

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

**REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MOTORES Y REPUESTOS
AUTOMOTRICES**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR:

LEONEL ALBERTO MOLINA CABRERA

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, Agosto 2008

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

| | |
|-------------------|-------------------------------------|
| Decano | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| Secretario | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal 1º | Lic. Albaro Joel Girón Barahona |
| Vocal 2º | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero |
| Vocal 3º | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| Vocal 4º | S.B. Roselyn Janette Salgado Ico |
| Vocal 5º | B.C. José Abraham González Lemus |

EXONERACIÓN

DEL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado según resolución de Junta Directiva contenida en el numeral 6.6, Punto Sexto del Acta 34-2006, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de septiembre de 2,006.

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

| | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Presidenta: | Licda. Lorena Ileana Hernández García |
| Secretario: | Lic. Jaime René Ocampo Muralles |
| Examinador: | Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell |

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.9, Subinciso 6.9.1 del Acta 8-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de abril de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 232-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de noviembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE MOTORES Y REPUESTOS AUTOMOTRICES", que para su graduación profesional presentó el estudiante LEONEL ALBERTO MOLINA CABRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE BOTANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

José Botando Secaida Morales
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

“Ser Divino, Infinito, Omnipotente y Supremo que me dá el aliento de vida, a él sea todo honor y gloria; mis labios no se cansarán de expresar mi agradecimiento por tantas cosas que de él he recibido, muestra de ello es el haberme concedido obtener este logro en mi vida profesional”.

Especialmente A:

- Mi Familia: mis dos mamás, mis hermanos y mi sobrinita, mis tías y tíos, mi abuelo, mi papá, mis primos y primas. A ustedes debo lo que soy; ahora un profesional, gracias por su apoyo.
- Mi Asesor, por su dedicación.
- A Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A la empresa objetivo de este estudio.
- A mis amigos y compañeros de aulas.

Reciba cada uno de ustedes mi sincero agradecimiento; sepan que las metas en la vida son difíciles de alcanzar, pero con la Bendición de Dios y el apoyo de personas como ustedes se pueden lograr, gracias a todos. Dios les bendiga, a cada uno por nombre.

“Agradezco a Dios y a quién si nada a cambio, alguna me vez brindo su ayuda”

“Es importante tener sueños en la vida, pero aún más es hacerlos realidad”

“Una persona no se mide por sus títulos académicos, si no por sus virtudes”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|---|------|
| Introducción | i |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 ADMINISTRACIÓN | 01 |
| 1.1.1 Características | 01 |
| 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO | 02 |
| 1.2.1 Planificación | 02 |
| • Misión | 03 |
| • Visión | 03 |
| • Objetivos | 03 |
| • Políticas | 03 |
| • Procedimientos | 03 |
| 1.2.2 Organización | 04 |
| • Características de la organización | 04 |
| • Organización informal | 04 |
| • Sistema de organización | 05 |
| - Organización funcional | 05 |
| • División organizacional | 05 |
| - Departamentalización funcional | 05 |
| • Niveles organizacionales | 06 |
| • Diseño organizacional | 06 |
| - Estructura organizacional | 06 |
| - Ambiente | 06 |
| - Tecnología | 07 |
| - Centralización y descentralización | 07 |
| - Las organizaciones como sistemas abiertos | 07 |
| • División del trabajo | 08 |
| • Autoridad | 08 |
| • Descripción del puesto | 08 |
| • Procedimientos | 10 |
| • Organigramas | 10 |
| - De funciones o funcional | 10 |
| - De puestos o nominal | 10 |
| • Manuales administrativos | 10 |
| - Manual de organización | 10 |
| - Manual de normas y procedimientos | 11 |
| • Principio de la especialización | 11 |
| • Principio de la unidad de mando | 11 |
| • Principio de la paridad autoridad y responsabilidad | 11 |

| | Pág |
|--|------------|
| • Principio del tramo de control | 11 |
| 1.2.3 Integración | 12 |
| 1.2.4 Dirección | 12 |
| • Motivación | 12 |
| • Comunicación | 12 |
| • Liderazgo | 12 |
| • Autoridad organizacional | 12 |
| 1.2.5 Control | 13 |
| 1.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO | 13 |
| 1.3.1 Cómo reorganizar una empresa | 13 |
| 1.3.2 Porque reorganizar una empresa | 14 |
| 1.3.3 Reorganización administrativa | 14 |
| • Procedimiento para la reorganización | 16 |
| 1.3.4 Desarrollo organizacional | 17 |
| 1.4 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO | 17 |
| 1.4.1 Análisis estructural | 17 |
| 1.4.2 Análisis funcional | 17 |
| 1.4.3 Análisis procedimental | 18 |
| 1.4.4 Análisis de facultades | 18 |
| 1.4.5 Análisis de relaciones | 18 |
| 1.4.6 Análisis organizacional | 19 |

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MOTORES Y REPUESTOS
AUTOMOTRICES

| | Pág |
|--|------------|
| 2.1 ANTECEDENTES | 20 |
| 2.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL | 23 |
| 2.2.1 División organizacional | 23 |
| 2.2.2 Organigrama general | 24 |
| 2.2.3 Niveles organizacionales | 24 |
| 2.2.4 Tramo de control | 26 |
| 2.2.5 Organigrama nominal | 27 |
| 2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL | 29 |
| 2.3.1 Funciones de cada área de la empresa | 29 |
| 2.3.2 Duplicidad de funciones | 31 |
| 2.3.3 Compatibilidad de funciones | 32 |
| 2.4 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL | 33 |
| 2.4.1 Principales procedimientos | 33 |
| 2.4.2 Problemas en algunos procedimientos | 35 |

| | Pág |
|---|------------|
| 2.5 ANÁLISIS DE FACULTADES | 37 |
| 2.5.1 Gerente general | 37 |
| 2.5.2 Subgerente o encargado | 37 |
| 2.5.3 Secretaria de gerencia | 38 |
| 2.5.4 Auxiliar de secretaria | 38 |
| 2.5.5 Vendedores | 38 |
| 2.5.6 Mecánicos | 38 |
| 2.5.7 Pilotos | 38 |
| 2.5.8 Auxiliares de mecánica | 39 |
| 2.5.9 Encargado de mantenimiento | 39 |
| 2.5.10 Distribución de la autoridad | 39 |
| 2.6 ANÁLISIS DE RELACIONES | 40 |
| 2.6.1 Relaciones de trabajo | 40 |
| 2.6.2 Comunicación | 41 |
| 2.7 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO | 43 |
| 2.7.1 Principales problemas organizacionales | 45 |
| 2.7.2 Bajo nivel de ventas | 46 |
| 2.7.3 Manejo de gastos | 46 |
| 2.7.4 Ambiente de trabajo negativo | 47 |
| 2.7.5 Problemas en el inventario de mercadería | 47 |
| 2.7.6 Instalaciones –distribución del espacio físico- | 48 |
| 2.7.7 Instalaciones –higiene y seguridad laboral- | 48 |
| 2.7.8 Pérdida de clientes | 49 |
| 2.7.9 Relación con los clientes | 49 |
| 2.7.10 Situación de mercado | 49 |
| 2.7.11 Publicidad y mercadeo | 50 |
| 2.7.12 Servicio al cliente | 50 |

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN A LA EMPRESA IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA DE MOTORES Y REPUESTOS AUTOMOTRICES

| | Pág |
|--|------------|
| 3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 51 |
| 3.2 ASPECTOS GENERALES | 51 |
| 3.2.1 Objetivos generales | 51 |
| 3.2.2 Objetivos específicos | 52 |
| 3.2.3 Alcances | 53 |
| 3.2.4 Consideraciones generales | 53 |
| 3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO | 54 |
| 3.3.1 Sistema de organización | 55 |
| 3.3.2 Departamentalización | 55 |
| 3.3.3 Jerarquización | 59 |

| | Pág |
|--|------------|
| 3.3.4 Funciones de la junta directiva | 60 |
| 3.3.5 Funciones de la gerencia general | 61 |
| 3.3.6 Funciones de la asesoría | 62 |
| 3.3.7 Funciones del departamento administrativo | 62 |
| 3.3.8 Funciones del departamento de ventas | 63 |
| 3.3.9 Funciones del departamento de mecánica | 64 |
| 3.3.10 Niveles organizacionales | 65 |
| 3.3.11 Órganos de control | 65 |
| 3.3.12 Autoridad y responsabilidad –forma de distribución- | 66 |
| 3.3.13 Toma de decisiones –comité ejecutivo- | 66 |
| 3.3.14 Relaciones de trabajo -comunicación- | 67 |
| 3.4 INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN PROPUESTOS | 68 |
| 3.4.1 Manual de organización | 68 |
| 3.4.2 Manual de normas y procedimientos | 68 |
| 3.5 ESTRATEGIAS PROPUESTAS | 68 |
| 3.5.1 Automatización del proceso de facturación | 69 |
| 3.5.2 Implementación del servicio de cobro con tarjeta de crédito y débito | 69 |
| 3.5.3 Caja chica | 69 |
| 3.5.4 Bodega de materiales | 70 |
| 3.5.5 Código de exportador | 70 |
| 3.5.6 Automatización de oficinas y bodega | 70 |
| 3.5.7 Redistribución de bodega | 71 |
| 3.5.8 Reorganización del taller mecánico | 71 |
| 3.5.9 Implementación de medidas de higiene y seguridad laboral | 71 |
| 3.5.10 Creación del reglamento interno de trabajo | 71 |
| 3.5.11 Habilitación de contrato de trabajo | 71 |
| 3.5.12 Pizarra informativa | 72 |
| 3.5.13 Reconocimiento solares | 72 |
| 3.5.14 Sistema de evaluación al personal | 72 |
| 3.5.15 Segmentación de clientes | 72 |
| 3.5.16 Medios escritos | 73 |
| 3.5.17 Volante de información | 73 |
| 3.5.18 Medios radiales | 73 |
| 3.5.19 Página de Internet | 73 |
| 3.5.20 Ofrecer cotizaciones | 73 |
| 3.5.21 Área de servicio al cliente | 74 |
| 3.5.22 Hoja de garantías | 74 |
| 3.5.23 Buzón de sugerencias | 74 |
| 3.5.24 Trifoliar de cuidados y mantenimiento de un motor | 74 |

| | Pág |
|---|------------|
| 3.6 RECURSOS NECESARIOS | 75 |
| 3.6.1 Instalaciones físicas | 75 |
| 3.6.2 Mobiliario y equipo | 75 |
| 3.6.3 Papelería y materiales | 75 |
| 3.6.4 Inversiones varias | 75 |
| 3.6.5 Recurso humano | 75 |
| 3.6.6 Notas a la gráfica anterior | 77 |
| 3.6.7 Costo de la propuesta | 77 |
| 3.6.8 Notas a la gráfica anterior | 79 |
| 3.7 MECANISMOS USADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN | 80 |
| 3.8 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO | 80 |
| 3.8.1 Evaluación de la satisfacción del personal | 81 |
| 3.8.2 Evaluación de la satisfacción al cliente | 82 |
| 3.8.3 Evaluación de la situación financiera | 82 |
| | |
| Conclusiones | 83 |
| Recomendaciones | 84 |
| Bibliografía | 85 |

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | | Pág. |
|------------|---|-------------|
| 1 | Resumen de problemas organizacionales, según área funcional | 45 |
| 2 | Propuesta de ajuste salarial | 76 |
| 3 | Presupuesto de implementación de la propuesta | 78 |

ÍNDICE DE ESQUEMAS

| No. | | Pág. |
|------------|--|-------------|
| 1 | Las organizaciones como sistemas abiertos: modelo biológico | 09 |
| 2 | Flujo de comunicación descendente | 41 |
| 3 | Flujo de comunicación sem.-horizontal | 42 |
| 4 | Flujo de comunicación ascendente | 42 |
| 5 | Distribución de autoridad y responsabilidad para jefes de depto. | 67 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | | Pág. |
|------------|--|-------------|
| 1 | Organigrama general actual | 25 |
| 2 | Organigrama nominal actual | 27 |
| 3 | Organigrama funcional actual | 30 |
| 4 | Funciones de las unidades administrativas actuales | 34 |
| 5 | Organigrama general propuesto | 56 |
| 6 | Organigrama nominal propuesto | 57 |
| 7 | Organigrama funcional general propuesto | 58 |

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

1. Manual de organización y funciones
2. Manual de normas y procedimientos
3. Estrategias propuestas

INTRODUCCIÓN

Este documento es el informe final de la tesis presentada por el autor ante la junta directiva de la facultad de ciencias económicas de la universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferírsele el título de administrador de empresas, en el grado académico de licenciado. El cual presenta en tres capítulos secuenciales los resultados obtenidos del estudio administrativo, realizado en una empresa dedicada a la importación y distribución de motores y repuestos automotrices en el mercado guatemalteco.

Las deficiencias organizacionales encontradas, se estudiaron por medio de un diagnóstico administrativo. El análisis se realizo basado en conocimientos teóricos, experiencias laborales previas y la supervisión de un asesor; se ofrece como solución: la propuesta de reorganización, que se constituye en el aporte profesional.

El primer capítulo, contiene información sobre la teoría administrativa; esto permite al lector comprender la información de los capítulos siguientes.

El capítulo dos denominado diagnóstico administrativo, presenta información captada a través de fuentes primarias como: la entrevista, la encuesta y la técnica de observación en la empresa analizada; donde se detectaron deficiencias administrativas, específicamente en el área organizacional.

Los problemas de ineficacia e ineficiencia en los procesos, el ambiente de trabajo negativo y las pocas expectativas de desarrollo a futuro, son causados por la ausencia de un diseño organizacional moderno y funcional acorde a las necesidades actuales de la empresa, lo que comprobó la hipótesis planteada.

La ausencia de una estructura organizacional, se manifestaba en deficiencias de las operaciones de trabajo: es decir retraso en los procesos facturación y distribución de trabajo a los mecánicos, duplicidad de funciones y de mando, falta de equipo y automatización tecnológica e inadecuadas instalaciones, las que presentaban riesgos de accidentes laborales.

El personal demostraba cierta desmotivación al desarrollar sus atribuciones; existía liderazgo autoritario y no se daba un control adecuado por el Gerente General: sus esporádicas visitas y su ausencia constante, no permitía contar con una retroalimentación sobre asuntos que no se llevaban a cabo correctamente.

La empresa vivía una situación financiera de supervivencia, aunque se producían ganancias, no se lograba la rentabilidad potencial del negocio, esta situación conlleva a la gerencia a tomar la decisión de permitir la realización de este trabajo administrativo y aceptar la implementación de la mayor parte de las propuestas que surgieran del mismo.

La propuesta de reorganización administrativa a la empresa, contenida en el capítulo tres, provee un diseño organizacional acorde a la misión y visión de la misma. Establece una división organizacional y crea los departamentos: administrativo, ventas y mecánica, liderados por la gerencia general, esta última cuenta ahora con una asesoría externa en materia fiscal, legal y administrativa.

También se incluye un manual de organización con la nueva filosofía organizacional, la descripción de puestos y un manual de normas y procedimientos que define la nueva forma de realizar los procesos de pedido y facturación de mercadería y la distribución de los servicios mecánicos.

Se establecieron estrategias enfocadas a reducir los problemas con la finalidad de optimizar los procesos de trabajo, generar incentivos en el personal, permitiéndole a éste, mejorar su satisfacción laboral. Sobre todo elevar los niveles de ventas y mejorar la rentabilidad del negocio.

Se diseñaron formularios, sistemas de control computarizados, planos y diagramas, para aplicar la reorganización administrativa. (véanse anexos)

Para finalizar se plantean conclusiones y recomendaciones, a la espera de que el presente trabajo constituya un aporte a las empresas cuya actividad económica se relacione con la distribución o venta de motores y repuestos automotrices.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Contiene la teoría administrativa que dá sustento a este estudio.

1.1 ADMINISTRACIÓN

“Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados” (7:4).

1.1.1 Características

- a)** Es universal: El fenómeno administrativo se da donde exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

- b)** Es específica: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico.

- c)** Es integral: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se dan en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- d)** 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.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Forma un continuo e inseparable proceso, 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” (7:22).

“Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación)” (7: 67).

La planificación y el control son las fases del proceso administrativo conocido como los gemelos indisolubles y dan el curso o dirección que tomará la entidad, empresa u organización. Son las bases para que una organización ejerza un funcionamiento acorde a los estándares mínimos aceptados.

Para varios autores sobre el proceso administrativo es coincidente la presencia de cinco grandes fases de éste, que para fines de este estudio se hace un análisis por separado pero que en constante actividad se encuentran estrechamente relacionadas una con la otra, incluso generan una relación causal entre cada.

1.2.1 Planificación

“La planificación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos” (7:18).

Esta se mejora a través de la experiencia práctica y mediante un proceso aproximación progresiva; por eso, necesita de flexibilidad.

- **Misión**

“En todo sistema social, las empresas tiene una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna” (7:70).

- **Visión**

Se considera la visión como una imagen acerca del futuro de una organización, debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista.

- **Objetivos**

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que señala un ámbito definido y que sugiere la dirección de los esfuerzos de planeación de un directivo. Los objetivos deben ser cuantificables. “Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad” (7:71).

- **Política**

“Constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones” (7:73).

En las políticas de una organización se incluyen patrones y restricciones, se imponen responsabilidades en las funciones de la empresa, que contribuyen a la coordinación estructural, es decir concertar el trabajo de los individuos para lograr los objetivos.

- **Procedimientos**

Establecen una metodología estándar entre los elementos de una organización; definen la autoridad, responsabilidad, obligación de rendir cuentas, las relaciones de comunicación de cada empleado y ejecutivo de la empresa y proporcionan la coordinación vertical y horizontal de la organización.

1.2.2 Organización

“La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización” (7:18).

Los gerentes recurren a diversos planes para controlar las operaciones de la empresa. Estos planes son en realidad instrumentos de organización, que sirven para enseñar el alcance de la función de organización y permiten identificar los problemas organizacionales básicos.

- **Características de la organización**

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

- a) Objetivos verificables.
- b) Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.
- c) Un área de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función.
- d) El suministro de la información necesaria.

En este sentido, la organización consiste en:

1. La identificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos.
4. El establecimiento de líneas de comunicación para trasladar información.

- **Organización informal**

“Estructura informal de la organización son una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni reconocidas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí” (7:186).

- **Sistema de organización**

Se refiere a la forma en la cual se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Existen tres formas básicas: por función, por producto/mercado o matriz.

- **Organización funcional**

Su creador fue Frederick Taylor, propuso el puesto de supervisor especialista, uno para cada actividad principal y que éstos tuvieran autoridad sobre el personal que realizaba las labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. Organización funcional es organizar a las personas que se dedican a una misma actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, agrupándolas en una misma unidad.

- **División organizacional**

La departamentalización es la estructura formal de la organización compuesta de varios segmentos y / o puestos administrativos, así como las relaciones entre sí.

Es un agrupamiento eficiente de los puestos en unidades de trabajo coordinadas, con el fin de facilitar la rápida realización de los objetivos organizacionales.

- **Departamentalización funcional**

Departamentalización funcional es agrupar las actividades semejantes según su función primordial para lograr la especialización y con ello eficiencia del personal.

- **Niveles organizacionales**

La 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.

“Existen niveles de organización porque tiene un límite el número de personas que un gerente puede supervisar con eficacia, aun cuando este límite varía según la situación” (7:187).

- **Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir “un objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. Los teóricos de las organizaciones refieren a estos factores como la estructura organizacional” (5:380).

- **Estructura organizacional**

Es el marco en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la ubicación y correlación de las funciones, líneas de comunicación, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

- **Ambiente**

Son todas las variables situadas fuera de los límites de la empresa, que influyen profundamente en sus aspectos estructurales. Es necesario saber cómo enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficiencia.

.. **Tecnología**

“Comprende el conjunto de herramientas, equipos y procedimientos que ayudan a obtener la máxima eficiencia posible dentro de las actividades de una empresa” (7:598).

.. **Centralización y descentralización**

Una administración centralizada delega, de manera necesaria, a los jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización exige que los jefes controlen, si no de forma total, parcialmente los resultados finales.

.. **Las organizaciones como sistemas abiertos**

“Con base en la teoría general de sistemas, surgida durante el decenio de 1950, los teóricos organizacionales han propuesto un modelo más dinámico de las organizaciones modernas“.

Una organización es un conjunto de partes que independientes que componen un todo, ya que cada una contribuye con algo y recibe algo de ese todo, que a su vez tiene interdependencia con su entorno” (5:385) (véase esquema 1). Se compone de cinco subsistemas:

a) Objetivos y valores

Incluye la cultura y la filosofía organizacional (área de recursos humanos).

b) Técnico

La tecnología, automatización de procesos e instalaciones (área operacional).

c) Psicosocial

La motivación, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

d) Estructural

La división de trabajo, definición de puestos y procedimientos.

e) Administrativo

El proceso administrativo aplicado en forma adecuada en una organización.

- **División del trabajo**

“Consiste en dividir grandes tareas en segmentos de trabajo que se distribuyen entre varias personas” (2:221).

Permite al empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de esfuerzo, hace que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye a la eficiencia organizacional.

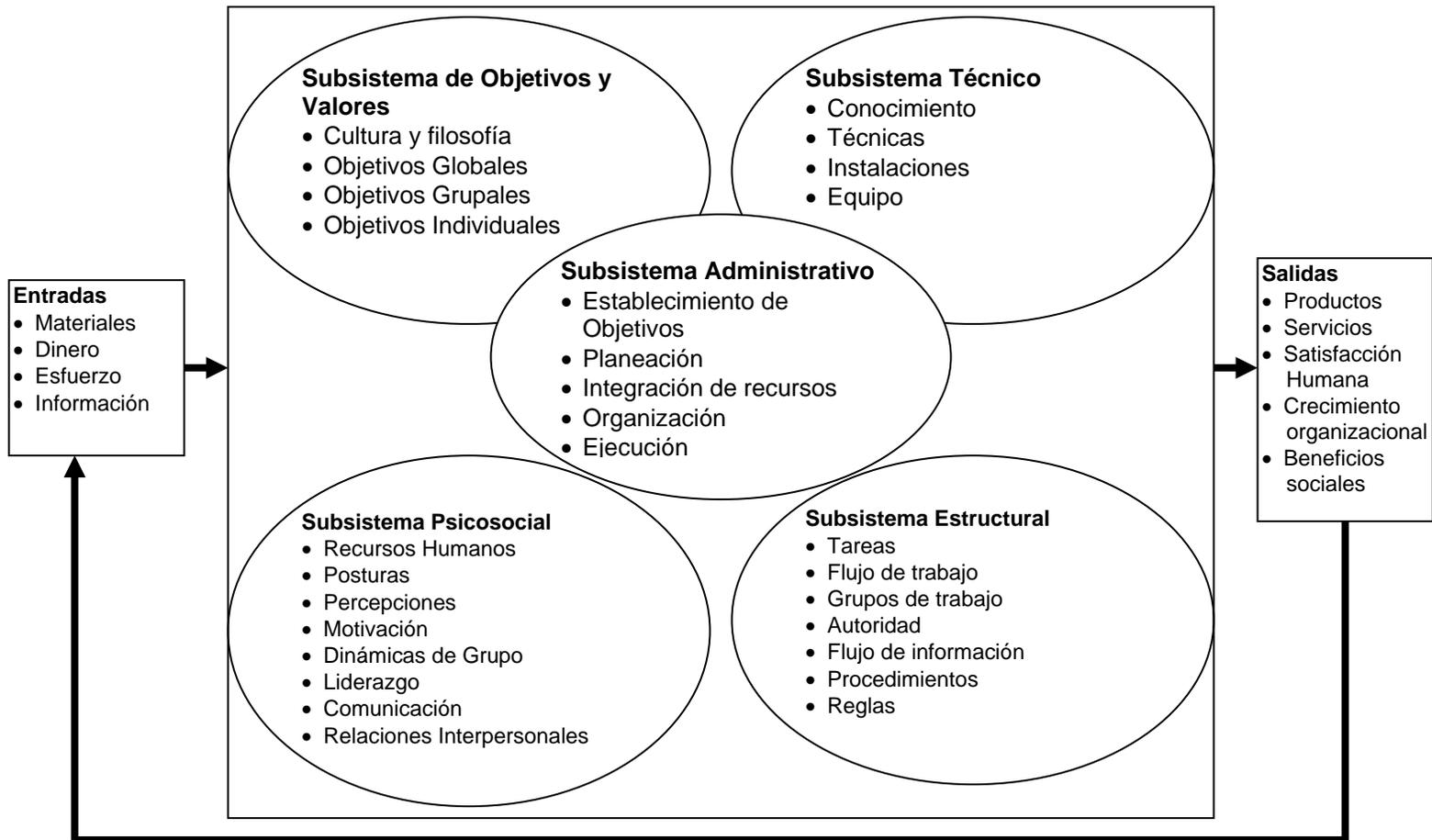
- **Autoridad**

“Es el derecho de un puesto (y a través de éste, el derecho de la persona que ocupa el puesto) a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan otra persona” (7:236).

- **Descripción del puesto**

“Estipula la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones de autoridad implicadas” (7:317).

Esquema 1 Las organizaciones como sistemas abiertos: modelo biológico



Este modelo es una combinación de figuras 5-2 y 5-3 de F.E. Kast y J.E. Rosenzweig, *Organization and Management: A systems and Contingency Approach*, 4^a edición (Nueva Cork: McGraw-Hill, 1986), pp.112,114 Copyright 1986.

Fuente: KINICKI, Angelo y Kreitner Robert. Comportamiento Organizacional, México, Editorial McGraw Hill, 7ma. Edición, Año 2003, 469 p.

- **Procedimientos**

“Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras” (7:75). Son series de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

- **Organigramas**

“Gráfico de cuadros y líneas que muestra la cadena de autoridad formal y división del trabajo” (5:381).

- **De funciones o funcional**

Indican en el cuerpo de la gráfica, 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.

- **De puestos o nominal**

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.

- **Manuales administrativos**

Son documentos que contienen 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.

- **Manuales de organización**

Consiste en una serie de referencias de organización sobre la empresa, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia.

La información que lo integra puede ser: antecedentes, organigramas, misión, visión, descripción de funciones y atribuciones, niveles de jerarquía, grados de responsabilidad y autoridad.

– **Manuales de normas y procedimientos**

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades 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.

- **Principio de la especialización**

Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene. La aplicación efectiva de este principio puede contribuir al aumento y calidad de producción, reducción de tiempos.

- **Principio 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.

- **Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad**

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

- **Principio del tramo de control**

Existe un límite en el número de subordinados que un gerente puede dirigir adecuadamente, el promedio oscila entre cinco a siete personas.

1.2.3 Integración

“Es la fase en donde se incorporan todos los recursos ya sea físicos, materiales o humanos que la organización necesitará para su funcionamiento” (7:18).

1.2.4 Dirección

“Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan en los objetivos de la organización” (7:18).

- **Motivación**

“Procesos psicológicos que generan y dirigen el comportamiento orientado a objetivos” (5:142). Es función del líder, el proveer de agentes motivadores para que el personal se estimule a llevar a cabo sus actividades.

- **Comunicación**

Es un proceso de intercambio interpersonal de información y comprensión, es importante en la empresa, ya que al comunicar los objetivos los empleados se sienten más comprometidos en alcanzarlos.

- **Liderazgo**

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales” (7:496).

Existen diferentes tipos de liderazgo, como: autocrático, participativo y rienda suelta.

- **Autoridad organizacional**

“Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que se les confiere a las personas que los ocupan” (7:743).

1.2.4 Control

“Función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados” (7:743).

Deben existir estándares y puntos de alcance que permitan observar, cuál es el avance de lo planeado. Existen sistemas de control presupuestales, estadísticos y tradicionales; algunos son de tipo financiero o administrativo.

1.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

“¿Cómo saben las organizaciones cuándo deben cambiar? ¿Cuáles indicios deben buscar al respecto? Aunque no existen respuestas claras a esas preguntas, los “indicios” que marcan la necesidad del cambio se identifican vigilando las fuerzas del cambio” (5:402).

Las organizaciones afrontan amenazas y oportunidades que les obligan a cambiar su forma de trabajar. Éstas provienen de fuentes externas, ajenas a la organización y de fuentes internas.

1.3.1 Cómo organizar una empresa

Debe realizarse de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio, se fundamenta en el principio de la especialización y división de trabajo. A continuación se mencionan algunos pasos necesarios.

a) Conocer el objetivo

Los esfuerzos que desarrolle una organización, deben ir enfocados a alcanzar los objetivos planteados, por ello la importancia de que el personal los conozca.

b) Dividir el trabajo en operaciones

Todas las operaciones, por pequeñas que sean, deben llevar un detalle. Dividir el trabajo es crear un agrupamiento de actividades que tengan similitud entre ellas.

c) Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades

El administrador asignará, qué es lo que debe realizarse y quién lo hará, con el fin de que los trabajadores tengan una clara idea de lo que espera alcanzar.

d) Asignar personal especializado

Al haber finalizado lo anterior, se tiene determinado el tipo de labor que habrá que desarrollar, lo siguiente es llenar esos puestos con el personal capacitado.

e) Delegar autoridad

La autoridad se debe conferir a los empleados para que lleven a cabo el trabajo que se les ha asignado, por consiguiente, el trabajador deberá saber qué actividad desarrollará dentro de la organización.

1.3.2 Porque reorganizar una empresa

Para que una empresa se desarrolle exitosamente, se hace necesario que ésta ejecute cada una de las operaciones de forma eficiente y eficaz. Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar.

“En la mayoría de las empresas, los objetivos y políticas se vuelven obsoletos. Si la empresa no cambia de rumbo para adaptarse al cambiante medio social, técnico y político, pierde mercados, personal y otros requerimientos para continuar su existencia” (7:662).

1.3.3 Reorganización Administrativa

“Las correcciones rápidas no resuelven en verdad las causas subyacentes de los problemas y tienen poca permanencia” (5:404). Una reorganización, le proporciona a la empresa un conocimiento especializado y un punto de vista interno y externo a sus problemas.

El estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan la existencia de esta necesidad y estén de acuerdo y preparados para la misma. A continuación los objetivos de una reorganización administrativa:

a) Eficiencia

Hacer que la empresa se vuelva competitiva y que esté a la altura de las exigencias y demandas del mercado en el que se desenvuelve, que aproveche los recursos disponibles (tecnología); se define la productividad como “el margen de insumos –productos en un período con la debida consideración por la calidad” (7:612).

b) Autoridad

Este objetivo delimita los medios a través de los cuales la autoridad se transfiere dentro de la estructura organizacional, que va siempre acompañada de la responsabilidad.

c) Coordinación

El objetivo de coordinación debe desarrollarse tanto en el área operativa como en la ejecutiva, es decir entre la gerencia y los distintos departamentos, para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa.

d) Asignación de funciones

Consiste en la determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa y lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo que ocasionen cuellos de botella.

e) Comunicación más efectiva

El logro de este objetivo permite que el trabajo se ejecute eficazmente y que el empleado coopere con otros.

f) Especialización

Establece el menor número de funciones en que se pueda dividir el trabajo, de acuerdo con la naturaleza de las mismas.

- **Procedimiento para la reorganización**

Para llevar a cabo la reorganización, es conveniente dividir el procedimiento en etapas, tal como se describe a continuación:

a) Determinación de la situación actual de la empresa

Consiste en la forma actual que opera la empresa, se determina al aplicar los análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

b) Resumen de la problemática encontrada

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación y elaboración de del análisis organizacional o administrativo.

c) Propuesta de la nueva organización o modificación

Consiste en sugerir las modificaciones que la organización necesita:

- Definición de la nueva estructura organizacional de la empresa.
- Implementación de estrategias paralelas en las áreas funcionales (administración, mercadeo, operaciones, finanzas y recursos humanos).

d) Implementación de la propuesta

Definido el diseño organizacional, deberá capacitarse descendentemente a todo el personal en los nuevos procesos y actividades, en forma gradual.

e) Vigilancia sobre la modificación

Deberá realizarse una vigilancia constante para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

1.3.4 Desarrollo organizacional

“Su propósito es mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas en los procesos humanos, estructuras y sistemas de la organización, con uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento y sus métodos de intervención” (5:408).

Este es el fin primordial de realizar una reorganización administrativa a una empresa.

1.4 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Es una investigación que se basa en seis análisis, que llevan como propósito detectar las causas y consecuencias de los problemas que afectan a una organización, para encontrar las posibles alternativas de solución.

1.4.1 Análisis estructural

Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.

Se realiza sobre los siguientes aspectos: Determinar la estructura orgánica, definir el objetivo general, identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma, el tramo de control, los criterios que ésta aplica, los recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad que se ejerce.

1.4.2 Análisis funcional

Este análisis realiza el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que integra la empresa.

A través del siguiente proceso: Determinar las funciones principales y de apoyo que logren el objetivo particular de su actividad, establecer la naturaleza y la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal de la empresa y finalmente conocer la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones.

1.4.3 Análisis procedimental

Estudia la secuencia de las actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa que se analice.

Para su realización se llevan a cabo las siguientes acciones: identificar el proceso general del área en estudio de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma del seguimiento del proceso, determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

1.4.4 Análisis de facultades

Estudio detallado de los derechos concedidos para hacer algo, para lo cual es conveniente observar lo siguiente: definir las facultades de cada órgano, que están normadas, quién, cómo y cuándo fueron delegadas.

Definir si las facultades concuerdan con las funciones que desarrolla cada departamento, su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

1.4.5 Análisis de relaciones

Analiza las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa.

Para realizarlo se lleva a cabo las siguientes actividades: Establecer la correspondencia para cada dependencia con las funciones que desempeña, la duplicidad, traslape u omisión de las relaciones por departamento.

1.4.6 Análisis organizacional o administrativo

Sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos según la teoría administrativa, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

Se analiza el proceso administrativo en su conjunto y se incluyen las fases, los principios y elementos de cada una.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE MOTORES Y REPUESTOS AUTOMOTRICES

Se presenta la situación actual de la empresa en cuanto a su organización y funcionamiento; se especifican los problemas de índole administrativo que le afectan y las consecuencias que éstos generan.

La información fue obtenida por medio de técnicas de investigación de campo y la observación directa, se uso el método de censo, entrevistando al gerente general y todo el personal, siendo un total de diez y siete personas.

2.1 ANTECEDENTES

Las primeras empresas en Guatemala dedicadas a la importación de vehículos procedentes de los Estados Unidos, datan de la década de los cuarenta. Uno de los primeros negocios de este tipo, surge ante la inquietud de un grupo de jóvenes, quienes obtuvieron la distribución exclusiva de vehículos estadounidenses de las marcas: ford company, chevrolet, general motor's, entre otras.

