede ser: antecedentes, organigramas, misión, visión, descripción de funciones y atribuciones, niveles de jerarquía, grados de responsabilidad y autoridad.

#### b) De normas y procedimientos

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

c) De funciones y puestos

Es un instrumento administrativo que presenta en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto de la organización. Para ello presenta la identificación de las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos. Asimismo, identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto.

### **2.6.2 Organigramas**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.” (11:289)

Según la estructura orgánica de la empresa, y con el fin de entender su esquema general, así como el grado de diferenciación funcional entre los elementos que la componen; se definirán los siguientes tipos de organigramas:

Por su contenido u objeto

a) De funciones

Indican en el cuerpo de la grafica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia.

b) De puestos

Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.

Por su disposición geográfica

c) Verticales

En estos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente. Es una graficación sencilla y fácil de comprender. Se recomienda su uso en los Manuales de Organización.

d) Horizontales

Las unidades están representadas de izquierda a derecha, colocando el órgano superior de la institución al extremo izquierdo, los niveles jerárquicos se ubican en las columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas horizontales. Esta gráfica resulta de utilidad cuando existen organizaciones que tienen un gran número de órganos de igual jerarquía.

### **3 INDUSTRIA**

Es toda aquella entidad que tiene como finalidad la producción, es decir, la transformación de las materias primas, procedentes en última instancia de la naturaleza, en productos útiles al hombre. Se relaciona también con la infraestructura en donde se realiza la transformación de materias primas y poder llegar a ofrecer un producto final.

#### **3.1 Tipos de industrias**

##### **3.1.1 Según el nivel de ocupación**

- Industria familiar o doméstica: se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar en las labores de la empresa. El trabajo es básicamente manual y los instrumentos utilizados son rudimentarios. En la mayoría de empresas el gerente es el propietario.



- Industria artesanal: se agrega al trabajo familiar la mano de obra retribuida, los instrumentos no son tan rudimentarios. La división del trabajo es baja, el operario normalmente realiza todos los procesos hasta el acabado del producto. La producción es detallista.
- Industria manufacturera: en este tipo de industria se aplica la división del trabajo, en la cual los obreros se especializan en las diferentes etapas del proceso de producción del producto. Ya existe una estructura organizacional más amplia.
- Industria fabril: ésta se basa en la contratación de obreros a quienes se les paga un salario, así como la utilización de máquinas para producir bienes. La producción es en serie y se racionaliza el trabajo. Existen normas de calidad.

### **3.1.2 Según su orientación**

- De transformación: cuando las actividades económicas tienen la finalidad de producir bienes materiales que han sufrido una transformación durante el proceso productivo. Hasta llevarlo al usuario como un bien de uso final.
- Extractiva: su finalidad es la de extraer de la naturaleza algunos recursos materiales para su comercialización. Generalmente es la materia prima para su transformación.

### **3.1.3 Según el destino de la producción**

- Grupo A. Bienes de consumo no duradero: está constituido por las ramas típicas productoras de bienes de consumo final, así como de bienes intermedios ligados a esa producción. Es decir el producto que llega a las manos del consumidor en uso final y con un tiempo de vida limitado. Entre estas industrias se pueden mencionar: alimentos, bebidas, calzado, textiles, prendas de vestir.

- Grupo B. Bienes intermedios: comprende las ramas típicas productoras de bienes intermedios utilizados en la transformación de bienes; principalmente materias primas, tales como: pulpa y papel, derivados del petróleo, del caucho, químicos.
- Grupo C. Bienes de capital y consumo duradero: comprende el tipo de bienes ligados a los que se conoce como medios de trabajo, así como artículos de consumo con cierto grado de complejidad en su fabricación, cuya vida útil es indefinida, tales como: la rama metal-mecánica, aparatos eléctricos, la rama automotriz.

## **4 EMPRESA**

Se define como una entidad que combina entradas de materias primas, capital, mano de obra y habilidades administrativas, ya que su principal objetivo es obtener utilidades o beneficios.” (11:152)

### **4.1 Tamaño de empresas**

#### **4.1.1 Gran empresa**

Dan ocupación a un número mayor de 50 trabajadores, poseen un patrimonio mayor de Q. 300,000.00, tienen una organización descentralizada, su tecnología productiva es automatizada y poseen una capacidad gerencial definida.

#### **4.1.2 Mediana empresa**

Dan ocupación a un número de 20 a 50 empleados, poseen un patrimonio no mayor de Q. 300,000.00, tienen una organización descentralizada funcional, su tecnología productiva es tendiente a la automatización y su capacidad gerencial es aceptable por formación.

### **4.1.3 Pequeña empresa**

Dan ocupación a un número no mayor de 20 empleados, posee un patrimonio no mayor de Q. 100,000.00, tiene una organización individual y alguna descentralización, su tecnología productiva es manual y/o mecánica y su capacidad gerencial es mínima por experiencia.

## **4.2 Elementos que forman la empresa**

Los elementos que permiten a la empresa funcionar adecuadamente son:

### **4.2.1 Recursos materiales**

Ante todo lo integran sus edificios; las instalaciones en que se realiza la labor productiva; la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano; los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria y las materias primas, que es lo que ha de salir transformado en productos.

### **4.2.2 Recurso humano**

Son los elementos eminentemente activos en la empresa, y desde luego el de máxima dignidad. Existen: obreros, empleados, además supervisores inmediatos, técnicos, altos ejecutivos y directores. Todos ellos con una función diferente dentro de la organización pero de igual importancia.

### **4.2.3 Recursos técnicos**

Bajo este rubro se listan los procedimientos, organigramas, instructivos y todo aquello que sirva al funcionamiento eficiente de la organización. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

#### **4.2.4 Recursos financieros**

Toda empresa necesita cierto efectivo o capacidad económica. Lo que se tiene como disponible. Pero sobre, todo la empresa posee, como representación del valor de todo los bienes mencionados, un **capital**, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

### **4.3 Empresa de confección**

#### **4.3.1 Definición**

La empresa de la confección es la que tiene por objetivo la transformación de materias primas en prendas de vestir. Dentro de estas industrias existen empresas que se diversifican en una amplia gama de artículos, necesarios para la confección, siendo alguno de ellos: hilos, telas, botones.

#### **4.3.2 Características**

Las características que presentan las empresas que se desenvuelven dentro de la industria de la confección, pueden dividirse en dos aspectos:

##### a) Cualitativas

- Tienen una gerencia independiente, quienes suelen ser también los dueños.
- El capital es aportado por una persona.
- Son propiedad de una o dos personas.
- Tiene un mercado definido, con un radio de acción predominantemente local, aunque no necesariamente.
- Posee un tamaño reducido en comparación con otras pequeñas industrias.

#### b) Cuantitativas

- Los ingresos que obtiene no exceden de cierta cantidad anualmente, que por su volumen permita clasificarla dentro de la mediana empresa.
- El número de empleados no excede la cantidad de personas que por su número implique una visión que la considere como mediana.
- Su aportación al fisco está enmarcado en una contribución de propietario individual.

#### 4.3.3 Ventajas

Entre las principales ventajas que presentan las empresas que integran este tipo de industria se encuentran:

- **Líneas de comunicaciones cortas y directas.** El contacto directo permite una buena comunicación para dar y recibir instrucciones y discutir asuntos relacionados con la empresa. Esa relación elimina y/o reduce muchos de los problemas que en las grandes empresas resultan difíciles de enfrentar rápidamente.
- **La ganancia como salario.** Uno de los grandes incentivos para los dueños de las empresas, lo constituye el hecho de que trabajan para si mismo y las ganancias que se obtienen son la retribución financiera por el trabajo realizado.
- **Contacto con empleados y clientes.** El gerente tiene mayores oportunidades de conocer las necesidades y aspiraciones de quienes laboran con él. Por otro lado las relaciones personales y de acercamiento con la clientela, puede ocasionar que esta siga haciendo sus compras en el establecimiento y mejore la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

- **Autonomía.** Cuando el tiempo es factor vital, ello se constituye en ventaja importantísima, aunque en esto intervienen factores de experiencia, decisión, capacidad, etc.
- **Accesibilidad al medio.** Para iniciar el funcionamiento de las empresas que integran este tipo de industria, solo se necesita un local, pequeño capital, algún permiso o autorización fiscal.

#### 4.3.4 Desventajas

Las limitantes que pueden influir en el desarrollo y funcionamiento, pueden dividirse en:

- **Falta de especialización.** En este tipo de industria se cuenta con un grupo reducido de personas y el gerente ejecuta todo tipo de funciones. Su administración no es de especialista, sino de generalista. El tiempo absorbe al gerente y le impide planear actividades a largo plazo para su establecimiento.
- **Confinamiento, exceso de trabajo.** Al gerente o propietario no le queda tiempo para descanso. Los propietarios laboran de 60 a 70 horas efectivas semanalmente y el horario se ajusta a las necesidades de producción; lo que provoca cansancio, frustración, lejanía social, etc.
- **Riesgo de pérdida monetaria.** Asociado con las oportunidades lucrativas, también esta latente el riesgo de perder dinero invertido. La quiebra trae consigo pérdidas y débitos que pueden ser difíciles de cancelar con dinero y ello redundaría en poner en juego su patrimonio inmobiliario para evitar mayores problemas.
- **Falta de interés administrativo.** El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ARTE Y GALAS**

#### **Introducción**

El presente diagnóstico tiene como objetivo reflejar de forma clara y específica las debilidades y fortalezas de la empresa objeto de estudio, con el fin de establecer una estructura que garantice la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas y proponer los instrumentos adecuados que ayuden al logro de objetivos de la manera más eficaz y eficiente.

El estudio fue realizado analizando la estructura actual de la empresa, para lo cual se tomó como base la metodología administrativa aplicada a la organización, apoyada en información bibliográfica; así también se realizaron una serie de actividades dentro de Arte y Galas, tales como: recolección de datos a través de la búsqueda de información en los registros de las diferentes áreas, la observación y análisis de las actividades llevadas a cabo dentro de las mismas, la encuesta realizada a los empleados y la entrevista con el Gerente General de la empresa.

## **1 GENERALIDADES**

### **1.1 Antecedentes**

El fundador de la empresa, el Señor Grijalva, a inicios del año 1989 laboró para una empresa dedicada a la venta de casimires y confección de trajes, ocupando la plaza de vendedor, conforme el tiempo pasaba fue adquiriendo conocimientos y experiencia en este ramo.

Después de unos años de laborar en dicha empresa, satisfecho con su labor, decide trabajar de manera independiente, dando origen así a la empresa Arte y Galas; en el año 1994 la empresa inició operaciones como una empresa familiar abriéndose campo dentro del mercado competitivo, a través de arduo trabajo en equipo. Al principio laboraban 4 personas, la producción era a menor escala generada principalmente por clientes del fundador; así fue como poco a poco se amplió la cartera de clientes, ganándose la satisfacción y la confianza de los mismos.

Con el transcurso del tiempo, el taller adquirió renombre y prestigio, gracias a la calidad del producto y el servicio; fue así como el señor Grijalva se vio en la necesidad de aumentar el número de empleados, debido al crecimiento en el volumen de producción.

En los siguientes años la empresa se estableció en los gustos y preferencias del cliente, esto provocó un aumento considerado en la demanda, originando que las instalaciones existentes hasta entonces, no fueran suficientes en espacio, en personal, mobiliario y equipo, así como maquinaria. Es por ello que el propietario decide ampliar y trasladar de ubicación a la empresa.

Fue hasta 1996 que Arte y Galas fue inscrita como empresa individual, con el propósito de brindar un servicio especializado en la confección de trajes sastres



a la medida para damas y caballeros. Está ubicada actualmente en el área metropolitana, siendo su fundador el Gerente General de la misma.

A través de los años y en el proceso de consolidación de la empresa, ahora se cuenta con una fuerza de ventas que cubre trajes en el ámbito ejecutivo y uniformes para empresas y colegios, un área de cobros, de producción y de contabilidad (externa); pasando a ser una empresa en vías de desarrollo, en un mercado cada vez más competitivo, con responsabilidad, puntualidad y calidad a sus clientes.

## **1.2 Marco jurídico**

La empresa Arte y Galas, está inscrita como empresa individual y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), entre otros. Su naturaleza es comercial y su objeto es la compra y venta de casimires, confecciones de todo tipo de prendas de vestir, importación y exportación de materiales relacionados al ramo.

## **1.3 Características de la empresa**

Dentro de las principales características de la empresa se encuentran:

- Es una pequeña empresa.
- Es dirigida por el propietario.
- Se dedica a la producción y comercialización de trajes sastres y accesorios de vestir como corbatas y camisas para caballeros.
- El mobiliario y las instalaciones son óptimas para los procesos que se llevan a cabo en cada área.
- El proceso de producción está dividido en fases y es detallado.
- El tiempo de entrega es de 5 a 8 días hábiles.
- Su mercado es local.
- La empresa posee expectativas de crecimiento en el mercado.

- Su mercado objetivo está constituido por todas aquellas personas, empresas o colegios que necesiten del servicio de confección y venta de trajes y/o uniformes.
- Sus ventas son realizadas personalmente, a través de visitas a los clientes.
- Maneja 2 formas de pago: al crédito y al contado.
- Existe una lenta recuperación de capital debido a que las ventas al crédito tienen de 4 a 6 pagos, dependiendo del monto de la compra.
- Su ubicación geográfica se encuentra en un lugar céntrico del área metropolitana.

#### **1.4 Estructura general**

La empresa tiene las siguientes funciones:

- Gerencia General
- Ventas
- Cobros
- Producción

Y la integran los puestos de trabajo:

##### **a) Administrativos:**

- 1 Gerente General ( propietario)
- 1 Secretaria
- 4 Vendedores
- 1 Cobrador

##### **b) Operativos:**

- 1 Supervisor de operarios
- 5 Operarios (2 pantaloneros, 2 saqueros y 1 arreglista)

## **1.5 Tipo de producto y comercialización**

- **Tipo de producto**

Los productos finales que confecciona y vende la empresa son sacos, faldas, pantalones y chalecos, así como trajes completos. También se comercializan casimires ingleses, españoles, italianos, americanos y otros, y accesorios de vestir como corbatas y camisas para caballeros.

- **Comercialización**

Los clientes, se encuentra en todo el departamento de Guatemala. La atención es personalizada, lo que permite mantener un contacto directo con ellos. Los principales clientes son personas que ocupan puestos ejecutivos y personas que gustan del buen vestir, actualmente se está ofreciendo el servicio de confección de uniformes a empresas y colegios.

Los precios dependen de la calidad y cantidad de material que se utilice en la confección y producción de las prendas. Sin embargo, son precios competitivos dentro del mercado y como formas de pago se utiliza contado y crédito, éstas varían de 4 a 6 meses dependiendo del monto de la venta y la aprobación del crédito es inmediata.

La promoción es poca y se maneja a nivel interno, es decir que son los vendedores quienes se encargan de darla a conocer a los clientes, no se invierte en publicidad.

El mercado es local y la participación de la empresa es directa ya que produce y comercializa propiamente el servicio y los productos finales. El tamaño del mercado en el cual opera es pequeño, pero la competencia son en su mayoría empresas fuertes, ya que cuentan con una mayor cantidad de inversión en capital, instalaciones y equipo.

## **1.6 Proceso administrativo**

La empresa está dirigida por el propietario de la misma, quien se encarga de toda la labor administrativa y legal. Esta labor es realizada de forma empírica, ya que no posee los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para la labor administrativa eficiente, lo que provoca que no exista un criterio definido en la toma de decisiones. Otro factor a tomar en consideración es que no cuenta con políticas, estrategias y tácticas que orienten la acción en la toma de decisiones.

### **1.6.1 Organización**

La estructura organizacional está definida de forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se definan la división de funciones y autoridad; tampoco existen descripciones de los principales procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización; ni canales formales de comunicación.

Dentro del área administrativa no existe una clara división del trabajo, se desconocen las relaciones de autoridad dentro de cada área y la especialización del trabajo solo está en el área de producción ya que abarca tres fases que conforman el proceso productivo.

Por el tamaño de la empresa existe un solo mando, el que dicta Gerencia en cada una de las áreas, dando lugar a la centralización de decisiones; la responsabilidad de cada puesto no está claramente definida, ya que al no existir de forma escrita la descripción técnica de puestos, los empleados no están conscientes de la finalidad del mismo; ni de las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo.

Otro aspecto es el hecho de que la organización no cuenta con ningún tipo de planes, manuales o programas que permitan el desarrollo adecuado y controlado de las actividades que deben realizarse.

### **1.7 Proceso productivo**

El proceso de producción dentro de la empresa está dividido en tres fases, las cuales se encuentran bajo la responsabilidad del personal del área, quienes son los encargados de la producción directa de cada una de las prendas. Estas fases son:

- Corte: el proceso inicia por separar de la materia prima las diferentes piezas que conforman el corte de la prenda.
- Costura: consiste en la unión de cada una de las partes finales que forman la prenda a confeccionar.
- Acabado: incluye las operaciones de planchado, retoque, y empaque de la prenda.

## **2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

### **2.1 Situación actual**

Para elaborar el presente diagnóstico y determinar la situación actual, se efectuó una investigación de campo en la empresa objeto de estudio, enfocándose en descubrir situaciones reales relacionadas con la fase de organización de la empresa. Este diagnóstico se dividió en cinco análisis, que detallan de una manera más específica las áreas afectadas dentro de la misma.

La entrevista que se realizó al propietario de la empresa, se efectuó con el fin de obtener datos específicos y confiables sobre la situación actual de la misma. Así también, se utilizó la técnica de la encuesta para obtener información de los empleados con respecto al tema objeto de estudio. En función a lo anteriormente

expuesto, a continuación se presenta la situación actual de la empresa Arte y Galas:

Actualmente carece de manuales administrativos que ayude a la organización en la ejecución del trabajo, lo que ocasiona que únicamente existan arreglos superficiales a los problemas que enfrenta, afectando las operaciones administrativas, de producción y ventas. Así también las normas y políticas son escasas; lo que provoca que la ejecución de las actividades propias de cada puesto, no tenga parámetros de acción definidos.

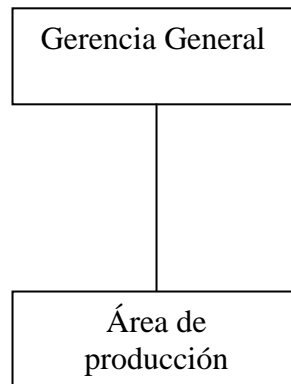
El Gerente General es la única persona que toma las decisiones y las mismas se efectúan de forma improvisada ya que no cuenta con bases reales y medibles acerca de los problemas que enfrenta la organización, lo que ocasiona falta de coordinación, deficiencia en la comunicación entre las distintas áreas y mal uso de los recursos con que se cuentan.

Otro aspecto a tomarse en consideración, es que el Gerente supervisa las áreas de la empresa, pero no puede desarrollar su trabajo con propiedad debido al amplio tramo de control operativo, administrativo y de personal que tiene bajo su responsabilidad.

## **2.2 Análisis estructural**

La estructura organizacional de la empresa está definida en forma empírica y no posee un organigrama en el que se representen los diferentes niveles jerárquicos que la conforman; después de la investigación realizada se pudo establecer que la estructura organizacional es la siguiente:

**Gráfica 1**  
**Organigrama funcional actual**  
**Empresa Arte y Galas**



Fuente: elaboración propia, año 2004.

El primer nivel jerárquico lo ocupa Gerencia General, que es de donde se origina la toma de decisiones y los respectivos controles de cada área.

El segundo nivel jerárquico lo ocupa el área de producción, con un supervisor que tiene bajo su mando al personal operativo del área, es responsable de los controles de calidad, de materia prima y de todas las decisiones relacionadas con la producción.

En lo que respecta al tramo de control, este se da únicamente de Gerencia General al área de producción, ya que el gerente es el que determina los lineamientos a seguir en las actividades relacionadas a la confección y producción de las prendas.

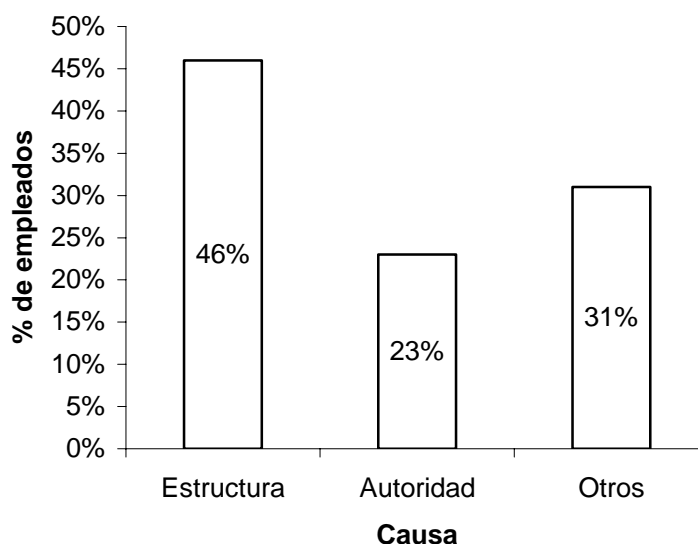
No está estipulada por escrito la descripción técnica de puestos, lo que provoca que el personal realice actividades que no corresponden a su puesto; lo que

influye a la vez, en que no se conozca el grado de responsabilidad y el nivel de autoridad que existe en cada uno de ellos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al propietario y al personal, se pudo constatar que la misión y la visión de la compañía no están determinadas, esto crea confusión y desacuerdos por parte de los empleados en el enfoque de hacia donde se dirige la organización y que se espera de ellos.

A través de la investigación realizada se pudo establecer que las causas que afectan el funcionamiento de las labores de los empleados, son:

**Gráfica 2**  
**Causas que afectan el desempeño de los empleados**



Fuente: investigación de campo, año 2004.

Entre las opciones de otros están: los procedimientos y la comunicación. La gráfica anterior demuestra que: 46% de los empleados consideran que la



estructura afecta su desempeño, ya que al no estar representadas las áreas que conforman la organización, ni sus distintos niveles jerárquicos, ellos no conocen con certeza la interrelación entre las áreas, ni las funciones propias del puesto.

En lo que respecta a la autoridad, el desempeño se ve afectado por la centralización en la toma de decisiones por parte de la Gerencia, limitando las responsabilidades y facultades de cada puesto. En el área de producción, Gerencia delega autoridad al segundo mando, que es el supervisor de operarios y su autoridad es operativa. Es decir, que su autoridad está limitada a las labores relacionadas con el proceso de producción, las cuales deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por los operarios.

Esto refleja la necesidad que existe de plantear de una manera clara y eficiente la estructura de la empresa, así como establecer estrategias que se adapten a las metas y objetivos; herramientas administrativas que guíen de manera eficaz la dirección y toma de decisiones que son claves para el funcionamiento de la organización.

### **2.3 Análisis funcional**

La organización está centralizada, esto se debe a que es una empresa pequeña, dando lugar a una delegación de funciones deficientes. La empresa no cuenta con un manual de organización, haciendo difícil la contratación del personal idóneo, tampoco cuenta con normas escritas para el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo.

Se detectó que la mayoría de las personas involucradas en la empresa, no conocen las atribuciones de su puesto, ocasionando que se dejen de hacer actividades importantes para el desarrollo de la compañía, y en otros casos se recarga el trabajo entre las áreas, lo que crea confusión en el empleado al momento de realizar sus labores, afectando su desempeño. A continuación se

presenta de manera general las principales funciones que se realizan en cada área:

**Gerencia General:**

1. Planificar las actividades de la empresa.
2. Dirigir y controlar los órganos administrativos.
3. Supervisar al personal de la empresa.
4. Realizar la integración del recurso humano.
5. Establecer parámetros de control.
6. Efectuar compras de materia prima y materiales complementarios.
7. Administrar las finanzas de la empresa.
8. Evaluar los resultados de cada área.
9. Vender y promocionar los productos de la empresa.
10. Realizar la gestión de cobros.

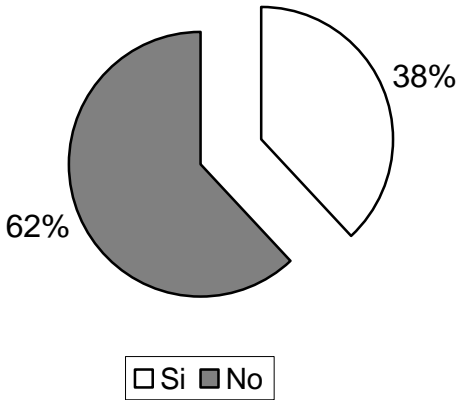
Análisis: el área de Gerencia está a cargo de las funciones administrativas, ventas y cobro, lo que implica que existan funciones que no son acordes a su naturaleza, esto provoca que se dejen de atender actividades que necesitan mayor atención, que las que está realizando actualmente; provocando una mala inversión de recursos para el alcance de los objetivos y metas.

