

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

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS
PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS”**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MIRZA LILY AGUIRRE COLINDRES

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

**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 primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal quinto	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PARACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 21 de mayo de 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

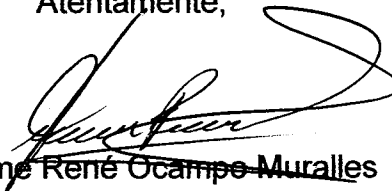
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha diecisiete de abril del año dos mil ocho, procedí a asesorar a **Mirza Lily Aguirre Colindres**, con carné Número 9922480, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS”**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención, para sustentar el examen Privado de tesis, previo a optar el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Colegiado activo No. 9279



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

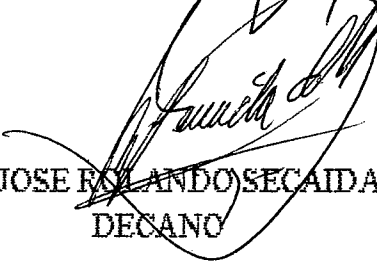
Con base en el Punto UNICO, inciso 1.3 del Acta 25-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de noviembre de 2009, se conoció el Acta 170-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de septiembre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRZA LILY AGUIRRE COLINDRES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS NUESTRO PADRE CELESTIAL

Por brindarme la sabiduría y la fuerza necesaria para culminar esta meta, para el sea la gloria.

A MIS PADRES:

EDGAR AGUIRRE CHINCHILLA, ROSA ALBA COLINDRES BERGANZA

Con amor y respeto.

MANUEL DE JESUS AGUIRRE LEMUS (+) CRISANTA DE JESUS CHINCHILLA (+), Por haber llenado mi vida de amor y ternura, pero sobre todo por haberme formado con fortaleza y perseverancia, lo que hoy me hace alcanzar este sueño. Que Dios les permita despertar un instante de su sueño eterno para que compartan conmigo esta felicidad.

A MIS HIJOS: Piljak Oswaldo, Allan Manuel, Heber Lúdim y Susan Melissa Salinas Aguirre, Por ser mi más grande tesoro y la fuente que me da fuerzas para seguir luchando en la vida.

A MIS ABUELOS: BRIGIDO COLINDRES (+) ROSA BERGANZA (+) Flores sobres sus tumbas.

A MIS HERMANOS: Edgar, Teresita, Juan, Elías, Iris Amanda Aguirre Martínez Alba Leonor, Elvia, Liliana Aldana Colindres, Con todo mi amor

Con Agradecimiento especial a Elvia y Teresita, por estar siempre a mi lado sobre todo en los momentos más difíciles.

Verónica Del Carmen y Carlos Augusto Aguirre (+) Siempre los amaré.

A: Teodora Martínez de Aguirre, por haberme dado el cariño de una madre.

A mi familia en general. Con agradecimiento especial a mi tía Consuelo Aguirre

Por su cariño y apoyo incondicional

A mis amigos y compañeros (as) Por los momentos compartidos.

A mis asesores:

Lic. Jaime Ocampo

Agradecimiento y respeto

Con eterno agradecimiento por su apoyo incondicional, al Lic. Rafael Salinas Gallardo.

A mis catedráticos: especialmente a mi catedrática y amiga Ingeniera CLAUDIA HERNANDEZ (+.)

Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

A la Universidad de San Carlos De Guatemala

Gracias por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional

A la empresa TEXTILES DIVERSOS, S.A.