Para fines de la década de los sesenta, el cliente demandó además del vehículo, los repuestos originales para las partes que podían sustituirse y que no era posible su reparación. En este momento, donde estas empresas inician la importación y distribución de repuestos y piezas, principalmente del motor como: bombas de inyección para gasolina o diesel; filtros, anillos de los cilindros del motor; tejas centrales y de biela; set de empaques, tanto para la culata, como para los sistemas de escape y admisión (véase anexo 3.33).

Posteriormente los clientes demandaron servicios especializados de reparación y mantenimiento para los vehículos importados, y se crean los servicios de taller mecánico, propiamente dicho.

Surgió una común denominación, para este tipo de empresas, a las que se pasó a llamar agencias, acepción usada ampliamente en la actualidad por los compradores, para hacer referencia que su producto fue adquirido en una distribuidora autorizada y es originario del fabricante.

Paralelamente a la comercialización de vehículos estadounidenses por las compañías anteriormente mencionadas, nacía una nueva competencia; la importación de vehículos de origen japonés, entre las principales y primeras marcas en invadir el mercado guatemalteco: hino, toyota, mitsubishi, mazda, isuzu, subaru y daihatsu.

La distribución exclusiva de las marcas de vehículos y repuestos japoneses originales se inició en Guatemala a través de las ya conocidas agencias centrales, entre las más reconocidas están: grupo los tres s.a., cofiño stahl s.a., canella s.a.

La comercialización de vehículos nuevos importados, evidenció la necesidad de atender la demanda de repuestos, para otro nivel económico; surgieron nuevas empresas dedicadas a la importación y venta de éstos, pero de segunda categoría, entre éstas figuran: súper auto repuestos acquaroni, gustavo molina, kar`s, súper auto repuestos el trébol y multipartes figueroa.

Otro nicho de mercado de este ramo, lo constituyen las personas que únicamente demandan productos usados y reutilizables como podrían ser: bloque de motor, aceiteras, culatas, transmisiones, cajas, ejes, catarinas y accesorios como: puertas, loderas, bompers, entre otros.

Este tipo de productos fueron adquiridos en predios y plantas de procesamiento en los Estados Unidos de Norteamérica, a precios sumamente bajos que representaron excelentes utilidades para los importadores quienes recurrieron al transporte marítimo para internarlos al país y con la comercialización de éstos, generaron una nueva alternativa de compra para el consumidor. Estas nuevas empresas se concentraron alrededor del mercado “la terminal” en la zona cuatro de la ciudad capital y se extendieron sobre las avenidas bolívar y santa cecilia, hasta cubrir lo que actualmente se conoce como zona ocho.

Debido al fenómeno de expansión de las empresas que se dedicaban a la venta de vehículos y repuestos usados o de segunda categoría, surge la inquietud en un joven empresario, de colocar una venta de este tipo de productos, fuera de los límites del área ya establecida; se inicia entonces la empresa familiar objeto de este estudio, ubicada a la altura del kilómetro 16.5 ruta al atlántico zona 18.

La cual fue inscrita en el registro mercantil bajo la figura legal de empresa individual; se inició con un capital inicial en mercadería y en efectivo proporcionado por sus padres. Realizó la compra de un terreno ubicado a orilla de la carretera, armó una galera, colocó sus productos e inició su negocio, auxiliado por un grupo pequeño de trabajadores.

Con el correr del tiempo estableció lazos comerciales con las familias adineradas del sector, que principalmente se dedicaban a la renta de trailers y transporte pesado, las cuales se convirtieron en sus principales clientes; y los propietarios de camiones de marcas hino e isuzu, agricultores o ganaderos del oriente del país, sus segundos clientes.

Luego por la escasa competencia, la ubicación estratégica de la empresa y la capacidad empresarial de su propietario, la simple galera pasó a convertirse en una bodega de almacenamiento, con áreas de oficina y parqueo. Estableció relaciones comerciales con empresas extranjeras, exportadoras de motores japoneses, cómo proveedores, las cuales le brindaron distribución exclusiva y asesoría en cuanto a las series de los motores que podían comercializarse en el mercado guatemalteco.

Debido al desarrollo del negocio, tuvo un crecimiento no programado; aumentó su personal y se crearon otros puestos de trabajo, como un encargado de ventas y mecánica, secretarias, mecánicos y auxiliares, pilotos y un encargado de mantenimiento.

Por la forma empírica en que inició la empresa, existían deficiencias administrativas-contables; a raíz de una mala experiencia con la autoridad tributaria, el propietario convierte la empresa en una sociedad anónima, forma legal de organización que utiliza actualmente.

2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Se presenta la estructura organizacional actual, es decir los niveles organizacionales, forma de organización y el tipo de departamentalización.

2.2.1 División organizacional

La empresa no cuenta con una división organizacional técnicamente definida, únicamente existen áreas que la integran, su organización es informal y está de acuerdo a las funciones que se realizan en la misma y a la costumbre.

Las áreas que la integran son: la gerencia, subgerencia, oficina de administración, ventas y mecánica estas son consideradas como un sola área. Debido al carácter informal de organización, la mayoría de los empleados no sabe exactamente a qué área pertenecen.

2.2.2 Organigrama general

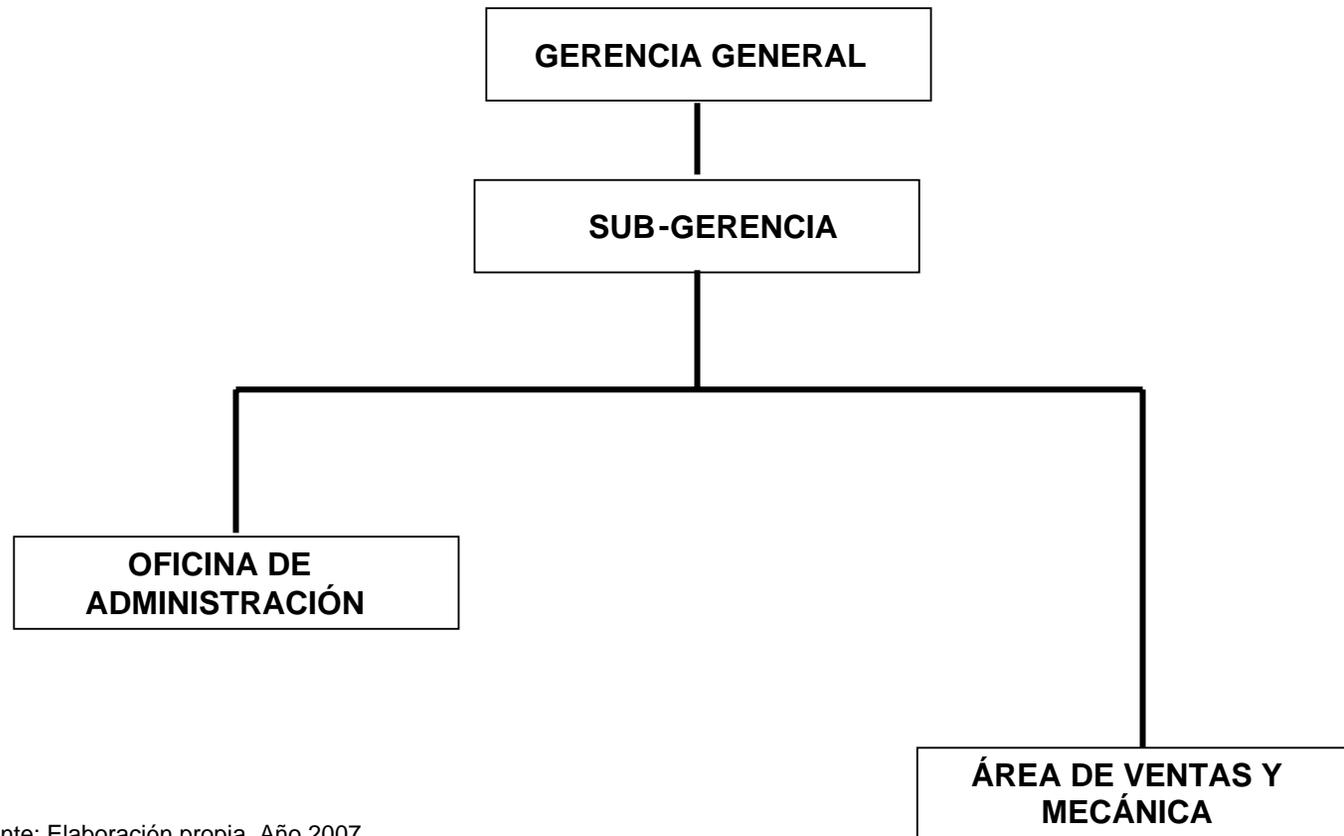
Actualmente no existe un organigrama formalmente establecido dentro de la empresa, según el gerente éstos no son instrumentos necesarios en la operación de su negocio. También comento que existe un puesto que se denomina encargado, el cual tiene la capacidad de representarle en su ausencia y que al analizarlo según los lineamientos administrativos viene a constituirse como un subgerente o administrador, de él dependen las dos áreas: la de la oficina de administración y el área de ventas y mecánica, según se muestra en la gráfica 1.

Es de notar que el área de ventas y mecánica, se encuentra un nivel más bajo que la oficina de administración, por decisión de la gerencia general.

2.2.3 Niveles organizacionales

Ante el cuestionamiento sobre la existencia de una división entre el personal de la empresa, es decir una diferenciación entre los niveles jerárquicos, la gerencia respondió afirmativamente, que en orden descendente está la gerencia, el encargado, personal de oficina y el área de ventas y mecánica.

Gráfica 1
Organigrama general actual
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En la gráfica 1, denominada organigrama general actual, se muestran los niveles organizacionales y sus integrantes; la alta gerencia integrada por la gerencia general, el nivel medio por la subgerencia y el nivel operativo por el personal de oficina, ventas y mecánica. Se define claramente la línea de autoridad desde la gerencia, hasta los niveles operativos.

Al consultar al gerente sobre la existencia de algún puesto de mando medio, éste contestó que el único con autoridad después de él y el encargado es la secretaria de gerencia, a quien se le otorga cierto grado de autoridad ante el personal, para funciones puramente secretariales y administrativas.

Algunos empleados argumentan que existe un responsable de bodega; todos coinciden en la existencia de un encargado de mantenimiento, este puesto es reconocido por la gerencia como un supervisor ocasional.

2.2.4 Tramo de control

El personal dice que su jefe inmediato es el encargado o subgerente, es decir que la mayor parte de los empleados reporta directamente a este puesto a excepción de la secretaria de gerencia, quien adicionalmente reporta al gerente general.

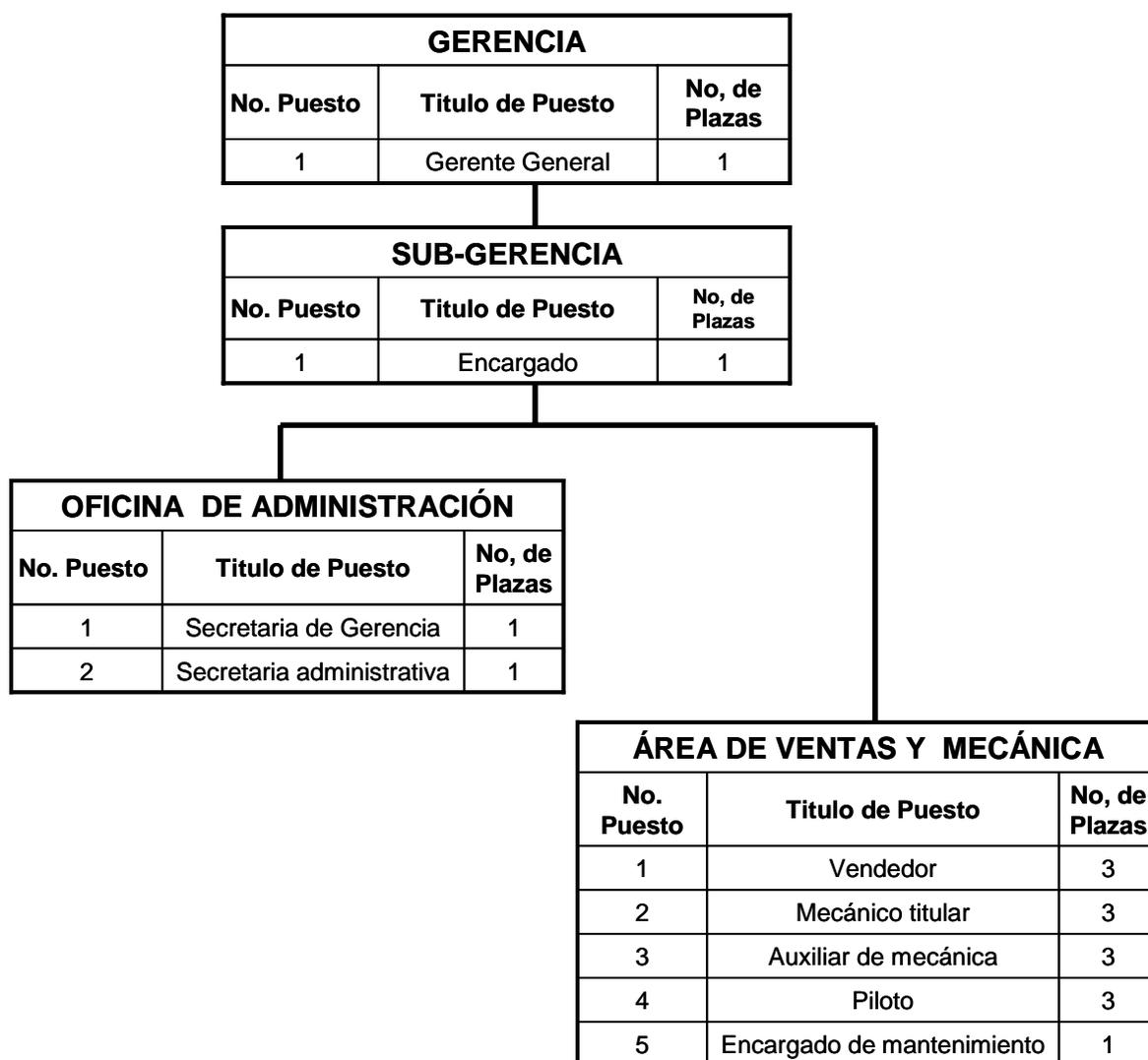
En la gráfica 2, se observa que el subgerente es el único mando medio, quien tiene a su cargo quince personas, lo anterior provoca varias deficiencias por el tramo tan extenso; se observó que el gerente general también relación directa con los empleados de todos los niveles, por lo que no se cumple la unidad de mando.

2.2.5 Organigrama nominal

En la empresa laboran formalmente diez y siete personas incluyendo al gerente general, quienes están distribuidas como se visualiza en la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Mayo 2007

Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Al consultar al personal sobre los niveles educacionales comunes para todos los puestos de trabajo, se encontró que trece empleados tienen estudios primarios o una profesión (específicamente mecánicos o pilotos), cuatro tienen un nivel diversificado o universitario. Se observó que la mayoría de los trabajadores, no disponen de conocimientos sobre procesos administrativos o contables, debido a su nivel educacional. En cuanto a las carreras o profesiones: diez trabajadores son mecánicos, tres son pilotos y los cuatro restantes poseen un título de carrera a nivel diversificado, estas son: un perito contador, una secretaria (con estudios universitarios avanzados en administración de empresas) y dos bachilleres en mecánica.

Tres miembros del personal se iniciaron en la empresa como practicantes; trece dicen tener más de un año de laborar para la misma, en el mismo puesto de trabajo. El gerente general y el encargado de profesión mecánicos, el primero cuenta con más de quince años de experiencia al frente de su negocio, incluso comentó, que inició la empresa a los diez y ocho años de edad. El encargado cuenta con casi diez años de experiencia.

En cuanto a las habilidades mentales requeridas para llevar a cabo su trabajo solamente tres trabajadores respondieron que para su realizar su trabajo son necesarias: el redactar cartas o informes, presentar reportes y hacer cálculos matemáticos; cuatro más añadieron que la precaución al momento de realizar su trabajo, es una habilidad necesaria. Las competencias laborales del personal son escasas, manejadas principalmente por el gerente, el encargado y la secretaria de gerencia, quienes dicen que para realizar su trabajo es necesario: el liderazgo y la toma de decisiones.

2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL

Se describen las funciones que realizan cada una de las áreas que integran la empresa.

2.3.1 Funciones de cada área de la empresa

Como se detalló en el análisis anterior la empresa tiene una organización empírica y las áreas que la integran realizan las siguientes funciones (véase gráfica 3).

a) Gerencia general

Controla el personal, toma decisiones, autoriza retiros de las cuentas monetarias, supervisa todos los procesos, contrata personal y representa legalmente a la empresa.

b) Subgerencia

Esta sustituye a la gerencia la mayor parte del tiempo, entre sus funciones están: negociar pedidos con los proveedores, cerrar negociaciones de ventas e incluso autorizar descuentos, autorización de gastos, supervisar el proceso de preparación de la mercadería y los servicios mecánicos que se realizan.

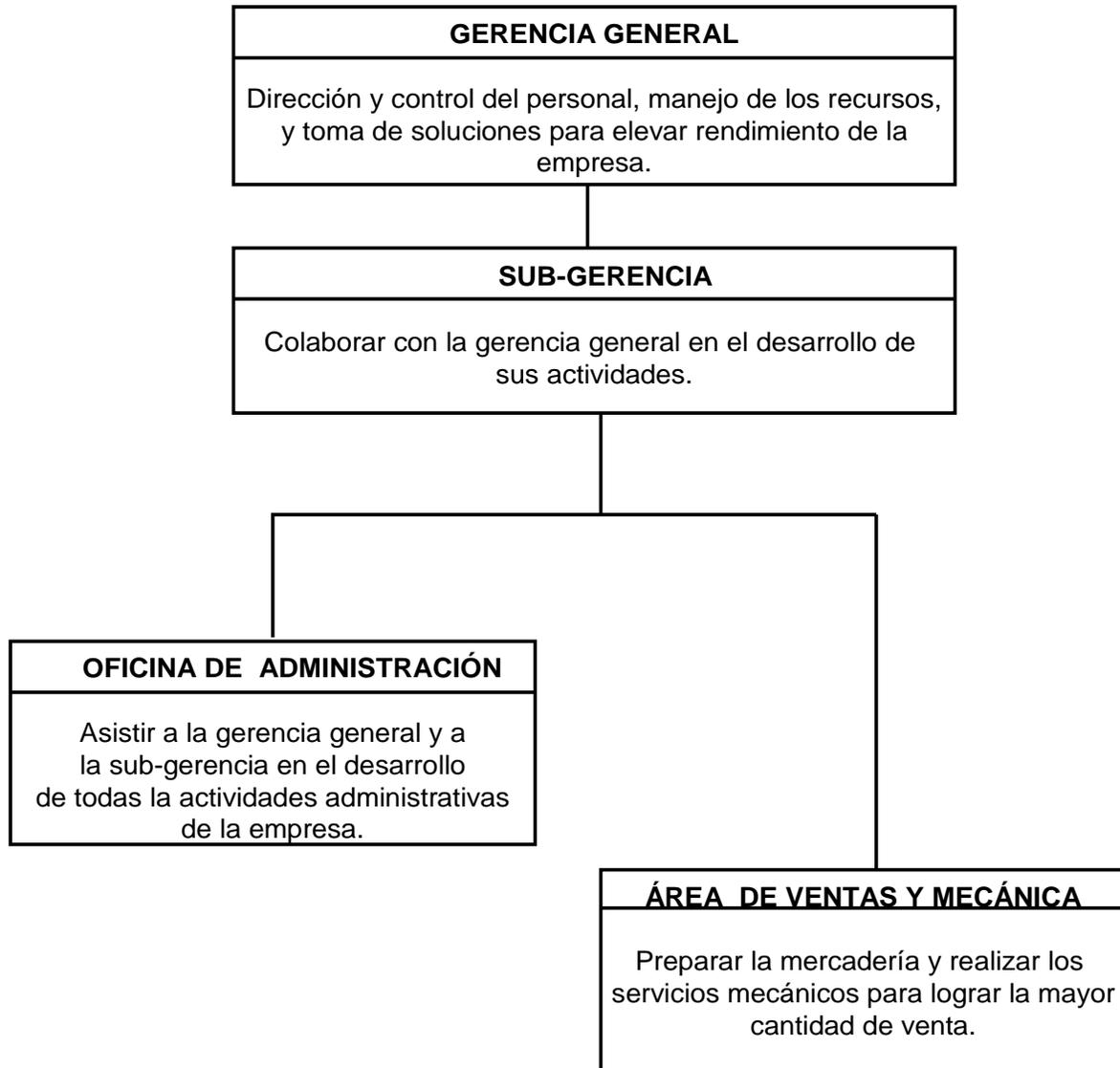
c) Oficina de administración

Sus funciones son: el control del personal, papelería, registros y archivos. Sin embargo según comentario de la gerencia esta área no reditúa ganancias, solo gastos, para él, las funciones que realiza esta área no generan ganancias como lo hace el área de ventas y mecánica.

d) Área de ventas y mecánica

Los empleados y la gerencia coinciden en que las funciones principales de esta área son: elevar niveles de ventas, atender al cliente, realizar la preparación de mercadería y los servicios mecánicos.

Gráfica 3
Organigrama funcional actual
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En cuanto al nivel de conocimiento que tiene el personal sobre las funciones que realizan las otras áreas que integran la empresa; diez empleados dicen conocer un poco acerca de las mismas, el encargado y la secretaria de gerencia son los únicos que tienen un conocimiento amplio.

Casi todo el personal, dice tener claro cuáles son sus tareas y responsabilidades dentro de la empresa, circunstancia que es afirmada por el gerente, al comentar - todos saben, aquí cuál es su trabajo y lo hacen-. Situación que es falsa ya que en la práctica se observó lo contrario.

Dichas tareas y responsabilidades no se encuentran comprendidas dentro de un manual de organización y funciones o en una descripción técnica de puestos. Confirmado por el gerente y el personal, quienes niegan la existencia de estos documentos.

2.3.2 Duplicidad de funciones

Existe duplicidad de mando, cuando la gerencia y subgerencia, emiten disposiciones u órdenes diferentes para la realización de una misma actividad.

Se pudo observar en una ocasión: que un cliente quien vía telefónica solicitó la garantía de su motor, fue atendido por el gerente, con quien según él, guarda estrecha relación de amistad, éste le brindó una solución y le pidió que se presentara en la empresa, cuando el cliente llegó, no mencionó lo anterior y lo atendió el encargado, éste le ofreció una solución diferente para el mismo problema, por lo que el cliente se molestó y disgustado pidió hablar nuevamente con el gerente.

Situaciones como éstas generan retrasos, disgustos y confusiones en el personal por recibir dos órdenes distintas, ellos piensan que estos problemas son resultado de la escasa comunicación entre los directivos y de la confusión que existe en las funciones de cada área, lo anterior repercute en el desarrollo de las operaciones y productividad de la empresa.

2.3.3 Compatibilidad de funciones

Si la actividad económica de la empresa, es distribuir motores y repuestos en el mercado local y en ocasiones a nivel internacional; hay actividades que los empleados realizan, que no contribuyen a lograr este objetivo, por ejemplo: mientras que los vendedores se esfuerzan por incrementar las ventas y la secretaria auxiliar coopera con ellos: al emitir facturas, atender la planta telefónica y dar dinero a los mecánicos para los gastos que estos realizan. El encargado, permanece habitualmente en su oficina, a puerta cerrada, sin brindar ningún apoyo en la operación.

Otra situación es que los vendedores son asediados a cada momento por los mecánicos con consultas sobre: el material o las exigencias del cliente, para la instalación o reparación que se realiza al vehículo, lo anterior provoca que los primeros, no puedan atender las llamadas o a los clientes y cuando los atienden les muestran mercadería sin preparación, sucia y aun con desperfectos que pudieron ser eliminados fácilmente; algunos pilotos y auxiliares de mecánica, deambulan fuera del taller y aducen no tener ninguna tarea asignada.

Esta incompatibilidad de funciones y falta de coordinación entre las áreas que integran la empresa, provoca una deficiente atención al cliente, lo que hace que éste se incline por otras ofertas, y al final se reducen las utilidades para la empresa; ante esto el gerente general se perfila distante, ya que atiende otros negocios que posee y solo hace visitas esporádicas a la empresa.

2.4 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

Se presentan los procedimientos desarrollados por cada área que integra la empresa y señala cuáles presentan dificultades al realizarlos.

2.4.1 Principales procedimientos

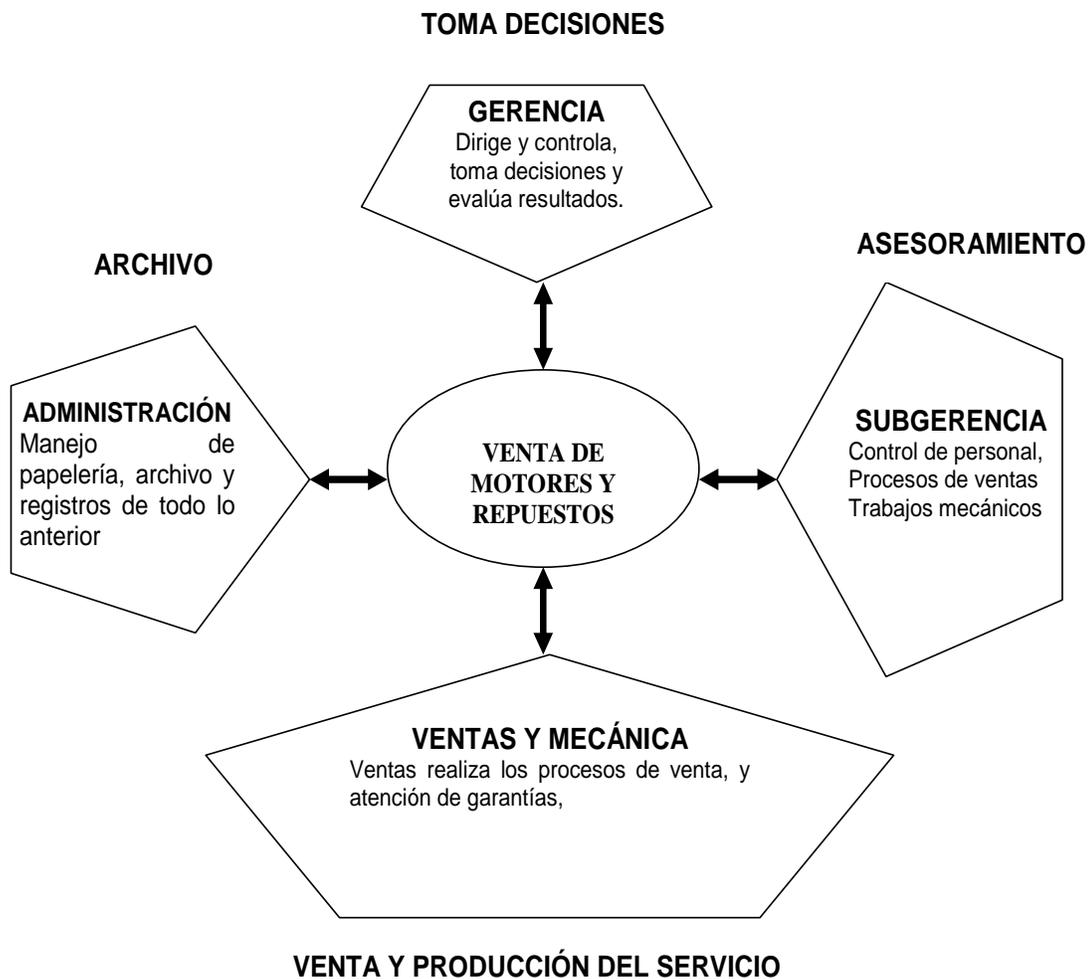
No existe una descripción escrita de procedimientos, la mayor parte de éstos se realizan basados en la costumbre o la improvisación, lo que fue confirmado por todo el personal. Aunque éste mencionó que existen algunas reglas para el manejo de garantías, éstas se encuentran archivadas en la oficina de la secretaria y no son conocidas por ellos, por lo que se convierten en disposiciones obsoletas.

La gerencia afirma que no es necesario que esté por escrito, cómo deben realizarse las actividades, La gráfica 4, presenta el procedimiento principal y los subprocesos realizados por las áreas, muestra en el centro el procedimiento macro de la empresa: la venta de motores y repuestos en el mercado local e internacional y lo relaciona con los sub-procesos que realizan las áreas, representados por los octágonos que se desprenden del ovalo central, el tamaño representa la cantidad de aportación de cada área para el proceso central, lo que depende de la cantidad de subprocesos que cada una realice.

La gerencia tiene una incidencia distante debido a que solo toma decisiones, cuando se las requieren, para establecer: precios, descuentos y determinar qué productos se comprarán.

Para la subgerencia, los subprocesos que realiza son principalmente de supervisión y asesoramiento hacia todo el personal, tanto por los conocimientos que posee sobre la comercialización y las descripciones técnicas del producto.

Gráfica 4
Funciones de las unidades administrativas actuales
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Así como los aspectos de manejo, reparación y revisión de éstos, derivado de lo anterior, los mecánicos a excepción del más especializado, le formulan consultas técnicas para realizar las instalaciones de motores y repuestos en algún vehículo, cuando se les presenta alguna complicación.

La mayoría de subprocesos son realizados por el personal del área de ventas y mecánica quienes: descargan la mercadería, la preparan, le dan mantenimiento; atienden a los clientes; realizan las instalaciones mecánicas; resuelven las garantías y reclamos; cotizan repuestos para reparar motores y dan asesoría a la gerencia sobre la mercadería que demandan los clientes.

La oficina de administración, principalmente se encarga de recibir los ingresos de las ventas y servicios realizados, manejar los egresos, archivos, documentos y papelería; atender al cliente vía telefónica, contactar a los proveedores, etc. Pero no juegan un papel activo en cuanto a planear, asesorar y diseñar mecanismos para el desarrollo de la empresa.

2.4.2 Problemas en algunos procedimientos

Dentro de los procedimientos que cada unidad ejecuta, se logró determinar que existen algunas situaciones, criterios, órdenes o trámites que dificultan la realización de éstos según, comentó la mayor parte de los empleados, aunque esto no lo reconoce la gerencia, negándolo rotundamente.

La gerencia responde que el personal no ignora cómo se deben desarrollar los procedimientos, debido a que cada empleado sabe perfectamente qué hacer y cómo hacerlo, aunque reconoce que los procesos largos que generan retrasos pueden incidir negativamente en las ventas.

Algunos empleados dicen que estos procedimientos se les dificultan por carecer de herramientas, equipos y porque algunos compañeros los retrasan, otros dicen que la razón es el no contar con el conocimiento necesario de cómo realizarlos.

a) Proceso de facturación

El proceso de facturación es complicado, porque se tiene que buscar según el número de motor, la póliza donde éste fue importado y debido a que la factura se realiza en máquina de escribir mecánica, el consignar un dato erróneo significa repetir y anular el documento.

Se efectúan cambios de facturas, durante los primeros cinco días del mes siguiente, por haber consignado mal un dato, siempre que no se varíe el total de la misma.

Una situación que afecta a ambos puestos, es el atender la planta telefónica, ya que en ocasiones tienen aglomeración de clientes que esperan factura y no pueden contestar la llamada, la cual pudo haberse convertido en una venta.

b) Proceso de envío de transferencias

El proceso de envío de transferencias al extranjero, para efectuar el pago a los proveedores, igualmente es dificultoso, porque se deben tomar cantidades de diferentes cuentas monetarias para complementar el mismo, ya que se tiene que repetir el proceso de retiro (compra de cheque de gerencia) en varias ocasiones.

c) Proceso distribución de servicios mecánicos

Cuando el cliente lleva el vehículo a la empresa, es recibido por el vendedor y éste asigna al azar un mecánico, incluso si este tiene un trabajo ya asignado. Lo que genera exceso de trabajo en unos y ausencia de este en otros.

d) Proceso preparación de la mercadería

El encargado asigna a un grupo de trabajadores que arranquen y preparen un número determinado de motores, en ocasiones estos mismos trabajadores son asignados para una tarea diferente lo que al final provoca en que la mercadería no este preparada cuando se necesita.

2.5 ANÁLISIS DE FACULTADES

El personal dice saber qué tiene que hacer, es decir sus obligaciones y responsabilidades, porque se lo comentaron en forma verbal cuando ingresó a laborar, lo que es confirmado por la gerencia; dicen no tener claro quién es su jefe, ya que reciben órdenes del gerente y el subgerente, a continuación se listan las principales facultades de cada puesto de trabajo:

2.5.1 Gerente general

Está facultado para: tomar decisiones, presentación de soluciones, control y manejo de los recursos de la empresa. Las facultades exclusivas de puesto son: autorización de gastos, firmas de documentos y modificaciones estructurales en todos los ambientes de la empresa, es el puesto de mayor jerarquía y recibe el mayor grado de autoridad lineal y responsabilidad.

2.5.2 Subgerente o encargado

Está facultado para realizar actividades inherentes a su puesto y tomar decisiones en ausencia del gerente general, en cuanto a: autorizar créditos y pagos; aprobación de pedidos de mercadería; salidas y permisos del personal; compra de materiales e insumos; manejo de las garantías y decisiones de tipo administrativo en general, tiene autoridad sobre todo el personal por la delegación que presenta de la gerencia, específicamente trasfiere la línea de mando en su ausencia a la secretaria de gerencia.

2.5.3 Secretaria de gerencia

Elabora cartas y documentos, maneja dinero y papelería confidencial, tiene a su cargo a la secretaria auxiliar, ocasionalmente da órdenes al personal en cuanto a disposiciones administrativas, previamente aprobadas por alguno de los dos puestos que le preceden jerárquicamente.

2.5.4 Auxiliar de secretaria

Recibe órdenes de la secretaria de gerencia, responde igualmente al encargado, su facultad es el de manejo del dinero de las ventas a su discreción y atribuciones de oficina propiamente dichas.

2.5.5 Vendedores

Dependen jerárquicamente del encargado, pero también reportan al gerente y de los dos reciben órdenes, lo que rompe la jerarquía organizacional. Ellos están facultados para hacer descuentos y a través del encargado pueden requerir que los mecánicos, auxiliares y pilotos realicen ciertas actividades.

2.5.6 Mecánicos

Están jerárquicamente debajo de los vendedores e igualmente responden ante el encargado y ocasionalmente al gerente general, quien les consulta sobre el progreso de sus trabajos. Están técnicamente facultados para: tomar decisiones sobre reparaciones de los trabajos mecánicos.