**Producción:**

1. Producir los productos de la empresa.
2. Realizar el control de calidad.

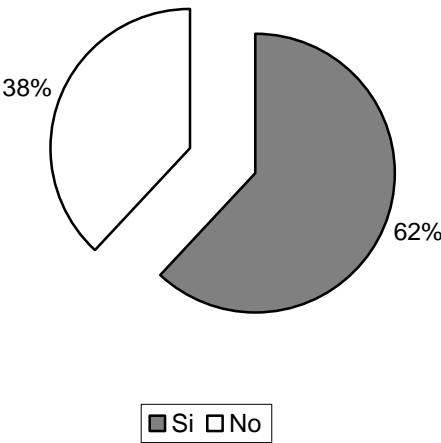
Análisis: las funciones de esta área son especializadas, pero al no tener por escrito cuales son sus funciones y el objetivo de la misma, se pierde muchas veces el enfoque de cual es su principal función: la mejora continua de la calidad y servicio en la confección de las prendas.

**Gráfica 3**  
**Definición de atribuciones en la organización**



Fuente: investigación de campo, año 2004.

**Gráfica No. 4**  
**Carga de trabajo dentro de la organización**



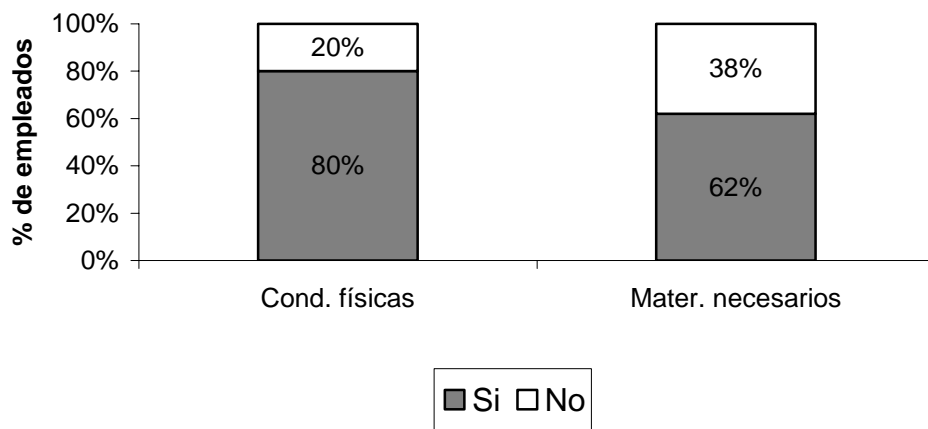
Fuente: investigación de campo, año 2004.

Las gráficas 3 y 4 demuestran que la mayoría de empleados, no tienen claro las atribuciones del puesto, lo que causa confusión y descontento en el momento de hacer una actividad que no corresponde al mismo. Sin embargo, hay que indicar que no se recarga el trabajo, pero no se aprovechan las cualidades y especialidades que posee la persona para realizar actividades propias de su puesto, debido al desconocimiento de las mismas; lo que genera ineficiencia en la organización.

También se observó que la carga de trabajo está en el área administrativa, ya que el propietario-gerente de la empresa con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en algunas actividades, se toma la responsabilidad de efectuar en algunos casos, actividades que no corresponde a sus atribuciones.

Otro punto a mencionar es la condición de la estructura física de la empresa, es decir las instalaciones, mobiliario, equipo y materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de la misma.

**Gráfica 5**  
**Condiciones físicas y materiales necesarios para el funcionamiento de la Organización**



Fuente: investigación de campo, año 2004.

La columna número 1 de la gráfica 5, representa las condiciones físicas (instalaciones, mobiliario y equipo) y la columna 2 de la misma gráfica, los materiales necesarios.

Esto refleja que la empresa cuenta con el mobiliario y equipo necesario para llevar a cabo las actividades determinadas para cada puesto de trabajo, así como instalaciones adecuadas para el personal. Por lo tanto, el no contar con herramientas administrativas como los manuales, es lo que repercute en la efectividad de su funcionamiento.

#### **2.4 Análisis procedimental**

A través de la investigación efectuada, se pudo establecer que no están consignados por escrito los principales procedimientos, normas y políticas que fijen los parámetros del comportamiento organizacional de cada área de trabajo; esto tiene como consecuencia que los empleados no sepan qué procedimientos en cada área son adecuados para lograr un desempeño máximo, con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

A continuación se detallan los procesos generales que forman parte de las actividades cotidianas de la empresa:

1. Entrega de materiales a producción: cuando la secretaria tiene el pedido del cliente ya autorizado por el Gerente, prepara y selecciona la materia prima y materiales complementarios de la orden. El Gerente corta los materiales y la secretaria procede a entregar al supervisor de operarios los materiales que se utilizarán en la confección de la prenda y el detalle de las medidas y diseño de la misma, el supervisor firma de recibido y acuerda la fecha de entrega de la prenda ya confeccionada.

La finalidad de este proceso es el control de la prenda del cliente a confeccionar y la fecha de entrega de la misma; este proceso se aplica de manera correcta ya que es simple y cumple con el propósito del mismo.

2. Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de Producción: al finalizar el proceso de producción y el control de calidad, el supervisor de operarios entrega la prenda confeccionada a Gerencia, juntamente con el nombre del operario que la trabajó, Gerencia anota en el control de planillas el monto del trabajo realizado, y procede con la respectiva entrega al cliente.

Según la finalidad del proceso, que es llevar un control sobre las prendas entregadas a gerencia y producidas por el operario, se cumple con dicho objetivo de manera eficiente por lo tanto dicho proceso se considera como adecuado para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de los principales procedimientos de cada área se encuentran los siguientes:

**Gerencia General:**

1. Contratación e integración de nuevo personal: este proceso inicia con la publicación del anuncio de prensa, posteriormente las personas interesadas llenan la solicitud de trabajo, con base en dicha solicitud el Gerente entrevista a los solicitantes; si cumple con los requisitos educacionales y de experiencia para el puesto y está interesado, se le cita al día siguiente para platicar detalles sobre la organización y comenzar con el proceso de inducción.

Este proceso se aplica de manera incorrecta porque no se analiza la información obtenida de la solicitud de empleo debido a la rapidez del

proceso y no se aplican las fases necesarias para una adecuada selección de personal; lo que ocasiona que haya una mala selección, improvisación y mal desempeño dentro de la organización por parte de los nuevos elementos. Todo esto genera rotación de personal, así como mal funcionamiento de cada área de trabajo y una mala calidad en la producción y servicio que ofrece la empresa.

2. Pago de planilla: el pago de planillas se deriva del control que se lleva a cabo por medio de un libro por área en donde se anota en el caso de producción las prendas confeccionadas por cada operario; en el área de ventas el sueldo base y la comisión de las ventas realizadas por cada vendedor, y el personal administrativo sus respectivos salarios; en este libro también se incluyen los descuentos o anticipos mensuales; posteriormente se calcula el monto total a pagar por cada empleado. Gerencia elabora los recibos, y la forma de pago es en efectivo, el empleado firma de recibido y por último, se archiva el recibo en el expediente del empleado.

Al observar como es realizado el pago de planilla, se pudo establecer que el proceso que se lleva a cabo es inadecuado para la empresa, ya que no existen normas que definan como debe realizarse mensualmente el pago, ocasionando un mal control en los pagos, lo que daría lugar a problemas legales.

3. Compra de materia prima y materiales complementarios: el proceso de compra lo realiza Gerencia directamente con el proveedor de manera sencilla, inicia con la verificación de los pedidos de los clientes, se revisan las existencias de materiales, al ser necesaria la compra se contacta al proveedor y se procede con la negociación de precios, una vez autorizado por el Gerente, se procede con la compra de los materiales.

El proceso que se lleva actualmente no se considera como el ideal, ya que antes de contactar al proveedor al que se le comprarán los materiales se debe cotizar con varios proveedores para tomar una decisión más acertada en relación a los precios y a la negociación de los mismos. Esto ocasiona un mal uso de los recursos financieros, mala calidad del producto final, la compra de materiales puede ser inexacta ocasionando escasez de los mismos.

4. Control y pago a proveedores: la mayoría de las compras que la empresa realiza son pagadas al contado, cuando se da el caso contrario se lleva un archivo con la orden de venta realizada por el proveedor, especificando las fechas de pago. Se procede a efectuar el cheque y voucher de pago que el proveedor firmará de recibido. Se deja como constancia el respectivo recibo o factura de cancelación. Se archiva el voucher y el recibo de pago o cancelación.

Acorde al movimiento y el volumen de las compras que la empresa realiza se considera que el proceso de pago a proveedores es adecuado, tomando como base que dicho proceso se efectúa de una manera sencilla pero eficiente, en relación al manejo y control de pagos.

5. Labor de venta: el proceso de ventas inicia cuando el asesor contacta al cliente por teléfono, se pacta la cita para visitar al cliente en el lugar que él indique; si no, se pacta una nueva llamada; en la cita se realiza la labor de venta en caso de ser positiva se llena la solicitud de pedido y el cliente da el enganche; si no, se estipula una nueva cita. Posteriormente, el vendedor entrega la solicitud con el enganche y la copia de recibo de pago a Gerencia, donde se registra la venta en planilla y se envía el pedido a la secretaria para la compra de materiales.



Al analizar el proceso de labor de venta que se lleva a cabo actualmente, se pudo considerar que dicho proceso es inadecuado, ya que no cumple con los objetivos del área, ni contribuye con las metas de la empresa; debido a que no se le da un seguimiento adecuado al cliente y no se lleva un registro adecuado de las ventas, generando un mal control, pérdidas económicas, así como indicadores de metas ficticios.

6. Gestión y control de cobros: el cobrador lleva un listado de clientes con sus respectivas fechas de pago mensual, dependiendo de la fecha de cobro se realizan las respectivas llamadas de recordatorio y se especifica la fecha en que se pasará por el pago del cliente; este proceso lo realiza con cada uno de los clientes, hasta contactar al último. Visita al cliente por su cobro, y deja el recibo de pago. El cobrador al terminar la labor del día, con los respectivos recibos de pago, procede a efectuar el descargo de la cuenta de los clientes en el sistema y en las respectivas tarjetas de cuenta por cliente, posteriormente realiza el reporte de pagos a Gerencia adjuntando los respectivos recibos.

Gerencia archiva los recibos en los expedientes de cada cliente. Si en caso no se logra realizar el cobro. El cobrador debe llegar a un acuerdo con el cliente para especificar el monto de la mora a cargarse a su cuenta y pactar una nueva fecha de cobro.

En el proceso que se lleva a cabo en la gestión y control de cobros, así como el movimiento de la cartera, se pudo observar que el mismo cumple con los objetivos del área de manera eficiente. Por lo tanto, se considera como adecuado para el funcionamiento de la empresa.

**Producción:**

1. Producción de la prenda: al contar con los materiales y el detalle de las medidas y diseño de la prenda proporcionados por Gerencia General, el supervisor hace entrega de los mismos al operario que trabajará en ella, primero se procede al corte de la prenda, posteriormente a la costura y por último, al acabado final que es el planchado y retoque; al finalizar se le entrega la prenda al supervisor. El supervisor recibe la prenda ya confeccionada, se procede con el control de calidad de la misma, para ser entregada a Gerencia.

Al observar como es realizado el proceso de producción de las prendas, se pudo establecer que el proceso que se lleva a cabo es adecuado para la empresa, tomando en cuenta el volumen de producción y el sistema detallado del mismo, lo que contribuye de manera eficiente al alcance de los objetivos y metas del área.

**Análisis:**

Del total de los nueve procesos principales, los procedimientos de contratación e integración de nuevo personal, pago de planilla, compra de materia prima y materiales complementarios y labor de venta, son considerados como inadecuados en los cuales influye directamente el exceso de labores en Gerencia, la mala distribución de funciones, inexistencia de normas, políticas y parámetros de control sobre los procedimientos.

Por la falta de controles eficientes por parte de la Gerencia, la empresa no localiza las debilidades existentes en las actividades principales de cada área, y así poder mejorarlas para el buen desarrollo de las mismas, con el objetivo de hacer un trabajo más fácil y con resultados eficaces.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al propietario y al personal, se pudo establecer que las áreas que necesitan una mejor atención en relación a los procedimientos que en ellos se realizan son:

- El área de producción
- El área administrativa

Los procedimientos al no estar fijados por escrito y gráficamente, ocasiona que no puedan ser comprendidos y analizados por gerencia, a fin de evitar el defecto o la duplicidad de procedimientos entre las áreas.

A través de la investigación se pudo determinar que las actividades que presentan duplicidad en su realización son:

1. Control de materia prima y materiales complementarios: el control es llevado por Gerencia General en el momento de realizar la compra de los mismos, posteriormente se entrega al supervisor de producción los materiales que se van a utilizar, y él deberá llevar también el control de los materiales que estarán bajo su cargo.
2. Control de calidad: una vez el operario haya terminado la confección de la prenda, la revisión final debe ser realizada por el supervisor, tomando en cuenta los aspectos como: estilo, medidas y materiales utilizados; si se incumpliera con uno de estos aspectos, se debe corregir y el supervisor será quien determine la solución; pero cuando la prenda es entregada a Gerencia, también se rectifica que la prenda cumpla a cabalidad con lo ofrecido al cliente. Esto se da porque se han presentado situaciones en las que el cliente no ha quedado conforme con lo recibido, porque se han pasado por alto ciertos detalles que perjudican la calidad de la prenda.

3. Entrega de las prendas a los clientes: cuando se va a entregar una prenda al cliente, no está definido si lo hará el vendedor, el Gerente o el supervisor de producción; en este caso se utiliza a la persona que esté disponible en ese momento, lo que ocasiona que no se defina a que puesto, le corresponde realizar esta actividad.

## **2.5 Análisis de facultades**

La administración es centralizada, reservando en la alta gerencia el mayor número de decisiones, esto es conveniente considerando que la empresa es pequeña y el Gerente conoce a todos los empleados. La delegación de autoridad es simple, ya que el Gerente General delega facultades a los distintos puestos de la empresa, para la realización adecuada de las actividades de cada uno de ellos. Todo esto ocasiona que la Gerencia General limite el accionar de otras áreas, pero esto no significa que cada uno de los puestos no posea facultades sobre determinadas actividades y/o decisiones.

Los empleados no están conscientes del grado de autoridad y responsabilidad que existe para cada uno de los puestos; debido a que las líneas de autoridad y responsabilidad necesarias para el funcionamiento adecuado de la empresa están definidas de forma empírica. Esto ocasiona que no exista una adecuada comunicación entre los distintos niveles para la solución de los problemas que se presentan a corto, mediano y largo plazo.

A pesar que para ellos no están claramente definidos los niveles de autoridad, entienden los criterios que dicta gerencia, haciendo notar que existe un liderazgo y que las instrucciones son llevadas a cabo por la aceptación propia del empleado, también hay disposición por parte de ellos para realizar las labores que sean necesarias para el alcance de metas y objetivos.

A continuación se detallan las facultades que posee cada puesto:

### **Gerente General**

1. Seleccionar y contratar al nuevo personal.
2. Tomar decisiones relacionadas a las actividades de la empresa.
3. Aplicar sanciones y despidos de personal.
4. Delegar responsabilidad y autoridad a determinado puesto.
5. Establecer las reglas y normas internas de la empresa.
6. Implementar los controles necesarios para cada área.
7. Definir políticas de venta y de cobro.

### **Secretaria**

Posee las facultad de realizar las actividades necesarias, que contribuyan al alcance de los objetivos de su área.

### **Supervisor de operarios**

1. Determinar la cantidad de materiales necesarios para confeccionar un producto.
2. Delegar la corrección o repetición de una prenda en caso de que no pase el control de calidad.
3. Distribuir el trabajo convenientemente, de acuerdo a las especialidades de cada operario.

### **Operarios**

Posee las facultad de realizar las actividades necesarias, que contribuyan al alcance de los objetivos de su área.

### **Contador**

1. Realizar todo trámite financiero-tributario que se dé dentro de la empresa.
2. Determinar el período de pagos y régimen tributario que se adapten a las condiciones de la empresa.

### **Vendedores**

1. Aplicar determinado descuento de venta, dentro de los parámetros que la empresa establece.

## **Cobrador**

1. Hacer una prórroga en el período de pago del cliente.
2. Determinar la aplicación de mora en los clientes morosos.
3. Programar las fechas de cobro con el cliente.

## **2.6 Análisis de Relaciones-comunicación**

### **2.6.1 Comunicación**

El flujo de la comunicación es descendente, fluye desde Gerencia General a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional y ascendente de los empleados hacia la alta gerencia; es de tipo formal, ya que su contenido es estrictamente laboral. En la mayoría de los casos el canal de transmisión es de forma verbal cuando se trata de instrucciones, reuniones; y escrito cuando se trata de llamadas de atención, por medio de cartas o memos. También se da la comunicaciones de tipo informal, por su contenido muchas veces se refiere a rumores, comentarios de tipo personal entre empleados.

Por el tamaño de la organización es fácil acceder y mantener un contacto con todas las áreas, pero el mayor contacto se mantiene con Gerencia, debido a que la mayoría de la información y actividades proceden de esta área; asimismo cuando los empleados tienen una duda sobre algún procedimiento o comunicación, inmediatamente recurren al Gerente, lo que indica que el canal de comunicación es directo. Gran parte de los empleados mantiene una comunicación constante y directa con los clientes de la empresa, ya sea por teléfono o personalmente; debido principalmente al tamaño de la organización y al servicio detallista que se ofrece en la misma.

La empresa no cuenta con un programa que haga de la comunicación un medio efectivo y que ayude a eliminar las barreras que se presentan a continuación:

- Que el mensaje que transmite Gerencia sea incompleto y que el receptor no ponga atención al mismo.
- Que el empleado no aclare sus dudas en relación a la comunicación.
- Que el canal no sea el más eficiente, evitando que la comunicación no cumpla con el objetivo y que ésta sea transmitida de manera eficaz.
- Que impida la respuesta de la comunicación, de manera inmediata o que sea ignorada.
- Que el ambiente e instalaciones en el que se transmite, no sea el más adecuado.

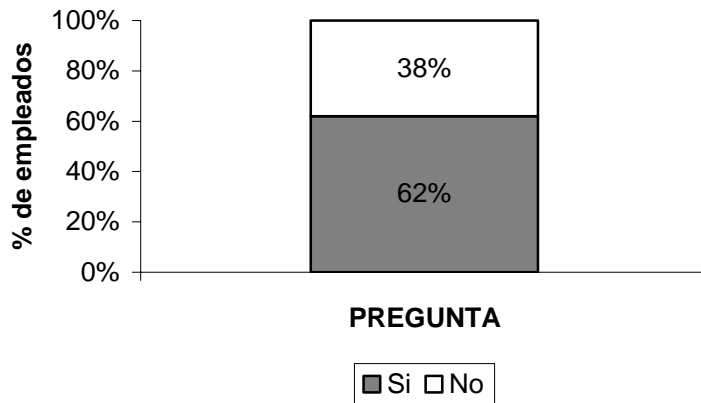
En la organización existen dos tipos de grupos. Uno de ellos son los grupos formales, establecidos por la organización y con una meta en común por alcanzar, esto se da dentro de cada área; pero también existen los grupos informales, los cuales surgen sobre la base de intereses comunes, proximidad y amistad. Considerando el tamaño de la empresa, es fácil acceder a un contacto con los demás, dando origen a una relación estrecha entre diferentes áreas o personas.

### **2.6.2 Coordinación**

Las reuniones de trabajo son dirigidas por el Gerente General, sin embargo existe la posibilidad que sea un empleado conocedor de la actividad que también la pueda presidir, bajo la supervisión del Gerente General.

En lo que respecta al trabajo en equipo los empleados lo asocian con el desarrollo de actividades cotidianas, tales como: asistencia entre integrantes de diferentes áreas, solidaridad y/o cualquier actividad de tipo social o informal. Lo que refleja una idea errónea del concepto de trabajo en equipo.

**Gráfica 6**  
**Trabajo en equipo dentro de la organización**



Fuente: investigación de campo, año 2004.

La respuesta que brindaron los empleados fue enfocada en la disponibilidad que se tiene para brindar ayuda o apoyo en actividades que los necesiten, como se expuso anteriormente se tiene un punto de vista equivocado de lo que es realmente trabajo en equipo, ya que los grupos que se forman no lo hacen con un objetivo determinado, ni organizados en torno a problemas específicos aportando destrezas y capacidades concretas, que contribuyan al alcance de resultados eficaces y eficientes en los objetivos definidos por la empresa.

Al entrevistar a los empleados muchos de ellos tienen características y valores en común como: puntualidad, honestidad, respeto, colaboración y responsabilidad. Pero no se llevan a cabo actividades que aprovechen la existencia de estas similitudes, con el fin de reforzar el trabajo en equipo y así lograr una unidad laboral enfocada a la mejora continua del personal dentro de la organización, desperdiciando con esto, las oportunidades de apoyo para lograr metas efectivas.



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN**  
**EMPRESA ARTE Y GALAS**

**1 JUSTIFICACIÓN**

La empresa objeto de estudio, presenta deficiencias organizacionales, por no contar con una estructura adecuada, que ayude al alcance de los objetivos y metas de la compañía. Se pudo observar que tampoco cuenta con herramientas administrativas que ayuden a la organización en la ejecución del trabajo de forma eficaz, lo que ocasiona que:

- La organización no este técnicamente establecida.
- Únicamente existan soluciones superficiales a los problemas que enfrenta la empresa.
- Existan pocas normas, políticas y estrategias que orienten la acción en la toma de decisiones.
- Los empleados no estén conscientes del grado de autoridad y responsabilidad que existe para cada uno de los puestos.
- No haya una descripción técnica de puestos.

Desde su inicio hasta la actualidad la empresa se ha manejado de forma empírica y muchas veces se desaprovechan los recursos con que se cuenta. Por el tamaño de la empresa, el Gerente General es la única persona que toma las decisiones y supervisa todas las áreas de la empresa, dando lugar a la centralización de las decisiones, pero no puede desarrollar su trabajo con propiedad debido al amplio tramo de control.

Al no estar de forma escrita la descripción técnica de puestos, se afecta el desempeño de los empleados, ya que estos no están conscientes de la finalidad del mismo, ni de las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada puesto de trabajo; es importante tomar en cuenta, no solo contar con las personas necesarias, sino también, aptas para cada puesto dentro de la organización.

Tampoco están consignados por escrito, los principales procedimientos y normas que fijen los parámetros del comportamiento organizacional de cada área de trabajo; lo que trae como consecuencia que los empleados no sepan qué procedimientos en cada área son adecuados para lograr un desempeño eficiente y eficaz en el logro de los objetivos.

El diseño organizacional propuesto tiene como objetivo satisfacer las carencias administrativas de la empresa, así como servir de guía para la mejora continua de las actividades que en ella se desarrollan.

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Introducción	48
Antecedentes de la empresa	49
Propósitos del documento	51
Presentación	52
Marco jurídico	53
Misión y visión empresarial	53
• Misión	53
• Visión	53
Propósito o finalidad	54
Objetivos organizacionales	54
Organización	54
Descripción de funciones	57
• Gerencia general	57
• Ventas	59
• Producción	60
Descripción técnica de puestos	61
• Gerente general	63
• Secretaria	66
• Supervisor de ventas	69
• Supervisor de operarios	72
• Vendedor	75
• Cobrador	78
• Operario	81
Consideraciones generales o finales	83
Glosario	84

## **2.1 INTRODUCCIÓN**

A través de este instrumento se define la esencia de la empresa como una organización que posee una estructura, en la cual se concretan sus niveles jerárquicos, líneas de comunicación, perfiles de puestos, funciones, así como todos los recursos necesarios para su funcionamiento.

Así también es una herramienta administrativa que dará apoyo a las diferentes áreas de la empresa, con relación a su ámbito de trabajo y a las relaciones entre el personal, a la vez que ayudará a conocer más sobre la organización y sus principales procesos.

El presente manual tiene como objetivo, dar a conocer a cada miembro de la organización el funcionamiento de la misma, así como las principales actividades que en ella se llevan a cabo.

Es por ello, que a continuación se presenta el Manual de Organización para la empresa Arte y Galas, el cual posee los siguientes apartados: antecedentes de la empresa, propósitos y presentación del documento, marco jurídico, misión y visión empresarial, propósito o finalidad, objetivos, organización, descripción de funciones, descripción técnica de puestos y glosario.

## **2.1.1 Antecedentes de la empresa**

### **a) Origen**

Arte y Galas fue inscrita como empresa individual en 1996, con el propósito de brindar un servicio especializado en la confección de trajes sastres, faldas, pantalones y sacos a la medida para damas y caballeros en el ámbito ejecutivo.