Especialmente a sus Propietarios Familia Albanes Méndez

Por la oportunidad de realizar este proyecto.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1	Definición de importación	1
1.2	Comerciante	1
1.3	Comercialización	2
1.3.1	Comercio mayorista	2
1.3.2	Comercio minorista	2
1.4	Definición de moda	2
1.5	Conceptos administrativos	3
1.5.1	Administración	3
1.5.2	Características de la administración	3
1.6	Proceso administrativo	4
1.6.1	Función de planeación	4
1.6.1.1	Elementos de la planeación	5
1.6.2	Función de organización	7
1.6.2.1	Características de la organización	7
1.6.2.2	Aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización.	9
1.6.3	Diseño organización	9
1.6.3.1	Estructura organizacional	10

1.6.3.2	Departamentalización	10
1.6.3.3	Jerarquización	11
1.6.4	Instrumentos de la organización	11
1.6.4.1	Organigrama	11
1.6.4.2	Manuales administrativos	13
1.7	Diagnóstico POIDC	14
1.8	Reorganización administrativa	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS.

2.1	Metodología utilizada para el estudio	16
2.2	Antecedentes históricos de la empresa	16
2.3	Situación actual de la empresa	18
2.3.1	Análisis de los resultados de la función de planeación	18
2.3.2	Análisis de los resultados de la función de organización	27
2.3.3	Aspectos evaluados que afectan el área administrativa financiera	33
2.3.4	Administración de la cartera de créditos y cobranzas	35

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS.

3.1	Justificación de la propuesta	36
3.2	Objetivos de la reorganización administrativa	37
3.2.1	Objetivo general	37

3.2.2	Objetivos específicos	37
3.3	Elementos de la planeación propuestos para la reorganización administrativa.	38
3.3.1	Misión	38
3.3.2	Visión	38
3.3.3	Valores	39
3.3.4	Metas gerenciales propuestas	39
3.3.4.1	Gerencia y subgerencia general	39
3.3.4.2	Gerencia de mercadeo	39
3.3.4.3	Gerencia de ventas	40
3.3.4.4	Gerencia de operaciones	40
3.3.4.5	Gerencia de administración y finanzas	41
3.3.5	Políticas gerenciales propuestas	41
3.3.5.1	Políticas de la gerencia y subgerencia general	41
3.3.5.2	Políticas de la gerencia de mercadeo	42
3.3.5.3	Políticas de la gerencia de ventas	42
3.3.5.4	Políticas de la gerencia de operaciones	43
3.3.5.5	Políticas de la gerencia de administración y finanzas	43
3.4	Diseño organizacional propuesto	44
3.5	Propuesta de reorganización administrativa	45
3.6	Organigramas de la estructura organizacional propuesta	49
3.7	Funciones básicas de las áreas administrativas propuestas	52
3.7.1	Funciones de la asamblea general de accionistas	52
3.7.2	Funciones del consejo de administración	52
3.7.3	Funciones de la gerencia general	53
3.7.4	Funciones de la subgerencia general	53
3.7.5	Funciones de la gerencia de mercadeo	53
3.7.6	Funciones de la gerencia de ventas	53
3.7.7	Funciones de la gerencia de operaciones	54

3.7.8	Funciones de la gerencia de administración y finanzas	54
3.8	Descripción técnica de puestos	54
3.9	Niveles jerárquicos propuestos	55
3.10	Principales procedimientos de la empresa	55
3.11	Plan de acción para la implementación de la reorganización administrativa.	56
3.12	Costos para la implementación de la propuesta	59
3.13	Relación de beneficio costo	60
	CONCLUSIONES	62
	RECOMENDACIONES	64
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas 1 y 2 Establecimiento de la misión dentro de la empresa.	19
Gráficas 3 y 4 Establecimiento de la visión dentro de la empresa.	20
Gráficas 5 y 6 Establecimiento de los planes de trabajo dentro de la empresa.	22
Gráfica 7 Elaboración de planes de trabajo dentro de la empresa.	23
Gráficas 8 y 9 práctica de sesiones de trabajo dentro de la empresa.	24
Gráficas 10 Conocimiento de los objetivos de la empresa,	25
Gráfica 11 Establecimiento de objetivos en la empresa	25
Gráficas 12 y 13 Establecimiento del organigrama dentro de la empresa.	27
Gráfica 14 Conocimiento de los empleados sobre la ubicación de los puestos de trabajo dentro del organigrama.	28
Gráfica 15 Organigrama general presentado en la investigación	29
Gráfica 16 Conocimiento de las funciones y atribuciones por los empleados.	30
Gráfica 17 Documentación de las funciones y atribuciones de los empleados	30
Gráfica 18 Documentación de los procedimientos de trabajo dentro de la empresa.	31
Gráfica 19 Consideración del personal de ventas, sobre la creación de un puesto de trabajo para la atención personalizada de los clientes.	32
Gráfica 20 Principales problemas que enfrenta la empresa.	33
Gráfica 21 Principales causas por las que se dan las devoluciones sobre ventas	34
Gráfica 22 Organigrama general propuesto	50
Gráfica 23 Organigrama nominal propuesto	51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	integración de los niveles jerárquicos propuestos	55
Cuadro 2	Plan de acción para implementación de la propuesta.	57
Cuadro 3	Costo para la implementación de la propuesta	59
Cuadro 4	Análisis relación beneficio costo	61