2.5.7 Pilotos

Son los antepenúltimos en la escala jerárquica de la empresa, no tienen facultades asignadas, solo reciben órdenes y reportan directamente al encargado y a la secretaria de gerencia, quien les entrega el listado de actividades a realizar, a ellos reportan luego de haberlas concluido.

2.5.8 Auxiliares de mecánica

Son los últimos en el nivel organizacional, constituyen al igual que los vendedores, mecánicos y pilotos el nivel operativo, están a disposición cuando se les requiera; uno de los auxiliares está facultado para manejar una pequeña bodega de materiales, pero debido a la inestabilidad en sus atribuciones y obligaciones no cumple a cabalidad la tarea asignada.

2.5.9 Encargado de mantenimiento

Este puesto se constituye como una sección independiente ya que únicamente recibe órdenes del gerente general y el encargado, su facultad se limita al establecer los lineamientos para el uso de la maquinaria y equipos.

2.5.10 Distribución de la autoridad

Se analizan los dos tipos de autoridad que se percibieron dentro de la organización, así como los efectos que éstos generan.

No solamente el gerente es el único en tomar decisiones dentro de la empresa, según los trabajadores y él mismo, el encargado también está facultado para el efecto.

La trayectoria de la línea de mando es la siguiente: el gerente general la transfiere al encargado, y este, a su vez, a todo el personal, existe una división que se dirige hacia la secretaria de gerencia quien en el momento requerido puede dar órdenes a todo el personal o a los necesarios, con aprobación previa de los jefes que le anteceden, luego la línea se expande en forma horizontal cayendo primeramente sobre los vendedores y debajo de éstos a los mecánicos, pilotos y auxiliares.

2.6 ANÁLISIS DE RELACIONES

Este análisis se compone de las relaciones existentes entre los puestos de trabajo y la comunicación entre cada uno de estos.

2.6.1 Relaciones de trabajo

Existen diferentes relaciones de trabajo, el gerente tiene relación con todos los puestos, pero principalmente en su orden con el encargado, la secretaria de gerencia y los vendedores, de ahí en adelante es indistinto el nivel de contacto con el resto del personal.

El encargado se refiere con la secretaria de gerencia y su auxiliar, para los procesos contables y administrativos que éstas le asisten; con los vendedores, para ayudarles a lograr cierres de ventas, dar asesoría en cuanto a qué producto ofrecer y resolver problemas sobre garantías, finalmente con los mecánicos y auxiliares para supervisar el avance y la forma de la realización de los trabajos mecánicos.

Los vendedores se relacionan estrechamente con la secretaria auxiliar, por el proceso de facturación; con los mecánicos para conocer el avance de los trabajos de instalación de los motores; con los pilotos para requerirles compra de ciertos repuestos y envío de los productos cuando sea el caso y con los auxiliares para asignarles tareas varias.

Para los mecánicos, su relación es con los vendedores para informar el progreso de la instalación o reparación del vehículo o pieza; con la secretaria auxiliar para requerirle dinero para realizar compras de insumos y con los auxiliares al solicitarles ayuda para alguna tarea.

Los pilotos se refieren con el encargado y la secretaria de gerencia, debido a que a ellos deben reportarse; con los vendedores y mecánicos cuando éstos les dan indicaciones de dónde y qué características desean de algún repuesto que necesitan comprar, ninguna de las relaciones anteriormente descritas se encuentra normada o regulada formalmente.

2.6.2 Comunicación

La mayoría de los trabajadores dice que se les comunican las decisiones o cambios que establece la gerencia, en forma verbal, es decir que existe una comunicación semi-formal, el gerente, coincide con lo anterior y afirma que la forma de comunicación más utilizada son las reuniones grupales; un porcentaje reducido del personal menciona que en ocasiones se hace en forma individual y en privado.

Esquema 2
Flujo de comunicación descendente
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Origen | Destino | Motivo |
|---------------------|------------------------|---|
| Gerente | Encargado | Decisiones, autorización de precios, descuentos, compras de mercadería y aspectos generales del negocio |
| Gerente y encargado | Secretaria de gerencia | Autorizaciones, solicitudes, requerimientos, informes y actividades varias que necesite la gerencia |
| Gerente y encargado | Todo el personal | Aspectos de supervisión de su trabajo y llamadas de atención. |

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

El motivo de las comunicaciones entre los puestos de orden jerárquico descendente, se da cuando el gerente transmite información acerca de nuevos procesos, precios, descuentos y sobre qué mercadería se comprará.

En el esquema siguiente, se observa la comunicación semi-horizontal que existe entre el encargado y la secretaria de gerencia.

Esquema 3
Flujo de comunicación semi-horizontal
Mayo 2007
Importadora y Exportadora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Origen | Destino | Motivo |
|---------------|------------------------|--|
| Encargado | Secretaria de gerencia | Acuerdos para cumplir requerimientos de la gerencia en caso que se necesite de los dos puestos |

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En este último esquema se presentan los motivos por los cuales se comunican los puestos en forma ascendente.

Esquema 4
Flujo de comunicación ascendente
Mayo 2007
Importadora y Exportadora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Origen | Destino | Motivo |
|---|------------------------|--|
| Mecánicos y auxiliares | Vendedores | Requerimientos de insumos y materiales |
| Mecánicos y vendedores | Secretaria auxiliar | Solicitar dinero para compras de materiales, proceso de facturación y envío de faxes, llamadas telefónicas |
| Secretaria auxiliar/ vendedores, pilotos | Secretaria de gerencia | Consultas sobre procesos, asesoría y autorizaciones, entrega de informes y trabajos realizados |
| Secretaria gerencia/ vendedores mecánicos | Encargado | Consultas varias sobre procesos, asesoría, autorizaciones y entrega de trabajos |
| Encargado | Gerente | Presentación de resultados, consultas y autorizaciones. |

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

2.7 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

Se detalla en forma global el análisis de todas las deficiencias administrativas encontradas en la empresa objeto de estudio.

Todo el personal y la gerencia coinciden en que la misión actual de la empresa es: **Vender productos garantizados y ofrecer servicios mecánicos, atender a sus clientes, proveer ganancias para los propietarios, beneficios para su persona.** Aunque todos la consideren así y se comprometan por llevarla a cabo, no está escrita, ni es estimulada por la gerencia para lograr una implementación formal de la misma.

El actual sistema de organización es informal, carece de identificación de niveles organizacionales, entorpece la línea de mando al existir duplicidad en las órdenes dadas a un mismo puesto, sobre todo no hay una declaración formal de la división organizacional, que permita identificar las funciones de cada área.

No se percibe: la jerarquía y la división del trabajo, debido a que existe confusión en cuanto a las actividades asignadas a cada puesto al no existir una definición técnica de éstos, lo anterior se traduce en una serie de complicaciones y retrasos para cumplir con los procesos y operaciones de trabajo, que provoca un mal servicio al cliente y la pérdida progresiva de éstos.

Se rompen los principios de organización de: la división del trabajo; la unidad de mando y del equilibrio de autoridad y responsabilidad.

No existe aplicación de instrumentos de organización como: organigramas, manuales y descripciones de puestos, lo que provoca duplicidad de funciones y dificultad para realizar procedimientos rutinarios, como: facturar, despachar mercadería o distribuir y asignar los servicios mecánicos que se realizan.

Eventualmente se dan incentivos económicos a los trabajadores que destacan o superan sus metas de ventas. Existe cierto descontento entre los miembros del personal que argumenta: falta de comunicación, liderazgo autoritario, escasas herramientas de trabajo e inadecuadas instalaciones físicas para realizar sus actividades.

Algunas de las tareas asignadas, son supervisadas principalmente por el encargado y en ocasiones por el gerente, hacen uso de la observación directa o por medio de informes de terceros, pero en ocasiones ambos emiten dos órdenes distintas a un mismo puesto.

La empresa carece de sistemas de control que le permitan generar una retroalimentación a las actividades que no se desempeñan correctamente, solamente se encontraron algunos sistemas de medición manuales, que en su mayoría solo dan una idea general sobre algunos aspectos de la operación.

Existe un registro informal de ventas, utilizado para cálculo de comisiones; no se tiene un registro formal de los gastos, inventario o de las cuentas bancarias, lo que dificulta saber cuanto se tiene disponible en esos rubros.

La gerencia tiene un control de faltas, que carece de objetividad debido a que no le da un seguimiento.

Todo lo anterior se debe a que: tampoco existe una planificación adecuada, que permita un proceso de control sobre la misma.

2.7.1 Principales problemas organizacionales

Según la observación y consultas realizadas, se pudo establecer algunas deficiencias en la empresa, presentadas en el cuadro siguiente.

Cuadro 1
Resumen de problemas organizacionales, según área funcional
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Área Funcional | Problemas Planteados | Gerencia | Personal |
|-------------------------|--|-----------------|-----------------|
| Financiera | Bajo nivel de ventas (análisis de gastos de operación, ausencia de controles) | SI | 2 |
| Recursos Humanos | Ambiente de trabajo negativo | SI | 15 |
| | Inadecuada división del trabajo (deficiencia de procesos, duplicidad de funciones y de mando) | NO | 13 |
| | Abuso de poder mandos medios (liderazgo autoritario, poca comunicación, baja motivación) | N/A | 5 |
| Operaciones | Problemas con la mercadería (ausencia de inventario, producto sin preparación, inadecuadas instalaciones de trabajo) | SI | 5 |
| Mercadeo | Pérdida de clientes (inadecuado servicio) | SI | 2 |
| | Competencia desleal | SI | 3 |
| | Perdida de participación en el mercado | SI | 2 |

Fuente: Elaboración propia, Año 2007.

El cuadro anterior muestra una relación entre las respuestas facilitadas por el gerente (primera columna, quien respondió un si cuando aceptaba la presencia del problema y un no cuando no avalaba la existencia del mismo); se muestra en la columna adjunta el número de empleados que afirmaron igualmente la existencia del problema consultado.

Los parámetros más sobresalientes se dan en “ambiente de trabajo negativo” y el supuesto de la “inadecuada división del trabajo”, es decir las atribuciones asignadas a cada puesto y área, que generan deficiencias en el desarrollo de sus actividades. Otro segmento a tomar en cuenta es que algunos empleados argumentaron abuso de poder de los mandos medios (liderazgo autoritario).

2.7.2 Bajo Nivel de Ventas

Se encontró además que el nivel de ventas, tiende a bajar porque el nivel de mercadería no es el adecuado, el cual tampoco presenta una diversificación en su contenido, debido a que no se cuenta con un control de inventario.

La empresa vende tanto al contado como al crédito, cuando lo realiza al contado, recibe altas cantidades de efectivo y se exponen al riesgo que conlleva el manejo de éste. Ventas al crédito solo se otorgan a ciertas empresas con quienes se tiene una relación de varios años atrás, entre las que destacan: bomberos voluntarios, bimbo de Centroamérica y fillers de Guatemala, los que también presentan morosidad en sus pagos.

Se aceptan cheques personales cuando son clientes frecuentes; no existe un sistema de cobro por medios electrónicos (tarjeta de crédito, débito). Aunque se tiene contratada una empresa de servicios contables que se encarga de elaborar los reportes y pagos de impuestos respectivos, ésta no brinda asesoría en temas contables o administrativos.

2.7.3 Manejo de gastos

Los pagos de servicios (agua, luz, teléfono etc.) y los gastos al menudeo se realizan con el efectivo percibido de las ventas diarias y se anotan en un cuaderno, el cual se constituye como el único registro de ingresos y gastos; éste en ocasiones presenta discrepancias e irregularidades.

La gerencia manifestó interés en determinar porqué algunos gastos fijos son excesivos. Las sospechas, que ésta tenía sobre irregularidades en el manejo de las finanzas por parte del personal o al menos un desperdicio de los recursos, fueron corroboradas al detectarse, malversación y desvió de fondos.

No existe un archivo para la papelería contable, la cual yace tirada en cajas de cartón y no se utilizan notas de débito y crédito.

2.7.4 Ambiente de trabajo negativo

Existen conflictos entre el personal, reflejados en el ambiente de trabajo negativo observable, anudado al liderazgo autoritario que ejerce el subgerente. Se comprobó que no todos los empleados tienen la misma capacidad y conocimientos sobre su trabajo; la inadecuada selección del personal, que cumpla con ciertos requisitos, no ha proveído a personas comprometidas con la misión de la empresa, derivado de lo anterior, no se logran resultados deseados como: elevar la competitividad.

2.7.5 Problemas en el inventario de mercadería

Al no contar con un control de inventario, se desconoce cuanto dinero hay invertido en ese rubro, no se verifica el nivel de la mercadería y no se pueden hacer los pedidos oportunamente, que permitan tener disponibilidad para cuando el cliente lo requiera.

Es normal que a la empresa lleguen solicitudes de compra, pero cómo no se tiene control del tipo de motores, repuestos y/o piezas con que se cuenta, no es posible darle seguimiento, por lo que la venta se pierde. No existe un orden o codificación de la mercadería, lo que reduce la agilización en la entrega al cliente de la misma, incluso este desorden no permite a los mecánicos realizar la preparación de ésta, con eficiencia.

2.7.6 Instalaciones -distribución del espacio físico-

La bodega de almacenamiento que tiene 950 metros cuadrados, al frente cuenta con un área destinada para estacionamientos y taller mecánico, en donde no existe una división para el parqueo de clientes y los vehículos en reparación. Para los mecánicos el no tener definidas sus áreas de trabajo y contar con herramienta escasa y deteriorada, les provoca ineficiencia en sus labores.

Las instalaciones de la empresa poseen dos pequeñas bodegas laterales anexas a la principal con segundo nivel, una de las dos es usada como comedor para el personal y la otra como deposito de chatarra. La adecuación actual de la bodega no permite la fácil manipulación de los motores y repuestos, ni la apropiada movilización del personal y los montacargas, existe desaprovechamiento del espacio físico, se tienen áreas idóneas para colocar mercadería, pero éstas se usan únicamente para acumular chatarra.

Una ventaja es que la oficina de la gerencia general está ubicada de tal forma que tiene una vista panorámica del contorno de la bodega, así mismo la oficina de su secretaria esta contigua a la de él.

Al frente de la gerencia, se encuentra la oficina de la secretaria auxiliar donde se realiza la facturación y cobro, dicha oficina no es segura, ya que ahí concurren clientes y trabajadores, lo cual es un riesgo de robo latente.

2.7.7 Instalaciones -higiene y seguridad laboral-

Dentro de las instalaciones no existe señalización para el manejo de los montacargas y tanto los empleados como los visitantes dentro de la bodega, están expuestos a una lesión o atropello cuando se moviliza mercadería.

Carecen de botiquín, cuentan únicamente con un puñado de medicinas, que no son suficientes para atender una emergencia; hay que considerar que se manejan herramientas y máquinas, que pueden lastimar a los trabajadores.

Se corre el riesgo de presentar problemas respiratorios, debido a que, cuando se arrancan los motores, estos expiden humos negros inhalados por toda persona que esté presente en el acto, incluso llega hasta el personal de oficina.

Existen extinguidores de incendios, que no son insuficientes para el tamaño del local, no existe un control del vencimiento y recargas de éstos e incluso no todo el personal sabe cómo utilizarlos.

2.7.8 Pérdida de clientes

Uno de los problemas principales que más afecta a la empresa es la pérdida de clientes y consecuentemente una disminución o estancamiento de sus utilidades, aquí se analizan los factores que pueden incidir negativamente a este problema.

2.7.9 Relación con los clientes

Según datos de la gerencia general, estima que se han perdido clientes y sus ventas han disminuido, esto se puede atribuir a la falta de mercadería o a la mala atención del personal.

2.7.10 Situación de mercado

La gerencia observa a la empresa en relación con la competencia en determinados momentos, con una posición fuerte debido al prestigio y experiencia con que se cuenta; en otras ocasiones se siente asediada por las prácticas de comercio desleales, por ejemplo, adquirir repuestos de forma ilícita.

Su crecimiento en la participación de mercado se ha estancado, ya que la organización empírica que posee repercute en: una mala atención al cliente, inadecuada distribución del espacio, escasez de mercadería y poca variedad de ésta, restándole competitividad ante las exigencias del mercado.

2.7.11 Publicidad y mercadeo

Para la publicidad, hacen uso de medios escritos, como: la guía telefónica y el matutino prensa libre, cuyos anuncios no son atractivos al lector, además existe una página de internet, mal diseñada y con poca información; la dirección de ésta no se incluye en la papelería externa de la empresa.

2.7.12 Servicio al cliente

Para cancelar el cliente debe entrar a una pequeña oficina, donde se encuentra la secretaria auxiliar, esperar de pié, a que le hagan la factura en máquina de escribir mecánica y si cancela con cheque deberá esperar aun más, ya que se envía a cobrar el mismo. Existe una pequeña área destinada para la toma de algún pequeño refrigerio, para el personal y la clientela, sin embargo el que ambos la compartan, provoca ciertos inconvenientes que no la hacen apta para esa función.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN A LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE MOTORES Y REPUESTOS AUTOMOTRICES.

Se usa como base el estudio administrativo realizado acerca de la situación actual de la empresa, y se establece la necesidad de llevar a cabo una reorganización de la unidad objeto de análisis. Dicha propuesta se presenta en este capítulo en donde se incluyen: la justificación que da origen a la misma, objetivos, fines y contenido de la misma.

Se muestra la estructura organizacional propuesta, en forma secuencial. Se ubican al final los recursos necesarios, (humanos, materiales y financieros) para llevarla a cabo.

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La ausencia de un diseño organizacional formal y acorde a las necesidades de la empresa, es la causa de todas las deficiencias administrativas que ésta presenta; lo que permitió dar respuesta a la hipótesis planteada, se ha demostrado que no se utilizan las herramientas administrativas básicas, que pudieran brindarle mejores prácticas de organización, control de sus operaciones de trabajo y lograr de esta manera la productividad empresarial.

3.2 ASPECTOS GENERALES

Se detallan las generalidades que son parte esencial de todo plan administrativo, como fases introductorias y previas al contenido principal.

3.2.1 Objetivos generales

Parte esencial de todo plan administrativo es establecer cuáles son los objetivos a que se pretenden llegar, se definen para la reorganización los siguientes:

Eliminar o reducir al mínimo, las deficiencias de tipo administrativo encontradas y con ello mejorar los procesos de trabajo, elevar los niveles de ventas y utilidades; atrayendo más clientes para la empresa.

3.2.2 Objetivos específicos

- a)** Establecer una estructura organizacional acorde a la misión de la empresa, que logre su desarrollo a largo plazo.

- b)** Definir por medio de organigramas las áreas que integran la empresa, sus funciones y los puestos necesarios, los niveles organizacionales y líneas de autoridad-responsabilidad.

- c)** Especificar claramente las descripciones técnicas de puestos, en un manual de organización, de esta forma evitar deficiencias como la duplicidad de mando, sobrecargo de atribuciones y con esto mejorar la satisfacción del personal en sus áreas de trabajo.

- d)** Implementar una normativa en las operaciones de trabajo contenida en un manual de procedimientos, que permita la eficiencia en la realización de las actividades.

- e)** Brindar estrategias administrativas que aborden problemas específicos, contribuyendo de esta manera al mantenimiento y desarrollo de la estructura organizacional propuesta.

- f)** Mantener y captar nuevos clientes, elevar en un 25% el nivel actual de ventas y consecuentemente las utilidades, reflejado en los estados financieros posteriores a la implementación de la propuesta.

3.2.3 Alcances

La propuesta de reorganización administrativa tiene un alcance a nivel global, es decir, necesita abarcar todas las áreas que integran la empresa, redefinir descripciones de puestos, procesos y procedimientos de trabajo.

Es necesario que adicionalmente a la reestructuración organizacional, se establezcan cambios paralelamente en otras áreas de la empresa que permitirán el desarrollo integral de la propuesta.

3.2.4 Consideraciones generales

Se propone la aplicación de estos principios organizacionales, que permitirán la adecuación de la propuesta a la empresa y servirá de guía para futuras modificaciones.

- Es necesario la completa aceptación y apoyo de la gerencia general.
- Reconocimiento de la gerencia que existirá un beneficio para la empresa.
- Que la propuesta pueda modificarse y actualizarse, con el fin de mantener una integridad en cada actividad o proceso de trabajo.

3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

Es necesario que el diseño organizacional de toda empresa sin importar su actividad económica, deba estar acorde a su misión, recursos, clientes y a los procesos productivos que realiza. Este diseño, se enfoca en adecuar todos los recursos con los que ya cuenta la empresa para lograr elevar su productividad, la cual se define como el mayor beneficio que puede percibirse por cada recurso invertido.

Se presentan los siguientes apartados: la estructura organizacional, que contiene el tipo de organización y la departamentalización seguido de la explicación de los niveles organizacionales y tramos de control, luego por medio de organigramas, se describen las áreas de la empresa y las funciones para cada una de éstas.

Seguidamente en un organigrama nominal se presentan todos los puestos ya modificados en cuanto a su ubicación y título, incluso se describen las plazas existentes y la necesidad de adicionar otras.

Se presentan en los anexos, los otros instrumentos de la organización utilizados como: el manual de organización, en donde principalmente se incluyen las descripciones para cada uno de los puestos y el de normas y procedimientos que reúne los principales procedimientos generadores de valor para la empresa que inciden directamente en las ventas y utilidades.

Finalmente se hace énfasis en algunas estrategias de tipo administrativo que contribuirán a la implementación y funcionamiento del diseño organizacional propuesto. En el último apartado, se presentan todos los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de la propuesta.

3.3.1 Sistema de organización

Se propone un sistema de organización formal tipo funcional-staff, para que la toma de decisiones se base en el conocimiento y capacidad de las diferentes áreas que conforman la empresa. La sencillez y claridad de este sistema, evitará los conflictos en la duplicidad de mando, evasiones de las responsabilidades, fallas en la comunicación y ausencia de relaciones normadas de trabajo, con esto se cumple con algunos principios básicos de la función de organización.

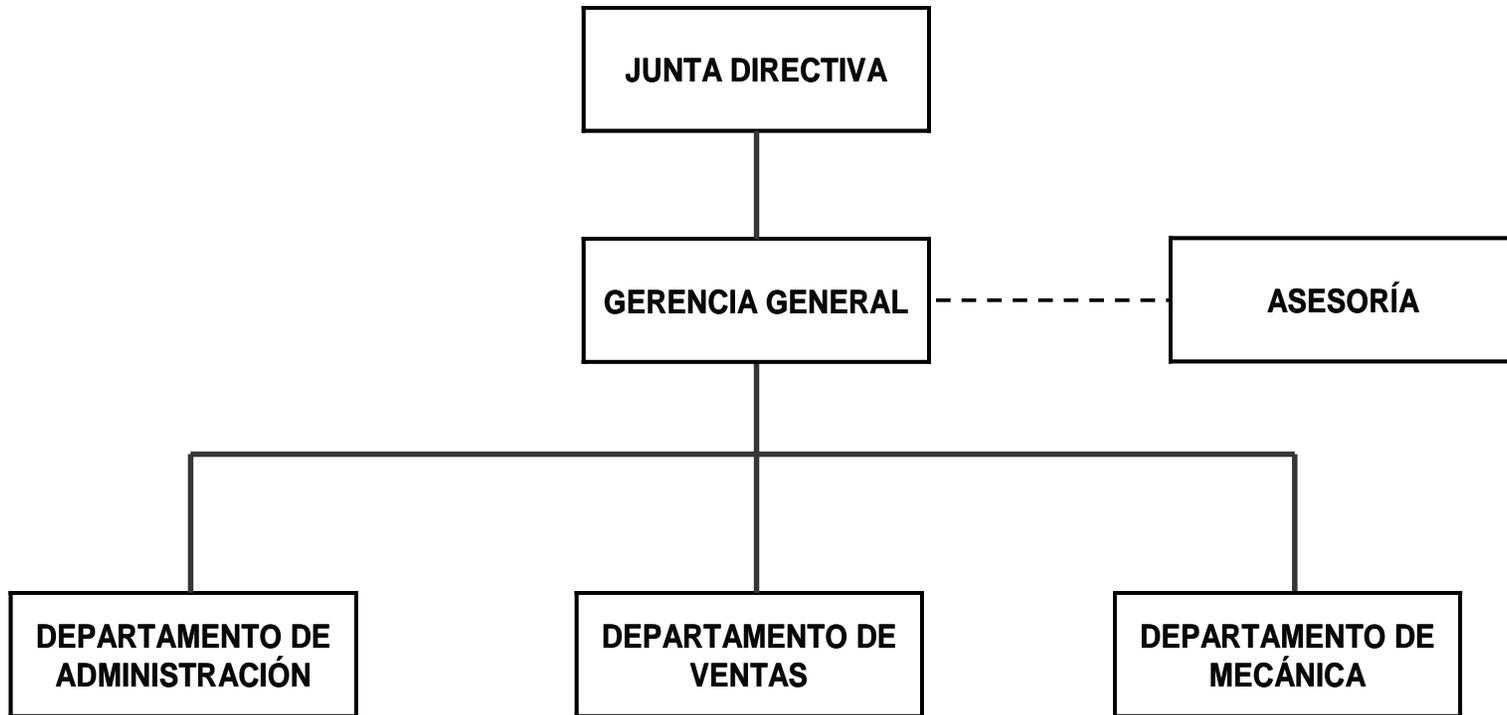
3.3.2 Departamentalización

Se sugiere una departamentalización funcional y crear unidades administrativas acorde a la función que desempeñan (véase gráfica 5).

Se amplían las funciones de la empresa contable contratada, ya que de aquí en adelante se convierten en asesores directos en materia administrativa y fiscal, será un órgano asesor externo y vigilante, que se mantendrá a distancia y propondrá soluciones y alternativas a problemas que observe o se le consulten. El contar con un ente asesor que es un experto en su área, permitirá a la empresa, no retroceder a una situación como la que se encontraba antes de la reorganización.

Se observa en la gráfica 5, denominada organigrama general propuesto, que el primer nivel corresponde a la junta de accionistas, (por ser una sociedad anónima) seguidamente se presenta la gerencia quien tiene el control sobre todas las operaciones administrativas, operacionales y financieras, ésta delega a su vez su autoridad sobre los jefes de los departamentos de administración, ventas y mecánica.

Gráfica 5
Organigrama general propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

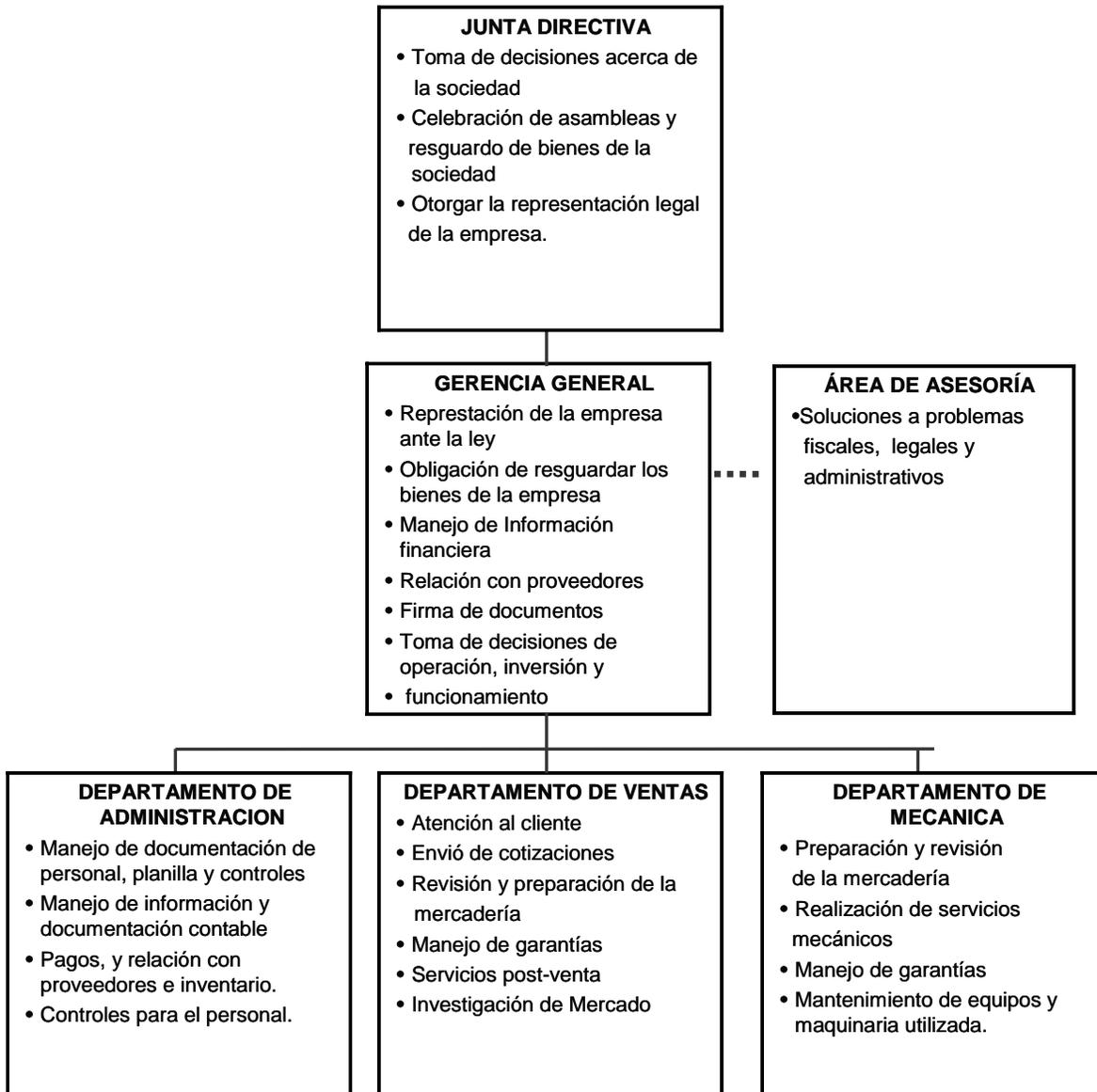
Gráfica 6
Organigrama nominal propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

| | |
|----------|-----------------|
| E | Plaza Existente |
| P | Plaza Propuesta |

Gráfica 7
Organigrama funcional propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia, Año 2007

La gráfica anterior muestra la adecuada división del trabajo que agilizará la toma de decisiones, que logrará la productividad empresarial.

En la gráfica anterior se observan los cinco puestos propuestos, se sugirió el ascenso de trabajadores. Para el departamento administrativo ascendió a la secretaria de gerencia como jefe del mismo y será necesaria la contratación de otra que le sustituya además de un encargado de bodega y un agente de seguridad.

El encargado tiene suficiente experiencia para fungir como jefe del departamento de ventas; es necesario contratar una secretaria que le apoye en sus funciones. En el departamento de mecánica se puede nombrar al mecánico más experimentado, como jefe y ascender a un auxiliar como mecánico titular y contratar un empleado nuevo que sustituya la plaza de auxiliar vacante.

3.3.3 Jerarquización

Al definir estos departamentos, paralelamente es necesario crear un jefe de cada uno, el cual deberá reportar directamente al gerente general. Existe también una asesoría externa en materia fiscal, legal y administrativa, que se constituye como staff.

Las principales diferencias y mejoras de este diseño, respecto del diseño empírico manejado anteriormente, se listan a continuación:

- Se eliminó el puesto de sub-gerente que existía y la mayor parte de atribuciones de este, se asignan al jefe del departamento de ventas.
- El diseño anterior, no hacía una correcta distinción entre las secciones que integraban la empresa, con el propuesto se definen los departamentos: administración, ventas y mecánica, interdependientes entre sí.
- Se reduce el tramo de control y se evita la duplicidad de mando
- Se facilitará la comunicación vertical y horizontal.

- La alta gerencia liberada de actividades operativas puede enfocarse en la planificación estratégica del negocio, con asesoría.
- Se reducirá el sobrecargo de tareas, al proponer nuevos puestos.
- Se mejora el ambiente de trabajo, al crear las condiciones para que el personal se sienta auto-motivado y comprometido, lo que se demostrará en el aprovechamiento de los recursos y una mejor atención al cliente.

Para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, se detallan las funciones genéricas de cada unidad administrativa de la empresa, para evitar la duplicidad (véase gráfica 6).

3.3.4 Funciones de la Junta directiva

Órgano de mayor jerarquía en la empresa.

a) Descripción general del área.

Consiste en el órgano conformado por los socios de la empresa, que vigilan el patrimonio colectivo y se encargan de brindar las directrices generales a la misma, así como observar su rentabilidad y la oportunidad de nuevos negocios.

b) Objetivo

Fiscalizar y vigilar las operaciones de la empresa para resguardar el patrimonio colectivo.

c) Funciones

Están encargados de la realización de las siguientes funciones:

- Definir los negocios, capital, inversiones, fusiones de la sociedad.
- Celebrar asambleas para la toma de decisiones y resguardo de bienes.
- Otorgar la representación legal a la gerencia general y exigir resultados.

3.3.5 Funciones de la gerencia general

Planifica, coordina y controla el rumbo de la organización.

a) Descripción general del área

Es el área de mayor nivel jerárquico dentro de la organización, supervisa: a las jefaturas, crea e implementa controles en las diferentes actividades; es responsable por el manejo administrativo y operativo de todos los recursos de la organización.

b) Objetivo

Que planifique, dirija y evalúe las actividades para el cumplimiento de los objetivos, que integre elementos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento efectivo de la empresa y que controle las diferentes funciones que se realizan dentro de la organización y supervisar todas las áreas.

c) Funciones

Representa a la empresa legalmente, tiene la capacidad de responder y actuar en nombre de la sociedad, posee las siguientes funciones:

- Hacer correcto uso y resguardo de los bienes de la empresa.
- Toma de decisiones de inversión, de operación y funcionamiento.
- Análisis de la información financiera y relación con proveedores
- Solución de conflictos, firma de documentos.
- Ejercer la dirección del negocio, apoyada en los jefes de áreas.

3.3.6 Funciones de la asesoría

Ente encargado de proveer soluciones a los problemas planteados.

a) Descripción general del área

Constituye una asesoría legal, contable e incluso administrativa, de forma externa, hace propuestas sobre los problemas que presente la empresa, ya que asesora y audita el trabajo externamente y notifica directamente a la gerencia general y la junta directiva, de los informes que recopila, propone soluciones a los problemas observados.

b) Objetivo

Mantener informada a la alta gerencia sobre temas legales y tributarios, evitar que se vea envuelta en problemas fiscales, demandas laborales, así mismo vigilará externamente el diseño organizacional y recomendará ajustes al comité ejecutivo, cuando lo considere necesario.

c) Funciones

Su función primordial es ofrecer soluciones a problemas fiscales, legales y administrativos, para que el comité ejecutivo, los considere y tomen en consenso una decisión y respetar con esto el status de staff que le compete.