La empresa está ubicada actualmente en el área metropolitana, siendo su propietario el señor Manuel Grijalva, quien desde su fundación es Gerente General de la misma, inició operaciones como una empresa familiar, abriéndose campo dentro del mercado competitivo, ganándose la satisfacción y la confianza de los clientes, a través del arduo trabajo en equipo.

A través de los años y en el proceso de consolidación de la empresa, ahora cuenta con una fuerza de ventas que cubre trajes en el ámbito ejecutivo y uniformes para empresas y colegios, una área de cobros, de producción, de contabilidad; pasando a ser una empresa en vías de desarrollo, en un mercado cada vez más exigente dando los valores de responsabilidad, puntualidad y calidad a sus clientes.

### **b) Características de la empresa**

Entre las características que la empresa presenta, se encuentran las siguientes:

1. Es una pequeña empresa.
2. El mobiliario y las instalaciones son óptimas para los procesos que se llevan a cabo en cada área.
3. Existe una lenta recuperación del capital.
4. El proceso de producción está dividido en fases y es detallado.
5. Sus ventas son realizadas personalmente, a través de visitas a los clientes.
6. El tiempo de entrega del producto al cliente tiene un promedio de 5 a 8 días

hábiles.

7. Tiene establecida dos formas de pago: al crédito y al contado.
8. Las ventas al crédito tienen de 4 a 6 pagos, dependiendo del monto de la compra del cliente.
9. La empresa posee expectativas de crecimiento en el mercado.

#### **c) Tipos de productos**

Los productos finales que confecciona y vende la empresa son: sacos, faldas, pantalones y chalecos, así como trajes completos.

También se comercializan accesorios de vestir como: corbatas y camisas para caballeros; casimires ingleses, españoles, italianos, americanos y otros.

#### **d) Comercialización**

Los precios dependen de la calidad y cantidad de material que se utilice en la confección y producción de las prendas. Sin embargo, son precios competitivos dentro del mercado y la aprobación del crédito es inmediata.

La promoción es poca y se da a nivel interno, es decir que son los vendedores quienes se encargan de darla a conocer a los clientes, no se invierte en publicidad.

#### **e) Mercado**

Los clientes, se encuentra en todo el departamento de Guatemala. La atención es personalizada, lo que permite mantener un contacto directo con ellos. Los principales clientes son personas que ocupan puestos ejecutivos y personas que gustan del buen vestir, actualmente se esta ofreciendo el servicio de confección de uniformes a empresas y colegios.

El mercado es local y la participación de la empresa es directa ya que produce y comercializa propiamente el servicio y los productos finales. El tamaño del

mercado en el cual opera es pequeño, pero la competencia son en su mayoría empresas fuertes, ya que cuentan con una mayor cantidad de inversión en capital, instalaciones y equipo.

### **2.1.2 Propósitos del documento**

1. Definir la estructura organizacional de la empresa por medio de un organigrama.
2. Determinar las principales atribuciones de cada puesto de trabajo, necesarias para el óptimo desarrollo de las actividades.
3. Definir las áreas de trabajo y el número de personas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
4. Crear perfiles de puestos que contengan las características del personal idóneo para desempeñar las diferentes funciones dentro de la organización.
5. Enfocar a los empleados hacia los objetivos y metas de la organización para obtener eficiencia y eficacia en cada una de las tareas realizadas.
6. Brindar una forma fácil, rápida y eficaz de aprender y conocer el funcionamiento básico y la estructura orgánica de la empresa.
7. Dar a conocer a cada funcionario y empleado su puesto y área de trabajo dentro de la estructura organizacional de la empresa.
8. Utilizar como medio de información y orientación.



### **2.1.3 Presentación**

Tengo el gusto de poner a disposición del personal de Arte y Galas, el presente manual de organización.

El objetivo del documento es definir la estructura orgánica de la empresa, su misión y su visión, determinar sus áreas de trabajo, número de empleados por área, así como establecer el tipo de organización, líneas de mando, funciones y atribuciones y la descripción técnica para cada puesto. Así como también proporcionar información detallada tanto de la organización, como de sus unidades administrativas.

Por tanto, entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

Manuel de Jesús Grijalva Narváez  
Gerente General

Guatemala, octubre de 2005.

## **2.2 MARCO JURÍDICO**

La empresa Arte y Galas fue constituida de conformidad con el Decreto Legislativo 2-70, que formaliza el Código de Comercio de Guatemala. Inscrita como empresa mercantil el año de 1996, bajo el número de registro 230546 y folio 283 del libro 192 de las empresas mercantiles, con el número de expediente 9854-2000 categoría única. Con domicilio comercial en la 4calle edificio Elubia oficina 203 5-10 zona 1, Guatemala, Guatemala. El objeto de la organización es la compra y venta de casimires, confecciones de todo tipo de prendas de vestir, importación y exportación de materiales relacionados al ramo.

Es un establecimiento de clase individual, representado por el propietario de la misma. Posee su número de identificación tributaria NIT 794577-K; cuyo nombre o razón social es Manuel de Jesús Grijalva Narváez, con domicilio fiscal en la 12 calle, edificio C, apartamento 303, 18-04 zona 21 Guatemala, Guatemala.

## **2.3 MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL**

### **2.3.1 Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la confección de trajes sastre para empresas, colegios y personas particulares, garantizando calidad y puntualidad en la entrega de los productos.

### **2.3.2 Visión**

Ser la empresa líder dentro del sector de la confección de trajes sastre en el mercado nacional en un plazo no mayor de cinco años, en lo referente al volumen de producción, precio y calidad.

## **2.4 PROPÓSITO O FINALIDAD**

- Producción y comercialización de prendas de vestir, accesorios y casimires de calidad.
- Prestar cualquier tipo de servicio que se relacione con la confección.

## **2.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- Ser una empresa competitiva, manejando los recursos de manera eficaz y eficiente.
- Abarcar un mayor segmento de mercado.
- Incrementar el volumen de producción y venta.
- Mantener precios competitivos en el mercado.
- Reducir el costo de producción a través de la disminución del índice de desperdicio de materiales complementarios.
- Obtener altos estándares de calidad en la producción y el servicio.

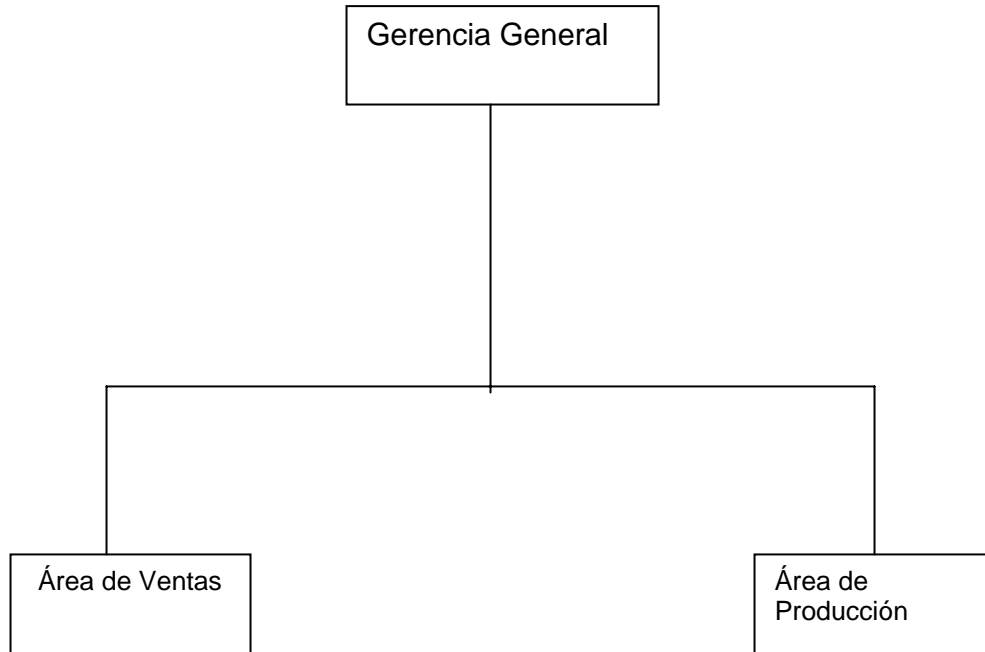
## **2.6 ORGANIZACIÓN**

En la estructura organizacional prevé la creación de un área de ventas, la cual estará a cargo de un supervisor y los cuatro vendedores. El puesto de supervisor por razones de costo no podrá ser cubierto de inmediato, pero se deja abierta la posibilidad de ser incorporado a mediano plazo.

En cuanto a la función de cobros, estará a cargo de Gerencia General, quien dirigirá y supervisará al puesto de trabajo que tiene a su cargo esta actividad. También tenemos al contador que es un puesto externo a la empresa, el cual se encarga de realizar las actividades contables-financieras de la empresa.

El sistema de organización es de tipo lineal, ya que la relación entre la división de funciones y autoridad para cada persona o grupo, se transmitirá íntegramente por una sola línea; en este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, el cual se ve reflejado en el organigrama siguiente:

**Gráfica 7**  
**Organigrama funcional**  
**Empresa Arte y Galas**



Fuente: elaboración propia, año 2004.

En lo que respecta a la delegación de autoridad y responsabilidad, se lleva a cabo de forma lineal, permitiendo la transferencia de autoridad desde la alta gerencia hacia un subordinado; pero ésta se define para cada uno de los puestos con base en las funciones y tareas asignadas, en espera de resultados eficaces hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

El organigrama funcional describe la agrupación de las actividades que son necesarias para el funcionamiento de la empresa, dividiendo las áreas de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares entre sí, de acuerdo a las funciones y niveles jerárquicos de la empresa; las áreas son:

- Gerencia General
- Ventas
- Producción

En la estructura organizacional se definen tres niveles jerárquicos que la conforman: el primer nivel lo ocupa la Gerencia General, el segundo nivel, la Supervisión de operarios y vendedores y el tercer nivel lo ocupa el resto del personal a nivel administrativo y operativo: secretaria, vendedores, cobrador y operarios.

El tramo de administración y control que el Gerente General posee es amplio y centralizado, delegando poco y conservando en el alto mando el máximo control; esto genera que las áreas sean supervisadas por él y que el mayor número de decisiones tengan origen directamente en Gerencia.

## **2.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **GERENCIA GENERAL**

#### **I DESCRIPCION GENERAL DEL ÁREA**

Es el área de mayor nivel jerárquico dentro de la organización, aquí se supervisan las actividades de las demás áreas, así como también la creación e implementación de controles en las diferentes actividades; es responsable por el manejo administrativo y operativo de todos los puestos dentro de la organización. Tiene relación directa con todo el personal de la empresa y clientes.

#### **II PROPÓSITO DEL ÁREA**

Brindar asesoría a las diferentes áreas de la empresa, tomar decisiones eficaces, delegar responsabilidad y autoridad a los subalternos, evaluar y controlar los diferentes reportes que se llevan a cabo dentro de la organización.

#### **III OBJETIVO**

Planear, dirigir y evaluar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, integrar procedimientos, elementos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento efectivo de la empresa, controlar las diferentes funciones que se realizan dentro de la organización, así como también, supervisar las diferentes áreas.

#### **IV FUNCIONES**

- Planificar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- Organizar las actividades de la empresa.
- Dirigir los órganos administrativos.
- Establecer estrategias organizacionales.
- Administrar la integración al recurso humano.

- Establecer parámetros de control.
- Efectuar compras de materia prima y materiales complementarios.
- Administrar las finanzas de la empresa.
- Realizar la gestión de cobros.
- Evaluar el desempeño de cada área.

## **VENTAS**

### **I DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA**

Es un área de carácter administrativo, que ocupa el segundo nivel jerárquico dentro de la organización, tiene a su cargo promover y vender los productos que la empresa produce y comercializa. Por su naturaleza tiene relación estrecha con el área de gerencia general y directa con los clientes. Su autoridad y responsabilidad son determinadas con base en sus funciones.

### **II PROPÓSITO DEL ÁREA**

Llevar a cabo directamente la gestión de venta, tiene a su cargo la ejecución de actividades de venta las cuales incluye entre otras: llamadas, visitas y seguimiento a los clientes, así como también dar a conocer el producto a diferentes sectores del mercado, que favorezcan el alcance de las metas del área, y la responsabilidad de la calidad de atención que se le brinda al cliente.

### **III OBJETIVO**

Promover y vender todos los servicios que le empresa presta, lograr eficiencia y eficacia en la atención al cliente. Así como el alcance de las metas que la empresa proyecte a corto o mediano plazo.

### **IV FUNCIONES**

- Promocionar los servicios y productos.
- Vender los productos de la empresa.
- Definir estrategias de venta.
- Ampliar la participación de la empresa en el mercado.
- Brindar asesoría a los clientes de la empresa.



## **PRODUCCIÓN**

### **I DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA**

Es un área de carácter operativo, ocupa el segundo nivel jerárquico dentro de la organización, tiene a su cargo la actividad de producción y control de calidad de las prendas que se confeccionan, así como también el manejo eficiente y control de la materia prima y de los materiales complementarios. Por su naturaleza tiene relación con el área de gerencia general, ventas y con los clientes.

### **II PROPÓSITO DEL ÁREA**

Confeccionar y producir las prendas que la empresa comercializa, realizando los pasos del proceso de producción de manera eficaz, así como también el manejo eficiente de los materiales a utilizar.

### **III OBJETIVO**

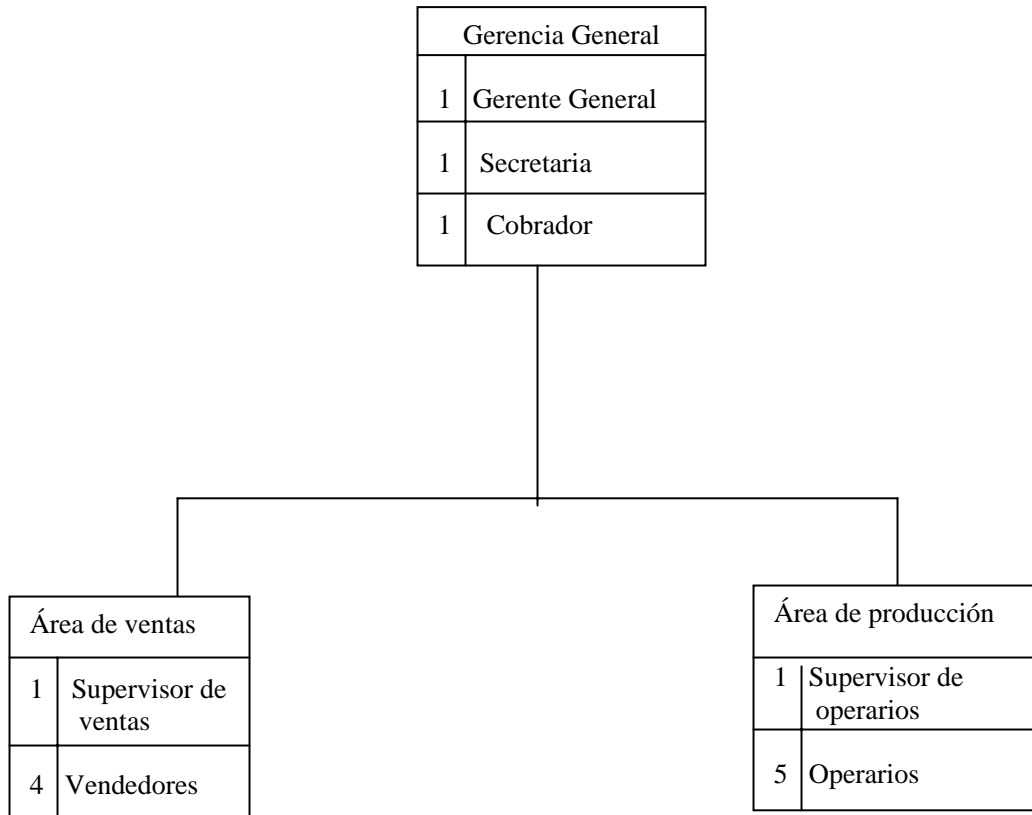
La elaboración y confección de las prendas de vestir según las medidas y solicitud del cliente, cumpliendo con la demanda y las normas de calidad establecidas por la empresa; así también, controlar la materia prima y materiales complementarios utilizados en el proceso de producción; y la responsabilidad directa ante Gerencia de las actividades que se realizan dentro de dicha área.

### **IV FUNCIONES**

- Programar la confección de prendas.
- Producir los productos de la empresa.
- Establecer estándares de calidad.
- Realizar el control de calidad.
- Determinar el nivel de desperdicio de materia prima y materiales complementarios.

# **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

**Gráfica 8**  
**Organigrama de puestos**  
**Empresa Arte y Galas**



Fuente: elaboración propia, año 2004.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Gerente General**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 01**

Titulo del puesto: Gerente General  
Ubicación administrativa: Gerencia General  
Reporta a: Ninguno  
Supervisa a: Secretaria, cobrador, supervisor de ventas, vendedores, supervisor de operarios y operarios.

**II. Descripción**

1 Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter ejecutivo del más alto nivel, que tiene la responsabilidad total sobre el personal y el buen funcionamiento de la empresa en general, esté delega autoridad y responsabilidad sobre las diferentes áreas. El gerente general se encarga de la toma de decisiones.

2 Atribuciones

- Planear y dirigir el curso de acción dentro de la organización.
- Planificar estrategias a corto y mediano plazo.
- Establecer metas y objetivos.
- Definir políticas.
- Responder ante toda clase de autoridades civiles, administrativas y judiciales.

- Buscar la forma de mejorar constantemente los métodos y sistemas que sean necesarios para la superación de la entidad.
- Asesorar y coordinar las diferentes funciones de las áreas.
- Implementar los controles necesarios para cada área.
- Evaluar y supervisar periódicamente las actividades administrativas y financieras.
- Seleccionar y contratar personal.
- Integrar al personal.
- Aplicar sanciones, despidos, amonestaciones y suspensiones, siempre con apego a las disposiciones legales.
- Supervisar y evaluar la gestión de cobros.
- Solicitar informes sobre las áreas de la empresa.
- Supervisar la eficiencia y eficacia de los procesos.

### 3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con las áreas de ventas, producción y con clientes.

### 4 Autoridad

Tiene la autoridad para delegar funciones, actividades o tareas, seleccionar al personal que esta bajo su supervisión y mando, asignación de tareas según la naturaleza del desarrollo y volumen del trabajo.

### 5 Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal de la organización, velar por el buen funcionamiento y manejo de la empresa. Así con el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

### **III. Especificaciones del puesto**

#### **1 Educativas**

Profesional universitario en la carrera de administración de empresas.

#### **2 Experiencia**

Mínimo 4 años de experiencia en el puesto.

Experiencia en ventas.

#### **3 Habilidades**

Numéricas y administrativas.

Manejo de grupos orientados a resultados.

#### **4 Destrezas**

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

Don de mando.

#### **5 Otros requisitos**

Conocimiento de paquetes de computación e Internet.

Colegiado activo.

Buena presentación.

Manejo del idioma inglés

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Secretaria**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 02**

Titulo del puesto: Secretaria  
Ubicación administrativa: Gerencia General  
Reporta a: Gerente general  
Supervisa a: Ninguno.

**II. Descripción**

**1 Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, responsable de brindar apoyo al gerente general en las diferentes tareas que se le asignen, así como la atención que brinde al personal y a los clientes de la empresa.

**2 Atribuciones**

- Llevar control de las existencias de inventarios de materiales.
- Elaborar cartas y otros documentos.
- Archivar las facturas de compraventa.
- Elaborar planillas.
- Archivar documentos.
- Registros de correspondencia y documentos.
- Atender vía telefónica o personal a los clientes.
- Controlar y registrar los descuentos que se realicen a los empleados
- Elaborar los reportes periódicos al Gerente General de las

actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas.

- Ser un canal de comunicación entre Gerencia y los clientes así como al personal de la empresa.
- Cualquier actividad que requiera su apoyo administrativo.

### 3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con las áreas de ventas, producción y con los clientes.

### 4 Autoridad

Ninguna.

### 5 Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y del buen manejo de los archivos bajo su cargo, así como el manejo de la información de carácter confidencial de la empresa y del mobiliario y equipo bajo su cargo.

## **III. Especificaciones del puesto**

### 1 Educativas

Título de secretaria bilingüe o comercial.

Mínimo 2 años de estudios universitarios aprobados en administración de empresas o carrera a fin.

### 2 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en el puesto.

### 3 Habilidades

Manejo de paquetes de computación windows.



Manejo de equipos de oficina y computo.

Redacción de documentos.

Taquigrafía.

#### 4 Destrezas

Buenas relaciones humanas.

Emprendedora e innovadora, creativa.

Ordenada y responsable.

#### 5 Otros requisitos

Buena presentación.

Facilidad de palabra.

Dinámica, responsable, organizada y colaboradora.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Supervisor de ventas**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 03**

Titulo del puesto: Supervisor de ventas.  
Ubicación administrativa: Ventas.  
Reporta a: Gerente general.  
Supervisa a: Vendedores.

**II. Descripción**

1 Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo. Tiene a su cargo la supervisión de la actividad de venta, la ejecución de las actividades en el área de ventas que favorezcan el buen funcionamiento de la misma y responsabilidad de las actividades propias de su puesto y sobre el personal bajo su cargo.

2 Atribuciones

- Supervisar el proceso de venta de los productos.
- Establecer metas de ventas.
- Instruir al personal bajo su cargo.
- Mantener la disciplina dentro del área de trabajo.
- Controlar el número de ventas por vendedor.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por gerencia.
- Establecer estrategias de ventas.
- Ampliar la cartera de clientes de la empresa.

- Elaborar reportes quincenales sobre las actividades realizadas en el área.

### 3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el gerente general, secretaria, supervisor de operarios y vendedores.

### 4 Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas bajo su cargo. Determinar los volúmenes de venta mensual y los parámetros de descuento a los clientes.

### 5 Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal dentro del área de ventas. Así como el logro de las metas y asegurar una atención personalizada al cliente. Y del equipo utilizado en su área.

## **III. Especificaciones del puesto**

### 1 Educativas

Mínimo 5to. semestre de la licenciatura en mercadotecnia.

### 2 Experiencia

Mínimo 4 años de experiencia en el puesto.

Conocimiento en ventas de productos similares.

### 3 Habilidades

Facilidad de palabras.

De negociación y toma de decisiones.

Conocimiento en técnicas de ventas.

4 Destrezas

Don de mando

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

Crear empatía con el cliente.

5 Otros requisitos

Conocimiento de paquetes de computación e Internet.

Personalidad agradable.

Disponibilidad de horario.

Mayor de 30 años.

Excelente presentación.

Acostumbrado a trabajar en base a objetivos.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Supervisor de Operarios**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 04**

Titulo del puesto: Supervisor de operarios  
Ubicación administrativa: Producción.  
Reporta a: Gerente general.  
Supervisa a: Operarios.

**II. Descripción**

**1 Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo-operativo. Tiene a su cargo la supervisión de la actividad de producción, la ejecución de las actividades en el área de producción que favorezcan el buen funcionamiento de la misma, y responsabilidad de las actividades propias de su puesto y sobre el personal bajo su cargo.

**2 Atribuciones**

- Manejar de forma eficiente la materia prima que se pone a su disposición.
- Supervisar el proceso de producción de cada prenda.
- Distribuir el trabajo.
- Instruir al personal bajo su cargo.
- Mantener la disciplina dentro del área de trabajo.
- Tomar medidas y tallas de las prendas a confeccionar a clientes nuevos.
- Controlar los pedidos de producción que se le solicita.

- Entregar justo a tiempo los pedidos.
- Optimizar las materias primas entregadas bajo su cargo.
- El control de calidad de cada prenda confeccionada.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por gerencia.

### 3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el gerente general, supervisor de ventas y operarios.

### 4 Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas bajo su cargo. Determinar la cantidad de materiales necesarios para confeccionar una prenda y la corrección o repetición de una prenda en caso de que no pase el control de calidad.

### 5 Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal dentro del área de producción. Así como del control de calidad en las prendas confeccionadas, de la buena utilización de los materiales proporcionados y del equipo utilizado en su área.

## **III. Especificaciones del puesto**

### 1 Educativas

Sastre o modisto.

### 2 Experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en el puesto

3 Habilidades

Manejo de maquinaria y equipo para la confección.

4 Destrezas

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

Don de mando

5 Otros requisitos

Honrado

Responsable.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Vendedor**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 05**

Titulo del puesto:	Vendedor.
Ubicación administrativa:	Ventas.
Reporta a:	Supervisor de ventas.
Supervisa a:	Ninguno.

**II. Descripción**

**1 Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, responsable directo de la gestión de ventas, tiene a su cargo la ejecución de actividades de venta que favorezcan el alcance de las metas del área, así como la calidad en la atención que se le brinda al cliente.

**2 Atribuciones**

- Realizar la labor de venta.
- Atender al cliente.
- Cumplir con las normas y políticas del área.
- Ampliar la cartera de clientes de la empresa.
- Cumplir con las metas mensuales de ventas.
- Elaborar reportes quincenales sobre las actividades realizadas.



3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el supervisor de ventas. Así como la relación directa con los clientes.

4 Autoridad

Tiene la potestad de aplicar descuentos de venta, dentro de los parámetros que la empresa establece bajo la supervisión del gerente general.

5 Responsabilidades

Es responsable de las labores propias, así como del cumplimiento de las metas y de brindar al cliente una atención personalizada. Y del mobiliario y equipo bajo su cargo.

**III. Especificaciones del puesto**

1 Educativas

Título de nivel medio.

2 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en el puesto

Con conocimiento en ventas de productos similares.

3 Habilidades

De negociación y toma de decisiones.

Conocimiento en técnicas de ventas.

4 Destrezas

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

Facilidad de palabras.

Crear empatía con el cliente.

#### 4 Otros requisitos

Conocimiento de paquetes de computación e Internet.

Personalidad agradable.

Disponibilidad de horario.

Mayor de 24 años.

Excelente presentación.

Acostumbrado a trabajar en base a objetivos.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Cobrador**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 06**

Titulo del puesto: Cobrador  
Ubicación administrativa: Gerencia General.  
Reporta a: Gerente general.  
Supervisa a: Ninguno.

**II. Descripción**

1 Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo. Con el objetivo principal de mantener al día la cartera de cobros, disminuyendo así el número de clientes morosos. Así como también el manejo eficiente de todo egreso e ingreso de caja chica

2 Atribuciones

- Llevar al día el movimiento de la cartera de clientes.
- Programar y realizar los cobros a los clientes en las fechas respectivas.
- Realizar los respectivos descargos en el sistema del cobro efectuado al cliente.
- Realizar un reporte quincenal sobre los cobros efectuados.
- Manejar de forma eficiente los egresos de caja.
- Elaborar un reporte semanal sobre los ingresos/egresos de caja chica.
- Elaborar los reportes que gerencia necesite para la auditoria de su área.
- Mantener una estrecha relación con los clientes.

- Cumplir con los diferentes procesos y normas del área.

### 3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con gerencia general, supervisor de ventas y con los clientes.

### 4 Autoridad

Tiene la facultad de hacer una prórroga en el periodo de pago del cliente, determinar la aplicación de mora y programar las fechas de cobro con el cliente; con el fin del logro de objetivos.

### 5 Responsabilidades

Es responsable de mantener actualizados los pagos y saldos de la cartera de clientes, así como de llevar un control de todos los egresos e ingresos de la empresa. Y del mobiliario y equipo bajo su cargo.

## **III. Especificaciones del puesto**

### 1 Educativas

Titulo de perito contador o bachiller.

Estudios universitarios en carrera a fin.

### 2 Experiencia

Mínimo 1 años en el área de cobros.

### 3 Habilidades

Numérica.

Manejo de vehículo o motocicleta.

#### 4 Destrezas

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

Don de mando.

#### 5 Otros requisitos

Conocimiento de paquetes de computación e Internet.

Facilidad de comunicación.

Ético y honrado

Responsable.

**Empresa Arte y Galas**  
**Descripción Técnica de Puesto**  
**Operario**

**I. Identificación**

**Código del puesto: 07**

Titulo del puesto: Operario.  
Ubicación administrativa: Producción.  
Reporta a: Supervisor de operarios.  
Supervisa a: Ninguno.

**II. Descripción**

1 Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo. La elaboración y confección de las prendas de vestir, cumpliendo con la demanda y las normas de calidad establecidas por la empresa

2 Atribuciones

- Encargados de ejecutar el proceso de producción de las prendas.
- Operar y controlar el funcionamiento de la maquinaria que tiene a su cargo.
- Entregar justo a tiempo los pedidos.
- Cumplir con las normas y políticas establecidas por gerencia.
- Reducir al mínimo la cantidad de desecho de materia prima.
- Confeccionar las prendas apegados a las solicitudes de producción.
- Elaborar cada prenda bajo las normas de calidad de la empresa.

**3 Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el supervisor de su área y gerencia general.

**4 Autoridad**

Ninguna.

**5 Responsabilidades**

Es responsable de sus labores, debe velar por el buen uso del equipo bajo su cargo, y cumplir eficientemente sus tareas y actividades.

**III. Especificaciones del puesto**

**1 Educativas**

De preferencia nivel Básico

**2 Experiencia**

Mínimo 2 años de experiencia en el puesto

**3 Habilidades**

Manejo de mobiliario y equipo de confección

**4 Destrezas**

Buenas relaciones humanas.

Emprendedor e innovador, creativo.

**5 Otros requisitos**

Honrado y responsable

## **2.9 CONSIDERACIONES GENERALES O FINALES**

### **2.9.1 Procedimiento para implementar este manual**

Este manual deberá utilizarse como un documento de carácter informativo, cuyo contenido abarca de manera general las diferentes plazas y antecedentes de la empresa, con el fin de dar a conocer su funcionamiento y actividades principales.

Será utilizado como material de apoyo para la inducción de los trabajadores.

### **2.9.2 Aspectos comunes a los puestos**

Cumplir a cabalidad con la jornada de trabajo establecida para cada puesto.

Respeto entre el personal.

Respeto de la línea de autoridad jerárquica.

Cortesía para atender a los clientes y empleados.

Cumplir con las normas y políticas de la empresa.



## 2.10 GLOSARIO

**Acta:** fuente documental en que constan los hechos, acuerdos y decisiones tomadas en celebración de una reunión.

**Actitud:** estado de la mente reflejada en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias o acontecimientos. Predisposición física y mental del individuo para llevar a cabo o no un trabajo.

**Aptitud:** capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, trabajo, proyecto, función, etcétera.

**Autoridad:** capacidad que se confiere a un órgano o persona para actuar y resolver sobre determinada materia y en un campo específico. Facultad de dirigir acciones, adoptar decisiones, dar las ordenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión.

**Boletines:** medio escrito que permite transmitir la información al público y comunicar entre sí al personal de las distintas áreas de la organización en forma periódica.

**Cuantiosa:** grande, abundante, numeroso.

**Comunicación:** acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, ordenes, etc.

**Cortesía:** demostración de atención.

**Destreza:** habilidad, arte, experiencia.

**Delegar:** transmitir por delegación. Enviar, mandar.

**Delegación de autoridad:** acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

**Eficiencia:** uso mas adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Eficacia:** capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

**Ética:** sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

**Evadir:** evitar un peligro, eludir una responsabilidad prevista. Fugarse, escaparse.

**Función:** conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

**Gradación:** serie de cosas ordenadas gradualmente.

**Hábil:** capaz, ingenioso.

**Internet:** concepto utilizado para referirse al resultado de enlazar redes de computo. Algunos especialistas le denominan como Red de redes para la interacción de usuarios.

**Informes:** noticias que se dan a un negocio o persona. Exposición oral o escrita del estado de una cuestión.

**Informativo:** enterar, dar noticias de algo.

**Jerarquía:** orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización.

**Junta:** reunión periódica o eventual que generalmente es presidida por un directivo o superior, quien toma una decisión final después de escuchar los informes y opiniones de los demás miembros.

**Normas:** reglas de deben seguirse para algo.

**Política:** guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

**Tarea:** fracción de trabajo que debe ser ejecutado para la realización de una acción concreta.

**Vigencia:** calidad de vigente.

**Vigente:** las leyes, ordenanzas o costumbres que aun están en vigor.

# **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

## Índice

Introducción	88
Presentación y autorización	89
Objetivos del manual	90
Campo de aplicación	90
Normas generales de aplicación	91
Simbología	92
Principales procedimientos y sus elementos	94
• Entrega de materiales a producción	95
• Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de producción	98
• Entrega de las prendas a los clientes	101
• Contratación e integración de nuevo personal	105
• Pago de planilla	111
• Compra de materia prima y materiales complementarios	115
• Control de materia prima y materiales complementarios	122
• Control y pago a proveedores	126
• Producción de la prenda	130
• Control de calidad	133
• Instructivo de trabajo: labor de venta	136
• Instructivo de trabajo: gestión y control de cobros	140
Glosario	144

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En toda organización o institución para alcanzar la realización de los objetivos, es indispensable contar con instrumentos administrativos que permitan un entendimiento claro de lo que se debe hacer, como y porque se debe hacer. Entre estos instrumentos se puede mencionar el Manual de Normas y Procedimientos.

Al realizar el diagnóstico, se pudo determinar que la empresa, no obstante, de ejecutar una serie de procedimientos administrativos en sus diferentes áreas, no ha alcanzado los niveles de eficiencia y eficacia necesarios para el logro de los objetivos y metas, por lo que para sustentar tales deficiencias, el manual de normas y procedimientos que se propone, pretende servir de guía al personal de la organización, con el fin de que las personas involucradas en cada uno de los pasos que conforman los procedimientos, ejecuten sus actividades con mayor eficiencia y contribuyan de manera eficaz con los propósitos de la organización.

El presente manual es de carácter operativo e informativo, en él se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las principales actividades de las áreas que integran la empresa Arte y Galas; normalizando las obligaciones para cada uno de los puestos de trabajo, delimitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades, con lo cual no se pretende limitar la iniciativa y creatividad del personal.

### **3.1.1 Presentación y autorización**

El objetivo del presente Manual de Normas y Procedimientos es proporcionar un instrumento administrativo para la empresa Arte y Galas, que provea un entendimiento claro de los principales procedimientos y instructivos de trabajo, los objetivos y normas que persigue alcanzar con cada uno de ellos; y que una vez revisado y autorizado por la Gerencia General, se cumpla con lo siguiente:

- Distribuir a todo el personal para su conocimiento.
- Orientar al personal acerca de la importancia y uso del manual.
- Ejecutar los lineamientos establecidos y velar por el cumplimiento del mismo.
- Realizar revisiones periódicas para comprobar si se cumple con lo estipulado en el manual.

Es importante señalar que estos procedimientos no persiguen definir todas las tareas y pasos de cada puesto de trabajo, ya que por su naturaleza y sencillez no requieren ser descritos en un procedimiento. Además, no se pretende limitar la iniciativa y creatividad de las personas que conforman las diferentes áreas.

Por tanto, entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

Manuel de Jesús Grijalva Narváez  
Gerente General

Guatemala, octubre de 2005.

### **3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL**

1. Contribuir por este medio con el fortalecimiento del sistema de organización y del proceso administrativo.
2. Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a los empleados en sus trabajos, a proceder de idéntica forma de actuación, para la ejecución de las actividades.
3. Proveer a todo el personal, del instrumento básico para aplicarlo a sus labores ayudando a establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo.
4. Dar a conocer a los encargados de la realización de toda tarea, en forma detallada cada uno de los procedimientos que involucren el proceso.
5. Dotar a los funcionarios y empleados de una guía técnica que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.

### **3.3 CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente manual de normas y procedimientos, tiene como ámbito específico de aplicación la empresa Arte y Galas ubicada en el área metropolitana, del departamento de Guatemala.

El propósito de su elaboración es tener definidos los principales procedimientos que se efectuarán dentro de la organización y para este caso se describen los siguientes procesos por área: 2 procesos son generales debido a que forman parte de las actividades cotidianas de la empresa, 5 que corresponden al área de Gerencia General, 1 del área de ventas y 1 del área de producción, y 3 que presentaban duplicidad en la ejecución de los mismos dentro de la organización.


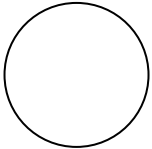
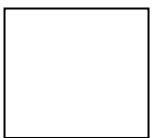
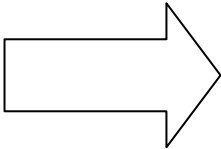
### **3.4 NORMAS GENERALES DE APLICACIÓN**

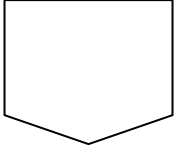
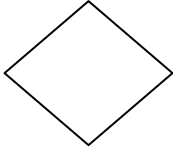
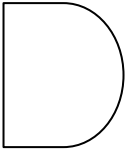
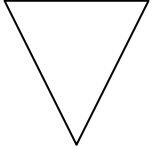
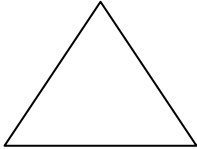
1. Es responsabilidad de Gerencia General motivar el interés de los empleados para conocer a fondo este instrumento administrativo, a efecto de desempeñar y agilizar eficientemente las actividades relacionadas con la empresa.
2. Debe utilizarse como una guía de procedimientos flexible.
3. El orden de descripción del procedimiento dentro del manual, debe seguir el proceso de ejecución del propio procedimiento.
4. Cuando sea necesario realizar una revisión a cualquiera de los procedimientos contenidos en esta manual, debe solicitarse la participación de cada uno de los puestos que en el mismo aparecen como responsables de la ejecución.
5. El Gerente General, debe responsabilizarse de impulsar la actualización del manual en forma anual, para realizar mejoras en el proceso de ejecución de los procedimientos.
6. Este instrumento estará al alcance y disponibilidad de cualquier empleado de la organización.



### 3.4.1 Simbología

Con el propósito de que el personal consulte el manual y tenga una fácil comprensión en relación al flujograma de cada procedimiento, se presenta la siguiente:

Simbología	Significado
	Inicio y final de un procedimiento, se representa por medio de la figura elíptica.
	Las operaciones del procedimiento, por medio de un círculo. Una operación ocurre cuando se prepara información, firma de documento, se escribe un informe, o sea hay acción se invierte esfuerzo físico y mental.
	Las inspecciones, revisiones o verificación por medio de un cuadro. Una inspección ocurre cuando, se examina y/o comprueba algo del trabajo ejecutado; cuando antes de autorizar la consecución de otro paso de un procedimiento, se detiene a meditar.
	Transferencia, este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que sea el estudiado, siempre y cuando interese los pasos o trámites que se utilizarán en este lugar y que pueda significar una demora.

	<p>El conector, se utiliza cuando finalizan las actividades de un puesto de trabajo de determinada área administrativa y se pasa a otra distinta, siempre y cuando corresponda al mismo procedimiento. Se anota dentro del conector una letra mayúscula, con lo cual se inician los pasos en la siguiente unidad administrativa.</p>
	<p>Una decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento, se gráfica por medio de un rombo. Hay que tener presente que, a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la acción negativa.</p>
	<p>Demora, indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.</p>
	<p>Entrada de bienes, productos o material que ingresa al proceso.</p>
	<p>Almacenamiento, depósito y/o resguardo de información o producto.</p>

### **3.5 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS Y SUS ELEMENTOS**

A continuación se describen los procedimientos e instructivos de trabajo, propuestos para las principales actividades que se desarrollan dentro de la empresa:

#### **Procedimientos generales:**

Entrega de materiales a producción

Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de producción

Entrega de las prendas a los clientes

#### **Área de Gerencia General:**

Contratación e integración de nuevo personal

Pago de planilla

Compra de materia prima y materiales complementarios

Control de materia prima y materiales complementarios

Control y pago a proveedores

#### **Área de Producción:**

Producción de la prenda

Control de calidad

#### **Instructivos de trabajo para:**

Ventas: labor de venta

Cobros: gestión y control de cobros

En cada cuadro se describe un procedimiento de los indicados anteriormente, así como el flujograma del mismo:

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de materiales a producción	<b>Página No.</b> 1/3
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 8

I. **DEFINICIÓN:** consiste en el proceso de entrega de la cantidad de materia prima y de materiales complementarios, que producción necesita para la confección de la prenda según estilo y medidas del cliente; así como también la determinación de la fecha de entrega de la prenda.

II. **OBJETIVOS:**

- Controlar el número de prendas que producción tiene que confeccionar.
- Controlar qué prendas están siendo confeccionadas.
- Determinar el tiempo que se llevará la prenda para ser confeccionada.
- Realizar un manejo adecuado de la materia prima y materiales complementarios por parte de producción.
- Controlar la cantidad de materiales complementarios que se entregan a producción.

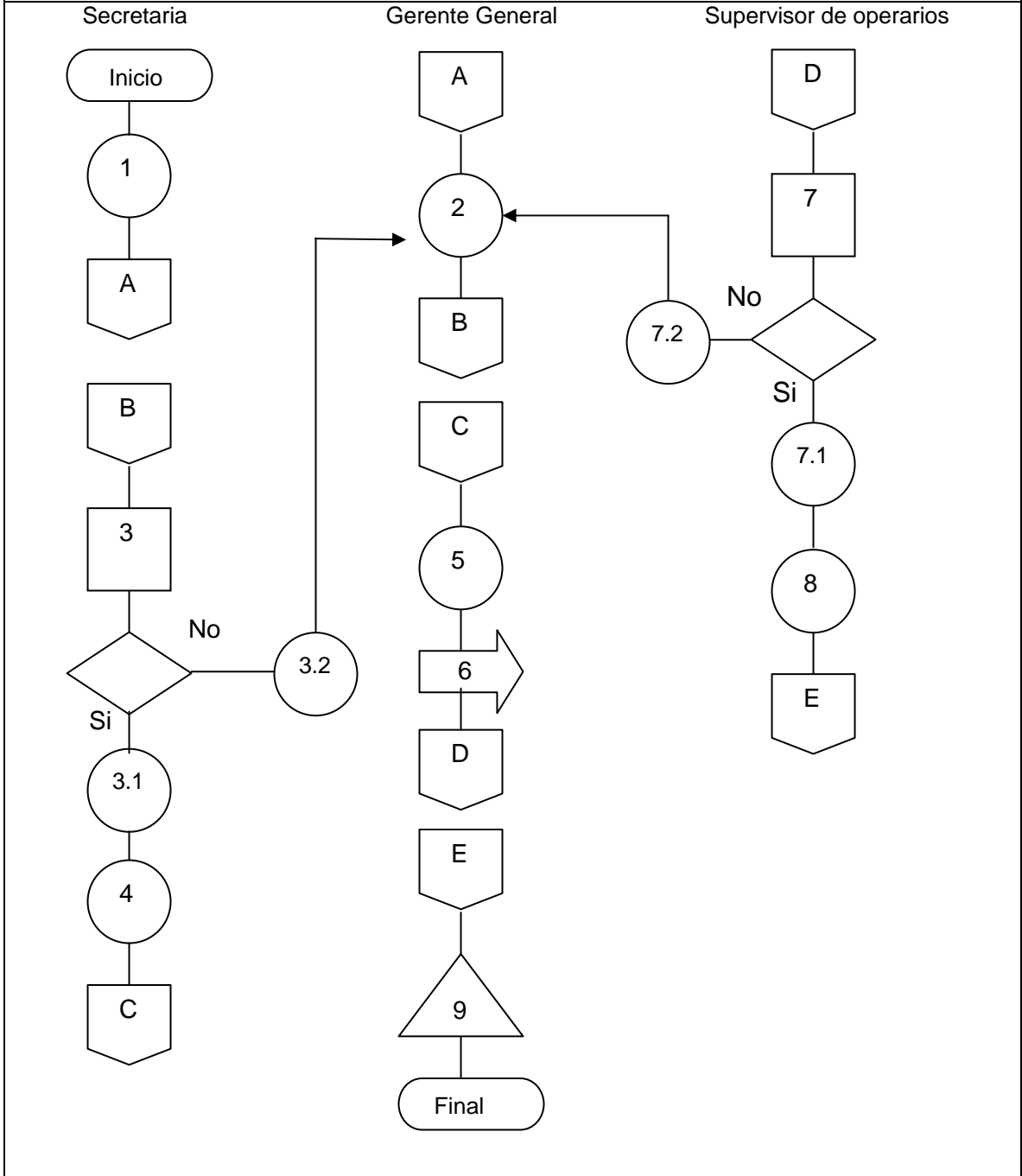
III. **NORMAS:**

1. Todo pedido antes de pasar al área de producción deberá ser autorizado por el Gerente General.
2. En el proceso de la entrega de materiales se deberá firmar de recibido por parte del área de producción la nota de entrega de materiales, original para gerencia y copia para producción (ver anexo 1).
3. Se deberá hacer la entrega de materiales en un máximo de 3 días, una vez hecha la solicitud del cliente y autorizada por Gerencia.
4. La materia prima y los materiales complementarios deberán ser preparados y seleccionados, bajo la supervisión del Gerente General.

<b>EMPRESA</b>	<b>ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de materiales a producción	<b>Página No.</b> 2/3
<b>Inicia:</b> Gerente General		<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. de pasos</b> 9
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>		
Gerencia	Gerente General	1	Autoriza pedido del cliente y lo entrega a la secretaria. ver norma No.1
	Secretaria	2	Prepara y selecciona la materia prima y los materiales complementarios de la orden. Ver norma No.4
	Gerente General	3	Revisa los materiales que se entregaran. 3.1 Si todo esta bien continua con paso 4 3.2 Caso contrario regresa al paso 2
		4	Corta la materia prima y materiales
	Secretaria	5	Realiza la nota de entrega que firmará el supervisor con la información que en ella se solicita, en original y copia. Ver norma No. 2
Producción	Supervisor de Operarios	6	Entrega la materia prima y los materiales al supervisor de operarios. Ver norma No.3
		7	Revisa los materiales. 7.1 Si todo concuerda sigue al paso 8. 7.2 Caso contrario se anula la nota de entrega y regresa al paso 2.
		8	Firma la nota de entrega de conformidad y entrega a secretaria
Gerencia	Secretaria	9	Archiva la nota de entrega firmada junto a la solicitud de pedido.  FIN

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de materiales a producción.	<b>Página No.</b> 3/3
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 9

**FLUJOGRAMA**



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de producción.	<b>Página No.</b> 1/3
<b>Inicia:</b> Operario	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. de pasos</b> 11

I. **DEFINICIÓN:** en este proceso se lleva a cabo la entrega de la prenda ya confeccionada a Gerencia, ya pasado previamente el control de calidad. La finalidad es llevar un control sobre las prendas entregadas a Gerencia y producidas por el operario.

II. **OBJETIVOS:**

- Controlar el número de prendas que el operario trabajo, para su pago en planilla.
- Determinar la calidad de confección que tiene el operario.
- Registrar los descuentos del operario, en el caso de que se diera un error en el momento de confeccionar la prenda.

III. **NORMAS:**

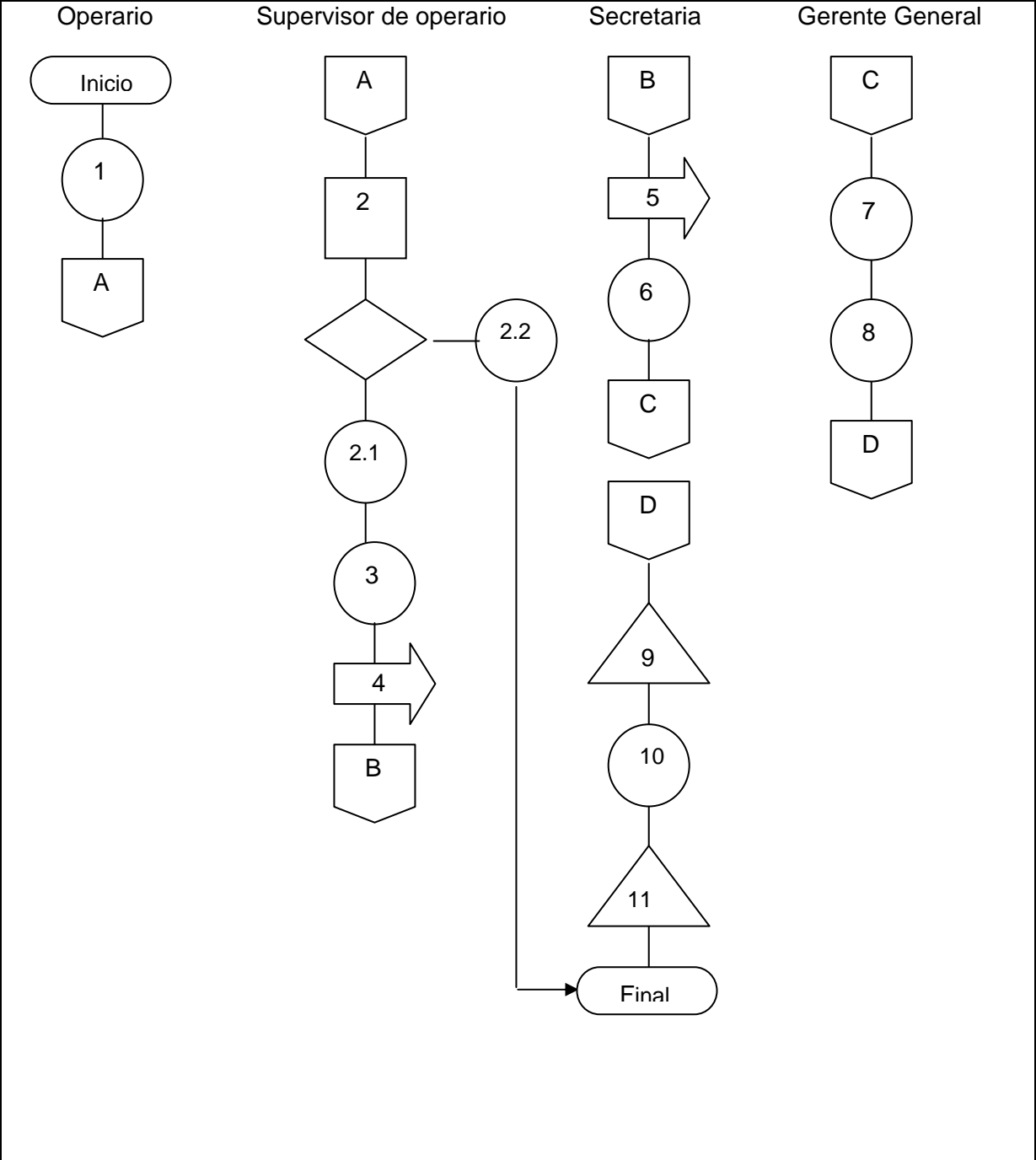
1. Toda prenda antes de ser entregada a Gerencia deberá cumplir con el respectivo control de calidad.
2. Se deberá respetar la fecha de entrega estipulada para la entrega de la prenda ya confeccionada.
3. El supervisor deberá llenar la nota del control de producción en original para gerencia y copia para producción, con los datos que ahí se le solicitan (ver anexo 2).