3.3.7 Funciones del departamento administrativo

Encargado de las funciones administrativas.

a) Descripción general del área

Compete al departamento administrativo la absorción de todas las funciones administrativas y contables de la empresa, entiéndase: manejo de personal, archivos, reportes, cuentas por cobrar, pagar e inventario, etc. Será liderado por una persona que cuenta con estudios universitarios y experiencia en los procesos de la empresa.

b) Objetivo

Planificar, Organizar y Controlar todas las operaciones administrativas y contables del negocio, mantener información actualizada, propuestas de mejoramiento para las áreas, brindar asesoría administrativa y colaboración a los demás departamentos cuando le sea requerida.

c) Funciones del departamento

Su función básica consiste en el desarrollo de las actividades y procesos administrativos entre los que se destacan:

- Manejo de reportes e informes contables y/o administrativos.
- Relación con proveedores, control del inventario y cuentas por cobrar.
- Pagos de cuentas por pagar, manejo de bodega de materiales.
- Área de recursos humanos.
- Manejo de controles administrativos para el personal.

3.3.8 Funciones del departamento de ventas

Proporcionar el mayor nivel de ventas y satisfacción al cliente.

a) Descripción general del área

Agrupar a todo el personal dedicado a promover la venta de los productos que la empresa ofrece, permite la unificación de esfuerzos, hace uso de técnicas que promuevan el incremento de las ventas. El jefe de departamento cuenta con la experiencia adecuada para instruir al personal, manejar la cartera de clientes e incrementar la rentabilidad del negocio.

b) Objetivo

Unificar esfuerzos y brindar información que permita: incrementar el nivel de ventas mensuales, aumentar la cartera de clientes y mejorar la toma de decisiones en las compras de mercadería y el análisis de precios.

c) **Funciones del departamento**

- Búsqueda de prospectos e incremento de la cartera de clientes.
- Elevar los niveles de ventas mensuales.
- Atención y asesoría a clientes, manejo de cotizaciones de entrega personal, envió por fax o correo electrónico.
- Atención de reclamos y garantías.
- Control sobre la mercadería disponible e informar a la gerencia.
- Investigación de mercado, publicidad y mercadeo y servicio al cliente.

3.3.9 Funciones del departamento de mecánica

Realizar servicios mecánicos con el mínimo nivel de errores.

a) **Descripción general del área**

Es un área técnica especializada que brinda mantenimiento y reparaciones necesarias a la mercadería que se colocará a la venta, así mismo realiza los servicios mecánicos de instalación del producto y las revisiones por garantías que éstos requieran.

b) **Objetivo**

Este departamento debe mantener preparado los motores y repuestos para la venta, tener disponibilidad cuando se requiera, además debe realizar los servicios mecánicos y reparaciones por garantías eficientemente.

c) **Funciones del departamento**

- Revisión y preparación de la mercadería para la venta.
- Realización de los trabajos mecánicos (instalaciones, conversiones o adaptaciones) y corrección de problemas por garantías y mantenimiento de maquinaria.
- Mantenimiento de vehículos de la empresa y de los equipos utilizados.

3.3.10 Niveles organizacionales

Son tres niveles organizacionales, se define como alta gerencia a la junta de accionistas y la gerencia general; como mandos medios a las jefaturas de los departamentos, (administración, ventas y mecánica) y en el nivel operativo, todos demás puestos existentes en la empresa.

3.3.11 Órganos de control

La gerencia general, quien indirectamente tiene a su cargo todo el personal, su tramo específico de control se reduce directamente con los tres jefes de departamento, este es un intervalo de tres puestos.

El jefe del departamento de administración tendrá a su cargo un total de siete personas, dentro de las cuales resaltan la existencia de dos secretarías que le ayudaran a lograr un mejor manejo de su área, en cuanto a la supervisión de personal, manejo de documentación y ejecución de procesos.

En ventas existen únicamente tres vendedores y una secretaria como puesto propuesto, el jefe de este departamento tendrá un total de cuatro personas a su cargo.

En el departamento de mecánica existen tres mecánicos, tres auxiliares y un encargado de mantenimiento, en este caso el número de trabajadores a supervisar es de diez, aunque es necesario resaltar que cada mecánico será responsable por un auxiliar directamente, instruirá y supervisará su trabajo.

La gráfica 7, organigrama nominal propuesto muestra las plazas ya existentes y las propuestas.

3.3.12 Autoridad y responsabilidad - forma de distribución-

La gerencia general es el órgano supremo interno de la organización, recibe la autoridad de la junta directiva y delegándola a subordinados; por medio del modelo lineal. Los jefes de departamento, tienen la autoridad funcional o departamental conferida por la gerencia a través de la línea de mando. Éstos tienen autoridad técnica proveída por los conocimientos y experiencia que cada uno posee en su área.

a) Control de la autoridad

El gerente general, supervisará que exista un respeto al principio escalar, es decir que los jefes de área no tomen atribuciones o autoridad sobre temas que no les competan, para evitar duplicidad de mando; para el efecto podrá hacer uso de sistemas de control como estándares o cumplimiento de metas y observación directa.

3.3.13 Toma de decisiones –comité ejecutivo-

Según la teoría administrativa que sugiere el uso de comités, para mejorar la administración de la empresa, en este caso se propone la creación del comité ejecutivo.

El cual estará integrado por el gerente general quien lo preside y los jefes de departamento; se reunirán cada inicio de semana para tratar temas de interés común y definir nuevas directrices o analizar el avance de las metas trazadas.

Se muestra en el esquema 5, el tipo de decisiones según el nivel de autoridad conferida, para cada jefe de área y la responsabilidad que ésta conlleva, según el principio de delegación que define, a igual autoridad, responsabilidad acorde.

Esquema 5
Distribución de autoridad y responsabilidad para los jefes de departamento
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Puesto | Autoridad | Toma de Decisiones | Responsabilidad |
|----------------------------|------------------|--|--|
| Gerente General | Lineal | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Financiamiento • Operación | <ul style="list-style-type: none"> • Legal • Fiscal • Operativa |
| Jefe administrativo | Funcional | <p style="text-align: center;">Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos • Procesos contables • Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Económica • Material • Humana • Manejo de información |
| Jefe de ventas | Funcional | <p style="text-align: center;">Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios • Cartera de cliente • Estratégias ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Económica • Manejo de información • Cumplimiento de metas |
| Jefe de Mecánica | Funcional | <p style="text-align: center;">Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios mecánicos • Preparación mercadería • Asesoría técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica • Material • Seguridad laboral |

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

3.3.14 Relaciones de trabajo –comunicación-

Es necesario que existan las siguientes vías de comunicación:

a) Comunicación vertical

Se mantendrá entre la gerencia y los jefes de departamento por su relación, la comunicación será vertical sobre proyectos, decisiones y soluciones a problemas planteados, fluyendo en doble vía.

b) Comunicación horizontal

Se dará entre los jefes de departamento de igual nivel jerárquico, sobre aspectos netamente de la operación del negocio, búsqueda de soluciones comunes, apoyo y cumplir con requerimientos de la gerencia.

3.4 INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN PROPUESTOS

La propuesta de reorganización, tiene que complementarse con los siguientes instrumentos.

3.4.1 Manual de organización

Este incluye: elementos de la planificación, marco jurídico, historia, visión, misión, los objetivos generales de la empresa y la descripción técnica de puestos con sus respectivos organigramas (véase anexo 1).

3.4.2 Manual de normas y procedimientos

Contiene los principales procesos generadores de valor para la empresa, que inciden directamente en el nivel de ventas, se integran en éstos las funciones de los puestos propuestos (véase anexo 2).

3.5 Estrategias propuestas

Para lograr una adecuada implementación de la propuesta de reorganización es inevitable, realizar otros cambios en todas las áreas de la empresa cómo modificar e implementar controles, procesos y modificaciones que al llevarlas a cabo permitirá un mejor aprovechamiento de la propuesta (véase anexo 3).

Estas modificaciones consisten en: implementación de sistemas computarizados y controles internos; reformas a la estructura física de las instalaciones; nuevos procedimientos, que contribuyan a dar solución a los problemas encontrados, como: el bajo desempeño en las operaciones de trabajo, instalaciones inadecuadas, ambiente de trabajo negativo, malversación de fondos y la pérdida de clientes. Deberán ser consideradas por el comité ejecutivo y autorizadas por el gerente general.

3.5.1 Automatización del proceso de facturación

Implementar un software contable denominado peachtree inc, los reportes obtenidos del sistema servirán en la toma de decisiones y a suministrar información necesaria para la contabilidad general, entre las funciones y reportes que el sistema provee están las siguientes:

- a) Generación de facturas y reportes de venta a un determinado período (véase anexo 3.1).
- b) Libro de bancos electrónico que ayudará al manejo de las cuentas por pagar. También se podrá dar un uso específico a cada cuenta monetaria: (compras, gastos, impuestos y utilidad).
- c) Cuentas por cobrar, se complementará con el manejo de un recibo de caja físico y pre-numerado (véanse anexos 3.2 y 3.3).
- d) Módulo de pago a proveedores internacionales.
- e) Módulo de inventario.
- f) Registro de empleados.

3.5.2 Implementación del servicio de cobro por medio de tarjetas de crédito y débito

Mejorar la evidencia física del servicio, reducir el riesgo de recibir efectivo y el tiempo de espera para el cliente que cancele con cheque.

3.5.3 Caja chica

Autorizar un monto para la creación de ésta, para realizar las compras y gastos menores a Q 5,000.00 quetzales. La secretaria contable, será responsable por su manejo, custodia y liquidación con comprobantes, cuando éste se agote, el gerente general, autorizará el cheque de reembolso (véase anexo 3.4).

3.5.4 Bodega de materiales

El puesto propuesto de bodeguero deberá renovar y administrar eficientemente la bodega de materiales, mantener el nivel adecuado para realizar los servicios mecánicos, venta de motores y repuestos, informará al jefe administrativo y será asesorado por el jefe de mecánica.

3.5.5 Código de exportador

La empresa deberá registrarse como exportador en la asociación gremial de exportadores de productos no tradicionales (AGEXPRONT). Debido a su actividad exportadora, permitiéndole gozar de los beneficios fiscales existentes. Esto estará a cargo de la asesoría contable.

3.5.6 Automatización de oficinas y bodega

Para un correcto funcionamiento de la reorganización propuesta, será necesario hacer una readecuación a las instalaciones de la empresa, que estará a cargo del comité ejecutivo.

La oficina de cobros no debe tener acceso a más personas que la encargada, se eliminará la puerta, dejar únicamente una ventanilla para atención, se implementará el sistema de facturación computarizado que permita la impresión de ciertos reportes importantes (véanse anexos 3.5 y 3.6).

Se hará un reacomodo físico de las oficinas administrativas y gerenciales, dotarlas de equipo de cómputo y mobiliario. Se recomienda actualizar y mejorar el uso de sistemas de computación (intranet, internet y correo electrónico)

3.5.7 Redistribución de bodega

Se ordenará la mercadería en tres secciones: la más cercana a la entrada serán los productos más vendidos, al medio los que se tienen en mayor cantidad o de mayor tamaño y al final y en bodegas auxiliares, los de reserva o los que estén en desuso. (véase anexo 3.7)

3.5.8 Reorganización de taller mecánico

Destinar un espacio fijo para el taller con áreas techadas y bodegas exclusivas para la realización de sus actividades, tal y como se muestra en el diagrama. (véase anexo 3.8)

3.5.9 Implementación de medidas de seguridad laboral

Se colocarán señales de seguridad laboral. Se recomienda: uso de equipo de protección, alarma de emergencia, botiquín, extintores y un carril para el montacargas. (véase anexo 3.9)

3.5.10 Creación del reglamento interno de trabajo

Estas propuestas estarán a cargo de la secretaria administrativa y el jefe administrativo, supervisados por la gerencia y la asesoría. Que regulará todo el accionar del personal y la gerencia, podrá elaborarse a partir del formato que el ministerio de trabajo y previsión social de la república de Guatemala, dispone dicho formato a quien lo solicite; incluso se recomienda el uso de uniforme para el personal.

3.5.11 Habilitación de contrato de trabajo

Permitirá que todo el personal cuente con un contrato de trabajo, evitará demandas, y cumplirá con la normativa legal al respecto (véase anexo 3.10).

3.5.12 Pizarra informativa.

En la entrada general del personal, deberá colocarse la pizarra Informativa, con suficiente espacio para publicar información importante acontecida en un período o informar de una medida adoptada (véase anexo 3.11)

3.5.13 Reconocimientos solares.

Cuando un empleado sea reconocido por un cliente, otro trabajador o por su jefe de departamento e incluso la gerencia, por un buen desempeño, se hará acreedor a una tarjeta con forma de motor de color plateado, llenado con sus datos, luego se colocará en la pizarra informativa y una copia en su expediente (véase anexo 3.12)

3.5.14 Sistema de evaluación al personal.

Mensualmente cada jefe de departamento propondrá un empleado y el voto de la gerencia desempatará la elección. El ganador tendrá su foto en el cuadro de honor ubicado en la sala de clientes (véanse anexos 3.14, 3.15 y 3.16)

3.5.15 Segmentación de clientes

Se proponen ciertos cambios en el área mercadológica. Basados en aspectos de teorías de servicio al cliente y marketing, que coadyuvan al éxito de reorganización administrativa y a elevar los niveles de ventas.

El análisis de mercadeo, provee la segmentación de clientes, definiéndolos: geográficamente, demográficamente y psicográficamente, se recomiendan estrategias a utilizar para cada segmento. (véanse anexos 3.16 y 3.17)

3.5.16 Medios escritos

Se recomienda en base al estudio realizado pautar en otros matutinos regionales (nuestro diario, mi región y el quezalteco) y patrocinar ciertos eventos deportivos, que permitan dar a conocer a la empresa y mejorar su imagen. (véase anexo 3.18)

3.5.17 Volante de información

Este volante será para distribuirlo: a automovilistas, talleres cercanos y a los clientes (véase anexo 3.19)

3.5.18 Medios radiales

De acuerdo a los datos obtenidos las radios más destacadas pueden ser: radio ranchera, mundial, radio éxitos, la sultana en Zacapa, voz del valle en Alta y Baja Verapaz, la chimalteca en Sacatepequez y Chimaltenango. Por lo que se recomienda pautar con ellos comerciales de 30 segundos, con una frecuencia de tres veces al día, primordialmente en programas de alta audiencia o en horarios nocturnos específicamente los días de viernes a domingo.

3.5.19 Página de Internet

Solicitar al proveedor de la página de Internet actual, el rediseño de la misma, incluyendo fotografías de los productos y de la empresa, separar los productos en categorías (vehículo liviano, pick ups y camiones pequeños). Habilitar una sección de contactos, el análisis de los mensajes recibidos será función de la secretaria de ventas quien deberá darle seguimiento y respuesta.

3.5.20 Ofrecer cotizaciones

Se entregó el modelo para la impresión de cotizaciones escritas, otro para las que se envíen digitalmente vía internet o fax, la empresa será pionera en la utilización de estos medios ante sus competidores más cercanos, quienes no han ingresado en la era tecnología aún.

3.5.21 Área de servicio al cliente

Es necesario que la empresa incorpore un enfoque hacia los clientes, con prácticas de marketing que logren la satisfacción de este. Ofrecer instalaciones adecuadas, garantía e información del producto y generar con esto lealtad y fidelidad, es decir clientening. Estas propuestas estarán bajo el cargo del comité ejecutivo.

Se propone esta área dispuesta con asientos, televisión y una estación de café y agua pura, la cual queda a cargo de la secretaria de ventas, (véase anexo 3.20)

3.5.22 Hoja de garantías

Los motores tienen características que requieren ciertos cuidados, este será entregado con la factura. (véanse anexos 3.21 y 3.22).

3.5.23 Buzón de sugerencias.

En la ventanilla que dispone la oficina de facturación, se colocara el buzón de sugerencias y el libro de quejas de la –DIACO- será competencia del jefe administrativo darle seguimiento a las quejas y notificarlo al comité ejecutivo (véase anexo 3.23)

3.5.24 Trifoliar de cuidados y mantenimiento de un motor

Este se entregará conjuntamente con la factura. Esto estará a cargo tanto del vendedor o de la persona que entregue la factura. (véase anexo 3.24).

3.6 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para el adecuado funcionamiento de la reorganización y lograr los objetivos, es necesario contar con los siguientes recursos:

3.6.1 Instalaciones físicas

Se refiere a todas las modificaciones a las áreas de las bodegas, actividades de albañilería, plomería, soldadura, pintura, que permitan habilitar el área de servicio al cliente y las modificaciones en el taller mecánico.

3.6.2 Mobiliario y equipo

El necesario para el funcionamiento físico de la empresa. Incluyendo el equipo de cómputo para automatizar los procesos en el área de la gerencia general, facturación, apoyo al departamento de ventas y demás unidades.

3.6.3 Papelería y materiales

Están incluidos todos los gastos en insumos de oficina para todos los departamentos según las necesidades de cada uno.

3.6.4 Inversiones varias

Gastos por publicidad en medios, remodelación de página de Internet, compra de software contable, pagos por trámites y gastos varios.

3.6.5 Recurso humano

El personal necesario, específicamente el departamento de administración necesita; una **secretaria administrativa**, un **encargado de bodega** y un **agente de seguridad**, para ventas: una **secretaria**, y para mecánica un **auxiliar de mecánica**. Se muestra en el cuadro dos, la propuesta de ajuste salarial para los puestos existentes y propuestos.

Cuadro 2
Propuesta de ajuste salarial
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Puesto | Numero Plazas | Salario Mensual | Prestaciones Laborales^E | Total de Salarios por Puestos |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------|---|--------------------------------------|
| Gerente general | 1 | Q 10,000.00 ^A | Q 4,267.00 | Q 14,267.00 |
| Jefe administrativo | 1 | Q 5,000.00 | Q 2,133.50 | Q 7,133.50 |
| Jefe de ventas | 1 | Q 3,000.00 ^B | Q 1,280.10 | Q 4,280.10 |
| Jefe de mecánica | 1 | Q 6,000.00 | Q 2,560.20 | Q 8,560.20 |
| Secretaria administrativa | 1 | Q 2,000.00 | Q 853.40 | Q 2,853.40 |
| secretaria contable | 1 | Q 2,800.00 | Q 1,194.76 | Q 3,994.76 |
| Secretaria de ventas | 1 | Q 2,200.00 | Q 938.74 | Q 3,138.74 |
| Encargado de Mto. | 1 | Q 4,000.00 | Q 1,706.80 | Q 5,706.80 |
| Encargado de bodega | 1 | Q 1,700.00 | Q 725.39 | Q 2,425.39 |
| Agente de seguridad | 1 | Q 2,000.00 ^C | Q 853.40 | Q 2,853.40 |
| Vendedor | 3 | Q 1,650.00 ^D | Q 704.05 | Q 2,354.05 |
| Mensajero | 3 | Q 1,900.00 | Q 810.73 | Q 2,710.73 |
| Mecánico titular | 3 | Q 1,650.00 ^D | Q 704.05 | Q 2,354.05 |
| Auxiliar de mecánica | 3 | Q 1,600.00 | Q 682.72 | Q 2,282.72 |
| TOTALES | 22 | Q 45,500.00 | Q 19,414.85 | Q 64,914.85 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

3.6.6 Notas a la gráfica anterior

Se presentan para el correcto entendimiento de la gráfica anterior, las siguientes anotaciones:

- A)** Es un sueldo simbólico, debido a que por el carácter de gerente Propietario tiene sus beneficios en el pago de dividendos.
- B)** Tienen este sueldo base más el porcentaje que corresponda por el nivel de ventas alcanzado según anexo 3.13.
- C)** Se da la posibilidad de incorporarlo como personal de la empresa o puede contratar los servicios de seguridad.
- D)** Tienen este sueldo base bajo, más el porcentaje por comisiones sobre ventas o por el pago de servicios mecánicos.
- E)** Para calcular el total, se aplicó el porcentaje legal de 42.67%

Con la aprobación de los ajustes salariales y la creación de los nuevos puestos de trabajo, se pretende cumplir con la ley, al pagar a los empleados sueldos que cubran el salario mínimo; cumplir con el pago de las cuotas patronales y laborales correspondientes al instituto guatemalteco de seguridad social –IGSS- instituto de recreación de los trabajadores –IRTRA- y del instituto técnico de capacitación y productividad –INTECAP-. La gerencia autorizó el uso del libro de salarios y las demás obligaciones que el código de trabajo de la república de Guatemala le confiere.

3.6.7 Costo de la propuesta

Se muestra a continuación el presupuesto total de los gastos realizados en la implementación de la mayoría de las propuestas.

Cuadro 3
Presupuesto de implementación de la propuesta
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

| Descripción del Gasto | Instalaciones Físicas | Mobiliario y Equipo | Papelería y Útiles | Inversiones Varias | Recurso Humano | Total |
|--|-----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 3.4.1 Manual de organización | Q 300.00 | | Q 1,000.00 | | | Q 1,300.00 |
| 3.4.2 Manual de normas y procedimientos | Q 1,000.00 | | Q 1,000.00 | | | Q 2,000.00 |
| Estrategias para mejorar los procesos de trabajo | | | | | | |
| 3.4.1.1 Automatización de proceso de facturación | Q 500.00 | | Q 2,800.00 | Q 19,500.00 | | Q 22,800.00 |
| 3.4.5 Controles internos sugeridos | | | | | | |
| 3.4.5.1 Cobro por medio de tarjetas de crédito y débito | | | | Q 2,000.00 | | Q 2,000.00 |
| 3.4.5.4 Código de exportador –AGEXPORT- | | | | Q 250.00 | | Q 250.00 |
| 3.4.6 Automatización de oficinas y bodega | | | | | | |
| 3.4.6.1 Remodelación oficina de facturación y cobro | Q 4,000.00 | Q 10,000.00 | Q 200.00 | | | Q 14,200.00 |
| 3.4.6.2 Remodelación oficinas administrativas | Q 500.00 | Q 15,000.00 | | Q 4,800.00 | | Q 20,300.00 |
| 3.4.6.3 Redistribución de bodega | Q 10,000.00 | | | | | Q 10,000.00 |
| 3.4.6.4 Reorganización de taller mecánico | Q 5,000.00 | | | | | Q 5,000.00 |
| 3.4.6.5 Implementación de medidas de seguridad laboral | Q 3,500.00 | | Q 1,000.00 | Q 3,000.00 | | Q 7,500.00 |
| 3.4.7 Estrategias para mejorar el ambiente de trabajo | | | | | | |
| 3.4.7.1 Creación del reglamento interno de trabajo | | | Q 200.00 | Q 200.00 | | Q 400.00 |
| 3.4.7.2 Habilitación de contrato de trabajo | | | Q 250.00 | Q 250.00 | | Q 500.00 |
| 3.4.7.3 Pizarra Informativa. | Q 100.00 | | | | | Q 100.00 |
| 3.4.7.4 Reconocimientos solares | | | Q 500.00 | | | Q 500.00 |
| 3.4.7.5 Evaluación, bonos al personal. | | | | | Q 12,000.00 | Q 12,000.00 |
| 3.4.7.6 Propuesta de reajuste salarial y prestaciones | | | | | Q 64,914.85 | Q 64,914.85 |
| 3.4.8 Estrategias para elevar los niveles de ventas | | | | | | |
| 3.4.8.1 Medios escritos | | | | | Q 25,000.00 | Q 25,000.00 |
| 3.4.8.2 Volante de información | | | Q 1,200.00 | | | Q 1,200.00 |
| 3.4.8.3 Medios radiales | | | | | Q 18,000.00 | Q 18,000.00 |
| 3.4.8.4 Página de internet – e-marketing- | | | | | Q 8,500.00 | Q 8,500.00 |
| 3.4.9 Servicio al cliente | | | | | | |
| 3.4.9.1 Área de servicio al cliente | Q 3,000.00 | Q 6,500.00 | | Q 300.00 | | Q 9,800.00 |
| 3.4.9.2 Hoja de garantías | | | Q 3,200.00 | | | Q 3,200.00 |
| 3.4.9.3 Buzón de sugerencias. | | Q 300.00 | Q 800.00 | | | Q 1,100.00 |
| 3.4.9.4 Trifoliar de cuidados y mantenimiento de un motor | | | Q 1,500.00 | | | Q 1,500.00 |
| 3.5 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| 3.5.1 Evaluación de la satisfacción del personal | | | Q 500.00 | | | Q 500.00 |
| 3.5.2 Evaluación de la satisfacción del cliente | | | Q 200.00 | | | Q 200.00 |
| 3.5.3 Evaluación de la situación financiera | | | Q 200.00 | Q 42,000.00 | | Q 42,200.00 |
| Totales por área | Q 27,900.00 | Q 31,800.00 | Q 14,550.00 | Q 72,300.00 | Q 128,414.85 | |
| | | | Costo Total | Q | | 274,964.85 |

Fuente: Investigación propia. Año 2007

3.6.8 Notas a la gráfica anterior

- a)** Los manuales incluyen instalación física por las modificaciones realizadas, y los sistemas de reconocimiento.

- b)** El recibo de caja se hizo en forma de talonarios con números correlativos.

- c)** Para los controles internos 3.4.5, se estimaron gastos administrativos.

- d)** Las propuestas del inciso 3.4.6, corresponden a cambios de albañilería, pintura, herrería y carpintería, compra de cómputo, conexión a internet.

- e)** Las estrategias del 3.4.7 incurren en gastos administrativos únicamente.

- f)** El inciso 3.4.7.6 incluye sueldos y prestaciones laborales de los puestos propuestos en forma mensual.

- g)** Los incisos 3.4.8 son pagos por pautas en medios y el dominio de página web.

- h)** En el inciso 3.4.9.1 es la creación de la sala de espera, la compra de la televisión, reproductora de dvd y dispensadora de agua.

- i)** Para la evaluación del diseño organización, se incluyen gastos por fotocopias de las boletas de encuesta y el pago de la asesoría administrativa durante el año a razón de Q 3,500.00 mensuales.

- j)** Este detalle cubre gastos definitivos efectuados y pagos por servicios que cubren un año de operación.

- k)** Se utilizaron aproximaciones a cantidades exactas para evitar decimales.

3.7 MECANISMOS USADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN.

Para la implementación del rediseño organizacional en la empresa fue necesario ejecutar lo siguiente:

- a)** Explicar a junta directiva y al gerente general los cambios sugeridos para ordenar las actividades que se desarrollan en la misma.
- b)** junta directiva y gerente general, dió la autorización para la implementación de la propuesta.
- c)** La gerencia general puso en práctica la metodología y técnicas administrativas para el proceso de reordenamiento.
- d)** Una vez analizado el proceso, los jefes de departamento fueron adiestrados junto al resto del personal para que se familiaricen con en el nuevo método organizacional.
- e)** Se capacitó a los empleados para que se adaptaran a los cambios, se realizó paulatinamente, pero en forma segura y eficaz.

3.8 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

Es importante que la gerencia general y los jefes de departamento, evalúen los avances y dictaminen los resultados. Que tomen en consideración las observaciones que realice oportunamente el área de asesoría.

Para ejecutar una evaluación al diseño organizacional propuesto, se recomienda un diagnóstico administrativo, a realizarse a un año de haber sido implementada la propuesta. Este evaluará las áreas más problemáticas y/o las que presentaron menos resultados satisfactorios y realizar las correcciones necesarias según las necesidades en ese momento de la empresa.

3.8.1 Evaluación de la satisfacción del personal

Corresponderá a cada jefe de departamento realizar evaluaciones y supervisión del trabajo del personal, así como las medidas que se muestran a continuación, para identificar el nivel de satisfacción del personal y su desempeño después de implementada la propuesta

a) Retroalimentación negativa

Cuando un empleado cometa algún error en el desarrollo de sus actividades, los jefes de departamento usarán estas fases y procesos de retroalimentación, señalarán los puntos bajos de su rendimiento, identificarán áreas de oportunidad, darán un seguimiento individual y en privado. Atacar objetivamente el problema y nunca a la persona (véase anexo 3.25).

b) Retroalimentación positiva descendente

El sistema de reconocimientos “**motor solares**” la gerencia lo dará por algún desempeño extra (enfoque del esfuerzo extra) o aporte creativo que él empleado haya tenido (véase anexo 3.15).

c) Retroalimentación no convencional ascendente

El jefe administrativo organizará una evaluación de los subordinados hacia los jefes de departamentos en forma anual (usando la boleta sugerida), para identificar las deficiencias que éstos presentan. Solicitar al personal ideas para superar estos problemas y al tomar registro de esto, se podrá evaluar al año siguiente el avance alcanzado (véase anexo 3.26).

Así mismo el gerente administrativo deberá suministrar anualmente una encuesta para medir el nivel de satisfacción del personal, la cual se hará bajo la supervisión de la asesoría y en confidencialidad (véase anexo 3.27).

3.8.2 Evaluación de la satisfacción del cliente

Esta será medida por medio de la elaboración mensual de un reporte que realizará el jefe administrativo de los problemas “**registro de quejas y problemas**” que se experimentaron durante ese mes, que será extraído de las quejas escritas en el buzón de sugerencias o de las que la gerencia o algún jefe de departamento haya recibido (véase anexo 3.8).

Debe primero divulgar este resultado a todo el personal y luego en reunión el comité ejecutivo deberá diseñar un plan de acción para solucionar estos problemas y mantener la relación: muchos clientes satisfechos y pocas quejas

3.8.3 Evaluación de la situación financiera

Se implementarán presupuestos para los diferentes departamentos o en forma global para toda la empresa y se evaluará por medio de los estados financieros básicos (balance general, estados de resultados y flujo de efectivo). Se recomienda una evaluación financiera longitudinal, a un año después de implementada la propuesta que muestre los avances respecto de la situación financiera previa a la reorganización (véase anexo 3.29). Estará a cargo del área de asesoría, que debe entregar mensualmente un informe del avance de los resultados y sugerir a la gerencia los cambios necesarios para su alineación, así como cualquier modificación de las leyes tributarias.

Lo anterior dará los parámetros que permitirán verificar, si luego de haber dado solución a los problemas que aquejaban la empresa (deficiencias en sus procesos y operaciones de trabajo, baja satisfacción del cliente interno y externo que redundaba en un nivel bajo de ventas y utilidades), ésta funcionó como se esperaba, si los resultados no son los esperados será necesario buscar otras alternativas de solución para las áreas que aún presenten deficiencias.

CONCLUSIONES

1. El gerente general nunca estableció un diseño organizacional técnicamente definido, acorde a las necesidades de la empresa.
2. La ausencia de un diseño organizacional acorde a las necesidades actuales de la empresa y el incumplimiento de los principios de organización básicos, provoca en la misma: deficiencias en las operaciones de trabajo, ambiente laboral negativo y un nivel bajo en sus ventas, reflejado también en la pérdida de clientes, por el mal servicio que a éste se le brindaba.
3. Específicamente en el área de operación del negocio se encontraron problemas de: retraso en los procesos; duplicidad de mando; inadecuados ambientes para desempeñar las actividades laborales e incluso falta de equipos y herramientas, lo anterior provocaba baja productividad.
4. El nivel de satisfacción y motivación del personal, es afectado por situaciones como: el tipo de liderazgo autoritario, la ausencia de supervisión y evaluación de las actividades, la no regulación de las relaciones interpersonales y el poco acceso a la información, lo anterior se desarrolla ante el distanciamiento de la gerencia general.
5. La empresa financieramente se encuentra en una situación de supervivencia, existe un descontrol en el manejo de fondos por carecer de controles internos eficientes y aunque se producen ganancias, éstas no son las esperadas por los propietarios, la pérdida de clientes provoca niveles bajos de ventas.

RECOMENDACIONES

1. El gerente general quien aprobó la mayor parte de esta propuesta, es el principal responsable de los resultados que ésta reorganización pueda proveer a la empresa. Deberá considerar todos los aspectos sugeridos para mantener y actualizar el diseño organizacional implantado.
2. La asesoría, deberá jugar un papel activo, especialmente en dar seguimiento a las propuestas formuladas para eliminar los problemas organizacionales encontrados.
3. El comité ejecutivo deberá sesionar en forma semanal y será el encargado del seguimiento y actualización a los manuales de organización y de normas y procedimientos, la descripción de puestos sugeridos, para evitar la ineficacia e ineficiencia en el desempeño de la empresa.
4. Los jefes de departamento que forman la nueva división organizacional organizarán una reunión mensual departamental para planificar y retroalimentar asuntos competentes a su área, mantendrán una política de puertas abiertas complementadas con un liderazgo participativo y servicial.
5. El gerente general coordinará que se realice al concluir los primeros seis meses y al año de implementada la propuesta un: análisis financiero longitudinal; una evaluación de satisfacción del cliente interno y externo; un análisis a los procesos de trabajo e incluso un nuevo diagnóstico.

BIBLIOGRAFÍA

1. **DECRETO No. 1441**, Código de Trabajo, Guatemala, Año 2005, 216 p.
2. **FRANKLIN, Enrique Benjamín**. Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. México, Editorial McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. Año 1999. 796 páginas.
3. **GITMAN, J. Lawrence**, Administración financiera Básica, México, Editorial Oxford, 3era. Edición, Año 2000, 791 p.
4. **INSTITUTO Guatemalteco de Seguridad Social**, Reglamento General de Higiene y Seguridad en el trabajo, Guatemala, Año 1957, 27 p.
5. **KINICKI, Angelo y Kreitner Robert**. Comportamiento Organizacional, México, Editorial McGraw Hill, 7ma. Edición, Año 2003, 469 p.
6. **KOTLER, Philip y Armstrong Gary**, Fundamentos de Marketing, México, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, Año 2003, 589 p.
7. **KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich**, Administración, México, Editorial McGraw Hill. 9ena. edición, Año 1990, 771 páginas.
8. **PILOÑA ORTIZ, Gabriel Alfredo**. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo, Guatemala, Editorial CIMGRA, 4ta. Edición. Año 2001, 199 páginas.
9. **RUSSEL , J. Thomas y Lane, W. Ronald**, Publicidad, México, Editorial Pearson Educación, Decimocuarta Edición, Año 2001 ,736 p.
10. **ZEITHAML, Valarie y Bitmer Mary**, Marketing de Servicios, México. Editorial MacGraw Hill, 2da. Edición, Año 2001,717 p.