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de producción.	<b>Página No.</b> 2/3
<b>Inicia:</b> Operario		<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 11
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>		
Producción	Operario	1	Termina la confección de la prenda (según las fases del proceso de producción) y hace entrega de la misma al supervisor.
	Supervisor de Operarios	2	Revisa los detalles de la prenda confeccionada según lo solicitado por Gerencia. Ver norma No. 1 2.1 Si todo concuerda sigue paso 3. 2.2 Caso contrario regresa prenda al operario y termina el proceso.
		3	Llena la nota del control de producción. Ver norma No. 3
		4	Hace la entrega de la prenda a Gerencia. Ver norma No.2
Gerencia	Secretaria	5	Recibe la prenda y la nota del control de producción.
		6	Hace entrega al Gerente de la prenda y la nota de producción.
	Gerente General	7	Da el visto bueno y aprobación del dato para planilla.
Secretaria	Secretaria	8	Entrega la nota y la prenda a la Secretaria para archivo.
		9	Guarda la prenda en el closet de prendas ya confeccionadas.
		10	Anota en planilla el monto a pagar al operario según la confección de la prenda de la nota de producción.
		11	Archiva la nota de producción en la solicitud del cliente.
			FIN



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de la prenda ya confeccionada por parte del área de producción	<b>Página No.</b> 3/3
<b>Inicia:</b> Operario	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 11

**FLUJOGRAMA**

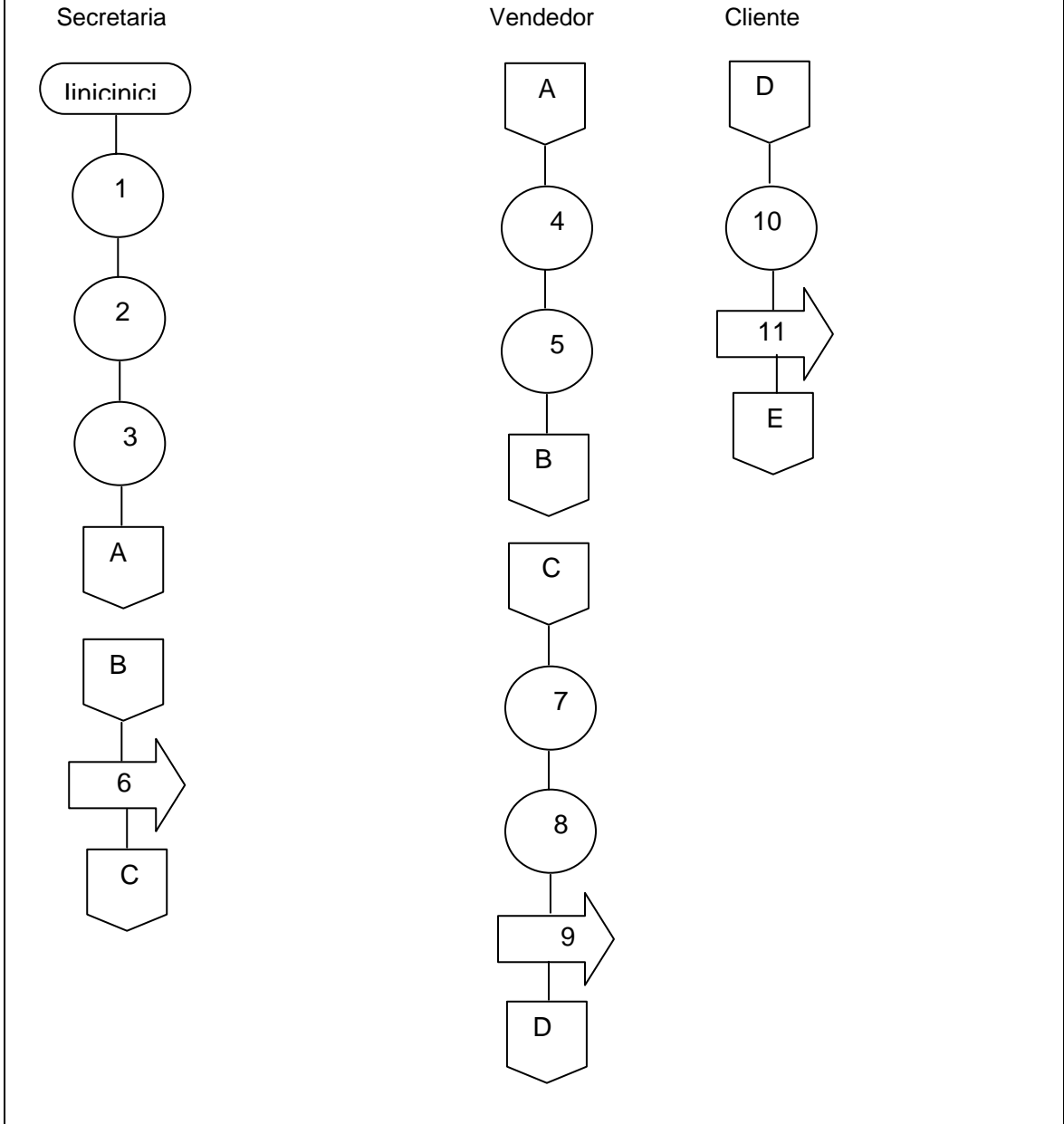


<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de las prendas a los clientes.	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 14
<p>I. DEFINICIÓN: es un proceso sencillo que consiste en la entrega justo a tiempo de la prenda ya confeccionada al cliente, garantizando la calidad en la confección.</p> <p>II. OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la prenda al cliente en la fecha estipulada.</li> <li>• Llevar un producto con la garantía de satisfacción.</li> <li>• Entregar al cliente el producto que solicito.</li> </ul> <p>III. NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La entrega de la prenda ya confeccionada al cliente, será realizada por el vendedor.</li> <li>2. Para toda entrega se deberá llenar la nota de envío y deberá ser firmada de recibido por el cliente (ver anexo 8).</li> <li>3. No se hará valido cualquier reclamo que se presente dos días después de firmada y entregada la nota de envío.</li> </ol>		

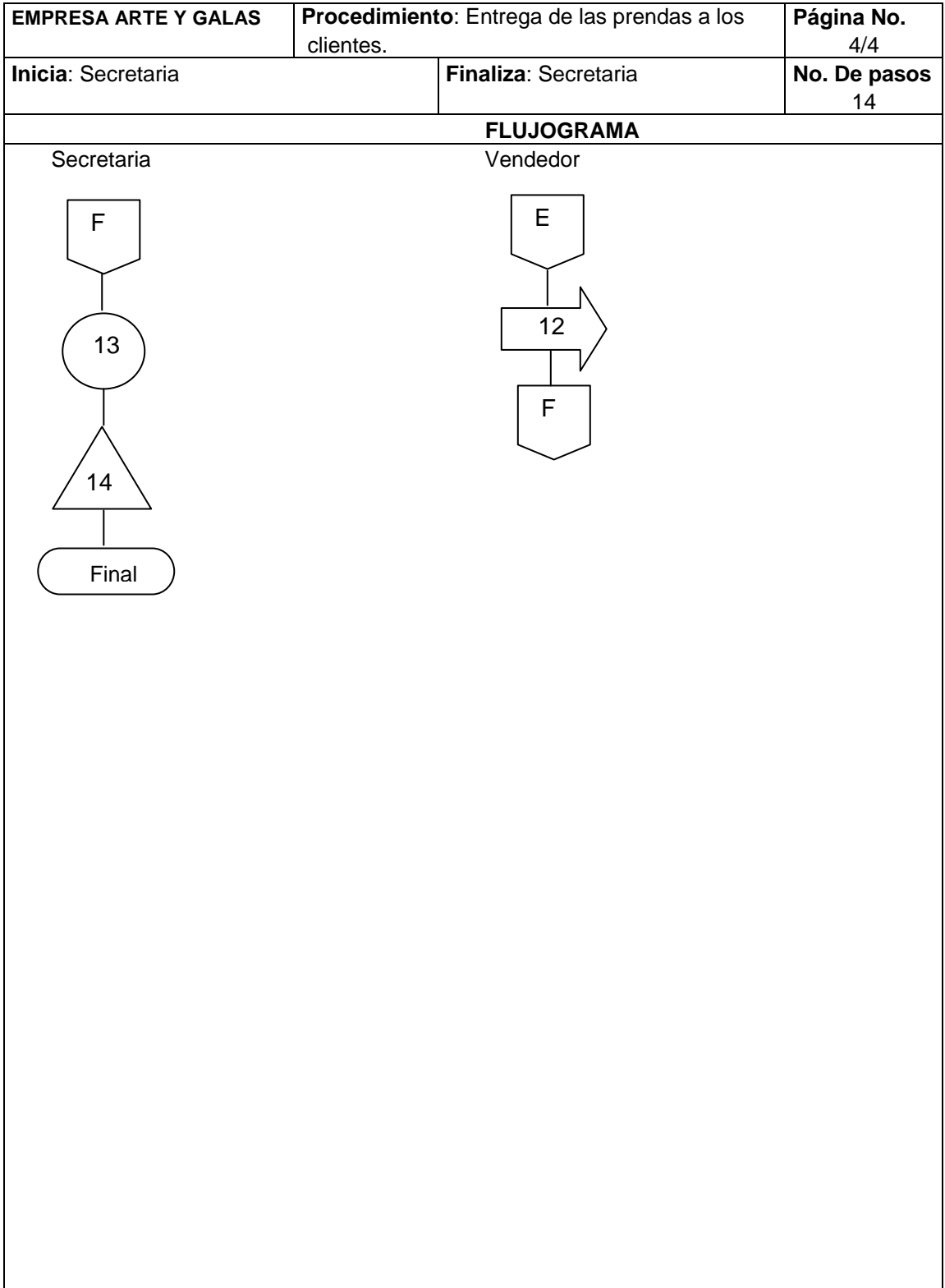
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Entrega de las prendas a los clientes.		<b>Página No.</b> 2/4	
<b>Inicia:</b> Secretaria			<b>Finaliza:</b> Secretaria		
			<b>No. De pasos</b> 14		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACCION/ACTIVIDAD</b>		
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO/ RESPONSABLE</b>				
Gerencia	Secretaria	1	Saca la prenda ya confeccionada del closet		
		2	Realiza la nota de envío para el cliente. Ver norma No. 3		
		3	Anota la dirección y teléfono del cliente y se entrega al vendedor.		
Ventas	Vendedor	4	Contacta al cliente para acordar la hora y el lugar de entrega de la prenda.		
		5	Solicita la prenda y la nota de envío a Secretaria.		
Gerencia	Secretaria	6	Entrega la prenda y la nota de envío al vendedor		
Ventas	Vendedor	7	Recibe la nota de envío y la prenda.		
		8	Visita al cliente para entregarle la prenda. Ver norma No.1		
		9	Le da la prenda al cliente.		
		10	Cliente	Firma la nota de envío de recibido. Ver norma No. 3	
	11	Entrega la nota de envío al vendedor.			
Gerencia	Secretaria	12	Vendedor	Entrega la nota de envío firmada por el cliente a la secretaria.	
		13	Recibe la nota de envío firmada por el cliente.		
		14	Archiva la nota de envío en el expediente del cliente.		
FIN					

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Entrega de las prendas a los clientes.	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 14

**FLUJOGRAMA**



Nota: el conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otra página.



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.	<b>Página No.</b> 1/6
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17
<p>I. <b>DEFINICIÓN:</b> es un conjunto de pasos necesarios para la contratación e integración de personal, de tal manera que el grupo de personas implicadas realice sus actividades con mayor facilidad. Asegurando así el personal necesario e idóneo para ocupar determinado puesto, en las diferentes áreas de la organización.</p> <p>II. <b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer el proceso de integración de personal, con el propósito de facilitar al personal, la inducción en su nuevo ambiente de trabajo.</li> <li>• Asegurar en la medida de lo posible, la mejor opción de selección del personal que la empresa necesita.</li> <li>• Disminuir los índices de improvisación y mal desempeño dentro de la organización por parte de los nuevos elementos.</li> <li>• Elevar la calidad del recurso humano con que cuenta la empresa.</li> </ul> <p>III. <b>NORMAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La selección y contratación deberá ser realizada por el Gerente General.</li> <li>2. Todo aspirante a la plaza deberá llenar la solicitud de empleo (ver anexo 3).</li> <li>3. Todo empleado nuevo deberá entregar la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Currículum vitae y fotografía reciente.</li> <li>b. Fotocopia de cédula.</li> <li>c. Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.</li> <li>d. Cartas de recomendaciones laborales y personales.</li> </ol> </li> <li>4. Previo a incorporar al nuevo empleado al puesto de trabajo deberá haber pasado por el proceso de inducción, realizado por el Gerente General.</li> </ol>		

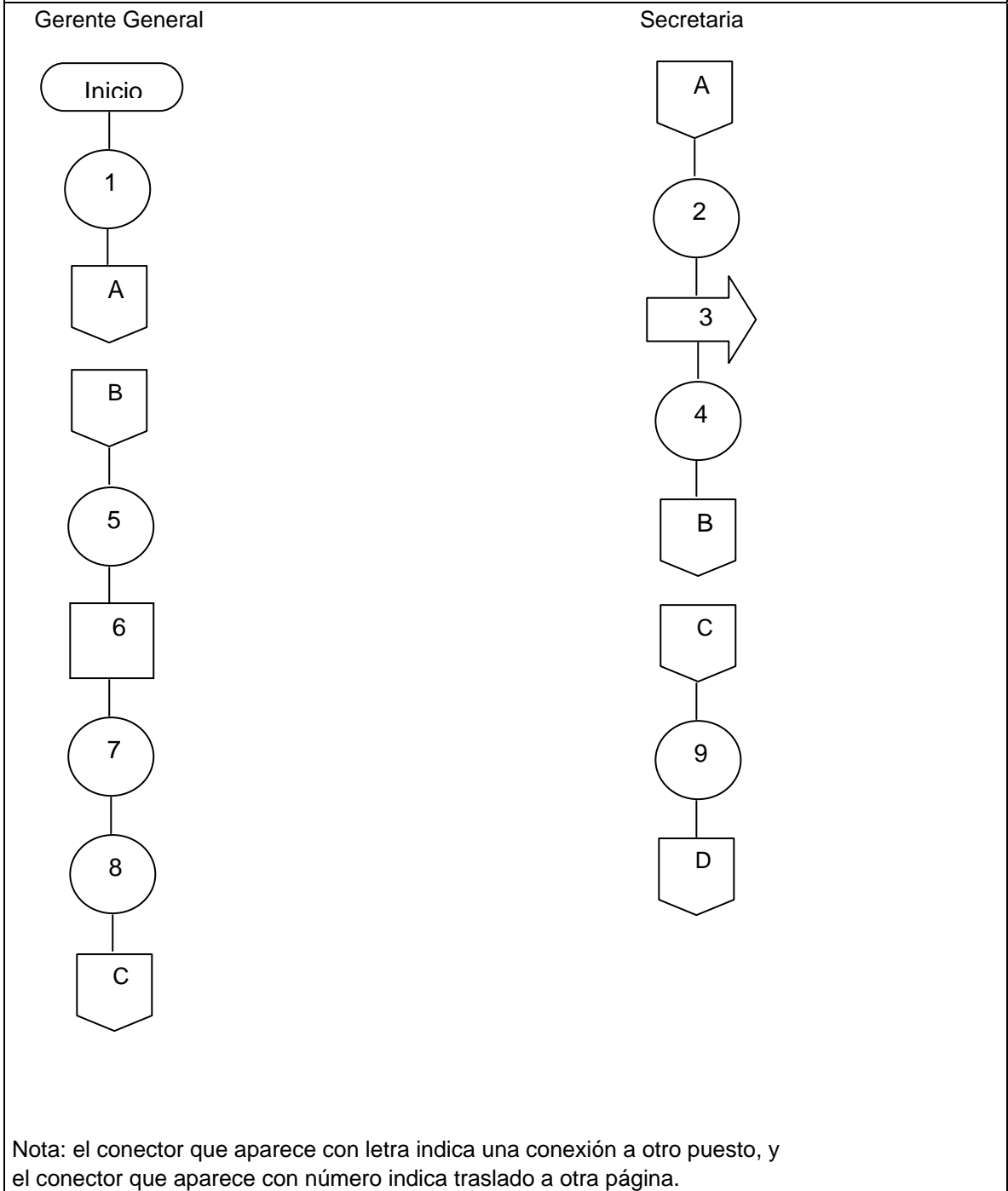
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.		<b>Página No.</b> 2/6
<b>Inicia:</b> Gerente General			<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
Gerencia	Gerente General	1	Prepara el anuncio de prensa para el puesto vacante.	
	Secretaria	2	Colocar el anuncio en la agencia de prensa un día antes de la publicación.	
		3	Entrega las solicitudes de empleo a las personas interesadas en el puesto. Ver norma No. 2	
		4	Entrega las solicitudes al Gerente.	
	Gerente General	5	Establece los criterios de selección con base a los requerimientos del puesto.	
		6	Analiza y selecciona las solicitudes de empleo llenadas. Ver norma No. 1	
		7	Prepara agenda para citar a los seleccionados.	
		8	Entrega el listado y los horarios de las personas citadas a secretaria.	
	Secretaria	9	Llama a los seleccionados a una entrevista con el Gerente General.	
	Gerente General	10	Sostiene una entrevista con los interesados, conjuntamente revisa la papelería que presentaron: 10.1 Si cumple con los requisitos, se le cita para platicar condiciones de trabajo. 10.2 Caso contrario termina el proceso.	
		11	En la segunda entrevista se procede a la contratación. Ver norma No. 3	
		12	Entrega la papelería del nuevo empleado a la secretaria.	
	Secretaria	13	Archiva el documento y abre file al nuevo empleado para su ingreso a planilla.	

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.		<b>Página No.</b> 3/6
<b>Inicia:</b> Gerente General			<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
	Gerente General	14	Recibe al empleado y le designa el lugar que ocupara con su respectivo equipo. Ver norma No. 4	
		15	Proporciona información detallada y especifica de la empresa y el cargo que ocupara el empleado.	
		16	Presenta al nuevo candidato con el resto del personal dentro de la organización.	
		17	Induce al nuevo empleado con los requerimientos del puesto y con las necesidades de la compañía.	
			FIN	



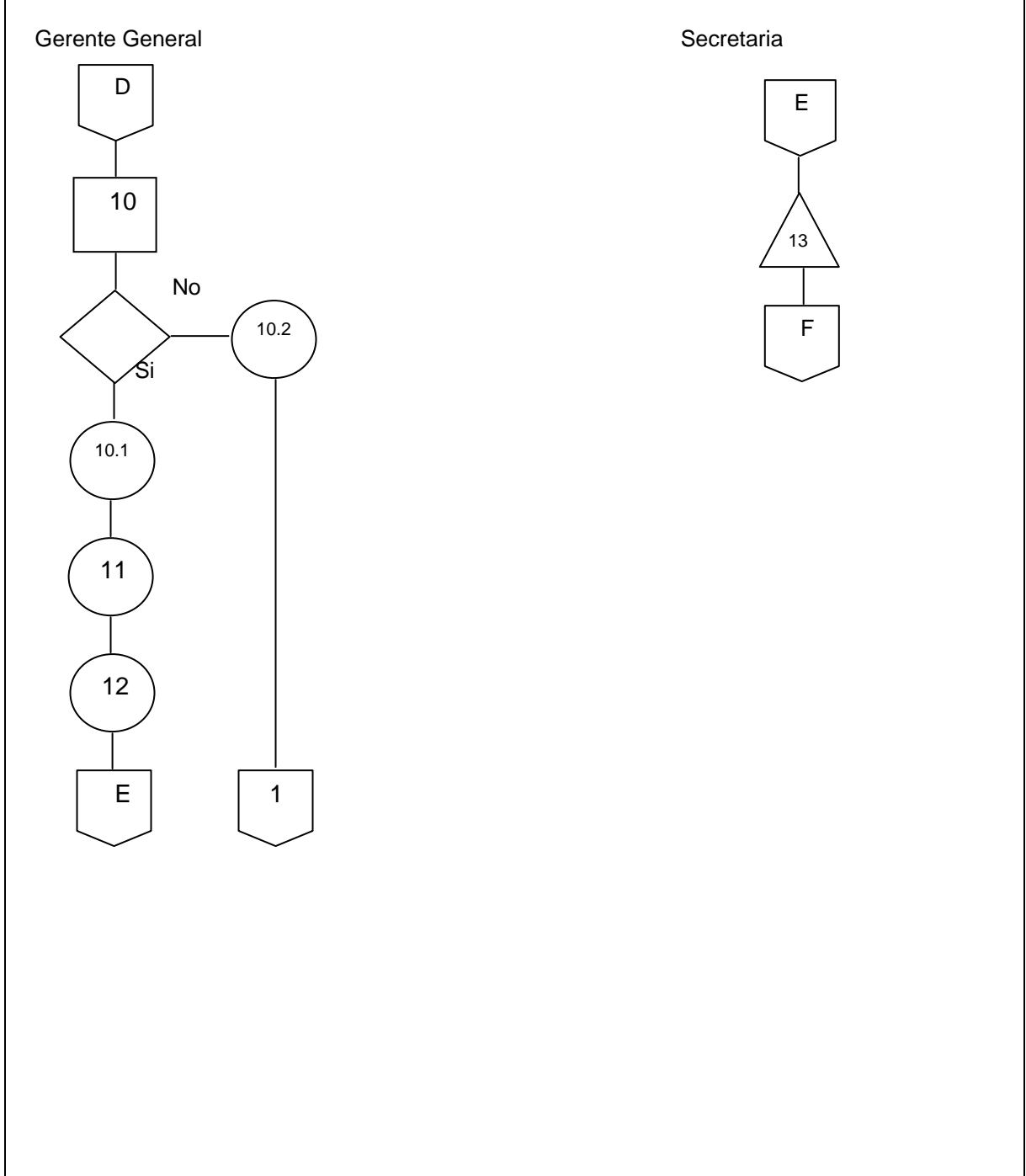
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.	<b>Página No.</b> 4/6
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17

**FLUJOGRAMA**



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.	<b>Página No.</b> 5/6
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17

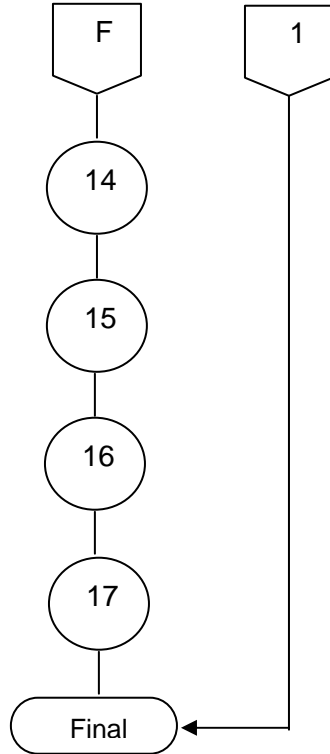
**FLUJOGRAMA**



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Contratación e integración de nuevo personal.	<b>Página No.</b> 6/6
<b>Inicia:</b> Gerente General	<b>Finaliza:</b> Gerente General	<b>No. De pasos</b> 17

**FLUJOGRAMA**

Gerente General



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Pago de planilla.	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. de pasos</b> 13

I. **DEFINICIÓN:** En este proceso se lleva a cabo el pago de servicios prestados por los empleados de las diferentes áreas de la empresa, incluyendo descuentos, anticipos y/o aumentos que se pudieran dar en el período a pagar. Tomando en cuenta que se paga período vencido.