Anexo 1

Manual de Organización

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
MOTORES Y REPUESTOS
AUTOMOTRICES.**

ÍNDICE DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| Introducción | i |
| 1. INTRODUCCIÓN | |
| 1.1 Antecedentes de la empresa | 01 |
| 1.2 Propósitos del documento | 02 |
| 1.3 Presentación | 03 |
| 2. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA | |
| 2.1 Marco jurídico | 04 |
| 2.2 Características de la empresa | 04 |
| 2.3 Mercado | 04 |
| 2.4 Misión | 05 |
| 2.5 Visión | 05 |
| 2.6 Valores empresariales | 05 |
| 2.7 Objetivos organizacionales | 05 |
| 2.8 Organización | 06 |
| 2.9 Funciones de las unidades administrativas | 07 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | |
| 3.1 Gerente general | 08 |
| 3.2 Jefe del departamento administrativo | 10 |
| 3.3 Jefe del departamento de ventas | 12 |
| 3.4 Jefe del departamento de mecánica | 14 |
| 3.5 Secretaria administrativa | 16 |
| 3.6 Secretaria contable | 18 |
| 3.7 Secretaria de ventas | 20 |
| 3.8 Vendedor | 22 |
| 3.9 Mecánico titular | 24 |
| 3.10 Encargado de mantenimiento | 26 |
| 3.11 Bodeguero | 28 |
| 3.12 Mensajero | 30 |
| 3.13 Auxiliar de mecánica | 32 |
| 3.14 Oficial de prevención | 35 |
| 4. CONSIDERACIONES GENERALES O FINALES | |
| 4.1 Procedimiento de implementación del manual | 36 |
| 4.2 Aspectos comunes a todos los puestos | 36 |
| 4.3 Normativo de reglas para el personal | 36 |
| 4.4 Horarios de almuerzo y refacción | 38 |
| 4.5 Políticas empresariales | 39 |
| 4.6 Liderazgo servicial y puertas abiertas | 40 |



INTRODUCCIÓN

Este instrumento administrativo pretende mostrar la empresa y sus características, su filosofía, su visión a futuro y sus objetivos empresariales. Incluyendo su estructura organizacional actual, en la cual se definen sus niveles jerárquicos y las áreas que la integran.

Como herramienta administrativa servirá de apoyo a las diferentes áreas de la empresa, con relación a su ámbito de trabajo, las relaciones entre el personal, las atribuciones y responsabilidades a cada uno de estos.

Este manual de organización permitirá que se conozcan aspectos de la empresa, como: su origen, base legal, políticas y reglas de aplicación general a todo el personal, lo cual contribuirá a mejorar tanto los procesos y el ambiente de trabajo.

Se detallan en este documento las siguientes secciones: antecedentes de la empresa; propósitos y presentación del documento; marco jurídico; misión y visión de la organización.

Así como: sus valores, objetivos, la estructura organizacional y la descripción técnica de puestos.



1. INTRODUCCIÓN

Se presentan las generalidades de la organización.

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa surge en el año de 1,991 ante la inquietud de un joven empresario que a sus diez ocho años escogió la carretera interoceánica llamada (CA-9) norte o carretera al atlántico, a la altura del kilómetro diez y seis y medio para desarrollar allí su negocio. En ese entonces dicho lugar era un punto con plusvalía porque: ahí se encontraba la garita de peaje de ingreso a la ciudad capital y la báscula de peso para transporte pesado, convirtiéndola en una parada obligatoria, con variedad de comercios y ventas de comida a los pilotos.

Estableció lazos comerciales con las familias adineradas del sector, que principalmente se dedicaban a la renta de trailer y transporte pesado y con los propietarios de camiones de marcas hino, toyota e isuzu, agricultores o ganaderos del oriente del país.

La empresa se inició bajo el régimen individual, apoyada por el capital inicial en mercadería y en efectivo que le proporcionaron sus padres al propietario, con la visión de ofrecer al mercado, motores y repuestos de origen japonés, complementado con un servicio al cliente, entrega a domicilio y servicios de taller mecánico.

En el año de 2,005 debido a ciertas situaciones, la empresa cambio a sociedad anónima, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento de la misma. De cara al futuro, la empresa mantiene sus principios y valores y trata de estar siempre en constante cambio en procesos, productos y servicios, para estar a la altura y exigencias del mercado, superar las expectativas del cliente y lograr con ésto alcanzar la visión empresarial.



a) Actividad económica de la empresa

La empresa se dedica a la importación y distribución de motores y repuestos automotrices importados de Japón, al mercado guatemalteco, aunque en ciertas ocasiones ha realizado exportaciones a México, El Salvador y Honduras.

1.2 Propósitos del documento

- Mostrar la estructura organizacional de la empresa, por medio de un organigrama.
- Determinar las principales atribuciones de cada puesto de trabajo. Crear perfiles que contengan las características del personal idóneo para desempeñar las diferentes funciones dentro de la organización.
- Enfocar a los empleados hacia los objetivos y metas de la organización para obtener eficiencia y eficacia en cada una de las tareas realizadas.
- Ser un medio de información y orientación de forma rápida y eficaz sobre la filosofía y estructura orgánica de la empresa.





1.3 Presentación del Manual

Es grato presentar este manual de organización.

El cual es producto de un arduo trabajo de recopilación de información, con la finalidad de mostrar la estructura organizacional de la empresa, su misión, visión y valores, es decir su filosofía.

Así mismo se incluyen las descripciones técnicas para cada puesto de trabajo, se definen atribuciones, autoridad y responsabilidades.

Este manual lleva como finalidad primordial, ser un medio de información acerca de la empresa, es decir, dar a conocer su historia, su actividad económica y sus planes a futuro.

Vigente a partir de la presente fecha.

Gerencia general

Guatemala, noviembre de 2007



2. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Presenta datos importantes acerca de la empresa.

2.1 Marco Jurídico

La empresa está inscrita como empresa sociedad anónima y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento: patente de comercio y de sociedad, número de identificación tributaria (N.I.T.), entre otros. La empresa se organiza y funciona conforme lo dispone el código de comercio de Guatemala y por las resoluciones aprobadas por su junta directiva

2.2 Características de la empresa

Dentro de las principales características que pueden aportar una perspectiva más completa de la empresa, se mencionan las siguientes.

- Se considera como una mediana empresa comercial.
- El presidente de la junta directiva, es el representante legal y a su vez dirige la gerencia general, es decir es un gerente propietario.
- Posee alto prestigio en el medio empresarial guatemalteco.

2.3 Mercado

Sus clientes pueden clasificarse como los del interior del país, ganaderos, agricultores o transportistas poseedores de vehículos tipo camión o pick ups, que prefieren las marcas hino, toyota e isuzu. Por otro lado los clientes de ciudad, que poseen vehículos japoneses tipo sedan modelos inferiores al año 2,000.

2.4 Misión

Vender motores y repuestos japoneses importados, buscar la satisfacción del cliente y ofrecerle amabilidad, asesoramiento, servicios mecánicos y entrega a domicilio, a un precio justo. Cumplir con la normativa legal, apoyados en el personal, proveedores y nuestra comunidad, a la vez generar beneficios para todos.

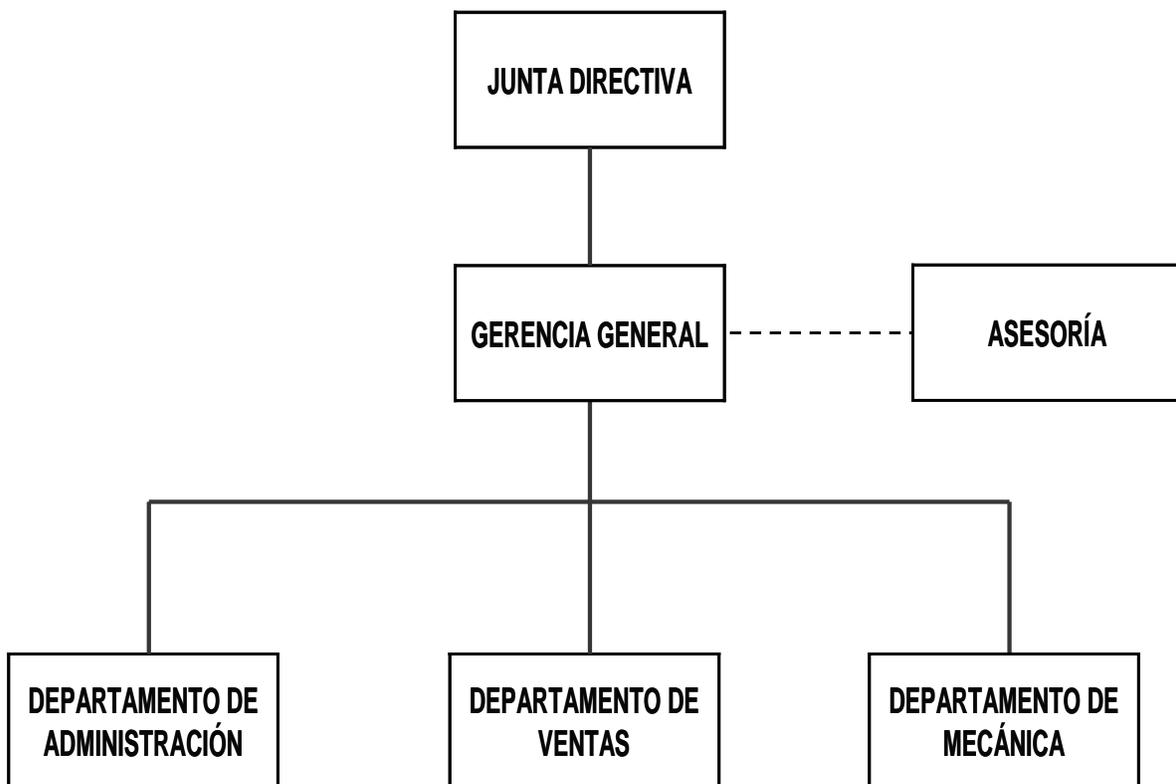


2.5 Visión

Ser la empresa líder en venta de motores y repuestos japoneses a nivel centroamericano, obteniéndolo por medio de la bendición de Dios, la lealtad del cliente, nuestros proveedores y nuestro personal, con igualdad de beneficios.

2.6 Organización

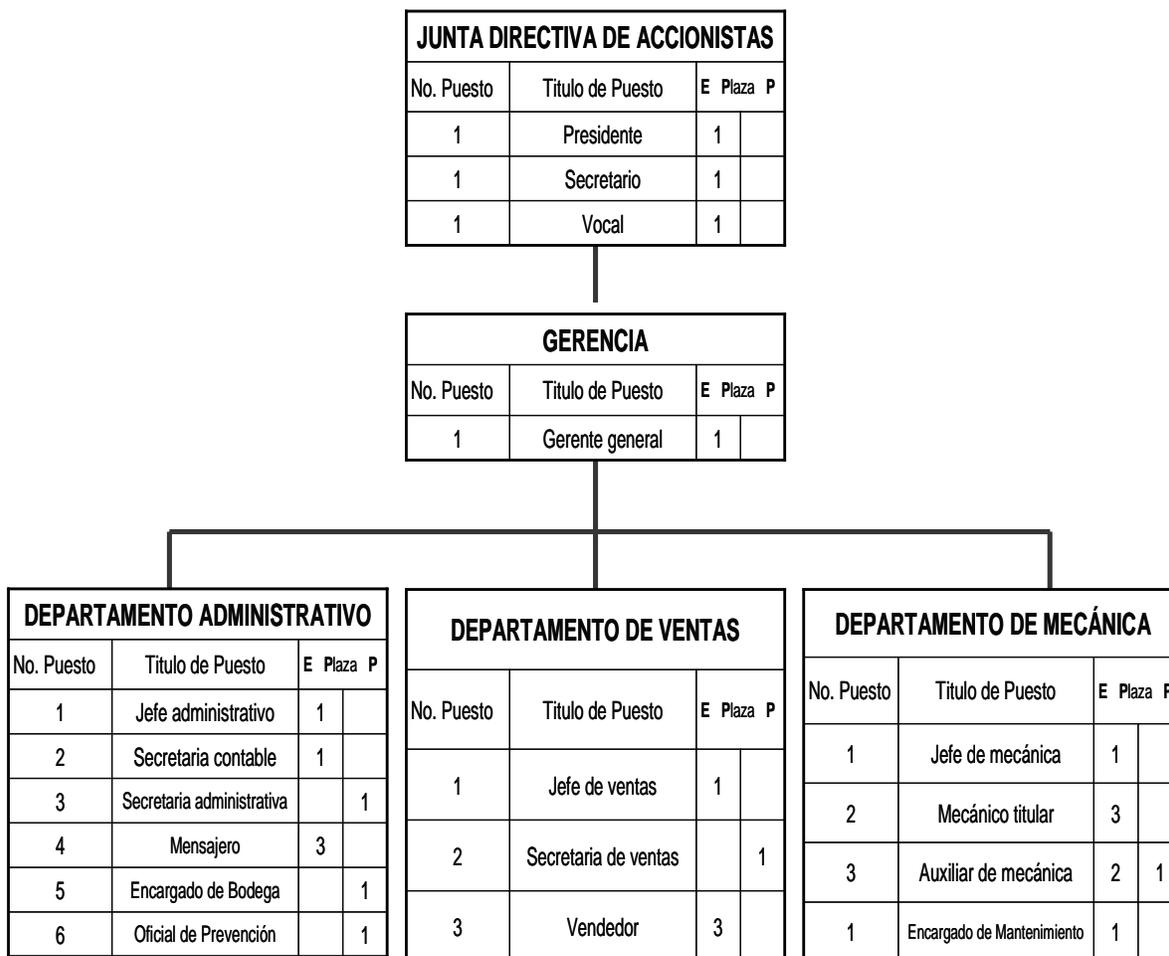
Gráfica 1
Organigrama general propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007



Gráfica 2
Organigrama nominal propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

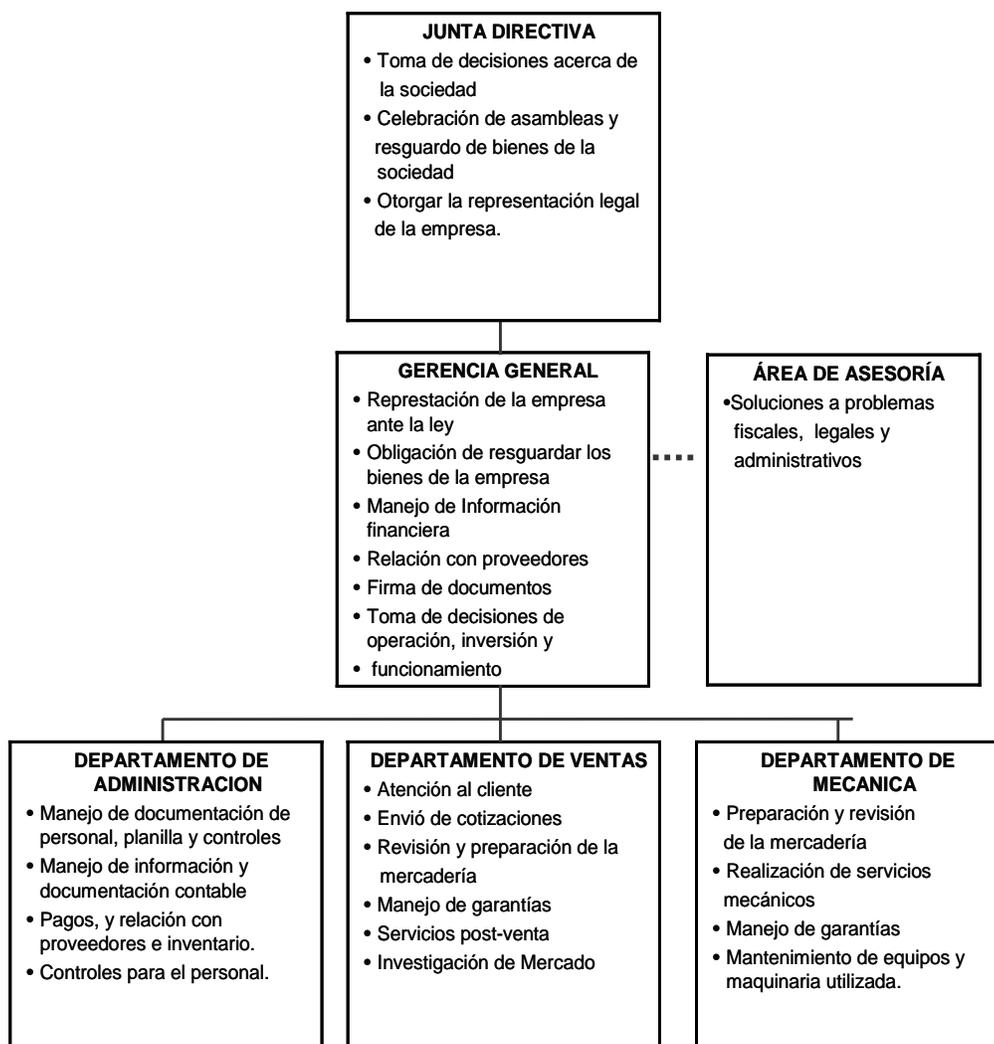


Fuente: Elaboración propia. Año 2007



2.7 Funciones de las unidades administrativas

Gráfica 3
Organigrama funcional propuesto
Mayo 2007
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.



Fuente: Elaboración propia, Año 2007



3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Manual de organización Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

01

| | |
|----------------------------------|--|
| Título del puesto: | Gerente general |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Gerencia general |
| Inmediato superior: | Junta directiva |
| Subalternos: | Directos: jefe administrativo jefe de ventas y mecánica |
| Tipo de contratación: | Con nombramiento de representación legal |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo de más alto nivel, tiene la responsabilidad total sobre el personal y el buen funcionamiento de la empresa en general, este delega autoridad y responsabilidad sobre las diferentes áreas.

Atribuciones:

Administrativas

- Planear y dirigir el curso de acción dentro de la organización.
- Establecer metas, objetivos, estrategias a corto y mediano plazo.
- Seleccionar y contratar al personal, supervisar su integración.
- Aplicar sanciones, despidos, amonestaciones y suspensiones.
- Asesorar y coordinar las funciones de los departamentos de la empresa.

Financieras

- Buscar la mejora constante de los métodos y sistemas; reduce costos.
- Implementar los controles necesarios para cada área y solicita informes.
- Evaluar y supervisar constantemente las operaciones financieras.

Operacionales

- Inspeccionar la preparación de la mercadería y los servicios mecánicos.
- Exigir el uso de normas y medidas de higiene y seguridad laboral.

Legales

- Responder ante autoridades civiles, administrativas y judiciales.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con la junta directiva de socios, para entregar los informes periódicos sobre la situación de la empresa.

- **Descendente**

Con los jefes de departamento para informar y requerir información, cuando sea necesario de igual manera con su personal. Evitará generar distanciamiento por su nivel jerárquico y deberá mantener un clima organizacional agradable, manejar la política de puertas abiertas.

- **Externa**

Con los clientes, proveedores, representantes del gobierno y público en general, es el único autorizado para dar declaraciones y las mismas expresaran la opinión y punto de vista de la empresa en su totalidad.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones, actividades o tareas, toma la decisión final al seleccionar al personal, toma decisiones de operación, inversión y financiamiento.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal de la organización, debe velar por el buen funcionamiento y manejo de la empresa, así como el cumplimiento de las atribuciones de su puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Tener pensúm cerrado en una carrera universitaria.

b) Experiencia Mínimo 10 años de experiencia como empresario en el área automotriz.

c) Habilidad y destrezas

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Gusto e interés en la industria automotriz
- Sólidos conocimientos de mecánica diesel y gasolina.
- Conocimiento en área tributaria y fiscal.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

02

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Jefe del departamento administrativo |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento de administración |
| Inmediato superior: | Gerente general |
| Subalternos: | Secretarías contable y administrativa, Mensajeros, bodeguero y oficial de seguridad. |
| Tipo de contratación: | Indefinida y con contrato de confidencialidad. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel mando medio. Con preparación académica en el área de administrativa, recibe y delega autoridad, transmitida del gerente general y asume responsabilidad sobre las atribuciones de su puesto.

Atribuciones:

Administrativas

- Asistir a la gerencia en los procesos de oficina.
- Planificar y coordinar el curso del departamento administrativo.
- Informar a la gerencia, sobre la situación de su departamento
- Supervisar el área de recursos humanos e insumos varios.
- Coordinar las funciones del área contable.

Financieras

- Preparar informes financieros, reportes administrativos, debe presentarlos al gerente.
- Implementar y supervisar controles administrativos y o financieros.
- Supervisar el proceso de pago de impuestos, cuentas por pagar, así como los insumos y materiales para la operación de la empresa.

Operacionales y mercadológicas

- Ejecutar los procesos de importaciones y exportaciones y el inventario.
- Atender a los proveedores internacionales.
- Supervisar la atención al cliente.

Legales

- Responder por las acciones y situaciones legales.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con la gerencia para entregar los informes periódicos sobre la situación del departamento.

- **Descendente**

Con las secretarías, contable y administrativa para informar y requerir información y con los mensajeros, el encargado de bodega y el oficial de seguridad, es el vínculo entre sus subalternos y la gerencia.

- **Externa**

Con los clientes, proveedores, representantes del gobierno y público en general, puede dar información sobre situaciones de índole menor, más no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o tareas, para el personal a su cargo, para exigir reportes e informes, tomar decisiones previa consulta con la Gerencia y en casos especiales aplicar su criterio profesional.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo, colaborará al buen manejo de la empresa y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudios avanzados en administración de empresas.

b) Experiencia Mínimo 4 años de experiencia en puestos administrativos.

c) Habilidad y destrezas

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Estudios en el área tributaria y fiscal, Importaciones y exportaciones
- Dominio del idioma inglés.
- Excelente habilidad en sistemas informáticos.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

03

| | |
|----------------------------------|--|
| Título del puesto: | Jefe del departamento de ventas |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento de ventas |
| Inmediato superior: | Gerente general |
| Subalternos: | Secretaria de ventas y vendedores. |
| Tipo de contratación: | Indefinida y con contrato de confidencialidad. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto a nivel mando medio. Con experiencia como vendedor de este tipo de productos; planifica, dirige y controla de forma cuantitativa y cualitativa las metas establecidas por la gerencia general en el área de ventas.

Atribuciones:

Administrativas

- Realizar los presupuestos, planes, programas y estrategias a aplicar en el departamento, buscar el incremento de los niveles de ventas.
- Supervisar el trabajo desempeñado por los vendedores, distribuir la cartera de clientes y el cobro de cuentas atrasadas.
- Brindar asesoría a la gerencia en la toma de decisiones de pedidos.
- Reducir gastos del personal, vigilar la reducción de costos.
- Solicitar a la gerencia autorización para créditos y descuentos.

Financieras

- Manejar informes de ventas productos, precios de costo y venta.

Operacionales y mercadológicas

- Manejar áreas de mercadeo, publicidad y servicio al cliente.

Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con la gerencia para entregar los informes periódicos.

- **Descendente**

Con la secretaria de ventas y los vendedores.

- **Externa**

Con los clientes, puede dar información sobre situaciones de índole menor.

**Autoridad:**

Tiene la autoridad para delegar funciones o tareas, para el personal a su cargo, para exigir reportes e informes, tomar decisiones previa consulta con la gerencia y en casos especiales aplicar su criterio profesional.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo, colaborará al buen manejo de la empresa y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Carrera a nivel diversificado o técnico.

b) Experiencia 3 años de experiencia en puestos similares.

c) Habilidad y destrezas

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Estudios en el área de mecánica y/o ventas.
- Conocimientos de planes administrativos y mercadeo.
- Haber recibido cursos de ventas, atención al cliente y administrativos.
- Sexo masculino, mayor de 35 años.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

04

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Jefe del departamento de mecánica |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento de mecánica |
| Inmediato superior: | Gerente general |
| Subalternos: | Mecánicos, auxiliares de mecánica y Encargado de mantenimiento. |
| Tipo de contratación: | Indefinida y con contrato de confidencialidad. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel mando medio, con amplia experiencia como mecánico, que le permite supervisar la calidad en la preparación de la mercadería y en la dirección del taller e incluso solventar los problemas técnicos por garantías.

Atribuciones:

Administrativas y técnicas

- Buscar educir fallas en la preparación de la mercadería y en los servicios mecánicos que se realicen.
- Supervisar directamente el trabajo que realizan los mecánicos y auxiliares, es responsable por dar la revisión final a cada uno.
- Distribuir equitativamente los tipos de trabajos mecánicos de: garantías, instalaciones, conversiones y adaptaciones, con la secretaria de ventas.
- Coordinar con el jefe de ventas qué mercadería necesita para designar a su personal disponible para preparación y arranque de motores.
- Dar retroalimentación a los mecánicos cuando hayan cometido un error, explicar las causas y la forma en que se puede realizar el trabajo.
- Brinda asesoría a la gerencia y al jefe de ventas, para la elaboración de pedidos, en cuanto a descripciones técnicas de los motores y repuestos.
- Coordinar con el jefe administrativo y el encargado de bodega los insumos, materiales y herramientas que se necesiten.
- Coordinar con el encargado de mantenimiento el correcto funcionamiento de todos los equipos y maquinaria necesaria para los servicios mecánicos.
- Supervisar el cumplimiento de normas de seguridad laboral.



Financieras

- Asignar mensualmente valor monetario a cada trabajo de los mecánicos.

Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con la Gerencia para entregar los informes periódicos.

- **Descendente**

Con la secretaria administrativa, los mecánicos y los auxiliares para informar y requerir información, deberá mantener una política de puertas abiertas.

- **Externa**

Con los clientes y proveedores de repuestos, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o tareas, para el personal a su cargo, para exigir reportes e informes, tomar decisiones previa consulta con la gerencia.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo, colaborara al buen manejo de la empresa y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudios mínimo 3ero. básico o técnico en Mecánica.

b) Experiencia 7 años de experiencia en la profesión de mecánico diesel y gasolina.

c) Habilidad y destrezas

- Manejo de grupos y orientado a resultados.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedor e innovador, creativo.
- Liderazgo y manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Amplia experiencia en el área de mecánica y electromecánica.
- Manejo de todos los equipos y maquinaria estándar de un taller.
- Licencia profesional tipo a vigente con más de 5 años de poseerla.
- Sexo masculino, mayor de 35 años.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

05

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Título del puesto: | Secretaria administrativa |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento administrativo |
| Inmediato superior: | Jefe administrativo |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo, maneja el área secretarial, elabora cartas, reportes, documentos y archivos, asiste a la gerencia y al jefe administrativo, asume responsabilidad sobre las atribuciones de su puesto.

Atribuciones:

Administrativas

- Asistir en funciones secretariales al gerente y al jefe administrativo.
- Sustituir al puesto de asistente contable, cuando sea necesario.
- Recibir correspondencia en la empresa y distribuirla.
- Realizar cotizaciones para la compra de suministros, insumos de oficina y varios, así como los materiales para los servicios mecánicos, las compras se harán martes para repuestos y accesorios y miércoles para lo demás. deberá mantener existencias de todo lo anterior.
- Llevar el control de los archivos: de personal, documentos contables y administrativos de toda la empresa.
- Emitir y archivar certificados de trabajo, boletos de ornato, carné del IGGS y del IRTRA. La firma de los mismos corresponde al gerente y o al jefe administrativo
- Organizar con aprobación de su jefe inmediato la ruta de los mensajeros
- Verificar las existencias de medicinas del botiquín.
- Cualquier actividad afín que se le designe.

Legales

- Responder por las acciones que cometa.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con el jefe administrativo para entregar los informes y reportes.

- **Descendente**

Con los mensajeros y el oficial de seguridad para informar y requerir información.

- **Horizontal**

Con el bodeguero y secretaria contable para controlar y asistirle en las operaciones de esta área.

- **Externa**

Con los clientes y proveedores, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudios completos en secretariado bilingüe.

b) Experiencia Mínimo 2 años de experiencia en puestos secretariales.

c) Habilidad y destrezas

- Ordenada y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedora e innovadora, creativa.
- Manejar estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Conocimiento básico del idioma inglés.
- Excelente habilidad en sistemas informáticos, redacción y ortografía.
- Tono de voz agradable y facilidad de palabra.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

06

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Título del puesto: | Secretaria contable |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento administrativo |
| Inmediato superior: | Jefe administrativo |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo. Con preparación académica en el área contable, deberá manejar y controlar bajo la supervisión del jefe administrativo las funciones contables y financieras de la empresa.

Atribuciones:

Financieras o contables

- Emitir facturas, revisar datos de la tarjeta de circulación, póliza de importación, marca, serie y número de motor o pieza a vender.
- Preparar diariamente la integración de venta diaria y actualizar los reportes.
- Emitir cheques de cuentas por pagar.
- Controlar la caja chica, dar y autorizar la salida de dinero, cuando su fondo llegue al mínimo establecido, deberá reembolsarlo y elaborar su liquidación de caja chica con los documentos respectivos de soporte.
- Recibir y archivar pólizas de importación para su control interno.
- Realizar prorrateo de los costos de venta y actualizar la lista de precios costo, así como cargar y descargar el libro de inventario.
- Elaborar y pagar la planilla de salarios, emitir finiquitos laborales.
- Entregar a los mensajeros los depósitos que realizara en el banco.
- Solicitar estados de cuenta del banco para realizar la conciliación bancaria.
- Emitir garantías según indicaciones en la hoja de venta y archivar.
- Emitir recibos de caja por recepción de anticipos sobre ventas y pagos.
- Controlar la emisión de notas de débito y crédito.
- Proporcionar información para elaborar los formularios de impuestos.



Legales

- Responder por las acciones que cometa.

Comunicación y relaciones de trabajo:

- **Ascendente**

Con el gerente y el jefe administrativo para proporcionar información requerida y/o entregar informes y reportes.

- **Horizontal**

Con los vendedores, mecánicos, mensajeros y secretaria administrativa.

- **Externa**

Con los clientes, proveedores y deudores varios, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Sobre los vendedores, únicamente para exigir que se consignen todos los datos en las hojas de ventas previo a facturar.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Graduado de perito contador.

b) Experiencia Mínimo 3 años de experiencia en puestos contables.

c) Habilidad y Destrezas

- Emprendedor e innovador, creativo.
- Ordenado y metódico, que maneje el estrés positivamente.

d) Otros Requisitos

- Habilidad numérica.
- Conocimiento de la legislación tributaria, impuestos.
- Excelente habilidad en sistemas informáticos, redacción y ortografía.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

07

| | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Secretaria de ventas |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento de ventas |
| Inmediato superior: | Jefe del departamento de ventas |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo, maneja el área secretarial, elabora cartas, reportes, documentos y archivos, asiste al jefe del departamento de ventas, en cuanto al control y reportes, manejo de mercadeo y publicidad, servicio al cliente, garantías e incentivo de vendedores.

Atribuciones:

Administrativas

- Asistir en funciones secretariales, al jefe del departamento de ventas, los vendedores y el manejo de las garantías.
- Controlar planta telefónica, así como el envío y recepción de faxes
- Atender llamadas de clientes potenciales, tomar mensajes.
- Entregar correos electrónicos, faxes y/o documentos que sean dirigidos al departamento de ventas y archiva.
- Asistir a los vendedores en elaboración de pedidos, contestación de correos electrónicos, envío las cotizaciones vía fax, llamar a los clientes, dar seguimiento.
- Manejar toda la publicidad, mercadeo y promociones de la empresa, sostiene relación con los medios escritos, radiales y merchandising.
- Asistir al jefe de mecánica en el control de las órdenes de trabajo.
- Supervisar la limpieza y los insumos del área de atención al cliente, revistas, orden, azúcar, café, aguas, etc. para que siempre este todo disponible, responsable por compras de agua pura, e insumos.
- Asistir al jefe de ventas en la motivación y capacitación de los vendedores, con charlas motivacionales e incentivos varios.



Comunicación y relaciones de Trabajo

- **Ascendente**

Con el gerente o el jefe ventas para entregar los informes y reportes.

- **Horizontal**

Con los vendedores, la secretaria administrativa y la contable para intercambio de información.

- **Externa**

Con los clientes, proveedores, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

De prohibir el acceso a documentos y datos sin previa autorización de su jefe.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Graduada de perito en administración de empresas y/o mercadotecnia y publicidad

b) Experiencia Mínimo 2 años de experiencia en el área de ventas.

c) Habilidad y Destrezas

- Ordenada y responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedora e innovadora, creativo.
- Manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Conocimiento básico del Idioma Ingles.
- Sólidos conocimientos de publicidad, técnica de medios, etc.
- Manejo de motivación de vendedores y cursos de servicio al cliente.
- Excelente habilidad en sistemas informáticos (photoshop, freehand).
- Tono de voz agradable y facilidad de palabra.
- Sexo femenino.
- Dinámica, extrovertida y personalidad agradable.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

08

| | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Vendedor |
| Número de plazas: | Tres |
| Ubicación administrativa: | Departamento de ventas |
| Inmediato superior: | Jefe del departamento de ventas |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo responsable de la búsqueda, selección inicial de la clientela, presentación y seguimiento de la negociación.

Atribuciones:

Administrativas

- Buscar prospectos por vía directa o telefónica de posibles compradores.
- Atender al cliente amablemente, ofrecerle los productos, mostrárselos (nunca comer o fumar frente a él), observar normas de educación en su vocabulario.
- Arrancar el motor, mostrarlo y lograr el cierre de la venta.
- Cumplir mensualmente con las metas establecidas.
- Solicitar elaboración de cotizaciones a la secretaria de ventas para los clientes, ya sea en forma impresa, por correo electrónico o fax.
- Promover con sus clientes que vean la página de Internet www.importadorasolares.com para que conozcan los productos.
- Las copias de las cotizaciones las archivará la secretaria, que le servirán para crear base de datos como cartera de clientes
- Usar adecuadamente los recursos de la empresa.
- Cooperar en la toma de inventario y en el proceso de pedidos, arrancado de motores y preparación de la mercadería.
- Llenar la hoja de venta de productos y entregarla a secretaria contable y preguntar por la forma de pago y envío.
- Entregar al jefe de mecánica copia de la orden de trabajo para realizar la instalación de los motores y él designará al mecánico.
- Solicitar la autorización de crédito y exigir pago a sus clientes morosos.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con el gerente o el jefe ventas y el de mecánica, para entregar los informes y reportes.

- **Horizontal**

Con la secretaria administrativa, la contable y los mecánicos para intercambio de información.

- **Externa**

Con los clientes, proveedores, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

e) Educación Estudio de tercero básico y/o técnico en Mecánica

f) Experiencia Mínimo 2 años de experiencia en el área de ventas.

g) Habilidad y destrezas

- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedores e innovadores, creativos.
- Manejo de estrés positivamente.

h) Otros Requisitos

- Sólidos conocimientos en mecánica automotriz, diesel y gasolina.
- Facilidad de palabra y gusto por las ventas.
- Poseer licencia de conducir tipo B.
- Sexo masculino.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

09

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Titulo del puesto: | Mecánico titular |
| Número de plazas: | tres |
| Ubicación administrativa: | Departamento de mecánica |
| Inmediato superior: | Jefe del departamento de mecánica. |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo responsable de preparación de la mercadería, realización de las instalaciones, conversiones y adaptaciones y revisiones mecánicas por garantías. Su sueldo es en base a los trabajos realizados durante el mes.