II. **OBJETIVOS:**

- Llevar un control de los movimientos de la planilla de cada empleado.
- Controlar los pagos efectuados a los empleados de manera eficiente.
- Cumplir con los requisitos legales del proceso.
- Eliminar errores y/o mal manejo de las planillas.

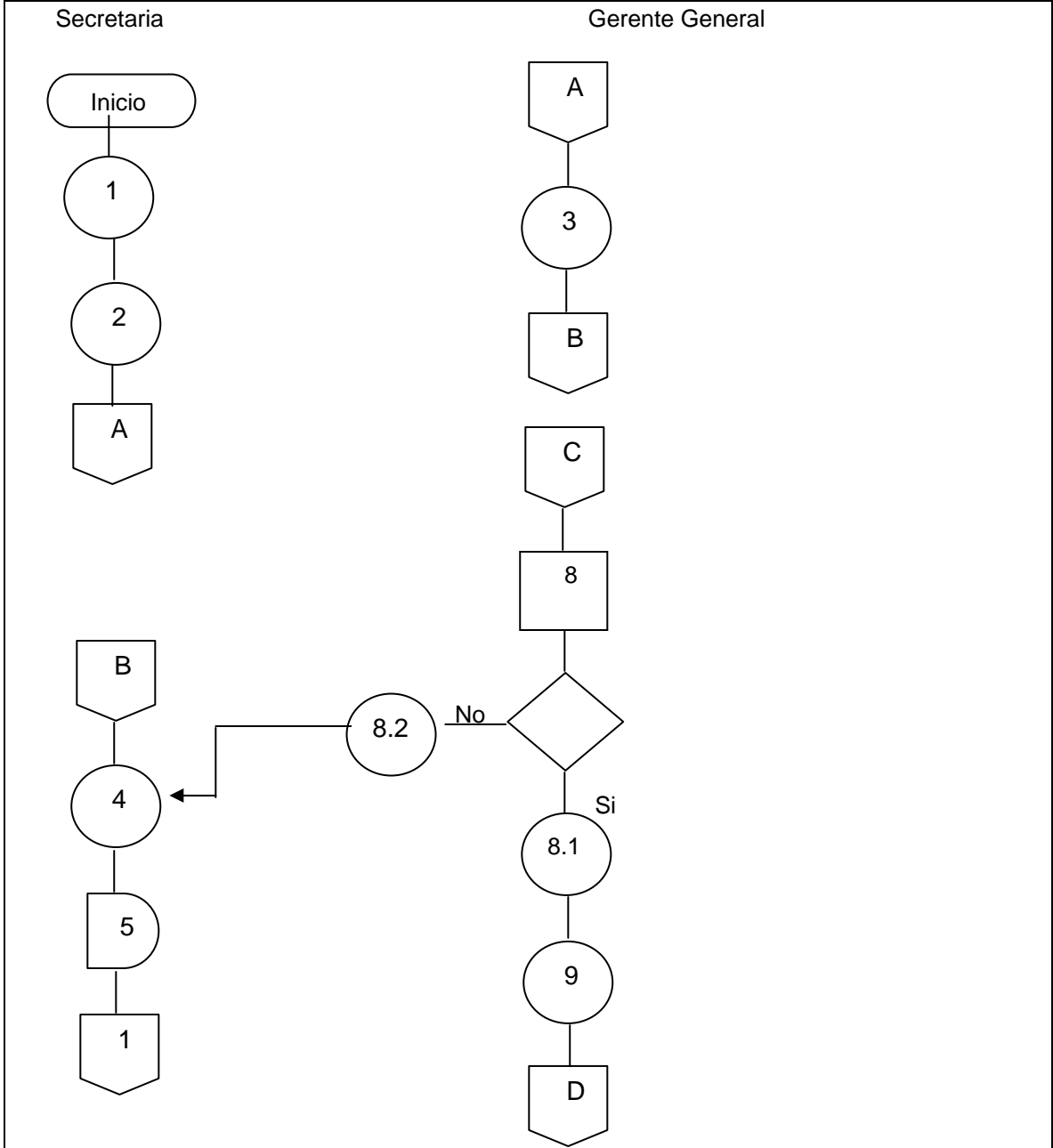
III. **NORMAS:**

1. El pago de planillas será efectuado mensualmente, tomando el último día hábil del mes calendario.
2. Las comisiones del área de ventas del mes, serán pagadas cada 8 de mes.
3. Todo pago o anticipo a empleados, será realizado con cheque no negociable y autorizado por el Gerente General.
4. Para todo anticipo se deberá llenar el formato de anticipo con la respectiva firma del empleado (ver anexos 4).
5. Para los pagos mensuales se deberá llenar el voucher de pago, original y copia, con los datos que ahí se solicitan y la respectiva firma del empleado (ver anexo 5).
6. Se le entregara una copia del voucher de pago al empleado.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Pago de planilla.		<b>Página No.</b> 2/4
<b>Inicia:</b> Secretaria			<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 13
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
Gerencia	Secretaria	1	Hace el calculo de todos los movimientos del libro de Planilla de cada empleado que se dieron durante el mes.	
		2	Entrega al Gerente los datos de cada empleado de la planilla	
	Gerente General	3	Aprueba la planilla de pago.	
	Secretaria	4	Elabora los vouchers de pago. Ver norma No. 5	
		5	Imprime los vouchers de pago con copia.	
		6	Elabora los cheques correspondientes. Ver norma No. 3	
		7	Entrega al Gerente para su verificación y firma.	
	Gerente General	8	Verifica que los datos coincidan con la planilla. 8.1 Si coinciden, firma el cheque. 8.2 Caso contrario, se anula el voucher y cheque y regresa al paso No. 4	
		9	Entrega cheque a secretaria para realizar pago de Planilla. Ver norma No. 1	
	Secretaria	10	Entrega el voucher y cheque al empleado, y esté firma de recibido.	
		11	Entrega copia voucher al empleado. Ver norma No. 6	
		12	Sella de cancelado en la planilla del empleado.	
		13	Archiva en el File de cada empleado el voucher.	
FIN				

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento: Pago de planilla.</b>	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia: Secretaria</b>	<b>Finaliza: Secretaria</b>	<b>No. De pasos</b> 13

**FLUJOGRAMA**

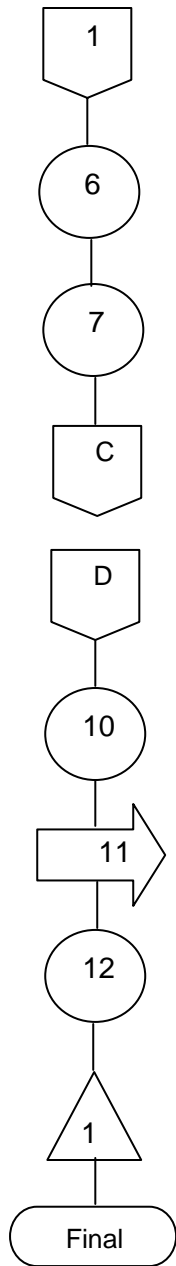


Nota: el conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otro página.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento: Pago de planilla.</b>	<b>Página No.</b> 4/4
<b>Inicia: Secretaria</b>	<b>Finaliza: Secretaria</b>	<b>No. De pasos</b> 13

**FLUJOGRAMA**

Secretaria



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 1/7
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23
<p>I. <b>DEFINICIÓN:</b> consiste en el proceso de compra de materia prima y materiales complementarios que el área de producción necesita, en la cantidad y calidad adecuada, a un precio que ayude a reducir los costos de producción dentro de la organización.</p> <p>II. <b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con la materia prima y materiales complementarios necesarios para el proceso de producción.</li> <li>• Comprar materiales de alta calidad.</li> <li>• Reducir costos de producción comprando a un precio competitivo.</li> <li>• Manejar de forma óptima los recursos financieros destinados a este proceso.</li> </ul> <p>III. <b>NORMAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se deberá verificar las existencias actuales de materiales, antes de efectuar cualquier solicitud de los mismos.</li> <li>2. Se deberá cotizar a un mínimo de 3 proveedores.</li> <li>3. La compra de materia prima y materiales complementarios deberá ser autorizada por el Gerente General.</li> <li>4. La compra de materia prima y materiales complementarios deberá realizarse máximo 2 días después de ser autorizado el pedido del cliente por el Gerente General.</li> </ol>		



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 2/7	
<b>Inicia:</b> Secretaria		<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
Gerencia	Secretaria	1	Verifica los pedidos pendientes de confeccionar.	
		2	Revisa la existencia de materiales. Ver norma No.1	
		3	Hace un listado de los materiales agotados.	
	Gerente General	4	Autoriza el proceso de cotización.	
		Secretaria	5	Solicita la cotización a los proveedores y formas de pago. Ver norma No. 2
	6		Recibe las cotizaciones.	
	7		Entrega las cotizaciones al Gerente General	
	8		Autoriza la mejor cotización y la forma de pago.	
	Gerente General	9	Contacta al proveedor.	
		10	Realiza la negociación de precios.	
		11	Autoriza la compra. Ver norma No. 3	
		Secretaria	12	Hace la solicitud de materiales al proveedor.
			13	Verifica la forma de pago
	Gerente General	14	Elabora el cheque y el voucher de pago.	
		15	Entrega al Gerente para que firme y verifique datos.	
		16	Verifica que los datos coincidan. 16.1 Si coinciden, firma el cheque. 16.2 Caso contrario, se anula el voucher y cheque, regresa al paso No. 14	

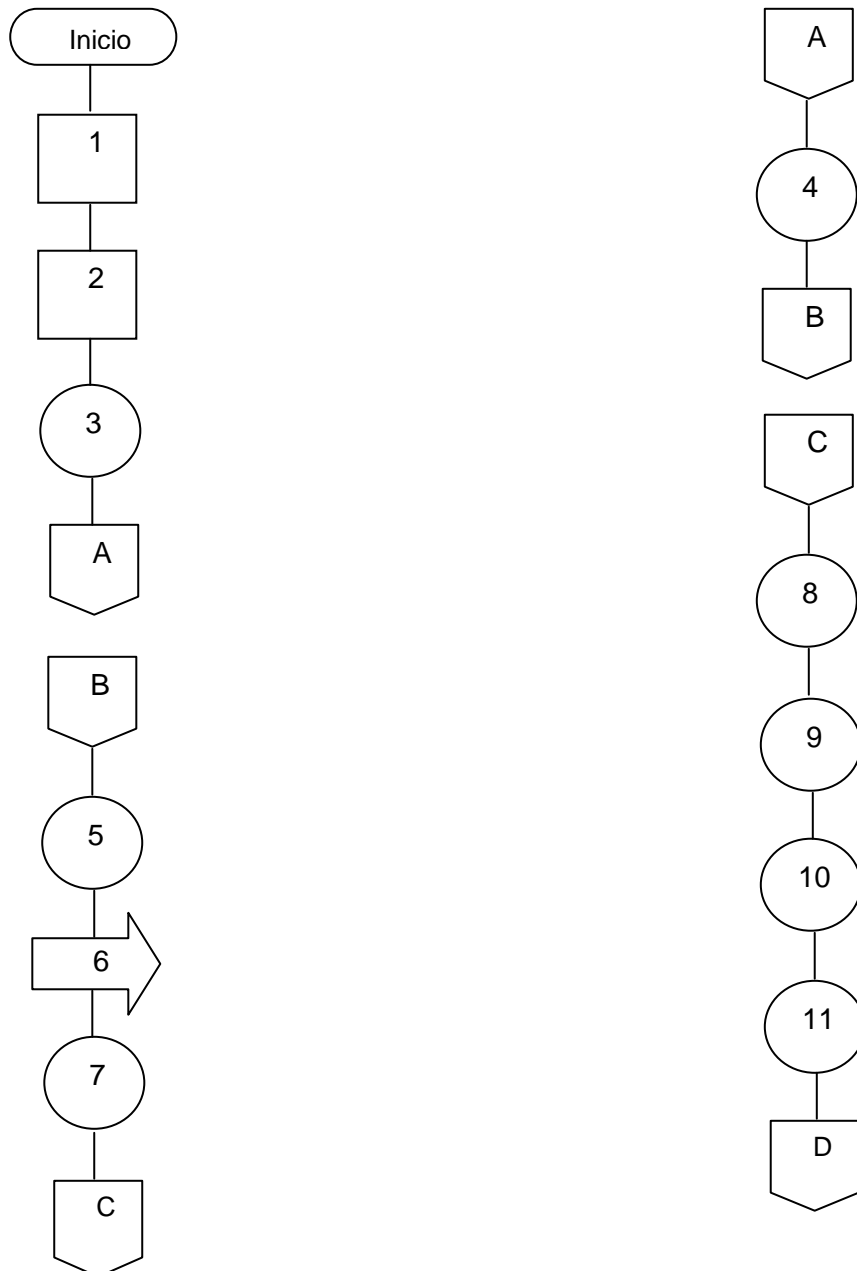
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.		<b>Página No.</b> 3/7
<b>Inicia:</b> Secretaria			<b>Finaliza:</b> Secretaria	
			<b>No. De pasos</b> 23	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
	Secretaria	17	Entrega cheque a Secretaria.	
		18	Recibe el material.	
		19	Entrega el cheque y el voucher para que firme el proveedor de recibido.	
		20	Recibe el comprobante de pago y el voucher firmado por el proveedor.	
		21	Según la forma de pago: 21.1 Si es contado, archiva la factura y el recibo de pago en el file de facturas contables canceladas. 21.2 Si es crédito, archiva la factura y el recibo del abono en el file de facturas pendientes de pago a proveedores.	
		22	Archiva la cotización juntamente con el voucher, en el file de cotizaciones.	
		23	Almacena los materiales en su respectiva bodega.	
FIN				

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 4/7
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23

**FLUJOGRAMA**

Secretaria

Gerente General

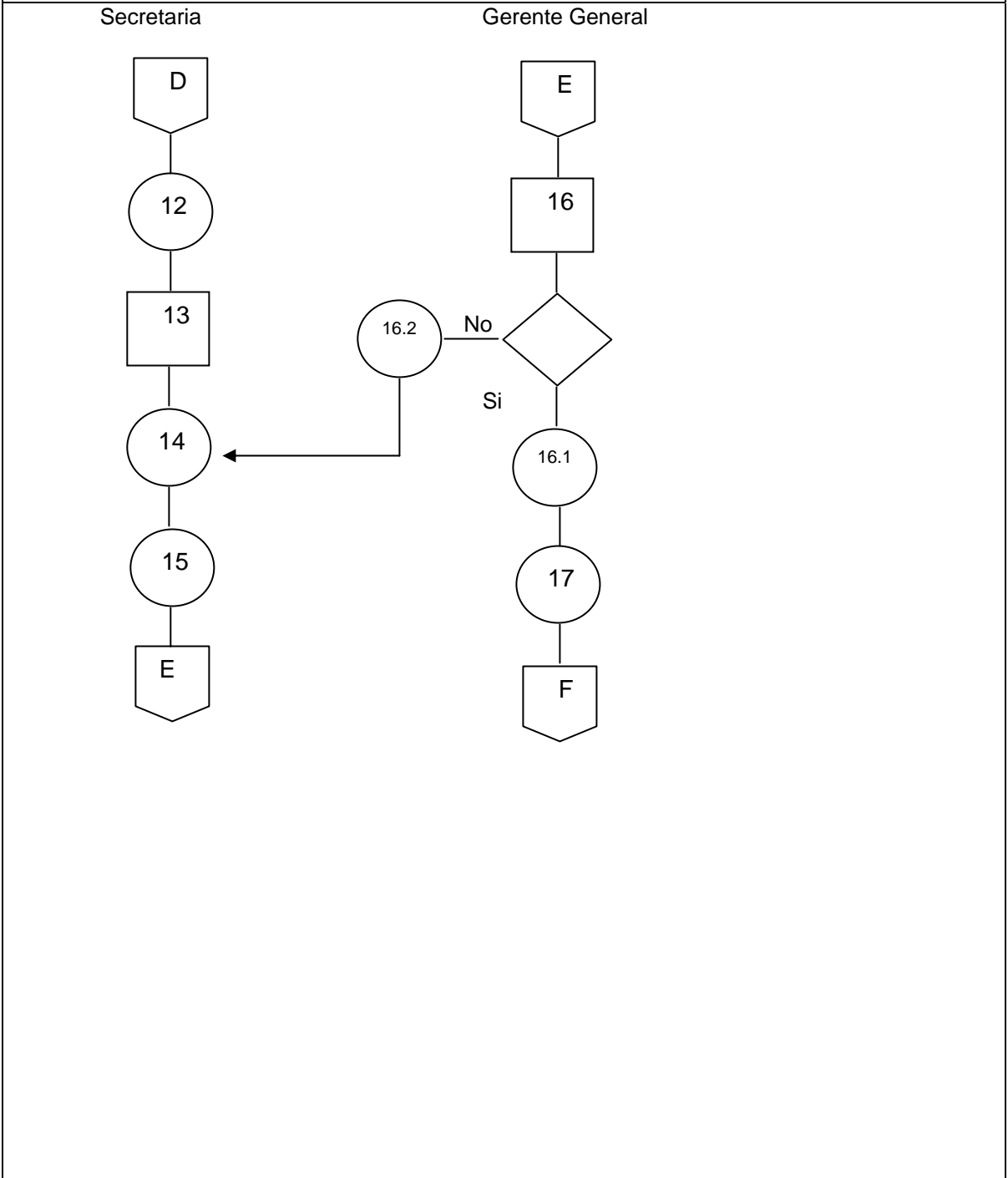


Nota: El conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otro pagina.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 5/7
-----------------------------	---	--------------------------

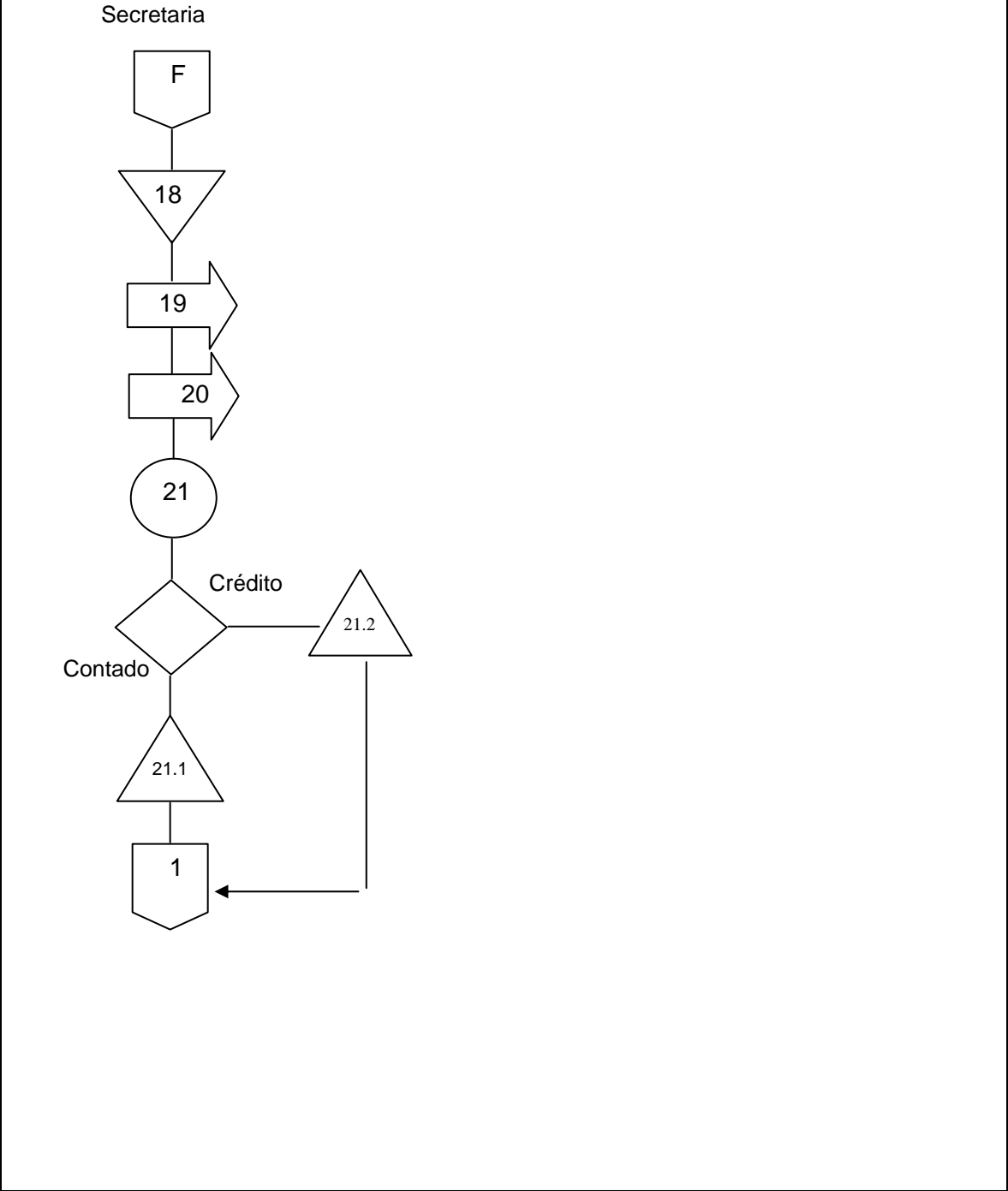
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23
---------------------------	-----------------------------	---------------------------

**FLUJOGRAMA**



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 6/7
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23

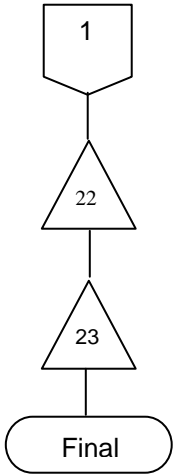
**FLUJOGRAMA**



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Compra de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 7/7
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 23