Atribuciones:

Técnicas

- Recibir orden de trabajo, según la designe el jefe de mecánica, no pueden realizar ningún otro trabajo distinto.
- Llenar orden de trabajo y solicitar al cliente los datos, pedir los documentos y llaves del vehículo, luego entregarlas a la secretaria de ventas.
- Cuidar los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen; acatar las recomendaciones y precauciones necesarias, para cada uno.
- Pedir al bodeguero lo necesario para realizar las instalaciones o servicios mecánicos, deberán hacer buen uso de los recursos
- Cooperar en el arrancado de motores, al no tener tarea asignada.
- Solicitar al vendedor o la secretaria de ventas la de compra de materiales.
- Usar al auxiliar que le ayudará y entrenarlo en el trabajo.
- Cualquier actividad afín a su trabajo, asignada por un jefe de departamento.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con el jefe de mecánica para entregar los informes y recibir instrucciones.

- **Horizontal**

Con la secretaria administrativa, contable y la de ventas, con los vendedores y los auxiliares de mecánica para intercambio de información.

- **Externa**

Con los clientes, en algunas ocasiones, cuando este requiera hacerle una consulta.

Autoridad:

Sobre los auxiliares de mecánica, en cuanto a la asignación de actividades.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las de sus auxiliares, así como el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudio de tercero básico y/o técnico en mecánica

b) Experiencia Mínimo 2 años de experiencia como mecánico diesel o gasolina.

c) Habilidad y destrezas

- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedores e innovadores, creativos.
- Manejo de estrés positivamente.

d) Otros requisitos

- Sólidos conocimientos en mecánica automotriz, diesel y gasolina.
- Conocimientos de electromecánica.
- Manejo de equipo de soldadura, bice, joneadora, etc.
- Poseer licencia de conducir tipo C.
- Sexo masculino.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

10

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Título del puesto: | Encargado de mantenimiento. |
| Número de plazas: | Uno |
| Ubicación administrativa: | Departamento de mecánica |
| Inmediato superior: | Jefe del departamento de mecánica. |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo con conocimientos técnicos que da mantenimiento a todo el equipo y maquinaria de la empresa, asiste al jefe de mecánica en la supervisión de ciertos trabajos mecánicos, cuando se requiera.

Atribuciones:

Técnicas

- Dar mantenimiento, según su experiencia a cada equipo y maquinaria utilizada en la empresa. Coordinándolo con el jefe administrativo quien tendrá los controles escritos de estos mantenimientos.
- Prohibir el uso de ciertos equipos en reparación o dar instrucciones sobre el correcto uso a cualquier miembro del personal; éste deberá acatar las recomendaciones que reciba.
- Solicitar y realizar la compra de los materiales, piezas que requiera para realizar sus mantenimientos.
- Realizar servicios mecánicos a los vehículos de la empresa, así como darles mantenimiento cuando lo considere necesario.
- Dar servicio y mantenimiento a los montacargas de la empresa.
- Realizar trabajos menores de electricidad, soldadura, electromédica, cuando se requiera.
- Al encargado de bodega pedir lo necesario para realizar las instalaciones o servicios mecánicos, deberán hacer buen uso de los recursos
- Cuando no tenga tarea asignada, cooperará en el arrancado y preparación de motores.
- Cualquier actividad afín a su trabajo, asignada por un superior.



Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con el gerente y el jefe de administración y mecánica, para entregar los informes y recibir instrucciones.

- **Horizontal**

Con la todo el personal, para recomendar formas de uso de equipos y maquinaria.

Autoridad:

Para dar retroalimentación sobre el uso incorrecto de un equipo o maquinaria, por parte de algún miembro del personal.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, así como el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudio en bachillerato técnico en mecánica y estudios universitarios en ingeniería mecánica o industrial.

b) Experiencia Con 4 años de experiencia en su área laboral.

c) Habilidad y destrezas

- Buenas relaciones interpersonales.
- Emprendedores e innovadores, creativos.
- Habilidad para seguir instrucciones y responsabilidad.

d) Otros requisitos

- Conocimientos en mecánica automotriz, diesel y gasolina.
- Conocimientos en electromecánica.
- Conocimientos en seguridad e higiene laboral
- Conocimiento en reparación de equipos y maquinaria
- Manejo de equipo de soldadura.
- Con deseos de superación.
- Licencia tipo liviana b vigente.
- Sexo masculino.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

11

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Título del puesto: | Bodeguero |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento administrativo |
| Inmediato superior: | Jefe administrativo |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo. Con conocimientos en el área de mecánica automotriz y de los materiales y herramientas usados en esta área, para lograr una administración eficiente de la bodega.

Atribuciones:

- Realizar inventario de las existencias de la bodega, al principio y fin de mes y en forma semanal, presentada reporte a jefe administrativo, para que autorice compra de lo que esté escaso o faltante.
- Entregar materiales de la bodega, su responsabilidad es el resguardo de la misma.
- Recibir pedidos, entregar las facturas a la contabilidad.
- Tratar con las empresas proveedoras de los materiales.
- Revisar que se haga buen uso de los insumos y materiales.
- Brindar insumos para empaque y amarre de los productos a los clientes que lo requieran, ofrecer cajas de cartón o papel crakft para empacar piezas.
- Asistir siempre y colaborar con los vendedores en la preparación de los motores, arrancado, montarlos en los vehículos, etc.
- Colaborar en la descarga de contenedores, en la limpieza de todo el local y mantener siempre limpia la bodega del segundo nivel.
- Distribuir el equipo de seguridad (mascarillas, guantes, cinturones,) para todo el personal.
- Mantener la señalización de higiene y seguridad laboral.



Comunicación y relaciones de trabajo:

- **Ascendente**

Con el jefe administrativo, de mecánica y ventas, cuando le requieran insumos materiales o equipo nuevo para la bodega, o informar la existencia de bodega.

- **Horizontal**

Con los mecánicos, auxiliares de mecánica, vendedores, mensajeros y asistente administrativa.

- **Externa**

Con los proveedores varios, no está autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Únicamente para prohibir el ingreso de personal a la bodega y exigir el buen uso de los materiales, insumos, equipos o herramientas.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educación Estudios mínimos de bachillerato o técnico en mecánica.

b) Experiencia Mínimo 1 año de experiencia en el área de mecánica.

c) Habilidad y Destrezas

- Emprendedor e innovador, creativo.
- Ordenado y responsable
- Con carácter para instar a reducir el desperdicio de materiales.

d) Otros Requisitos

- Habilidad numérica.
- Conocimientos de repuestos, herramientas y materiales empleados en el área de mecánica automotriz.
- Sólidos conocimientos en primeros auxilios y sobre la temática de higiene y seguridad laboral.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

12

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Título del puesto: | Mensajero |
| Número de Plazas: | Tres |
| Ubicación administrativa: | Departamento administrativo |
| Inmediato Superior: | Jefe administrativo |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo encargado del envío y recepción de documentos depósitos bancarios y compras varias, dispone para el efecto de vehículos proporcionados por la empresa.

Atribuciones:

- Trasladar los productos a su destino. Verificar datos, forma de pago y documentación antes de salir de la empresa.
- Resguardar, información sobre los movimientos bancarios, tomar precauciones necesarias en su trabajo.
- Tomar consideraciones de empaque y aseguramiento del producto en los vehículos para evitar daños a los motores especialmente.
- Realizar los depósitos bancarios, compra de cheques de caja, estados de cuenta y realización de transferencias al extranjero.
- Efectuar todos los pagos por servicios (agua, luz, teléfono).
- Realizar las compras varias que tanto el jefe administrativo designe y entrega cuentas a la secretaria contable.
- Son responsables por el mantenimiento de sus vehículos.
- Verificar suministro de la bodega de combustible, comprar este los días lunes.
- Cooperar a arrancar motores, realizar limpieza, ordenar mercadería, descargar e incluso ayudar en servicios mecánicos.
- Informar a la gerencia cualquier anomalía que descubra.
- Cualquier función afín a su puesto.
- Llevar un registro con formato autorizado para controlar sus salidas.



Comunicación y relaciones de trabajo:

- **Ascendente**

Con el jefe administrativo, de mecánica y ventas, cuando le requieran la compra de algún insumos materiales o equipo nuevo.

- **Horizontal**

Con las secretarias administrativa, contable y de ventas, con vendedores y mecánicos,

- **Externa**

Con los clientes y proveedores varios, no esta autorizado para emitir declaraciones en nombre de la empresa.

Autoridad:

Únicamente para prohibir el ingreso de personal a la bodega de combustible, así como prohibir el uso de los vehículos que tienen asignados, solo con autorización

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de las atribuciones del puesto.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

e) Educación Estudios mínimos de sexto primaria.

f) Experiencia Mínimo 2 años de experiencia como piloto.

g) Habilidad y Destrezas

- Emprendedor.
- Ordenado y responsable
- Buenas relaciones interpersonales.

h) Otros Requisitos

- Habilidad numérica.
- Conocimientos de repuestos, herramientas y materiales empleados en el área de mecánica automotriz.
- Licencia liviana Tipo b
- Conocimiento de la ciudad.
- Con valores como honradez y respeto.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

13

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Título del puesto: | Auxiliar de mecánica. |
| Número de Plazas: | tres |
| Ubicación administrativa: | Departamento de mecánica |
| Inmediato Superior: | Mecánico titular. |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo que asiste a los mecánicos titulares en la preparación de la mercadería, los servicios mecánicos y las revisiones mecánicas por garantías.

Atribuciones:

Técnicas

- Acatar órdenes de su mecánico titular y del jefe de mecánica.
- Colaborar en llenar una orden de trabajo, solicitar al cliente los datos y pedir los papeles y llaves del vehículo, luego entregarlas a la secretaria de ventas.
- Ser ordenados con los materiales, equipos, herramientas y maquinaria que utilicen, acatar las precauciones necesarias.
- Pedir al bodeguero lo necesario para realizar su trabajo, hacer buen uso de los recursos
- Cooperar en la preparación de mercadería.
- Mantener en orden los implementos usados en el arranque de motores.

Comunicación y relaciones de trabajo

- **Ascendente**

Con el jefe de mecánica y su mecánico titular, para recibir instrucciones.

- **Horizontal**

Con la secretaria de ventas, los vendedores y para intercambio de información.

Autoridad:

Ninguna.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias.



3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- e) **Educación** Estudio de tercero básico y/o Técnico en Mecánica
- f) **Experiencia** Nivel bajo de experiencia
- g) **Habilidad y destrezas**
 - Buenas relaciones interpersonales.
 - Emprendedores e innovadores, creativos.
 - Habilidad para seguir instrucciones y responsabilidad.
- h) **Otros requisitos**
 - Conocimientos básicos de mecánica automotriz, diesel y gasolina.
 - Con deseos de superación.
 - Sexo masculino.



Manual de organización
Importadora y distribuidora de motores y repuestos automotrices, s.a.

1. IDENTIFICACIÓN

14

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Título del puesto: | Oficial de prevención |
| Número de plazas: | Una |
| Ubicación administrativa: | Departamento administrativo |
| Inmediato superior: | Jefe administrativo |
| Subalternos: | Ninguno. |

2. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo encargado de todos los procedimientos de seguridad en la empresa.

Atribuciones:

- Vigilar el ingreso de toda persona a la empresa.
- Vigilar toda mercadería que ingrese o salga de la empresa.
- Anotar hora de ingreso y egreso del personal
- Exigir pase de salida autorizado por alguno de los jefes de departamento.
- Revisar en la garita al personal, a excepción del personal de confianza, siempre que no se observe nada sospechoso.
- Informar directamente al jefe administrativo o al gerente de cualquier anomalía observada dentro de la empresa.
- Realizar rondas de supervisión dentro de las instalaciones.

Comunicación y Relaciones de Trabajo:

- **Ascendente**

Con el gerente y el jefe administrativo, para presentar información y recibir instrucciones de tipo confidencial.

- **Horizontal**

No podrá relacionarse y tener amistad con el personal, deberá ingerir sus alimentos en la garita de prevención, donde dispone de espacio adecuado para el efecto, ingresara y saldrá por el pasadizo secreto, antes y después de todo el personal.



- **Externa**

Con los clientes, empleados y visitantes de la empresa.

Autoridad:

Únicamente para prohibir el ingreso o egreso de mercadería y personal, para exigir la revisión de mochilas, o pedir explicación sobre alguna actividad anómala.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y el cumplimiento de sus atribuciones.

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

i) **Educación** Estudios mínimos de sexto primaria.

j) **Experiencia** Mínimo 2 años de experiencia como oficial de seguridad.

k) **Habilidad y Destrezas**

- Con carácter fuerte y capacidad de análisis.
- Ordenado y responsable
- Buenas relaciones interpersonales.

l) **Otros Requisitos**

- Poseer licencia de portación de armas, extendida por el D.E.C.A.M.
- Cartilla de servicio militar y o de reservas militares,
- Excelente condición física y estatura mínima de 1.75 mts.
- Con valores como honradez y respeto.



4 CONSIDERACIONES GENERALES O FINALES

Detalle del proceso de implementación.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR ESTE MANUAL

Este manual deberá utilizarse como un documento de carácter informativo acerca del funcionamiento y actividades principales que realiza la empresa y cuyo contenido abarca, de manera general, a todos los puestos. Será utilizado como material de apoyo para la inducción de los trabajadores.

4.2 ASPECTOS COMUNES A LOS PUESTOS

- Cumplir con la jornada de trabajo establecida para cada puesto.
- Guardar respeto, observar buenas costumbres y moralidad.
- Respeto de la línea de autoridad jerárquica.
- Vocación de servicio y atención al cliente.
- Cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.

4.3 NORMATIVO DE REGLAS PARA EL PERSONAL

4.3.1 Faltas menores

El incurrir no más de cinco ocasiones en alguna de estas faltas genera una llamada de atención verbal y una reincidencia mayor de diez se convierte en una llamada de atención escrita y mayor de quince ocasiones la suspensión de dos días de labores sin goce de salario y sin pago del séptimo día.

- a. No está permitido, el comportamiento descortés, uso de vocabulario indebido, o faltas de respeto a la integridad personal de un trabajador, dentro de la empresa. especialmente en áreas públicas frente al cliente.
- b. Todos los trabajadores deben pasar por un puesto de registro que realizara todos los días el agente de seguridad de la empresa, sin excepción alguna.



- c. Se exige tomar las debidas precauciones a todo el personal al momento de hacer uso de maquinaria o equipo, delicado y sobre todo se debe cuidar tanto su integridad física como la de sus compañeros.
- d. Se debe ingresar a las instalaciones de la empresa con el tiempo necesario para colocarse el uniforme de trabajo, de manera que a las 7.00 a.m. se encuentre ya listo para iniciar su jornada laboral.
- e. Cada trabajador es responsable por el equipo, maquinaria y herramienta que utilice, debe dejarlo como lo encontró o en los respectivos lugares de almacenamiento destinados para los mismos.
- f. Según lo coordine cada jefe de departamento, todo trabajador puede disponer de 15 minutos de periodo para refaccionar, comprendidos entre las 9.30 y 10.00 de la mañana, siempre que la operación del negocio lo permita, éste no es acumulable, ni reembolsable.
- g. Todo trabajador debe regirse al horario de almuerzo establecido, salvo disposición contraria dada por su jefe de departamento.
- h. Cada trabajador debe colaborar según el respectivo calendario de las labores de limpieza de las áreas comunitarias (comedor y vestidores)

4.3.2 Faltas graves

Por la naturaleza de estas acciones, que ponen en riesgo tanto la vida del trabajador, la integridad física, el prestigio de la empresa, son causas de llamada de atención escrita o de despido inmediato según lo determine la gerencia y jefatura de departamento.

- a. Se prohíbe el ingreso al personal a las instalaciones en estado de ebriedad o bajo efecto de estupefacientes.



- b. Bajo ninguna circunstancia se permiten las riñas o altercados entre dos trabajadores, es motivo de despido inmediato, para la persona que propicie el golpe, no así para quien lo recibiera, siempre y cuando éste no hubiera respondido de igual manera.
- c. Al trabajador que se le compruebe, que ha realizado un hurto o robo de dinero en efectivo, materiales o equipos de la empresa, **será despedido en forma automática.**
- d. No se permite la agresión física o verbal, en contra de ningún trabajador, incluyendo el acoso sexual, como insinuaciones verbales y físicas.
- e. Es inaceptable que un trabajador agrede física o verbalmente a un cliente de la empresa.
- f. Es motivo de despido automático, para el trabajador que intencionalmente obvie los requerimientos de seguridad establecidos para el uso de maquinaria, equipos, y cómo consecuencia de esto, ocasionar un accidente con heridos.
- g. A quien se le compruebe que ha revelado información de carácter confidencial de la empresa, aplica también para quienes tengan firmado el contrato de confidencialidad, se procederá conforme determine la Gerencia.

4.4 HORARIOS DE ALMUERZO Y REFACCIÓN

A continuación se detallan los horarios primeramente de la refacción a la que tienen acceso los empleados siempre y cuando, les sea posible por el movimiento dentro del negocio o la cantidad de trabajo pendiente que tengan, para realizarla deberán los que puedan como el área de mecánica y auxiliares en su área de trabajo, los vendedores y personal administrativo para realizarla deberán rotarse y cubrirse por grupos.



4.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

4.5.1 Del área administrativa

- Se establece los días martes y miércoles y viernes para realizar todas las compras de insumos y materiales de bodega, enseres y útiles de oficina.
- Los pagos a proveedores se realizarán los días viernes de 2.00 a 5.00 p.m.

4.5.2 Del área de ventas

- No se puede entregar ningún producto, sin haber confirmado su forma de pago, a excepción de autorización de la gerencia general.
- Se aceptan para la venta depósitos en las cuentas bancarias, siempre y cuando se presente la boleta original o vía fax y se logre la confirmación.
- No se vende ningún producto sin su respectiva factura.
- Se dejan tres días hábiles para reclamos por mercadería como repuestos, cajas de velocidades y o datos mal consignados en la factura.
- Se aceptan devoluciones de motor dentro de los primeros 15 días calendario posteriores a la fecha de venta, siempre y cuando se lleve a cabo una revisión por el departamento de mecánica y autorización de la gerencia.

4.5.3 Del área de mecánica

- Se da un máximo de 30 días por garantía de los motores vendidos y los servicios mecánicos que se realizan dentro de la empresa, salvo en excepciones autorizadas por el jefe del departamento de mecánica.



4.6 LIDERAZGO SERVICIAL Y PUERTAS ABIERTAS

La política de puertas abiertas está destinada para los integrantes del Comité Ejecutivo es decir el Gerente y los Jefes de departamento, quienes siempre deberán tener la cortesía de atender al personal en cuanto a las dudas y sugerencias que éstos presenten.

Así mismo serán responsables por eliminar el distanciamiento de sus subordinados, desarrollar actividades de integración dentro de la empresa, como reuniones de motivación, felicitación por las actividades realizadas y participación activa en la operación del negocio y no estar únicamente en función de escritorio en una oficina.

El liderazgo servicial y participativo lo deben ejecutar por medio de la forma en que éstos provean de retroalimentación negativa y positiva a sus subordinados tomar en cuenta que cuando ésta sea negativa hacerla en privado y cuando sea positiva en público, además de conservar aspectos de cortesía, ética y amabilidad.

Anexo 2

Manual de Normas y Procedimientos

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
MOTORES Y REPUESTOS
AUTOMOTRICES.**

ÍNDICE DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| 1. INTRODUCCIÓN | i |
| 1.1 Presentación y autorización | 01 |
| 1.2 Objetivos del manual | 01 |
| 1.3 Campo de aplicación | 01 |
| 1.4 Normas generales de aplicación | 02 |
| 1.4.1 Simbología | 03 |
| 1.5 Procesos | |
| 1.5.1 Proceso de importación de mercadería | 04 |
| 1.5.2 Proceso de despacho de mercadería | 07 |
| 1.5.3 Proceso de distribución de trabajos mecánicos | 10 |



1 INTRODUCCIÓN

La utilización de instrumentos administrativos que permitan el alcance de los objetivos en las organizaciones es indispensable. Estos deben mostrar cuál es el objetivo, cómo se realizará, en dónde, por quiénes, cuánto tiempo tardará, y sobre todo los beneficios que traerá para la organización, un entendimiento claro de lo anterior permitiría alcanzar los objetivos trazados de una manera más pronta y sencilla.

Entre los instrumentos administrativos se encuentra el manual de normas y procedimientos, el cual ofrece una ventaja al dar a conocer cómo realizar en forma estandarizada un proceso repetitivo y común a varios puestos de trabajo, permite reducir tiempos muertos o retrasos por desconocimientos, ya que provee una secuencia lógica y asigna las funciones que cada integrante deberá desempeñar, establece los lineamientos cerrados para accionar en la toma de decisiones.

Uno de los problema más relevantes en el diagnóstico administrativo a la empresa, radicaba en el poco desempeño de las operaciones de trabajo, es decir que no existía productividad, por el contrario, generaban confusión y retrasos, por la duplicidad de funciones y la centralización de la autoridad; que dar como resultado un mal servicio al cliente que incida directamente en niveles bajos de ventas.

Este manual, 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 propósito de la organización, con lo cual no se pretende limitar la iniciativa y creatividad del personal.



1.1 Presentación y autorización

El presente manual es de carácter operativo e informativo, en él se presenta la secuencia paso a paso para la ejecución de las principales actividades de las áreas que integran la empresa; normaliza las obligaciones para cada uno de los puestos de trabajo, delimita su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades,

El objetivo del presente manual es proveer un entendimiento claro de los principales procedimientos y instructivos de trabajo, los objetivos y normas que persigue alcanzar con cada uno de ellos.

Para lograr una correcta implementación del documento y que cumpla su objetivo principal es necesario que la gerencia general y el jefe administrativo, realicen las siguientes actividades.

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

Se aclara que estos procedimientos no definen todas las tareas y pasos de cada puesto de trabajo, ya que por su naturaleza y sencillez no requieren ser descritos.

Aprobado y vigente a partir de día de hoy.

Guatemala, noviembre de 2007.

Gerencia General



1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Elevar la productividad de la empresa.
2. Estandarizar los principales procesos generadores de valor y lograr una mejora en el clima organizacional y aumento en los niveles de ventas.
3. Dar a conocer a los encargados de la realización de toda tarea, en forma detallada cada uno de los procedimientos que involucren el proceso.
4. 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.
5. Proveer a todo el personal, del instrumento básico para aplicarlo a sus labores ayuda a establecer condiciones uniformes de comportamiento laboral y de entendimiento operativo.

1.3 CAMPO DE APLICACIÓN

Este instrumento administrativo tiene aplicación general para la empresa objeto de este estudio, contiene los principales procedimientos que generan valor para la empresa, en cada una de las funciones diferentes de éstas, es decir, se han establecido cada uno de ellos a una categoría, el área administrativa, operacional y contable-financiera, por su orden de presentación, catalogados todos como procedimientos generales ya que involucran a todas las áreas de la empresa.

Estos procesos generan valor económico a la organización y hacen cumplir su misión y visión, que anteriormente presentaban desorden, retraso y desconocimiento entre el personal, con el seguimiento de las indicaciones en el manual se pretende elevar la productividad de la empresa, mejorar el ambiente organizacional, así mismo el nivel de ventas y utilidades.



1.4 NORMAS GENERALES DE APLICACIÓN

1. Es responsabilidad de gerencia general y el jefe administrativo, 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 tiene siempre la tendencia a flexibilizar y retroalimentar el contenido.
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 este 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 deberá estar a disposición de todos los empleados de la organización.



SIMBOLOGÍA

Para la elaboración de los flujogramas que corresponde a cada uno de los procedimientos, la simbología utilizada fue de la forma ANSI, la cual se describe a continuación:

| SÍMBOLO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN |
|---|-------------------------|---|
|  | Terminal (inicio o fin) | Indica el inicio o final del procedimiento |
|  | Operación | Representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento |
|  | Inspección o revisión | Cuando se examina o comprueba parte del trabajo que se ejecuta |
|  | Decisión o alternativa | Indica que un punto del flujo tiene opciones alternas |
|  | Conector de área | Para una conexión con otra área administrativa del flujo |
|  | Conector de actividad | Representa el enlace de una parte del diagrama con otro del mismo |
|  | Archivo Temporal | Cuando una fase del proceso se detiene y luego se utilizara otra acción |
|  | Documento | Representa la utilización de formas, folletos; debe ir antes de la acción |



| | | |
|---|--|---|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos, s.a. | Procedimiento: Proceso de importación de mercadería. | No. 01 Página No. 1/3 |
| Inicia: Gerente general Elaboró: Leonel Molina | Finaliza: Secretaria contable. | No. De pasos 17 |

I. DEFINICIÓN:

Inicia cuando el gerente en reunión con los jefes de departamento, ven el inventario, analizan el movimiento de la mercadería y en base a situaciones y registros elaboran un pedido, el jefe administrativo cotiza con los proveedores y deja al gerente la decisión de qué proveedor usar.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Controlar técnicamente los pedidos y hacerlos más eficientes.
- Controlar mejor la inversión en mercadería, con un inventario formal.
- Ofrecer al mercado para satisfacer la demanda, una amplia gama de productos y sobresalir entre la competencia.

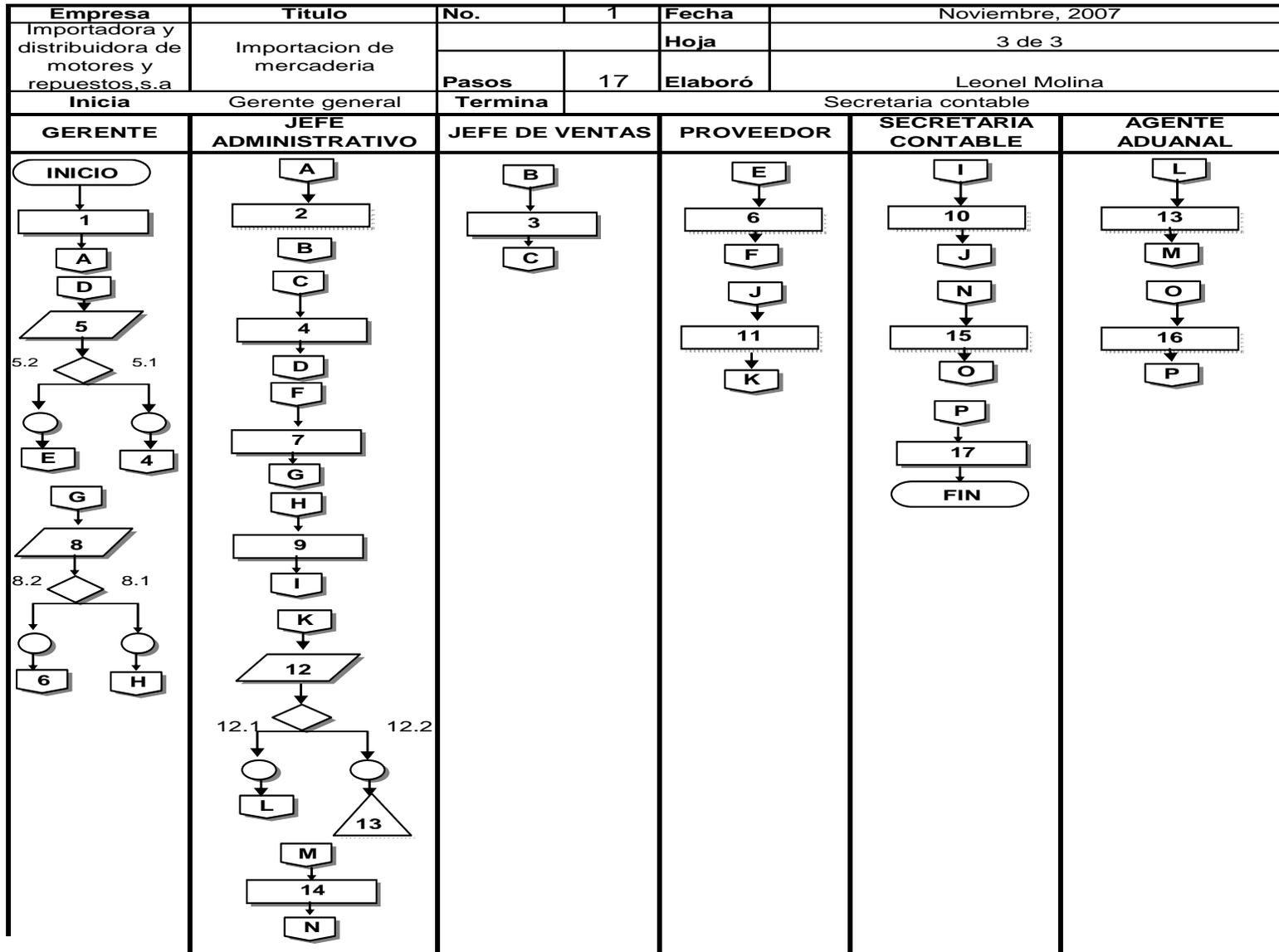
III. NORMAS ESPECÍFICAS:

1. Todo pedido antes de cotizado deberá ser autorizado por el gerente general.
2. El gerente coordina el proceso de pedido, se basa en los reportes de ventas, proporcionado por el jefe administrativo, el análisis de mercado del jefe de ventas y la asesoría técnica del jefe de mecánica.
3. El jefe de ventas elaborará un reporte de mercadería que no se tenga en existencia, incluyendo las tendencias del mercado.
4. El jefe administrativo proporcionara datos del inventario actualizado e histórico de ventas.



| | | |
|---|--|--|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos, s.a. | Procedimiento: Proceso de importación de mercadería. | Fecha Noviembre 2007 Página No. 1/3 |
| Inicia: Gerente general Elaboró: Leonel Molina | Finaliza: Secretaria contable. | No. pasos 17 |

| Responsable | | No. | Actividad |
|-----------------|------------|-----------|--|
| Unidad | Puesto | | |
| GERENCIA | Gerente | 1 | Solicita al jefe administrativo inventario actualizado. |
| ADMÓN. | Jefe adm. | 2 | Prepara el inventario actualizado |
| VENTAS | Jefe vtas. | 3 | Entrega a jefe administrativo, la orden de compra |
| GERENCIA | Jefe adm. | 4 | Elabora pedido y traslada al gerente |
| | Gerente | 5 | Evalúa el pedido 5.1 Si lo aprueba, lo devuelve al proveedor 5.2 No lo aprueba, devuelve a jefe administrativo. |
| EXTERNA | Proveedor | 6 | Recibe pedido, elabora cotización y envía |
| GERENCIA | Jefe adm. | 7 | Recibe cotización y traslada a gerente |
| | Gerente | 8 | Recibe pedido 8.1 Aprueba pedido 8.2 Rechaza pedido, cotiza con otro proveedor |
| ADMÓN. | Jefe adm. | 9 | Confirma pedido con proveedor y total a pagar Solicita elaboración de transferencia (véase anexos 3.29 y 3.30) |
| | Sec.cont. | 10 | Elabora transferencia bancaria y envía a proveedor |
| EXTERNO | Proveedor | 11 | Recibe transferencia y embarca mercadería hacia la Empresa |
| ADMÓN. | Jefe adm. | 12 | Confirma con naviera el arribo de la mercadería. 12.1 Si esta arribada, entrega doc. a agente ad. 12.2 No, conserva documentos hasta el arribo |
| EXTERNO | Ag.aduana | 13 | Recibe documentos, elabora póliza y solicita pago Impuestos |
| ADMÓN. | Jefe adm. | 14 | Recibe dato y pide a secretaria contable que pague |
| | Sec. cont | 15 | Realiza pago vía Bancasat. |
| EXTERNO | Ag aduana | 16 | Confirma pago y realiza tramite de extracción y envía Contenedor a la empresa |
| ADMÓN. | Sec. cont | 17 | Recibe mercadería y documentos y distribuye |





| | | |
|--|--|---|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos s.a. | Procedimiento: Despacho de mercadería. | No. 02 Página No. 1/3 |
| Inicia: Vendedor Leonel Molina Elaboró: | Finaliza: Oficial de prevención. | No. De pasos 13 |

I. DEFINICIÓN:

Con la mercadería ya dispuesta y cerrado un trato de venta, con un cliente, el vendedor procede, luego de arrancar o mostrar el motor o repuesto y llenar el formulario de venta del producto, entregarlo a la secretaria contable, definir la forma de pago y la entrega del producto a domicilio o si el cliente lo lleva por su cuenta.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Agilizar el proceso de facturación y entrega de mercadería al cliente.
- Definir la forma de pago y la entrega del producto, si es enviado a domicilio coordinar la entrega.
- Reducir el riesgo de asalto por el manejo de efectivo y evitar la extracción de mercadería fuera del lugar.

III. NORMAS ESPECÍFICAS:

1. Cliente debe proporcionar datos para facturación, forma de pago.
2. Ningún producto puede salir sin factura y envío
3. La entrega a domicilio se hará según disponibilidad en cuanto a la operación de la empresa.
4. Solamente los mensajeros están autorizados para el cobro y deposito de cheques.
5. El oficial de prevención deberá verificar la salida de todo producto y que éste corresponda con los datos en los documentos contables.



| | | |
|---|---|--|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos, s.a. | Procedimiento: Despacho de mercadería | Fecha Noviembre 2007 Página No. 1/3 |
| Inicia: Vendedor Elaboró: Leonel Molina | Finaliza: Oficial de prevención | No. pasos 13 |

| Responsable | | No. | Actividad |
|-----------------------|------------|-----------|---|
| Unidad | Puesto | | |
| VENTAS EXTERNO | Vendedor | 1 | Solicita datos de tarjeta de circulación |
| | Cliente | 2 | Entrega tarjeta de circulación |
| VENTAS EXTERNO | Vendedor | 3 | Llena formulario de venta, para facturación |
| | Cliente | 4 | Proporciona datos para facturación |
| VENTAS | Vendedor | 5 | Entrega formulario de venta a secretaria contable y le presenta al cliente |
| ADMÓN. | Sec. cont. | 6 | Confirma datos de facturación y forma de pago 6.1 Si usa cheque 6.2 No usa cheque, paga en efectivo |
| | Sec. adm. | 7 | Designa mensajero y envía a que se realice cobro de cheque, mantiene informada a sec, contable |
| | Sec. cont | 8 | Al confirmar pago, pregunta forma de envío |
| | Sec. cont. | 9 | Confirma con cliente entrega a domicilio 9.1 Si tiene medio de transporte y no lo necesita 9.2 No tiene transporte y necesita envío |
| | Sec. cont | 10 | Paga en efectivo, entrega factura y producto |
| | Sec. adm. | 11 | Coordina entrega a domicilio |
| VENTAS | Vendedor | 12 | Verifica que cliente tenga documentos, entrega el producto y le proporciona sogas y nylon para sujetarlo. |
| ADMÓN. | Oficial | 13 | Confirma salida de mercadería |



| | | | | | |
|---|------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Empresa | Título | Procedimiento | 2 | Fecha | Noviembre, 2007 |
| Importadora y distribidora de motores,s.a | Despacho de mercaderia | | | Hoja | 3 de 3 |
| | | Pasos | 13 | Elaboró | Leonel Molina |
| Inicia | Vendedor | | Termina | Oficial de prevención | |
| VENDEDOR | CLIENTE | SECRETARIA CONTABLE | SECRETARIA ADMINISTRATIVA | OFICIAL DE PREVENCIÓN | |
| | | | | | |

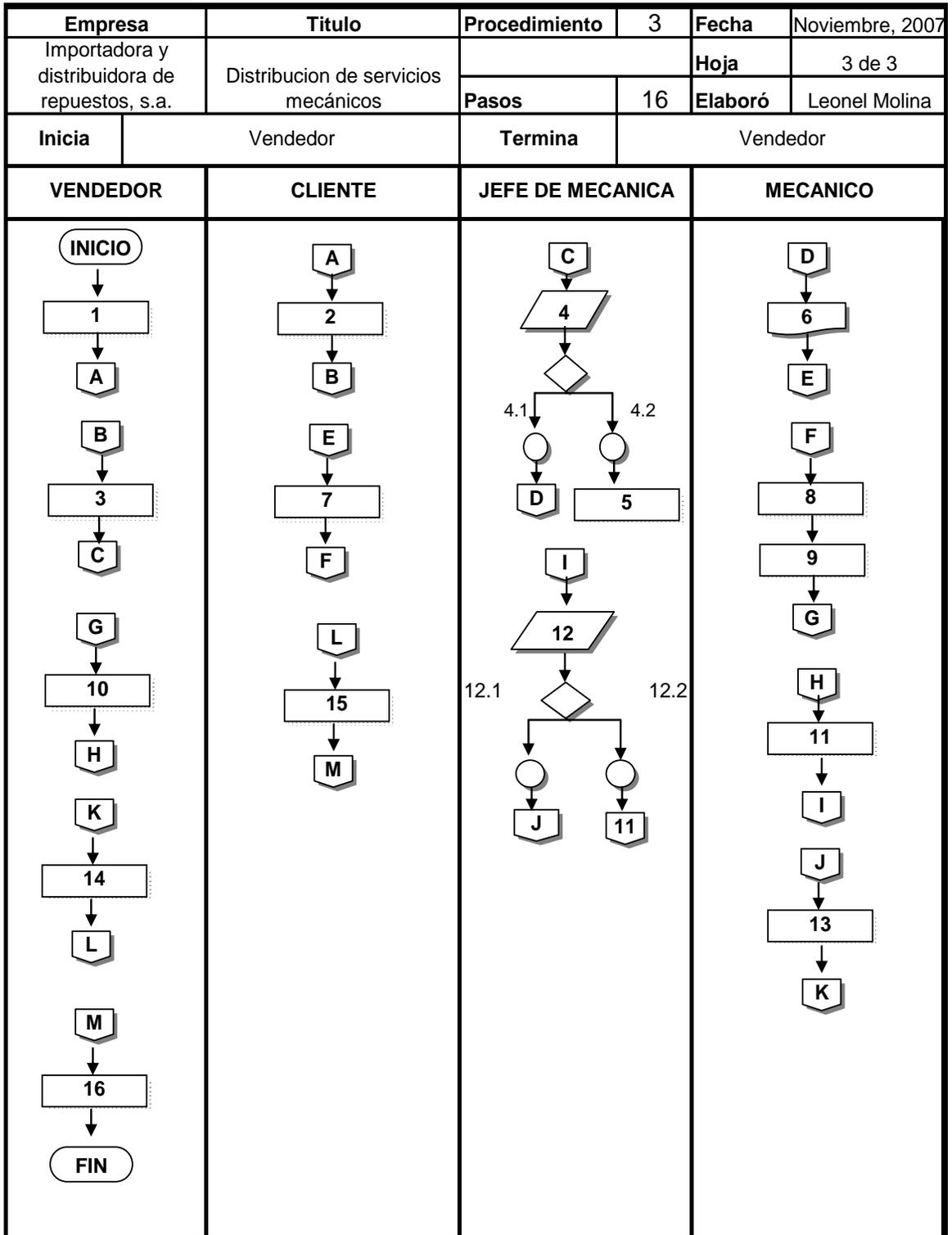


| | | |
|--|---|--|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos, s.a. | Procedimiento: Distribución de servicios mecánicos. | No. 03 Página No. 1/3 |
| Inicia: Vendedor Elaboró: Leonel Molina | Finaliza: Vendedor | No. De pasos 16 |
| I. DEFINICIÓN: Inicia cuando el vendedor solicita al jefe de mecánica que se le asigne un mecánico para realizar el trabajo y este coordina para que se llene la orden de trabajo y se requieran los documentos necesarios, luego supervisa el trabajo realizado y confirma al vendedor que el vehículo está listo para la entrega. | | |
| II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: <ul style="list-style-type: none">• Distribuir equitativamente los trabajos mecánicos de instalación, conversión adaptación entre el personal, toma en cuenta que ellos tienen salario por trabajo realizado.• Elevar la calidad de los trabajos mecánicos, al coordinarlos por medio de un solo jefe que regulará y retroalimentará según su criterio.• Mejorar la situación actual del taller mecánico, sus condiciones de trabajo y elevado su productividad como área funcional de la empresa. | | |
| III. NORMAS ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none">1. El cliente debe proveer todos los datos del vehículo y firmar la orden de trabajo, para estar en acuerdo sobre las condiciones en que se recibe el vehículo.2. Ser equitativos en cuanto a la distribución en círculo de los servicios mecánicos, es decir numerar a los mecánicos de uno a tres y en ese orden dar los trabajos.3. Ningún vehículo puede ser entregado sin haberse tenido el visto bueno del jefe de mecánica, para evitar reclamos por garantías. | | |



| | | |
|---|---|-----------------------------|
| Empresa. Importadora y distribuidora de motores y repuestos, s.a. | Procedimiento: Distribución de servicios mecánicos. | Fecha Noviembre 2007 |
| | | Página No. 1/3 |
| Inicia: Vendedor Elaboró: Leonel Molina | Finaliza: Vendedor | No. pasos 16 |

| Responsable | | No. | Actividad |
|-----------------|-----------|-----------|--|
| Unidad | Puesto | | |
| VENTAS | Vendedor | 1 | Acuerda con cliente realizar instalación de motor |
| EXTERNO | Cliente | 2 | Lleva vehiculo a la empresa |
| VENTAS | Vendedor | 3 | Solicita a jefe de mecánica la asignación de mecánico para trabajar |
| MECÁNICA | Jefe mca. | 4 | Acepta trabajo y designa mecánico |
| | | | 4.1 Si , asigna mecánico inmediatamente 4.2 No, asigna y espera a que este alguien libre. |
| | Jefe mca. | 5 | Queda pendiente de asignar el trabajo |
| | Mecánico | 6 | Mecánico asignado, debe recibir vehiculo llenar hoja de recepción de vehiculo según anexo 3.31 |
| EXTERNO | Cliente | 7 | Firma de aceptación en hoja de recepción |
| | Mecánico | 8 | Traslada vehiculo al lugar de instalación |
| MECÁNICA | Mecánico | 9 | Procede con desinstalación de motor |
| | Vendedor | 10 | Indica que motor se instalará al mecánico |
| VENTAS | Mecánico | 11 | Realiza trabajo y lo termina |
| | Jefe mca. | 12 | Prueba el vehiculo |
| | | | 12.1 Si, autoriza entrega 12.2 No, rechaza entrega y solicita cambios |
| VENTAS | Mecánico | 13 | Limpia y aromatiza el vehiculo |
| | Vendedor | 14 | Informa a cliente que vehiculo esta listo. |
| EXTERNO | Cliente | 15 | Recoge el vehiculo |
| VENTAS | Vendedor | 16 | Entrega vehiculo y verifica forma de pago y envío según proceso anterior |



Anexo 3

Estrategias propuestas

Áreas de Finanzas, Administración, Mercadotecnia y
Operaciones

**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
MOTORES Y REPUESTOS
AUTOMOTRICES.**

ÍNDICE DE ANEXOS

| Título | |
|---|----|
| Pág. | |
| 3.1 Formulario para devolución de mercadería | 01 |
| 3.2 Compromiso de pago, cuentas por cobrar | 02 |
| 3.3 Formato de recibos de caja | 03 |
| 3.4 Formato de caja chica | 03 |
| 3.5 Diagrama oficina de facturación y cobros | 04 |
| 3.6 Diagrama oficina administrativa y gerencia | 05 |
| 3.7 Diagrama redistribución de bodega | 06 |
| 3.8 Diagrama de reorganización del taller mecánico | 07 |
| 3.9 Medidas de higiene y seguridad laboral implementadas | 08 |
| 3.10 Modelo de contrato de trabajo sugerido | 09 |
| 3.11 Pizarra informativa para el personal | 10 |
| 3.12 Sistema de reconocimientos solares | 10 |
| 3.13 Formato para cálculo mensual de comisiones sobre ventas | 11 |
| 3.14 Bonos e incentivos al personal | 12 |
| 3.15 Constancia de llamada de atención | 13 |
| 3.16 Segmentación de clientes (tipo a) | 14 |
| 3.17 Segmentación de clientes (tipo b) | 15 |
| 3.18 Medios escritos -anuncios en prensa sugerido- | 16 |
| 3.19 Volante para publicidad | 16 |
| 3.20 Habilitación área de servicio al cliente | 17 |
| 3.21 Modelo de garantías (motores gasolina) | 18 |
| 3.22 Modelo de garantías (motores diesel) | 19 |
| 3.23 Boleta de encuestas para buzón de sugerencias | 20 |
| 3.24 Modelo de bifoliar de cuidados de un motor | 21 |
| 3.25 Técnicas para dar retroalimentación | 23 |
| 3.26 Modelo de retroalimentación ascendente (empleado a jefe) | 24 |
| 3.27 Modelo para medir la satisfacción del cliente | 25 |
| 3.28 Modelo de registro de quejas de los clientes | 26 |
| 3.29 Modelo de estado de resultados | 27 |
| 3.30 Solicitud de transferencia bancaria al extranjero | 28 |
| 3.31 Endoso de transferencia bancaria | 29 |
| 3.32 Control de órdenes de trabajo | 30 |
| 3.33 Imagen de un motor | 31 |

3.1 Formulario para devolución de mercadería



SECURIDAD Y CALIDAD
Solares

DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS

Por este medio se hace constar que el día de hoy _____,
_____ Estando reunidos en la instalaciones de la empresa
Importadora y Exportadora Solares, S.A. Luego de realizar las revisiones técnicas por
los expertos en mecánica al producto y habiendo tenido su dictamen favorable sobre las
condiciones del mismo. Se procede a aceptar la devolución sobre la venta realizada a
solicitud del cliente, según los datos siguientes.

| Descripción | Detalle |
|---------------------------|---------|
| Número de Factura | |
| Valor | |
| Nombre del Cliente | |
| N.i.t | |
| Descripción Producto | |
| Boleta de deposito, banco | |
| Nota de Crédito usada | |

Se efectúa la devolución del valor recibido en quetzales, de la siguiente forma.

| Descripción | Detalle |
|---------------|---------|
| Cheque Numero | |
| Monto | |
| A nombre de | |
| Banco | |

El cliente declara que ha recibido a entera satisfacción el monto reembolsado de su dinero y que
declina proseguir con demandas posteriores, estando en pleno uso de sus facultades, ratifica lo
anterior con su firma y nombre.

Por Importadora Solares,

Por parte del Cliente,

KILÓMETRO 16.5 RUTA AL ATLÁNTICO 16-46, ZONA 18 GUATEMALA, CIUDAD
TELS. **2255-4624 2259-6445 2255-5059 2255-5024 2255-5720**
ventas@importadorasolares.com www.importadorasolares.com

3.2 Compromiso de pago, cuentas por cobrar



IMPORTADORA Y EXPORTADORA
Solares

COMPROMISO DE PAGO

1. Fecha

2. Se definen las partes

Por un lado la empresa **Importadora y Exportadora Solares, S.A.**, identificada por NIT **4254049-6** nombrada como proveedora y por otro lado la empresa denominada solicitante, detallada a continuación:

| Descripción | Detalle |
|---------------------|---------|
| Nombre | |
| Dirección | |
| Nit | |
| Representante Legal | |
| Contacto | |
| Teléfonos | |

3. Las partes declaran la aceptación de este compromiso de crédito, en el cual la empresa proveedora dará productos y servicios de su giro comercial en calidad de crédito a la empresa solicitante, según las condiciones siguientes.

| Descripción | Detalle |
|-----------------------------|---------|
| Monto de crédito autorizado | |
| Plazo máximo de crédito | |
| Vigencia del credito | |
| Interés por mora | |
| Fecha de Pago | |
| Documentación requerida | |

Estando en pleno acuerdo las partes, se ratifica con firmas de los representantes legales de cada una, debiéndose realizar el cruce de cartas respectivo, la empresa proveedora se reserva el nombre del representante legal.

| | |
|--|---|
| F. Representante Legal Proveedora Nombre No. de cedula | F. Representante Legal Solicitante Nombre No. de cedula |
|--|---|

KILÓMETRO 16.5 RUTA AL ATLANTICO 16-46, ZONA 18 GUATEMALA, CIUDAD
TELS **2255-4624 2259-6445 2255-5059 2255-5024 2255-5720**
2255-5719
ventas@importadorasolares.com www.importadorasolares.com

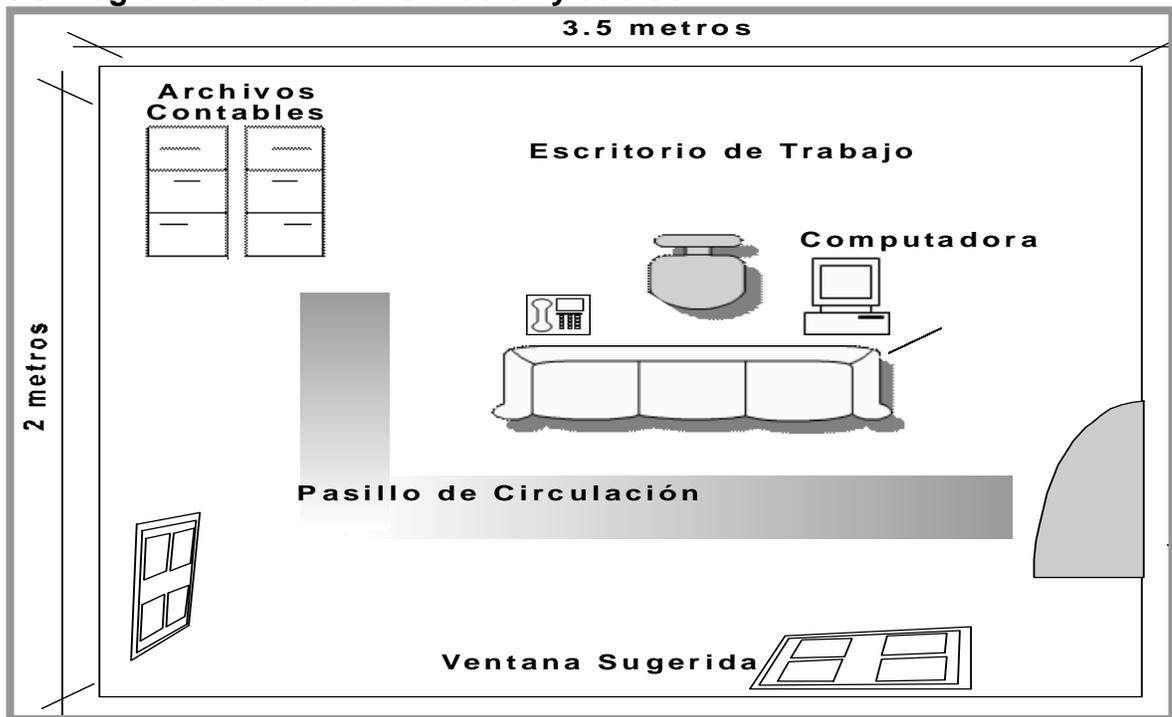
3.3 Formato de recibos de caja (impreso físicamente)

| | |
|--|-------------|
| IMPORTADORA Y EXPORTADORA SOLARES,S.A. | |
| RECIBO DE CAJA | |
| No. | |
| RECIBO DE CAJA | |
| MONTO | Q |
| FECHA | _____ |
| RECIBÍ DE | _____ |
| CANTIDAD | _____ |
| POR | _____ |
| EFFECTIVO | _____ |
| CHEQUE | _____ |
| <p>ESTE DOCUMENTO CONSTITUYE UNA CONSTANCIA PARA EL CLIENTE SOBRE EL DINERO ENTREGADO EN CALIDAD DE ANTICIPO SOBRE UNA COMPRA FUTURA, Y PERDERA SU VALIDEZ AL EMITIRSE FACTURA CONTABLE.</p> | |
| FIRMA CAJERO | _____ |
| NOMBRE | _____ SELLO |

3.4 Formato de caja chica

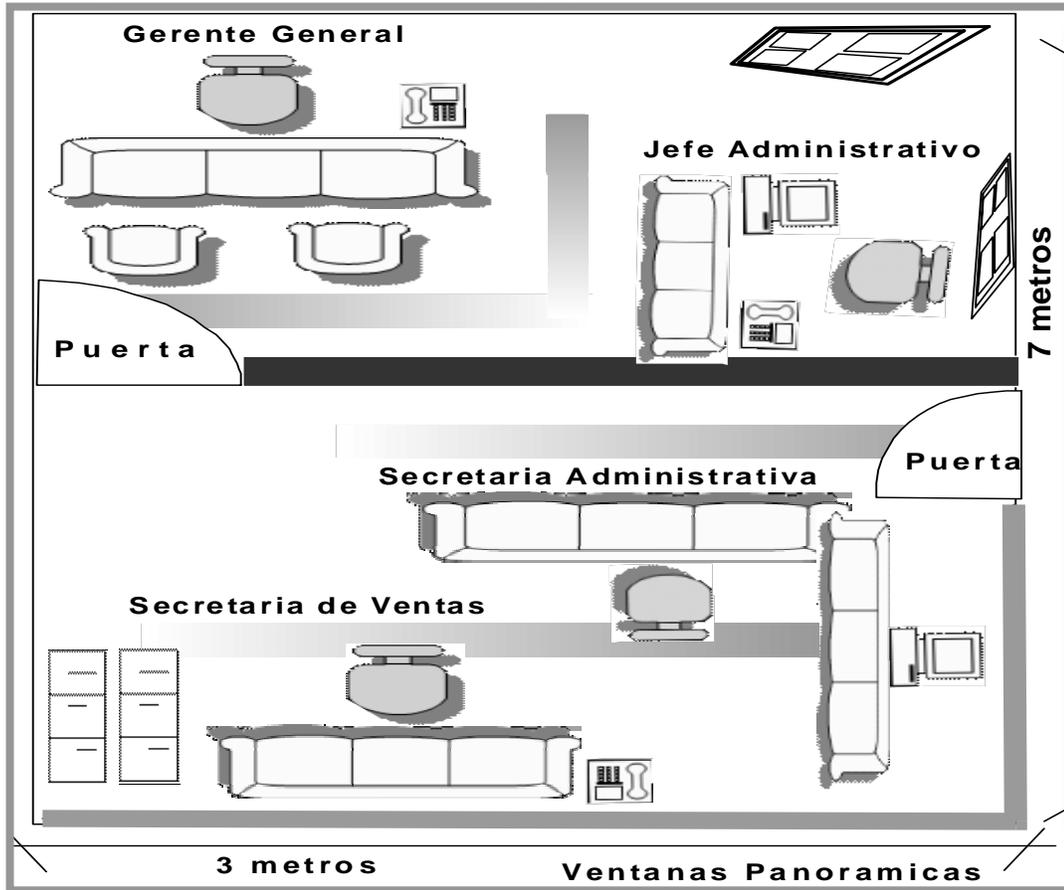
|  | | LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA | | | | | | |
|---|----------------|----------------------------------|--|----------|---------|---------------------|------------|-------|
| | | MES DE _____ | | | | | | |
| | | NÚMERO _____ | | | | | | |
| FECHA | No. DE FACTURA | EMPRESA | DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE GASTO | INGRESOS | COMPRAS | GASTOS | GARRANTIAS | SALDO |
| | | | Saldo de Caja Chica Anterior | | | | | - |
| | | | Reembolso con cheque No. 0000 del Banco XXXX | | | | | Q0.00 |
| | | | | | | | | Q0.00 |
| | | | | | | | | Q0.00 |
| | | | | | - | - | - | Q0.00 |
| | | Monto Autorizado | XXX | | | | | |
| | | (-) Efectivo disponible | X | | | Liquidada por _____ | | |
| | | (=) Total Gastado | XX | | | | | |

3.5 Diagrama oficina de facturación y cobros



Oficina de Facturación, con la ventanilla de atención, bloqueando el ingreso.

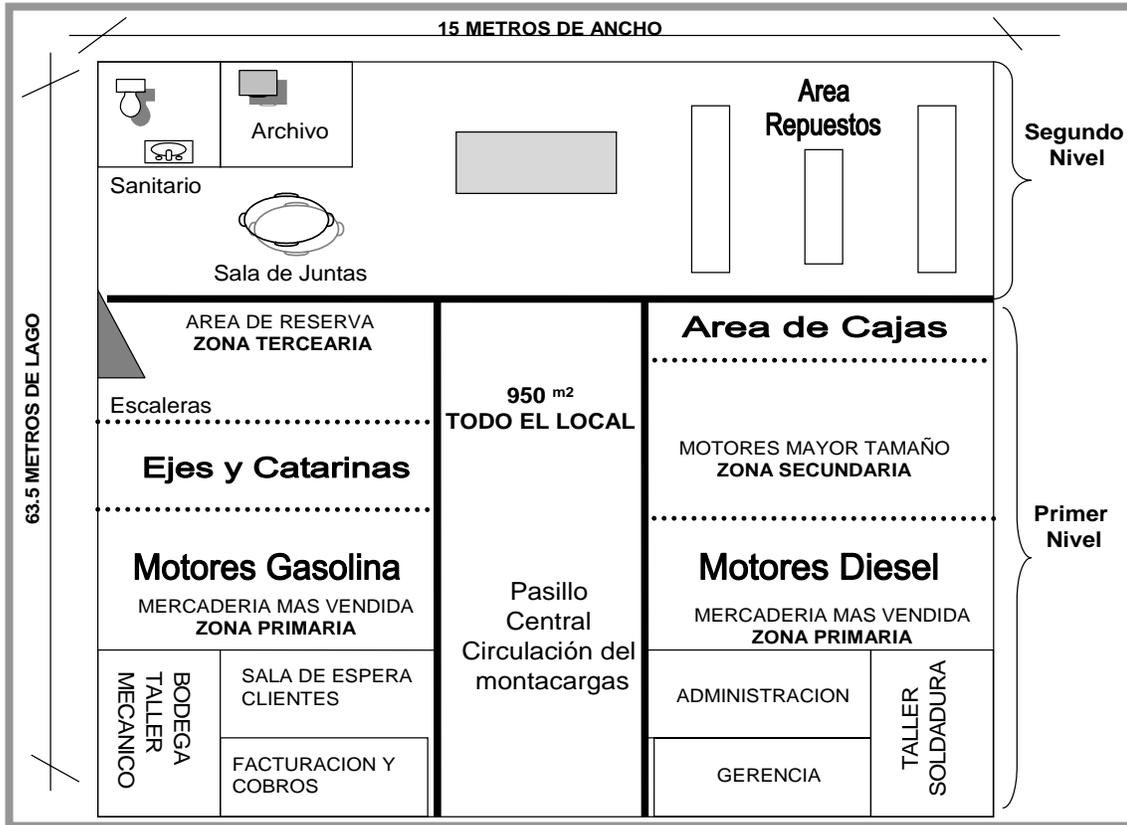
3.6 Diagrama oficina administrativa y gerencia



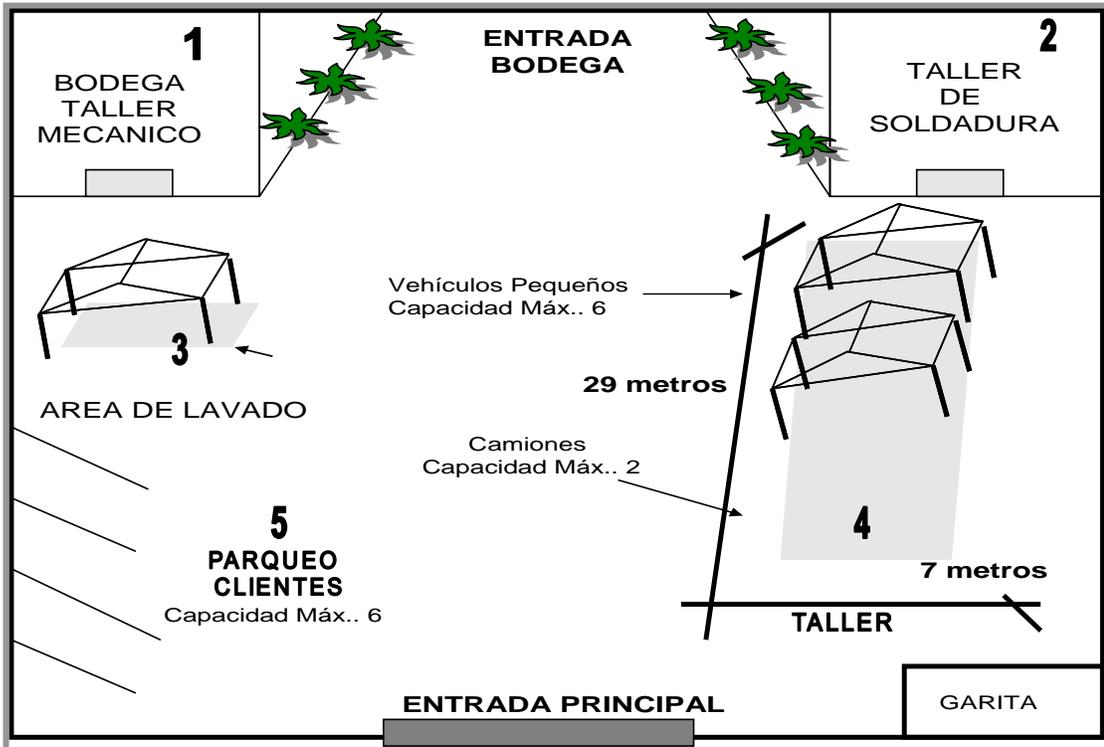
Oficina de la Secretaria y Jefa Administrativas, izquierda a derecha.



3.7 Diagrama redistribución de bodega.



3.8 Diagrama de reorganización del taller mecánico

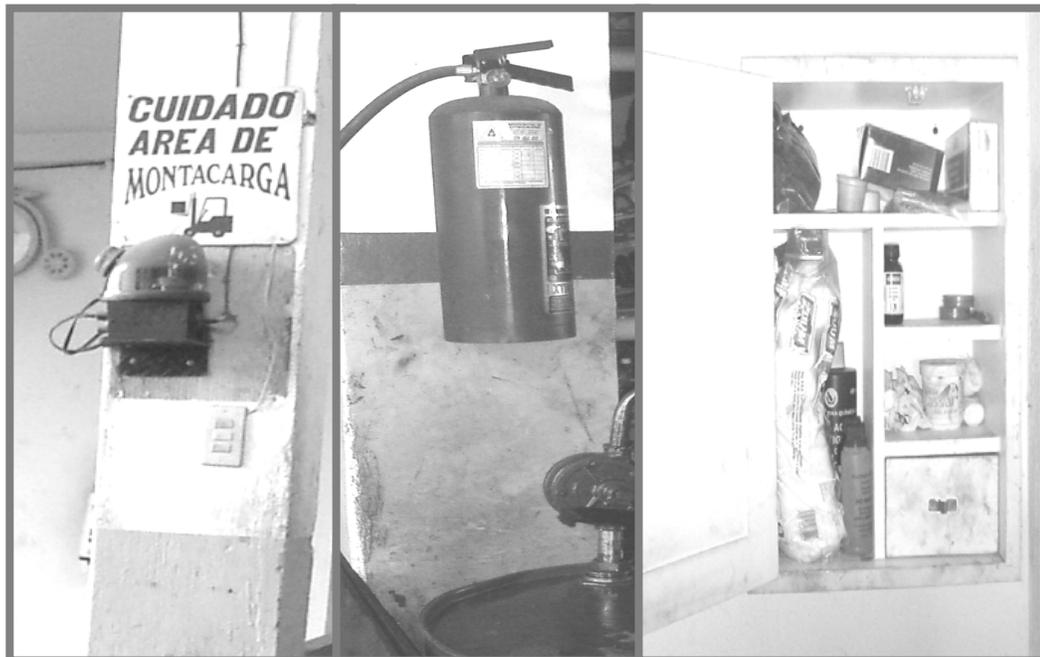


Remodelación realizada al taller dividiéndolo del estacionamiento.

3.9 Medidas de higiene y seguridad laboral implementadas



El pasillo delimitado por líneas amarillas para circulación del montacargas



La alarma general, un extintor en el área de combustibles y el botiquín

3.10 Modelo de contrato de trabajo sugerido

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nombre Representante legal, __ años de edad, de sexo __, estado civil __, de nacionalidad guatemalteca, vecino del Departamento de __, con cedula de vecindad número de orden __, y de registro __, extendida por el alcalde municipal de __, del departamento de __, actuando en representación de **Importadora y Exportadora Solares, S.A.**, con dirección en **kilómetro 16.5 ruta al atlántico 16-46, zona 18**, registrada bajo el número de identificación tributaria **4254049-6**, y **Nombre del trabajador**, de __ años de edad, de sexo __, estado civil __, de nacionalidad guatemalteca, vecino de _____, con cédula número de orden __, y registro __, extendida por el alcalde municipal de __, del departamento de __, con residencia en _____. Quienes en lo sucesivo se denominaran **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas.

Primera: La relación laboral de trabajo inicia el día __ del mes __ de 200__, **Segunda:** El trabajador prestará los siguientes servicios siguientes: **Detalle de las principales atribuciones según la descripción técnica del puesto.** Desempeñando el puesto de __, teniendo bajo su cargo la **detalle de responsabilidad, autoridad, y metas**, reportando directamente a _____, quien actúa como jefe inmediato. **Tercera** dichas labores serán realizados en el **kilómetro 16.5 ruta al atlántico 16-46 zona 18**, Cuarta La duración del presente contrato será de tiempo indefinido hasta que se de la terminación por parte del empleador o del trabajador. **Quinta** La jornada de trabajo será diurna siendo 8 horas diarias y cuarenta y cinco horas a la semana como sigue: De las 7.00 a.m. a las 16.00 p.m. de lunes a viernes, a excepción de los días sábados que será de las 7.00 a.m. a las 12.00 a.m. para completar las horas a la semana. **Sexta.** El salario base será de Q 1,350.00 (mil trescientos cincuenta quetzales exactos), un (incentivo de Q __ o comisión por ventas o trabajos realizados a razón de un __% sobre __) y la bonificación incentivo decreto ley 78-89 de Q 250.00 (doscientos cincuenta), para un salario total de **Q ____.**00 (quetzales) que le será pagado en quetzales en forma mensual, con un anticipo quincenal no mayor del cuarenta por ciento en referencia a su sueldo del mes inmediato anterior,. **Séptima:** Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual y en caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgaran y pagaran como lo establecen las leyes laborales de la Republica. **Octava** Para el cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad laboral el empleador proporcionara al trabajador uniforme y equipo protector el cual deberá ser de uso obligatorio, así como el comportamiento, el respeto y las conductas morales deberán ser observadas, incluyendo el cuidado de las bienes y enseres de la compañía. Cualquier disposición no contemplada en el presente contrato será resuelta de manera igualitaria para las dos partes, de manera de beneficiosa para ambos.. Estando las partes de acuerdo se suscribe el presente contrato en la ciudad de Guatemala el __ del mes de __ de 2,00__.

Firma del Trabajador

Firma del Empleador

Previa aprobación del Ministerio de trabajo y previsión social, Legalización con notario, si fuera necesario.

3.11 Pizarra informativa para el personal



Pizarra donde se colocan los anuncios e informaciones varias.