**FLUJOGRAMA**

Secretaria



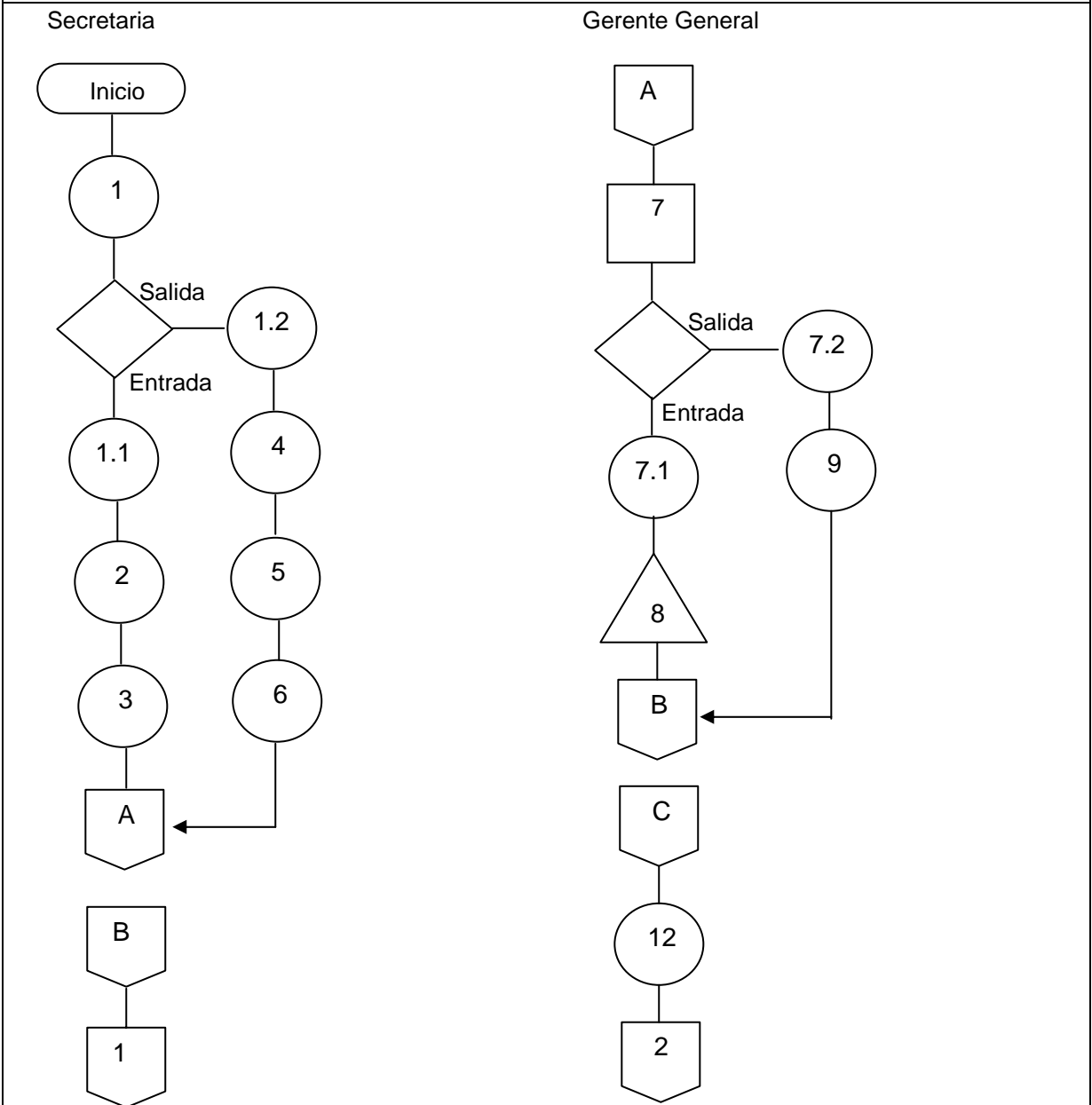
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 14
<p>I. DEFINICIÓN: es un proceso sencillo con el propósito de controlar la materia prima y materiales complementarios que son entregados al área de producción, para la confección de las prendas que la empresa comercializa.</p> <p>II. OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar de manera eficiente el inventario de materia prima y de materiales complementarios.</li> <li>• Verificar el uso adecuado de los materiales entregados al área de producción.</li> <li>• Llevar un registro de los materiales consumidos en la producción de las prendas.</li> <li>• Contar con los materiales que se necesiten en determinado momento.</li> <li>• Reducir costos, con el uso adecuado de los materiales.</li> </ul> <p>III. NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toda compra o salida de materiales, deberá ser registrado en el libro de inventarios.</li> <li>2. Todo egreso de materiales debe ser autorizado por el Gerente.</li> <li>3. Se realizarán tomas físicas del inventario cada 23 de mes.</li> <li>4. Las tomas físicas serán realizadas por el Gerente General conjuntamente con la secretaria.</li> <li>5. Todo movimiento del inventario deberá estar justificado en el libro.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Control de materia prima y materiales complementarios.		<b>Página No.</b> 2/4	
<b>Inicia:</b> Secretaria		<b>Finaliza:</b> Secretaria		<b>No. De pasos</b> 14	
<b>RESPONSABLE</b>					
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO/ RESPONSABLE</b>	<b>Paso No.</b>	<b>ACCION/ACTIVIDAD</b>		
Gerencia	Secretaria	1	Registra el movimiento de materiales en el libro de Inventario. Ver norma No. 1 y 5 1.1 Compras: sigue al paso No. 2 1.2 Salida de materiales: sigue al paso No. 4		
		2	Detalla el material y la cantidad que se compro.		
		3	Se coloca el número de factura con que se realizo la compra.		
		4	Detalla el material y la cantidad que saldrá. Ver norma No. 2		
		5	Especifica el motivo de la salida de materiales.		
		6	Coloca el número de nota de entrega de materiales.		
	Gerente General	Gerente General	7	Verifica el tipo de movimiento que es: 7.1 Si es entrada: sigue paso 8 7.2 Si es salida: sigue paso 9	
			8	Almacena los materiales en bodega	
			9	Entrega los materiales solicitados a secretaria.	
	Secretaria	Secretaria	10	Hace el cierre del día de los movimientos.	
			11	Realiza el reporte semanal que entrega a Gerencia de los movimientos diarios de esa semana.	
	Gerente General	Gerente General	12	Autoriza y firma el reporte de enterado.	
			13	Entrega el reporte a Secretaria.	
	Secretaria	Secretaria	14	Archiva en el file de reporte de inventarios.	
FIN					



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 14

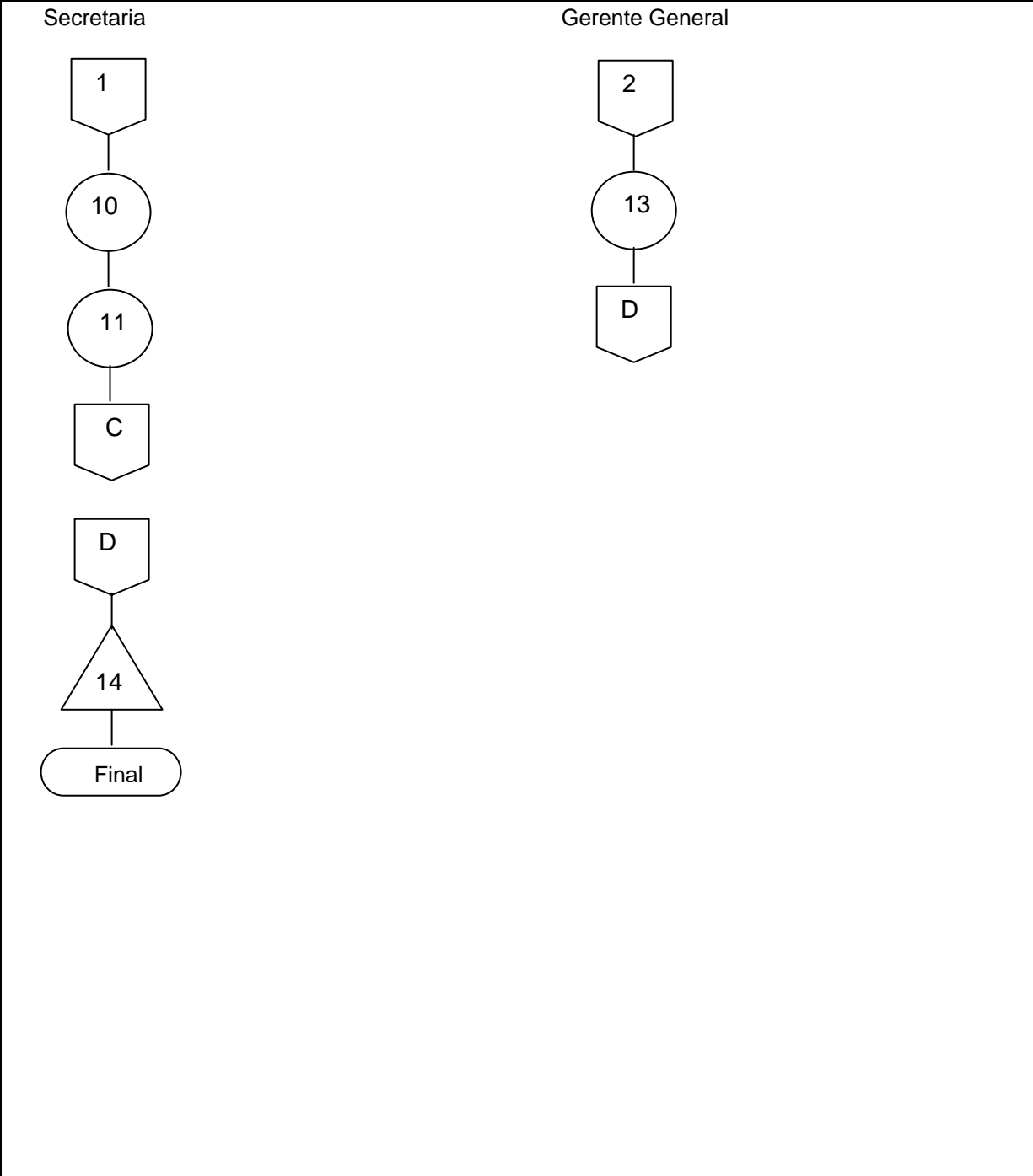
**FLUJOGRAMA**



Nota: el conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otra página.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control de materia prima y materiales complementarios.	<b>Página No.</b> 4/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 14

**FLUJOGRAMA**

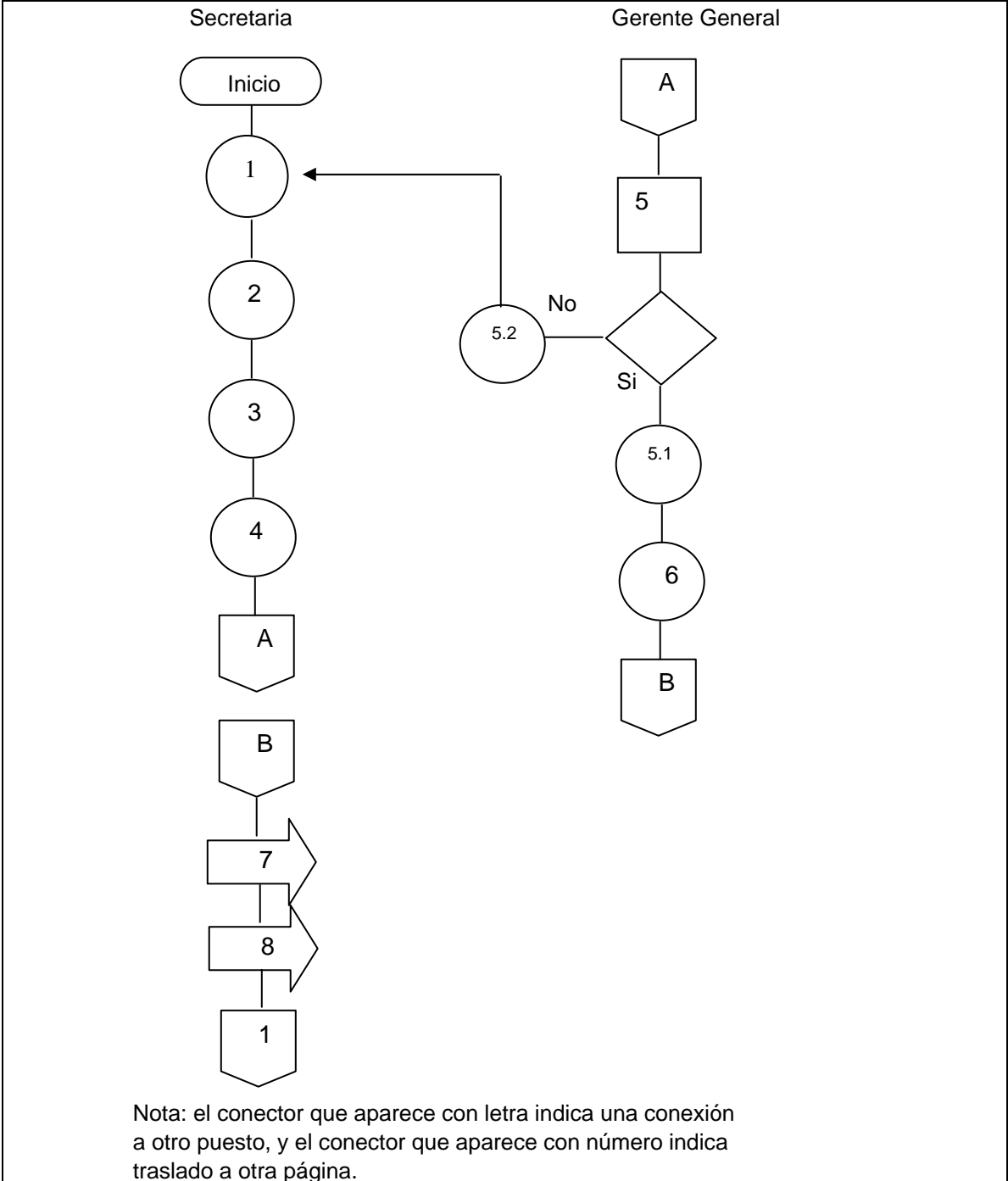


<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control y pago a proveedores.	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 13
<p>I. <b>DEFINICIÓN:</b> en este proceso la empresa lleva un control de los pagos por realizar a los proveedores, ya sea por compra de materia prima y/o materiales complementarios al crédito o al contado. También se incluye cualquier tipo de compra que Gerencia autorice como activo de la empresa.</p> <p>II. <b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de los pagos realizados a proveedores.</li> <li>• Controlar de manera eficiente las cuentas por pagar a proveedores de la empresa.</li> <li>• Manejar de forma ordenada y transparente los egresos por compras.</li> <li>• Establecer el calendario pagos a realizar.</li> </ul> <p>III. <b>NORMAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La entrega de cheques a proveedores por las compras al crédito, se realizara el 5 y 20 de cada mes según el periodo pactado.</li> <li>2. Todo pago a proveedores se realizara con cheques no negociables.</li> <li>3. Por todo pago realizado, se deberá llenar un voucher de pago que firmara la persona de recibido (ver anexo 6).</li> <li>4. Para todo pago efectuado el proveedor deberá dejar el recibo de cobro.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Control y pago a proveedores.		<b>Página No.</b> 2/4
<b>Inicia:</b> Secretaria			<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 13
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACCION/ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO/ RESPONSABLE</b>			
Gerencia	Secretaria	1	Saca del file de ordenes de compra, los pagos pendientes.	
		2	Realiza el cheque. Ver norma No. 2	
		3	Elabora el voucher de pago. Ver norma No. 3	
		4	Entrega al Gerente para que firme y verifique datos.	
	Gerente General	5	Verifica que los datos coincidan. 5.1 Si coinciden, firma el cheque y sigue al paso No. 6. 5.2 Caso contrario, se anula el voucher y cheque, regresa al paso No. 1	
		6	Entrega cheque a Secretaria.	
	Secretaria	7	Entrega el cheque al proveedor.	
		8	Entrega el voucher al proveedor para que lo firme.	
		9	Solicita la constancia de pago del proveedor. Ver norma No. 4 9.1 Si es cancelación: Sigue al paso 10 9.2 Si es abono: Sigue al paso 13	
		10	Saca la orden de compra del file	
		11	Adjunta la factura de cancelación y la orden de compra	
		12	Archiva los documentos en facturas canceladas	
		13	Archiva el recibo y el voucher de pago en el file de ordenes de compra.	
			FIN	

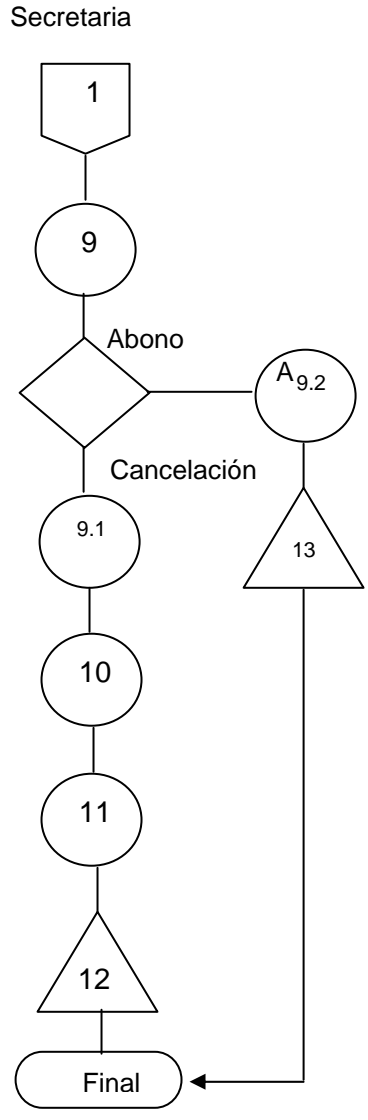
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control y pago a proveedores.	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 13

**FLUJOGRAMA**



Nota: el conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otra página.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control y pago a proveedores.	<b>Página No.</b> 4/4
<b>Inicia:</b> Secretaria	<b>Finaliza:</b> Secretaria	<b>No. De pasos</b> 13
<b>FLUJOGRAMA</b>		



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Producción de la prenda	<b>Página No.</b> 1/3
<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios	<b>Finaliza:</b> Operario	<b>No. De pasos</b> 8
<p>I. <b>DEFINICIÓN:</b> es un conjunto de actividades necesarias para la producción de las prendas que la empresa confecciona, bajo un control de calidad que asegure la satisfacción del cliente. En este proceso se detallan los pasos a seguir desde que los materiales son entregados al supervisor, hasta la entrega de la prenda ya confeccionada por el área de producción.</p> <p>II. <b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir de manera eficiente con el proceso de producción.</li> <li>• Confeccionar prendas de alta calidad.</li> <li>• Establecer los pasos que conformen el proceso de producción.</li> </ul> <p>III. <b>NORMAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antes de confeccionar toda prenda, se deberá verificar el detalle de la confección, medidas y materiales con los que se trabajara.</li> <li>2. El supervisor realizará revisiones en el transcurso del proceso de producción.</li> <li>3. Toda prenda producida, deberá ser revisada por el Supervisor de operarios, para establecer si se cumple con lo solicitado por Gerencia.</li> <li>4. Toda repetición o arreglo de la prenda, la persona responsable deberá cargar con los gastos en que se incurran.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Producción de la prenda		<b>Página No.</b> 2/3
<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios			<b>Finaliza:</b> Operario	<b>No. De pasos</b> 8
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACCION/ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO/ RESPONSABLE</b>			
Producción	Supervisor de operarios	1	Determina el operario que confeccionará la prenda.	
		2	Entrega los materiales que necesitará, las medidas del cliente y los detalles de la prenda a confeccionar al operario.	
		3	Le indica la fecha en que la prenda debe estar producida.	
	Operario	4	Revisa los materiales que el Supervisor le entrego. Ver norma No. 1	
		5	Efectúa el corte de la prenda, separando de la materia prima las diferentes piezas que conforman el corte de la prenda.	
		6	Realiza la costura, uniendo cada una de las partes finales que forman la prenda a confeccionar.	
		7	Termina el proceso productivo con el acabado de la prenda: planchado y retocado.	
		8	Entrega al Supervisor la prenda para el respectivo Control de calidad. Ver norma No. 3	
		FIN		

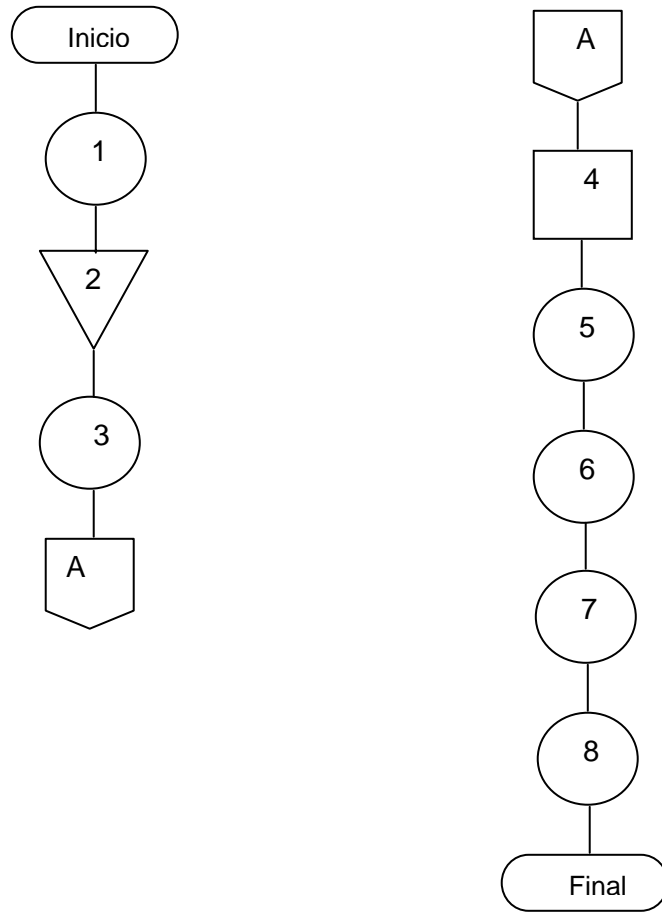


<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Producción de la prenda	<b>Página No.</b> 3/3
<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios	<b>Finaliza:</b> Operario	<b>No. De pasos</b> 8

**FLUJOGRAMA**

Supervisor de Operarios

Operario



<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control de calidad	<b>Página No.</b> 1/3
<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios	<b>Finaliza:</b> Supervisor de operarios	<b>No. De pasos</b> 8
<p>I. DEFINICIÓN: es un proceso que se lleva a cabo durante y al finalizar el proceso de producción de la prenda. Este proceso es realizado por el Supervisor de operarios con el fin de detectar y eliminar errores en la confección de la prenda antes de ser entregada al cliente.</p> <p>II. OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque el proceso de producción se realice de manera eficiente y eficaz.</li> <li>• Detectar errores en la prenda confeccionada.</li> <li>• Eliminar los errores que se den en el proceso de producción.</li> <li>• Entregar al cliente un producto de alta calidad.</li> </ul> <p>III. NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El control de calidad será realizado en el transcurso del proceso de producción por el supervisor de operarios y al finalizar la producción de la prenda.</li> <li>2. Antes de entregar la prenda ya confeccionada a Gerencia, el Supervisor debe realizar el control de calidad.</li> <li>3. Toda corrección o repetición debe ser autorizada por el Supervisor.</li> <li>4. En la nota de control de producción se debe especificar como se realizó el proceso de producción y en los gastos adicionales que se incurrieron en la misma, con su respectivo responsable (ver anexo 2).</li> <li>5. Todo gasto adicional será pagado por la persona que resulte responsable.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Procedimiento:</b> Control de calidad		<b>Página No.</b> 2/3
<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios			<b>Finaliza:</b> Supervisor de operarios	<b>No. De pasos</b> 8
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACCION/ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO/ RESPONSABLE</b>			
Producción	Supervisor de operarios	1	<p>Revisa las medidas, detalles y materiales que se utilizaron en la confección de la prenda como control de calidad. Ver norma No. 2</p> <p>1.1 Si estas concuerdan: sigue al paso No. 2</p> <p>1.2 Caso contrario: sigue al paso No. 5</p>	
		2	Da el visto bueno a la prenda	
		3	Llena la nota del control de producción especificando como se realizo el proceso, el operario que trabajo la prenda y los gastos adicionales si es que los hubieran. Ver norma No. 4	
		4	Empaca la prenda para se entregada a Gerencia y fin del proceso.	
	5	Determina el error en la prenda. Ver norma No. 3		
	6	Determina la solución		
	7	Entrega al operario para que realice las correcciones necesarias. Ver norma No. 5		
	Operario	8	Realiza las correcciones en la prenda según las especificaciones del Supervisor y regresa al paso No. 1	
FIN				

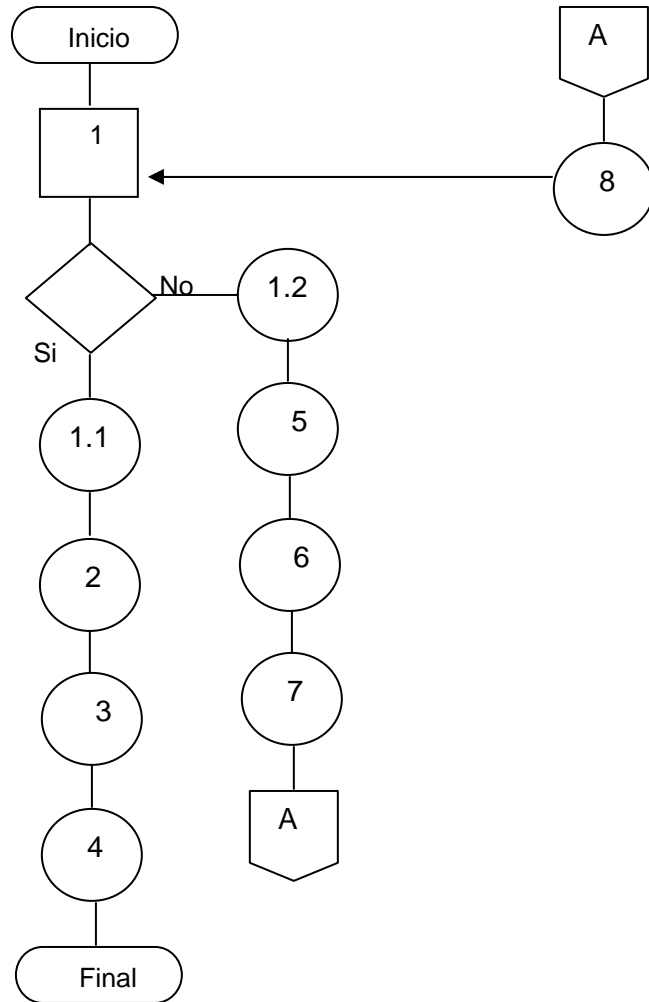
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Procedimiento:</b> Control de calidad	<b>Página No.</b> 3/3
-----------------------------	--	--------------------------

<b>Inicia:</b> Supervisor de operarios	<b>Finaliza:</b> Supervisor de operarios	<b>No. De pasos</b> 8
--	--	--------------------------

**FLUJOGRAMA**

Supervisor de Operarios

Operario



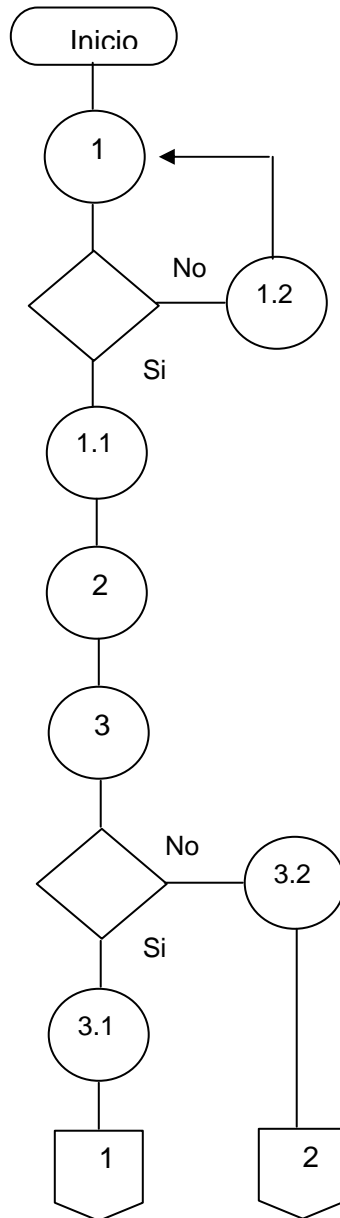
<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo:</b> Labor de venta	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Vendedor	<b>Finaliza:</b> Vendedor	<b>No. De pasos</b> 11
<p>I. DEFINICION: es una actividad dinámica, en la cual se llevan a cabo diferentes actividades que incluyen a los clientes y personal del área de ventas; dentro de las cuales están: contactar al cliente por teléfono, visitarlo, asesorarlo, todo con el fin de ofrecer nuestro servicio y generar ingresos para la organización.</p> <p>II. OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control eficiente de las ventas para el pago de planilla del área.</li> <li>• Realizar visitas efectivas que contribuyan al alcance de las metas.</li> <li>• Contribuir con el aumento de ventas.</li> <li>• Dar un seguimiento eficaz a los clientes.</li> <li>• Controlar las ventas realizadas por cada asesor.</li> <li>• Aumentar el número de clientes.</li> </ul> <p>III. NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para toda venta, el vendedor deberá llenar la solicitud de pedido que firmará el cliente (ver anexo 7).</li> <li>2. Todo enganche deberá ser del 35% sobre el valor total de la solicitud de pedido.</li> <li>3. Gerencia no autorizará ninguna solicitud de pedido, si no se hace efectivo el enganche del cliente.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Instructivo de trabajo:</b> Labor de venta		<b>Página No.</b> 2/4
<b>Inicia:</b> Vendedor			<b>Finaliza:</b> Vendedor	
			<b>No. De pasos</b> 11	
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
Ventas	Vendedor	1	<p>Contacta al cliente por teléfono para realizar venta:</p> <p>1.1 Si es positiva se pacta cita para visitar al cliente y sigue al paso No. 2</p> <p>1.2 Caso contrario se pacta una nueva llamada y regresa al paso No. 1</p>	
		2	Visita al cliente en el lugar establecido.	
		3	<p>Realiza labor de venta.</p> <p>3.1 Si es positiva: sigue al paso No. 4</p> <p>3.2 Si es negativa: sigue al paso No. 10</p>	
		4	Se llena la solicitud de pedido y el cliente la firma Ver norma No. 1	
		5	Recibe el cheque del enganche del cliente. Ver norma No. 2	
		6	Llena el recibo de pago.	
		7	Entrega copia del recibo al cliente.	
		8	Se indica la fecha de entrega de la prenda al cliente.	
		9	Entrega la solicitud y recibo de pago original y el cheque del enganche a supervisor de ventas y finaliza proceso.	
		10	Se pacta una nueva visita con el cliente	
		11	Coloca en agenda lo pactado con el cliente y finaliza el proceso.	
			FIN	

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo:</b> Labor de venta	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia:</b> Vendedor	<b>Finaliza:</b> Vendedor	<b>No. De pasos</b> 11

**FLUJOGRAMA**

Vendedor

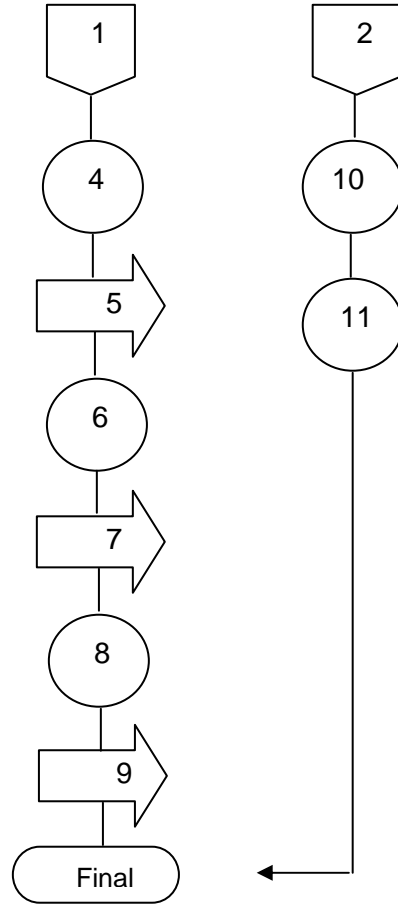


Nota: el conector que aparece con letra indica una conexión a otro puesto, y el conector que aparece con número indica traslado a otra página.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo:</b> Labor de venta	<b>Página No.</b> 4/4
<b>Inicia:</b> Vendedor	<b>Finaliza:</b> Vendedor	<b>No. De pasos</b> 11

**FLUJOGRAMA**

Vendedor



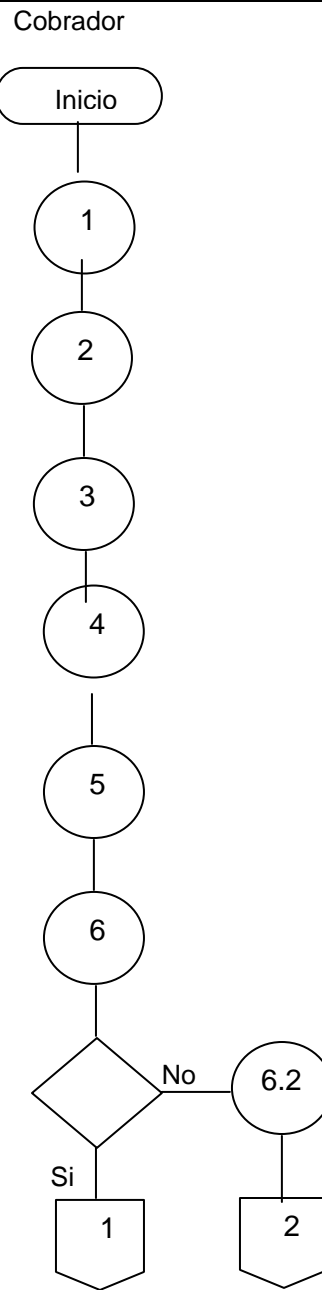


<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo:</b> Gestión y control de cobros.	<b>Página No.</b> 1/4
<b>Inicia:</b> Cobrador	<b>Finaliza:</b> Cobrador	<b>No. De pasos</b> 12
<p>I. <b>DEFINICIÓN:</b> es una actividad que lo integran un conjunto de pasos relacionados con la cartera de créditos que tiene la empresa, dentro de las cuales se llevan a cabo las actividades de control y cobro de la cartera de clientes y el manejo del recargo de mora en las cuentas.</p> <p>II. <b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el porcentaje de clientes morosos.</li> <li>• Recuperar las cuentas por cobrar en el plazo acordado.</li> <li>• Controlar las fechas de cobro y visita a los clientes.</li> <li>• Llevar un control eficiente del saldo actual del cliente.</li> </ul> <p>III. <b>NORMAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por todo pago realizado por el cliente, se le deberá entregar su comprobante.</li> <li>2. La mora será aplicada a pagos que pasen los 5 días hábiles de su fecha de cobro.</li> <li>3. El reporte de los cobros realizados será entregado a Gerencia el mismo día que se efectúan los cobros.</li> <li>4. Ningún recibo será archivado en el file del cliente si no tiene la aprobación del Gerente.</li> <li>5. El % por mora será establecido por el cobrador según los parámetros indicados por gerencia.</li> </ol>		

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>		<b>Instructivo de trabajo:</b> Gestión y control de cobros.		<b>Página No.</b> 2/4
<b>Inicia:</b> Cobrador			<b>Finaliza:</b> Cobrador	<b>No. De pasos</b> 12
<b>RESPONSABLE</b>		<b>Paso No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>UNIDAD</b>	<b>PUESTO</b>			
Gerencia	Cobrador	1	Determina el listado de clientes y las respectivas fechas de pago.	
		2	Realiza el listado de clientes a cobrar según la fecha de Cobro cada 15 o cada 30 de mes.	
		3	Contacta los clientes por teléfono para pactar el día y la hora que se pasara por sus pagos.	
		4	Realiza la calendarización de pagos.	
		5	Establece agenda del día.	
		6	Visita a los clientes para el respectivo cobro. 6.1 Si es positiva, elabora el respectivo recibo para el cliente. Ver norma No. 1 6.2 Caso contrario, pacta una nueva fecha en la calendarización del pago y establece la mora. Ver norma No. 2 y 5	
		7	Regresa a la empresa con los respectivos cobros.	
		8	Procede a efectuar los descargos de las cuentas de los de los clientes en el sistema, según los recibos.	
		9	Descarga manualmente el pago del cliente es su respectiva tarjeta de cobro.	
		10	Realiza el reporte de pagos.	
		11	Realiza el respectivo deposito en el banco a la cuenta de la empresa.	
		12	Adjunta los recibos, el reporte del día y el deposito correspondiente y lo entrega a Gerencia. Norma No. 3 y 5.	
				FIN

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo:</b> Gestión y control de cobros.	<b>Página No.</b> 3/4
<b>Inicia:</b> Cobrador	<b>Finaliza:</b> Cobrador	<b>No. De pasos</b> 12

**FLUJOGRAMA**

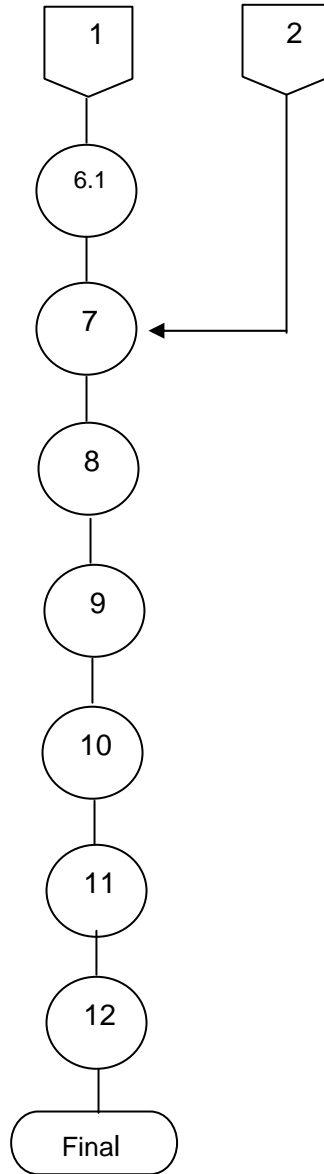


Nota: El conector que aparece con número indica traslado a otra página.

<b>EMPRESA ARTE Y GALAS</b>	<b>Instructivo de trabajo: Gestión y control de cobros.</b>	<b>Página No.</b> 4/4
<b>Inicia: Cobrador</b>	<b>Finaliza: Cobrador</b>	<b>No. De pasos</b> 12

**FLUJOGRAMA**

Cobrador



### 3.6 GLOSARIO

**Acción:** hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración.

**Actividad:** serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integran un procedimiento.

**Apoyo Administrativo:** proporcionar a las unidades administrativas de una organización los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, en tiempo, cantidad y calidad requeridos. También incluye promover los servicios de apoyo, así como el mantenimiento y control de bienes muebles e inmuebles.

**Creatividad:** capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

**Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

**Diagnóstico:** proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlos.

**Diagrama:** representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

**Descripción de puesto:** es la guía administrativa que contiene los datos necesarios para poder identificarlo y ubicarlo en el departamento respectivo.

**Especialización:** organización del trabajo que se establece conforme a criterios específicos que permiten agrupar actividades según características comunes, las cuales pueden ser técnicas, por equipo, por procedimiento, etc.

**Funciones:** actividades principales o sobresalientes de determinado departamento o área.

**Flujograma:** es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica.

**Lineamientos:** directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales de éstas.

**Normas:** criterio o lineamientos generales o específicos que permiten realizar las actividades dentro de los límites establecidos y con calidad y cantidad necesaria para el cumplimiento de sus fines, por medio de la regulación y determinación de las disposiciones emanadas en los instrumentos administrativos correspondientes.

**Objetivo:** propósito o fin que pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento o de todo el funcionamiento de una organización.

**Operación:** para los efectos administrativos, es sinónimo de acción, se considera la división mínima del trabajo administrativo, llegando hasta el grado de detalle para efectos del manual.

**Pasos:** secuencia de acciones u operaciones identificadas con un numeral en orden ascendente.

**Procedimiento:** es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, así como metodología de ejecución, realizada por una o varias personas; constituye una unidad para realizar una función o parte de ella.

**Productividad:** razón producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Programa:** unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la que se le asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios.

**Responsabilidad:** obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

## CONCLUSIONES

1. Para conocer el grado de funcionalidad de una empresa o de un área específica, es importante establecer a través de un diagnóstico administrativo los problemas y las causas que lo generan.
2. La carencia de herramientas administrativas en la empresa Arte y Galas, provoca que la empresa no logre eficiencia y eficacia en su funcionamiento, creando confusión en el personal sobre la estructura orgánica de la empresa.
3. La empresa objeto de estudio carece de una estructura organizacional formal, produce deficiencias y limitaciones para el logro efectivo de los objetivos y metas.
4. La carencia de políticas y normas escritas; así también de una misión y visión que enuncie lo que hace la empresa y qué le ofrece a los clientes; interfiere con el tramo de acción y en la toma de decisiones eficaces y eficientes.
5. En la empresa Arte y Galas, al no tener por escrito los principales procedimientos y sus normas, así como también la determinación del responsable de llevar a cabo dicha actividad, trae como consecuencia que las mismas sean improvisadas e incongruentes, lo que provoca que existan desacuerdos y confusiones en el personal.

## RECOMENDACIONES

1. El Gerente General deberá considerar los resultados del diagnóstico administrativo de la empresa, a fin de que sirva de inicio para un estudio más detenido y profundo de otros aspectos administrativos que impiden el avance y competitividad de la empresa.
2. El Gerente General deberá tomar en cuenta e implementar el Manual de Organización y el Manual de Normas y Procedimientos propuestos, ya que orientarán y guiarán al personal en el desempeño de sus funciones de manera eficiente.
3. El Gerente General deberá implementar la estructura organizacional, la división de funciones, jerarquías y líneas de comunicación propuestos, para el alcance de los objetivos y metas.
4. El Gerente General deberá crear políticas y normas que guíen la acción de las diferentes áreas para la toma de decisiones efectivas de acuerdo a las necesidades que presente la organización a corto, mediano y largo plazo.
5. La organización deberá seguir la secuencia lógica propuesta en el Manual de Normas y Procedimientos, para cada uno de los procedimientos que fueron analizados, de manera que se evite duplicidad de esfuerzos e incremento de costos en algunos casos.



## BIBLIOGRAFIA

1. CASTAÑEDA JIMENÉZ, Juan. Métodos de investigación. México, Editorial McGraw Hill 1995.
2. ELKINS, Arthur. Administración y gerencia: Estructuras, funciones y practicas. México, Universidad de Massachusetts. Fondo educativo interamericano. 1984. 559.p
3. FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. México, Editorial McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 1999. 796.p
4. FUENTES CARIAS, Aura Carolina. Aspectos de organización en una empresa comercializadora de maquinaria pesada, caso practico. Tesis de graduación de Administrador de empresas. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 2001.
5. GUEVARA GUEVARA, Augusto Romeo. Apuntes de técnicas de investigación. Guatemala, Folleto Universitario 1997.
6. HAMPTON, David R. Administración contemporánea. 1era. Edición en español. México, Editorial, McGraw Hill 1987. 580.p
7. HODGE, B.J; ANTHONY, W.P y GALES, L.M. Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. 5ta. Edición. Madrid, Editorial Prentice Hall S.R.L. 1998. 467.p

8. KOONTZ, Harold y Heinz, WEIHERICH. Administración: Una perspectiva global. 11va edición. México, Editorial McGraw Hill. 2001. 796.p
9. MENDIETA, Ángela. Métodos de investigación y manual académico. Editorial Porrua, S.A. 1991
10. OLIVA, Rolando de Jesús. Material de apoyo: La industria y los servicios. 1999. Curso de Administración de operaciones I. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de empresas. USAC.
11. REYES PONCE, Agustín. Administración moderna. México, Editorial Limusa S.A. de C.V 2002. 480.p
12. STONER, James A.F. y Edward R. FREMMAN. Administración. 5ta. Edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1994. 781.p
13. STONER FREEMAN, Gilbert Jr. Administración. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1995. 691.p
14. SISK, Henry L. y SVERDLIK, Mario. Administración y gerencia de empresas. 2da. Edición. Cincinnati, Ohio, U.S.A. 638.p
15. TERRY & FRANKLIN. Principios de administración. México, Editorial CECSA. 1985. 747.p
16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Folleto Universitario: Aspectos generales para elaborar una tesis profesional. Guatemala, departamento de publicaciones 1997.

17. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Material bibliográfico: Administración II. Guatemala, Departamento de publicaciones. 1997. 188.p
18. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Compilación bibliográfica: Administración III. Guatemala, Departamento de publicaciones. 1997.
19. WANKELE, Charles y James A.F. STONER. Administración. 3era Edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 811.p

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Nota de entrega de materiales**

**Nota de entrega de materiales No.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Se entrego a : \_\_\_\_\_

Los siguientes materiales:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Prenda a producir: \_\_\_\_\_

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Medidas del cliente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Detalles de la prenda a confeccionar:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de entrega de la prenda: \_\_\_\_\_

Observaciones:

Nombre de la persona que entrego: \_\_\_\_\_

Firma de recibido: \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
**Nota del control de producción**

**Nota del control de producción No.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Prenda a entregar: \_\_\_\_\_

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Nombre del operario que trabajo la prenda: \_\_\_\_\_

Detalle del proceso de producción

- Corte: \_\_\_\_\_
- Costura: \_\_\_\_\_
- Acabado: \_\_\_\_\_

Modificaciones o repeticiones: \_\_\_\_\_

Descuentos: \_\_\_\_\_

Observaciones:

Nombre de la persona que recibe: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**Solicitud de empleo**

**Arte y Galas**  
**Solicitud de empleo**

Para uso interno

Código de empleado:  área:   
 Puesto:  
 Sueldo:  Jornada:  Horario de:  a:

**FICHA DEL EMPLEADO**

Fecha: \_\_\_\_\_.  
 Nombre completo: \_\_\_\_\_.  
 Dirección: \_\_\_\_\_.  
 Departamento/municipio: \_\_\_\_\_, Estado Civil: \_\_\_\_\_.  
 Edad: \_\_\_\_\_, Sexo: \_\_\_\_\_.  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_, Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_.  
 Teléfono Domicilio:  Celular:  Fax:   
 No. de cédula: \_\_\_\_\_, extendida en: \_\_\_\_\_, Fecha de emisión: \_\_\_\_\_.  
 No. de licencia de conducir: \_\_\_\_\_, tipo: \_\_\_\_\_, vencimiento: \_\_\_\_\_.  
 Nit: \_\_\_\_\_, No. de afiliación IGGS: \_\_\_\_\_.

**Información adicional**

Escolaridad	Institución	Título obtenido	Año

**Otros cursos**

Curso	Institución	Año

**Experiencia laboral**

Empresa: \_\_\_\_\_.

Cargo: \_\_\_\_\_.

Fecha de ingreso  Fecha de egreso  Salario

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_.

Tareas realizadas:

Motivo salida

Empresa: \_\_\_\_\_.

Cargo: \_\_\_\_\_.

Fecha de ingreso  Fecha de egreso  Salario

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_.

Tareas realizadas:

Motivo salida



Empresa: \_\_\_\_\_.

Cargo: \_\_\_\_\_.

Fecha de ingreso  Fecha de egreso  Salario

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_.

Tareas realizadas:

Motivo salida

Idiomas

Nombre	Año de estudio	Institución	Observaciones

Referencias personales

Nombre	Ocupación	Teléfono

Todos los datos proporcionados a la empresa son fidedignos, y autorizo sean confirmados por la misma.

Firma:

**ANEXO 4**  
**Formato de anticipos**

<b>No.</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha:	_____.
Recibí de:	_____.
La cantidad de:	_____ Q <input style="width: 100%;" type="text"/>
Por concepto de:	_____.
A descontarse de la siguiente manera:	_____.
	_____.
	_____.
A partir de:	_____.
Autorizo:	_____.
F.	_____.
Nombre del empleado:	_____.
Firma:	_____.

**ANEXO 5**

**Voucher de pago de planilla**

<b>No. de empleado</b> <input type="text"/>		
<b>RECIBI DE: ARTE Y GALAS</b>		<b>FECHA:</b>
<b>LA CANTIDAD DE:</b>		
<b>POR:</b>	<b>30 Días laborados</b>	<b>Q</b>
(+)	0 Horas extras	Q
(+)	Bonificación	Q
(+)	Vacaciones	Q
(+)	Comisiones	Q
(+)	Aumento Salarial	Q
(+)	Otros	Q
(+)	Bonificación	Q
		-----
<b>Total de ingresos</b>		<b>Q</b>
(-)	Igss	Q
(-)	Préstamo	Q
(-)	Anticipos	Q
(-)	Otros	Q
		-----
<b>Total de deducciones</b>		<b>Q</b>
<b>TOTAL A RECIBIR Q.</b> <input type="text"/>		
F. _____		
Nombre del empleado		
No. de cédula		

**ANEXO 6**  
**Voucher de pago a proveedores**

<b>No.</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<b>Q.</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Cuenta No. _____ . Cheque No. _____ .			
Banco: _____ .			
Lugar y fecha: _____ .			
Páguese a: _____ .			
La cantidad de: _____ .			
Por concepto de: _____ .			
Proveedor: _____ .			
Nombre de quien recibe: _____ .			
F. _____ .			

**ANEXO 7**  
**Solicitud de pedido**

<p><b>ARTE Y GALAS</b></p> <p>4calle 5-01 zona 1 of. 201</p> <p>Tel: 2232-1391</p> <p>Nombre completo: _____.</p> <p>Dirección Domicilio: _____.</p> <p>Teléfono: _____ . Celular: _____ . Fax: _____.</p> <p>No. de Cédula: _____ . NIT: _____.</p> <p>Trabajo: _____ . Teléfono: _____.</p> <p>Ocupación: _____ . Estado civil: _____.</p> <p><b>Referencias</b></p> <p>Nombre: _____ . Teléfono: _____.</p> <p>Nombre: _____ . Teléfono: _____.</p> <p>Nombre: _____ . Teléfono: _____.</p>	<p><b>Pedido No.</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/></p>																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Cant.</th> <th style="width: 50%;">Descripción</th> <th style="width: 10%;">Color</th> <th style="width: 10%;">Código</th> <th style="width: 10%;">Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					Cant.	Descripción	Color	Código	Precio																				
Cant.	Descripción	Color	Código	Precio																									
				<p><b>TOTAL Q.</b></p>																									
<p>Fecha de entrega: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/></p> <p>Dando como primer pago un enganche de <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/> y ____ pagos consecutivos de <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/> de forma _____ a partir de _____.</p> <p>Guatemala _____ de _____ de _____.</p> <p>Firmo de aceptada la siguiente solicitud.</p> <p style="text-align: right;">F. _____.</p>																													

**ANEXO 8**  
**Nota de envío**

**Nota de Envío No.**

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_.

Dirección de entrega: \_\_\_\_\_.

Teléfono: \_\_\_\_\_.

Descripción de la prenda:

Nombre de la persona que entrega: \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

F. \_\_\_\_\_

Recibí conforme

Nota: no se aceptan reclamos que se presenten dos días después de firmada la presente nota.