3.12 Sistema de reconocimientos solares



3.13 Formato para cálculo mensual de comisiones sobre ventas

| Rangos de Ventas | Porcentaje | Comision sobre venta | Sueldo Base | Bonificacion 78-89 | Sueldo Total | TIPO | SIMBOLO | CARACTERISTAS DE ESTE TIPO DE PERSONAS |
|----------------------------|------------|----------------------|-------------|--------------------|--------------|-----------------------------------|---|---|
| Q 1,000,001 A 1,500,000 | 1.20% | Q 18,000.00 | Q 1,350.00 | Q 250.00 | Q 19,600.00 | MUY BUEN VENDEDOR |  | Persona una entre un millon, es un modelo a seguir, posee cualidades dificiles de encontrar, es una persona exitosa en todos los ambitos de su vida |
| Q 700,001 A 1,000,000 | 1.10% | Q 10,000.00 | Q 1,350.00 | Q 250.00 | Q 11,600.00 | VENDEDOR BUENO |  | Persona luchadora, ayuda a los que estan debajo de el porque sabe que si todos trabajan, el subira más, eso le permite ser un lider de masas |
| Q 250,001 A 700,000 | 1.0% | Q 7,000.00 | Q 1,350.00 | Q 250.00 | Q 8,600.00 | ACEPTABLE |  | Persona trabajadora, pero tiene miedo de entregarse mas, de luchar más, le gusta el reconocimiento, es de carácter explosivo y no supera |
| Q 100,001 A 250,000 | 0.07% | Q 1,750.00 | Q 1,350.00 | Q 250.00 | Q 3,350.00 | MAL VENDEDOR |  | Persona netamente conformista, tiene metas y sueños pero no tiene la fortaleza, el coraje para alcanzarlos, la pereza lo invade y nunca sale de su zona comoda. |
| 0 A 100,000 | | Q 500.00 | Q 1,350.00 | Q 250.00 | Q 2,100.00 | PESIMO, NO SIRVE PARA LA COMPAÑÍA |  | Persona irresponsable, desinteresada sin metas en la vida, no aprecia la compañía, no es productivo, debe salir de la empresa. |

3.14 bonos o incentivo para el personal

BONO A LAS INICIATIVAS E IDEAS

(Todo el personal)

| RAZÓN | OBJETIVO PARA LA COMPAÑÍA | PREMIO |
|--|---|--|
| Quando algún trabajador aporte o realice alguna actividad adicional a la de su trabajo normal que beneficie al departamento. | Insta al personal a esforzarse por hacer la milla extra (extra mile) en su trabajo. | Una mención en los reconocimientos Solares y copia en su expediente. |

BONOS A LA PRODUCTIVIDAD

(Departamento de Ventas)

| RAZÓN | OBJETIVO PARA LA COMPAÑÍA | PREMIO |
|--|---|--|
| Quando el asesor de ventas aporte una idea sobre nueva mercadería para importar y esta sea un éxito para venderla en el mercado. | Mantendrá ocupados a los vendedores en investigar sobre nuevos productos a la venta y permitiéndole ser parte de la toma de decisiones a nivel gerencial. | Reconocimiento como una cena para dos en un restaurante, un descuento en la compra de un producto en la empresa. |

| RAZÓN | OBJETIVO PARA LA COMPAÑÍA | PREMIO |
|--|--|--|
| Quando el asesor de ventas logre obtener un precio de venta mayor al acordado por un producto, siempre que sea el mismo producto pero a un precio de venta mayor, que permita una ganancia adicional a la empresa. | Incentivara al personal de ventas a no buscar los descuentos como medio para lograr la venta, si no hacer uso de su conocimiento técnico y experiencia para llegar al convencimiento de compra a un precio mayor que el establecido, es decir hacer venta mayor (venta extra) . | Una recompensa económica designada por la Gerencia, acorde a la ganancia extra que el empleado género para la empresa. |

3.15 Constancia de llamada de atención.



LLAMADA DE ATENCIÓN POR ESCRITO (Faltas Graves)

Por medio de la presente se sienta precedente escrito, que el día de hoy _____, el empleado quien se identifica con los datos siguientes:

| Descripción | Detalle |
|---------------------|---------|
| Código de Empleado | |
| Nombre del Empleado | |
| Número de Cedula | |
| Puesto desempeñado | |

Incurrió en la siguiente falta, que a continuación se procede a detallar:

Violando la disposición número _____ de la sección _____
Del reglamento interno de trabajo.

Se hace envío de la respectiva copia a la Inspección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y de reincidir en lo detallado se procederá con el despido, sin goce de la indemnización universal, por el tipo de falta incurrida.

Estando las partes en pleno uso de sus facultades y en completo acuerdo, se ratifica con firmas lo anterior.

Empleado

Importadora y Exportadora Solares, S.A.
Jefe Administrativo

KILÓMETRO 16.5 RUTA AL ATLANTICO 16-46, ZONA 18 GUATEMALA, CIUDAD
TELS 2255-4624 2259-6445 2255-5059 2255-5024 2255-5720 2255-5719
ventas@importadorasolares.com www.importadorasolares.com

3.16 Segmentación de clientes (tipo a)

| DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO | ESTRATEGIAS PARA ATACAR EL SEGMENTO |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Clientes Tipo A</p> <p>Características Demográficas Empresarios pequeños, o trabajadores con ingresos aproximadamente de nivel económico estable, e involucrados en el área de agricultura, agroindustria o transporte.</p> <p>Características Geográficas Viven principalmente en el interior de la republica, en occidente y el nor.-oriente.</p> <p>Características Psicograficas Usualmente cancelan en efectivo, tienen nivel educacional bajo, evitan el papeleo y la burocracia en los tramites, prefieren acuerdos de palabra, escuchan música y periódicos populares, frecuentan talleres y ventas de repuestos, en la capital frecuentan las calles marti, la calzada roosvelth, y la terminal, la avenida bolívar, gustan mucho del café y las aguas gaseosas, les gusta ser atendidos por personal femenino.</p> | <p>En medios escritos se determino que leen en su mayoría el periódico nuestro diario, incluyendo las ediciones departamentales de este, igualmente leen el quezalteco y el diario mi región y en ultimo punto prensa libre.</p> <p>En medios radiales escuchan por orden de preferencia radio mundial, radio sonora, galaxia, la chimalteca, verasur, voz del valle y radio éxitos.</p> <p>En medios televisivos, ni en medios electrónicos como e-mail e Internet no es aconsejable aplicar ninguna estrategia.</p> <p>Estrategias de mercadeo, a implementar podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merchandising, en los productos. • Descuentos por compra. • Ofrecer garantía. • Dar regalos como playeras, lapiceros gorras, que son muy bien aceptados por el segmento. • Patrocinio en actividades deportivas organizadas por las radios, partidos de foot-bol o ferias, generan fidelidad de marca. • Descuentos especiales a grupos o cupones de descuento en periódicos del interior del país. <p>Para tratarlos es importante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser amables en el servicio al cliente, • Agilizar los procedimientos de facturación. • Sinceridad al ofrecer los beneficios del producto. • Disponer de una estación de café, aguas gaseosas incluso aperitivos en la empresa. |

3.17 segmentación de clientes (tipo b)

| DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO | ESTRATEGIAS PARA ATACAR EL SEGMENTO |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Clientes Tipo B</p> <p>Características Demográficas Constituido en un 60% por empresas medianas y grandes que incluyan vehículos en sus activos y personas trabajadoras, empresarias, estudiantes, que posean vehículos de modelo anterior al año 2,000, de distintos niveles socioeconómicos.</p> <p>Características Geográficas Se localizan ciudad capital y el interior, e inclusive el extranjero,</p> <p>Características Psicograficas Tienden a ser vanguardista y estar a la moda, cotizan antes de comprar un producto, tienen acceso a Internet, a los teléfonos celulares, prefieren acuerdos escritos, son exigentes y difíciles de tratar.</p> | <p>En medios escritos es recomendable hacer uso de prensa libre, nuestro diario, la guía telefónica con un anuncio más llamativo, y en revistas especializadas.</p> <p>En el medio electrónico la creación de una página de Internet acorde a las exigencias actuales permitirá que la empresa avance a un siguiente nivel y que permita llegar a mercados diferentes, además generara una confianza al cliente potencial.</p> <p>El uso de correo electrónico para envío de cotizaciones, así como la elaboración de cotizaciones impresas mas formales permitirá obtener mas ventas.</p> <p>En medios radiales, es posible llegar al segmento por medio de emisoras como sonora, fm 95, aunque esto abarcaría un porcentaje del segmento únicamente,</p> <p>Visitas a las empresas, envío de publicidad por e-mail, visitas personalizadas, permitirá lograr acercase al la parte del segmento conformado por empresas que manejen vehículos dentro sus activos, para su uso o venta.</p> <p>Otras consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El merchandising del producto • La sala de espera • Las condiciones que cubre la garantía del producto para evitar discrepancias. • Hoja de condiciones de recepción de los vehículos, cuando se les realizare un trabajo, para dejar constancia de lo que tuviere o no el vehiculo al recibirlo. |

3.18 Medio escritos –anuncio de prensa sugerido-

**DESDE JAPON MOTORES USADOS STD.
IMPORTADORA
SOLARES**

Diesel, Gasolina, Cajas y Repuestos
Horarios: de 7:00am a 6:00pm Km. 16
1/2 16-46 Ruta al Atlántico Z. 18

**2255-5059, 2255-4624
2255-5024, 2255-5719
2255-5720, 2259-6445**

**IMPORTADORA Y EXPORTADORA
SOLARES**

• Impotación Directa desde Japón • Entrega a domicilio perimetro capitalino
• Garantizados • Envío a toda la republica
• Servicios de Instalación

Km. 16.5 16-46 ruta al atlántico, zona 18

www.Importadorasolares.com
ventas@Importadorasolares.com **Tel.: 2255-4624 2255-6445 2255-5059**




Anuncios utilizados en Prensa Libre y Nuestro Diario respectivamente.

3.19 Modelo de volante para publicidad

**IMPORTADORA Y EXPORTADORA
SOLARES.**

**Motores japoneses, estándar,
completos y por partes, cajas,
ejes y repuestos**

• Importación Directa desde Japón
• Garantizados
• Servicios de Instalación
• Entrega a domicilio perimetro capitalino
• Envío a toda la republica

**Km. 16.5 16-46 ruta al atlántico
zona 18**
**TEL 2255-4624 2259-6445
2255-5059**

www.importadorasolares.com ventas@importadorasolares.com

• Además tenemos
• Starter, Alternadores,
• Volantes
• Distribuidores de corriente
• Radiadores.




3.20 Habilitación de área de servicio al cliente



Sala de espera vista completa y ocupada por clientes.



3.21 Modelo de garantías (motores gasolina)



IMPORTADORA Y EXPORTADORA **Solares, S.A.**

Km. 16.5 16-46, Zona 18, Ruta al Atlántico, Guatemala, C. A.
Tels.: 2255-5719 - 2255-5720 - 2259-6445 - 2255-5024 • Telefax: 2255-5059 - 2255-4624

GARANTIA DE MOTORES GASOLINA

Guatemala, _____ de _____ del 2,00 _____

MARCA: _____ SERIE Y No. _____

FACTURA: _____ VENDEDOR: _____

FECHA DE VENCIMIENTO DE GARANTÍA: _____

LA GARANTÍA CUBRE:

• **Quema de Aceite • Calentamiento • Fugas de Aceite • Golpes Internos**

LA GARANTÍA SE PIERDE:

- Si el motor usa **faja de tiempo**, debe cambiarla por una nueva inmediatamente. Si no lo hace y ésta se rompe, el motor se dañará y perderá su garantía.
- Si no realiza el **servicio completo al motor** según se detalla a continuación:
 - Cambio de Aceite.
 - Cambio de Filtro de Aire y Aceite y de Gasolina.
 - Cambio de Candelas.
 - Cambio de Platinos (excepto si el motor es electrónico).
 - Cambio de Condensador (excepto si el motor es electrónico).

En el caso de no hacer estos servicios y zumbaran el motor por no emparejar y fuese maltratado, la Empresa no responderá por el uso indebido.
- En los motores modernos con carburador de **BACKELITA**, el carburador es desechable y no tiene garantía.
- En motores inyectados no se da garantía por el sistema de inyección, únicamente por el motor.
- Si su sistema de enfriamiento fuese defectuoso, o presentara problemas de los que se describen abajo, perderá su garantía.
 - Radiador malo.
 - Mangueras rotas o dañadas.
 - Escape tapado, obstruido o quebrado.
 - Mala instalación de mangueras.
- No existe garantía en **Sistema Eléctrico, Aire Acondicionado ni sistema de clutch.**
- Para revisiones mecánicas por garantía deberá traer su producto por sus propios medios a las instalaciones de la empresa.
- Queda a entera discreción de la Empresa el reparar o hacer cambio del producto.
- Después de la fecha de vencimiento de esta garantía, no se aceptan reclamos.

Entiendo y acepto satisfactoriamente las condiciones anteriores.

Nombre de quien recibe: _____

No. de Cédula: _____

Teléfono: _____

FIRMA _____

3.22 Modelo de garantías (motores diesel)



IMPORTADORA Y EXPORTADORA

Solares, S.A.

Km. 16.5 16-46, Zona 18, Ruta al Atlántico, Guatemala, C. A.

Tels.: 2255-5719 - 2255-5720 - 2259-6445 - 2255-5024 • Telefax: 2255-5059 - 2255-4624

GARANTIA DE MOTORES DIESEL

Guatemala, _____ de _____ del 2,00 _____

MARCA: _____ SERIE Y No. _____

FACTURA: _____ VENDEDOR: _____

FECHA DE VENCIMIENTO DE GARANTÍA: _____

LA GARANTÍA CUBRE:

- Quema de Aceite
- Calentamiento
- Fugas de Aceite
- Golpes Internos
- Fallas en la Bomba de Inyección

LA GARANTÍA SE PIERDE:

- Si el motor usa **faja de tiempo**, debe cambiarla por una nueva inmediatamente. Si no lo hace y ésta se rompe, el motor se dañará y perderá su garantía.
- Si no realiza el **servicio completo al motor** según se detalla a continuación:
 - Cambio de Aceite.
 - Cambio de Filtro de Aire, de Aceite y de Diesel.En el caso de no hacer estos servicios y zumbaran el motor por no emparejar y fuese maltratado, la Empresa no responderá por el uso indebido.
- Si su sistema de enfriamiento fuese defectuoso, o presentara problemas de los que se describen abajo, perderá su garantía.
 - Radiador malo.
 - Mangueras rotas, dañadas o mal instaladas.
 - Sistema de ventilación malo.
 - Escape tapado, obstruido o quebrado.
- No existe garantía en **Sistema Eléctrico, Aire Acondicionado ni sistema de clutch.**
- Para revisiones mecánicas por garantía deberá traer su producto por sus propios medios a las instalaciones de la empresa.
- Queda a entera discreción de la Empresa el reparar o hacer cambio del producto.
- Después de la fecha de vencimiento de esta garantía, no se aceptan reclamos.

Entiendo y acepto satisfactoriamente las condiciones anteriores.

Nombre de quien recibe: _____

No. de Cédula: _____

Teléfono: _____

FIRMA

3.23 Boleta de encuestas para buzón de sugerencias



Estimado cliente, para conocer como podemos servirle mejor, necesitamos que usted nos cuente por medio de esta encuesta, en que áreas necesitamos mejorar y en cuales estamos haciendo un buen trabajo.

| Pregunta | Malo | Regular | Excelente |
|---|------|---------|-----------|
| ¿La atención del personal de ventas fue ? | | | |
| ¿La calidad de los productos es? | | | |
| ¿ El servicio mecánico que se realizo fue ? | | | |
| ¿ La atención del personal en la planta telefónica y en facturación fue ? | | | |

¿Volvería a comprar usted con nosotros?

SI NO

¿Recomendaría usted la empresa?

SI NO

¿Algún miembro de nuestro personal le dio una atención sobresaliente, díganos quien fue?

Comentarios Adicionales

! Gracias por su participación!

3.24 Modelo de bifoliar de cuidados de un motor

CONDICIONES DE FACTURACION

- Para emitirle su factura es necesario que usted nos proporcione los datos consignados en la tarjeta de circulación del vehículo donde va a ser instalado, esto debido a que la ley así lo requiere, en caso contrario podrá emitirse la factura a otro nombre quedando esto bajo su responsabilidad.
- Usted tiene **hasta el último día hábil del mes que fue emitida la factura**, para solicitar un cambio o modificación sobre la factura, si usted no lo hace durante ese periodo, después de ese periodo la empresa no se hace responsable.
- Si usted hace su solicitud de cambio o modificación sobre su factura, dentro del periodo arriba descrito deberá presentarse personalmente indicar todos los datos, la razón del porque el cambio de la misma, incluyendo sus datos personales, nombre y teléfono del solicitante, así como el número de factura que requiere, la fecha de emisión, a quien fue emitida y la descripción del producto que se adquirió. **Este trámite es personal y deberá traer consigo la factura original de lo contrario no se le puede dar inicio.**
- Si al momento de realizarle su factura no cuenta con los datos de la tarjeta de circulación, deberá dejar unos datos provisionales, y le entregaremos una copia de la factura original conservando esta, y dejando en blanco el espacio para los datos, y la empresa le da el plazo de ocho días calendario para que usted proporcione estos datos, o a más tardar el **último día hábil del mes que fue emitida la factura**, si no trae los datos ese día, entonces se procederá a llenarla con los datos que usted dejó provisionalmente.
- **NO SE PUEDEN CAMBIAR FACTURAS FUERA DEL MES QUE FUERON EMITIDAS**
- **NO SE PUEDE ENTREGAR MERCADERIA SIN FACTURA CONTABLE.**
- **NO SE PUEDE ENTREGAR UNA FACTURA SIN LOS DATOS CORRESPONDIENTES.**
- **LA EMPRESA NO SE RESPONSABILIZA POR LOS TRAMITES QUE USTED DEBERA REALIZAR ANTE LA SAT, UNICAMENTE POR LA VENTA DEL MOTOR.**
- **USTED DEBERA ASESOSARSE CON UN TRAMITADOR ESPECIALIZADO PARA ACTUALIZAR SUS DATOS.**
- **SI USTED NO HA REALIZADO SUS TRAMITES DE TRASPASO CORRESPONDIENTES, O NO LOS PIENSA REALIZAR, USTED ES RESPONSABLE POR LAS CONSECUENCIAS, CON LA FACTURA CONTABLE USTED PUEDE CIRCULAR PERO DEBERA ACTUALIZAR EL CAMBIO DE MOTOR DE PREFERENCIA DENTRO DE LOS 15 DIAS.**
- **RECUERDE ES IMPORTANTE REALIZAR SU TRASPASO INMEDIATAMENTE CON ELLO SE EVITARA PROBLEMAS, INCLUSO LA MULTA DE Q 500.00, DE PREFERENCIA DENTRO DE LOS PRIMEROS CINCO DIAS.**

IMPORTADORA Y EXPORTADORA
Solares

**Recomendaciones
para el
adecuado mantenimiento
de su Motor Y Aspectos de
Facturación**

Lea las condiciones de facturación

Km. 16.5 , 16-46 ruta al atlántico zona 18

Guatemala, Centro América

Telefax (502) 2255-5059 | 2255-4624

Teléfonos (502) 2255-5719 | 2255-5024

2255-6445

www.importadorasolares.com

servicioalcliente@importadorasolares.com

**RECUERDE REALIZAR SU TRASPASO INMEDIATAMENTE,
Y EVITE PROBLEMAS Y MULTAS Y MODIFICACIONES
EN SU FACTURA SOLICITELAS
DENTRO DE LOS PRIMEROS 5 DIAS**



(Parte Interna)

Cuidados de su Motor

Estimado cliente sírvase tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para darle un correcto mantenimiento a su motor.

PARTE I

SISTEMA ADECUADO DE ENFRIAMIENTO

Revise el Radiador

Si esta tapado entonces proceda a limpiarlo, pues es necesario que se haga esto cuando se instala una nueva maquina. Si instala un motor mas grande es necesario un radiador mas grande.

NOTTA si el radiador esta en mal estado, instale uno nuevo, ya que este es la vida de su motor.

SISTEMA DE VENTILACION

Revise las Siguietes piezas

1. Ventilador (*que este al derecho y que no sea muy pequeño*)
2. Tolba del Radiador (*Necesaria para el enfriamiento del motor*)
3. Fajas (*si esta floja puede ocasionarle calentamiento*)
4. Mangueras (*Dobladas o agudadas pueden causar calentamiento*)

NOTTA Si encuentra una pieza de estas defectuosa, cámbiela , si esta mal colocada rectifíquela, pues cualquiera de estas piezas puede dañar su motor.

VENTILADOR ELECTRICO (para carros que lo usan)

1. Revise que este tirando el aire hacia el motor
2. Revise que este arrancando antes que la temperatura lleve a la mitad

NOTTA Si no esta funcionando perfectamente llévelo donde un electromecánico. Que verifique el Termoswich.

PARTE II

LUBRICANTES PARA SU MOTOR

1. Haga uso de aceites de buena calidad, para su motor evitando así problemas futuros. Verifique que tipo de aceite recomienda el fabricante
2. Es recomendable el uso de filtros originales.

NOTTA Al no utilizar filtros originales puede ocasionar problemas en la lubricación de su motor, adicionalmente se le recomienda que el tapón de la aceitera esta buen apretado, y que las mangueras de aceite no estén rotas. No mezcle varias clases de aceite pierden su viscosidad.

FUNCIONAMIENTO DEL MOTOR

Es recomendable el uso de filtros de gasolina y de aire originales cuando sea posible.

Si fuese necesario hacer cambio de candelas y platinos, por favor, hágalo, pues eso mejorara el buen funcionamiento de su motor.

SISTEMA DE ESCAPE

Revise lo siguiente

1. Que el catalizador y el silenciador no estén tapados
2. Verificar que todo el escape tenga la misma medida de tubo, de adelante hacia atrás, si estuviese doblado, deberá enderezarlo o cambiarlo

NOTTA Si el catalizador o el silenciador estuvieran tapados, puede recalentar el motor

*Cualquier Consulta comuníquese con nosotros
Con Gusto lo Asesoraremos.*

3.25 Técnicas para dar retroalimentación

FRASES IDÓNEAS DURANTE UNA RETROALIMENTACIÓN

a) Invitando a la Retroalimentación

“¿Le gustaría que habláramos sobre algo que le esta afectando?”

“¿Cómo puedo ayudar a mejorar su trabajo?”

“¿Qué necesito hacer yo como su Jefe para ayudarle?”

“¿Cómo puedo ayudar para que su trabajo sea mejor?”

b) Dando Retroalimentación

“¿Mi percepción es...?”

“¿Lo que he observado es...?”

“¿Lo que he podido observar durante este tiempo es...?”

“¿Cómo su jefe me sentiría mejor si...?”

c) Recibiendo Retroalimentación

“¿De manera que lo que usted dice es...?”

“¿De manera que lo que usted siente es... porque yo...?”

“¿Qué necesito hacer yo haga para corregirlo...?”

“¿Qué necesita usted de mi...?”

PASOS A SEGUIR PARA UNA CORRECTA RETROALIMENTACIÓN

- a)** Ofrecer retroalimentación de una conducta observada y no de percepciones.
- b)** Ofrecer una descripción real y específica de la acción observada de forma imparcial sin emitir juicios personales.
- c)** Enfocarse en la conducta que puede cambiarse
- d)** Elegir los aspectos a cambiar que sean mas prioritarios y no todo a la vez.
- e)** Hacer preguntas y ofrecer conclusiones sobre estas no afirmaciones previas.
- f)** Establecer el criterio sobre el cual se va a juzgar la acción de la persona,
- g)** Comente las cosas que el individuo hizo bien y las razones para que progrese más.
- h)** Relacione la retroalimentación a aspectos de conducta no use palabras sentimentalistas o impresiones figurativas
- i)** Observar cuando debe detenerse la retroalimentar para no exceder los limites de tolerancia para ambos, el que la esta dando y el que la recibe.
- j)** Antes de ofrecer retroalimentación considere si será valorado por la persona a quien piensa ofrecerla. (9:200-205)

3.26 Modelo de retroalimentación ascendente (empleado a jefe)

EVALUACIÓN A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

Instrucciones: En relación con las afirmaciones siguientes, use la escala acompañante para marcar con un círculo la respuesta que refleje óptimamente su relación con su jefe actual. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas.

1= Desacuerdo Total 2= Desacuerdo 3=Neutral 4= De Acuerdo 5= Acuerdo Total

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me agrada mucho mi jefe como persona | | | | | |
| 2. Mi jefe es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo | | | | | |
| 3. Es muy divertido trabajar con mi jefe | | | | | |
| 4. Mi jefe defiende mis acciones de trabajo ante su propio superior, incluso sin conocer a fondo el problema, porque confía en mi. | | | | | |
| 5. Mi jefe me defendería si otros me atacara o acusaran injustamente | | | | | |
| 6. Mi jefe me defendería ante otros en la empresa si cometiera un error no intencionado | | | | | |
| 7. Realizo a criterio de mi superior un trabajo que va mas allá de los especificado en mi descripción de puesto | | | | | |
| 8. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional, mas allá de los requerido normalmente, para lograr los objetivos que tiene mi jefe. | | | | | |
| 9. No me importa esforzarme al máximo por mi jefe | | | | | |
| 10. Estoy impresionado con los conocimientos que mi jefe tiene de su trabajo. | | | | | |
| 11. Respeto los conocimientos y habilidades de mi jefe | | | | | |
| 12. Admiro a mi jefe | | | | | |

NORMAS ARBITRARIAS

CLAVE DE CALIFICACIÓN

| | | |
|-------|--|---|
| 3-9 | Poco afecto y lealtad hacia el jefe o superior Poca contribución a las actividades laborales Poco respeto profesional del subordinado al su superior | a) Afecto (Sumar ítems 1-3) _____ b) Lealtad (Sumar ítems 4-6) _____ |
| 10-15 | Alto afecto y lealtad hacia el jefe o superior Mucha contribución a las actividades laborales Mucho respeto profesional del subordinado al su superior | c) Contribución (Ítems 7-9) _____ d) Respeto (ítems 10-12) _____ |
| 12-38 | Bajo Intercambio de líder- subordinado NIVEL GLOBAL (ÍTEM E) | e) Nivel Global todos _____ |
| 39-60 | Alto Intercambio de líder- subordinado NIVEL GLOBAL (ÍTEM E) | |

3.28 Modelo de registro mensual de quejas de los clientes



REGISTRO DE PROBLEMAS EXPERIMENTADOS
DURANTE EL MES DE

| No. | Problema | Frecuencia |
|-----|----------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

3.29 Modelo de estado de resultados

| Importadora y Exportadora Solares, S.A. | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Estado de Resultados | | | | | | | | | | | | | |
| Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2,007 | | | | | | | | | | | | | |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ACUMULADO |
| | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR | VALOR |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
| (-)Costo de Ventas (ANEXO No.1) | | | | | | | | | | | | | |
| GANANCIA BRUTA | | | | | | | | | | | | | |
| Menos | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| SALARIOS | | | | | | | | | | | | | |
| Salarios Ordinarios | | | | | | | | | | | | | |
| Conisiones | | | | | | | | | | | | | |
| Aguinaldo | | | | | | | | | | | | | |
| Bono 14 | | | | | | | | | | | | | |
| Indemnización | | | | | | | | | | | | | |
| Cuota Patronal | | | | | | | | | | | | | |
| Bonificación Especial | | | | | | | | | | | | | |
| Bonificación 78/89 | | | | | | | | | | | | | |
| Vacaciones | | | | | | | | | | | | | |
| PRESTACIONES | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Viajes y Viáticos | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| Atención al Personal | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad y Propaganda | | | | | | | | | | | | | |
| Rep. Y Mantenimiento de Vehiculo | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | | | | | | | | | | | | |
| Combustibles y Lubricantes | | | | | | | | | | | | | |
| Papelería y Utiles | | | | | | | | | | | | | |
| Reparacion y Mantenimiento Mob y Equipo | | | | | | | | | | | | | |
| Energia Electrica y Agua | | | | | | | | | | | | | |
| Rep. Y Mantenimiento Equipo de Cómputo | | | | | | | | | | | | | |
| Rep. Y Mantenimiento Motores | | | | | | | | | | | | | |
| Rep. Y Mantenimiento en General | | | | | | | | | | | | | |
| Impuestos y Contribuciones | | | | | | | | | | | | | |
| Uniformes y Otros | | | | | | | | | | | | | |
| Limpieza y Cafetería | | | | | | | | | | | | | |
| Seguros y Fianzas | | | | | | | | | | | | | |
| Arrendamiento Inmuebles | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios Técnicos | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicaciones | | | | | | | | | | | | | |
| Parqueos y Pasajes | | | | | | | | | | | | | |
| Acarreos y Fletes | | | | | | | | | | | | | |
| GANANCIA (PERDIDA) EN OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Diferente Ejercicio | | | | | | | | | | | | | |
| (-) No Documentacion Legal | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Otros Gastos No Deducibles | | | | | | | | | | | | | |
| (-) I.P.F. Pago definitivo | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Comisiones Bancarias | | | | | | | | | | | | | |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Otros Productos | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Intereses Bancarios | | | | | | | | | | | | | |
| GANANCIA Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

3.30 Solicitud de transferencia bancaria al extranjero

BANCO
GUATEMALA, C.A.

AGENCIA: _____ TURNO: _____ FECHA: _____

SOLICITUD DE TRANSFERENCIA

US \$ _____ 0.00

OTRA MONEDA _____

DATOS DEL ORDENANTE

NOMBRE: _____ **Importadora y Exportadora Solares, S.A.**

DIRRECCION: _____ **Km 16.5 16-46 ruta al atlantico zona 18**

No. DE CUENTA: _____ **1 6 1 2 4 1 3 0 1**

DATOS DEL BANCO INTERMEDIARIO

NOMBRE: _____

DIRRECCION: _____

ABA/SWIFT _____

DATOS DEL BANCO BENEFICIARIO

NOMBRE: _____

DIRRECCION: _____

ABA/SWIFT _____

DATOS DEL BENEFICIARIO

NOMBRE: _____

DIRRECCION: _____

No. DE CUENTA _____

DETALLES ADICIONALES

FIRMA REGISTRADA

FIRMA REGISTRADA

Vo.Bo. JEFE DE AGENCIA

3.31 Carta de solicitud de transferencia bancaria



HOJA DE SOLICITUD DE TRANSFERENCIA BANCARIA

Fecha.

Señores
BANCO
Presente

Att.

Estimados Señores:

Por medio de la presente yo **GERENTE GENERAL**, autorizo al señor Mensajero, quien se identifica con Cédula de Vecindad No. y quien es trabajador de esta empresa. Para que pueda retirar de la cuenta Monetaria No. 0000 registrada a nombre de la empresa, la cantidad de Q.0.00 (Quetzales Exactos). Para realizar transferencia a Japón por la Equivalencia de Q.0.00 a dólares, usando la tasa preferencial de ____.

NOTA: Adjunto 1 Cheque de Caja por Q.0.00 (Quetzales Exactos) del Banco XX para completar transferencia a Japón por la equivalencia de (Quetzales Exactos), Q.0.00 a la tasa preferencial de .

DATOS PARA LA TRANSFERENCIA

BANCO: THE BANK OF TOKIO-MITSUBISHI, LTD., OSAKA-NISHI BRANCH
ABA No. 0005-545-9026229 / **SWIFT:** BOTKJPJT
DIRECCION: AWAZA 1-7-18, NISHI-KU, OSAKA 550-0011. JAPAN
TEL / FAX: (06) 6531-7144 / (06) 6531-5398
CURRENT ACCOUNT No.
A FAVOR DE:
TEL: (06) 6568-2789

TASA DEL DIA 00/00/0000 Q 7.00

Confirmó _____

Agradeciendo su amable atención.
Atentamente,

Gerente General



KILOMETRO 16.5 RUTA AL ATLANTICO 16-46, ZONA 18
GUATEMALA, CIUDAD

TELS 2255-4624 2259-6445 2255-5059 2255-5024 2255-5720 2255-5719
ventas@importadorasolares.com www.importadorasolares.com

3.32 Control de órdenes de trabajo

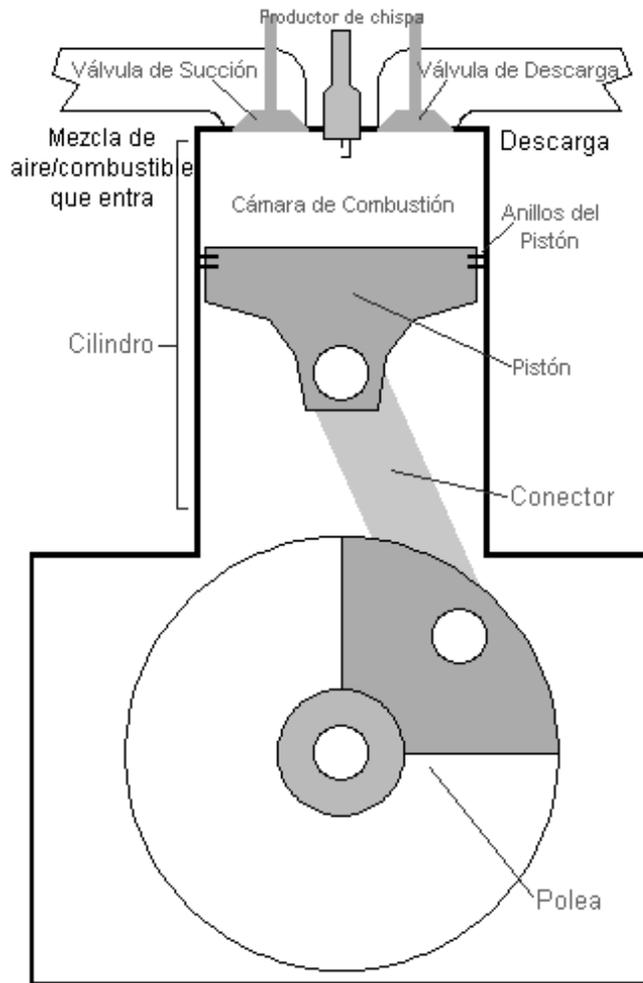
Controles de las ordenes de trabajo, libro de archivo

| IMPORTADORA Y EXPORTADORA | | Solares | | CONTROL DE ORDENES DE TRABAJO | | No. de Orden | |
|---|--------------------------|----------------------|----------|--------------------------------------|--|----------------------|--|
| Tipo de Servicio | | Mecánico | Vendedor | Fecha Recepción | | | |
| INSTALACION | <input type="checkbox"/> | | | Fecha de Entrega | | | |
| CONVERSION | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| GARANTIA | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| ADAPTACION | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| DATOS DEL CLIENTE Y DE FACTURACION | | | | | | | |
| FACTURAR A NOMBRE DE | | <input type="text"/> | | | | | |
| DIRRECCION | | <input type="text"/> | | | | | |
| NIT | | <input type="text"/> | | | | | |
| TELEFONOS | | <input type="text"/> | | | | | |
| TIPO VEHICULO | | <input type="text"/> | | MARCA | | <input type="text"/> | |
| COLOR | | <input type="text"/> | | PLACAS | | <input type="text"/> | |

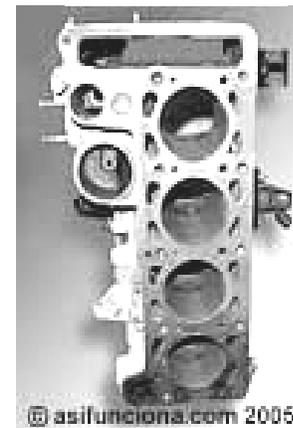


Orgenes archivada y sobre para almacenar documentos legales del vehiculo

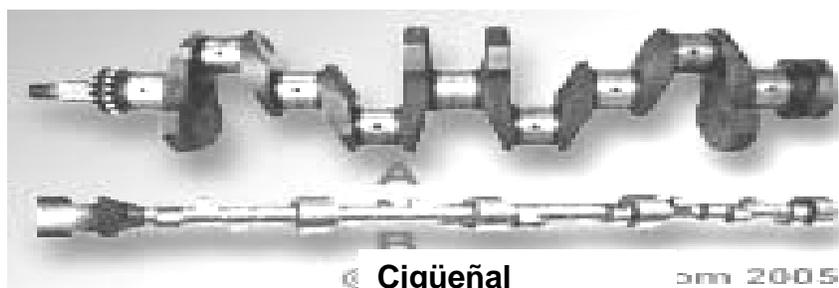
3.33 Imagen de las partes de un motor



Pistón



Bloque



**Cigüeñal
Eje de Levas**