ÍNDICE D E ANEXOS

Anexo 1 Descripción técnica de puestos	70
Anexo 2 Principales procedimientos de Texdisa, S.A.	152
Anexo 3 Manual de créditos y cobranzas	177
Anexo 4 Formatos de las encuestas dirigidas al personal y a los gerentes de la empresa.	188

INTRODUCCION

El propósito de realizar una reorganización administrativa en una empresa mercantil, es contribuir con un valor agregado que esté determinado por la utilización de instrumentos administrativos, necesarios para la apropiada toma de decisiones de los directivos con relación a las funciones que desarrollan las diferentes áreas de trabajo.

Así mismo, reducir el impacto de la aplicación inadecuada de los principios, conceptos y técnicas de la administración que repercuten en problemas estructurales, restricciones en el desempeño de sus operaciones, limitaciones de crecimiento, pérdida de recursos, manifestación de un ambiente negativo de trabajo y la insuficiente ejecución de planes y programas que no facilitan la consecución de los objetivos y las metas de la empresa.

La empresa Texdisa, S.A., presenta problemas relacionados fundamentalmente con la planeación y la organización, porque no tiene una definición precisa de los esfuerzos que deben realizarse para alcanzar los resultados deseados y la inadecuada estructura organizacional no responde a los requerimientos de las actividades actuales de la empresa.

En este sentido el estudio de la empresa Texdisa, S.A., se desarrolló en el contexto del método deductivo que parte de lo general a lo particular, a través de la aplicación de la observación y la entrevista de los empleados se logró establecer la relación que existe entre las acciones que ejecutan las Gerencias de área, las diferencias que ocurren en los resultados de las operaciones por diversas causas y las modificaciones o variaciones que se lograrían en los efectos al implementar las medidas correctivas propuestas.

Por lo cual se elaboró la presente tesis titulada **“Reorganización De Una Empresa Dedicada A La Importación Y Distribución De Prendas De Vestir Y Accesorios Para Damas, Caballeros, Niños Y Bebés”**, la cual está estructurada de la siguiente forma:

En el capítulo I. se presentan el marco teórico, relacionado con las definiciones de la importación, moda y los conceptos administrativos, que fundamentan el contexto de la investigación, estableciendo los límites y el rol de la administración dentro de la empresa.

En el capítulo II. se desarrollan los antecedentes históricos de la empresa Texdisa, S.A., la situación actual, el análisis de los resultados de la función de planeación y la organización.

En el capítulo III. se presenta la propuesta de reorganización administrativa estableciendo la visión, misión, valores, metas y políticas gerenciales, el diseño organizacional, la estructura organizacional incluyendo los organigramas general y nominal, funciones básicas de las áreas administrativas, el plan de acción y los costos para la implementación de la propuesta, las conclusiones las recomendaciones y la bibliografía, adicionalmente contiene en los anexos la descripción técnica de puestos, se desarrolla los tres procedimientos más relevantes para el funcionamiento de la empresa (ventas, despacho y cobros) y se plantea un manual de créditos y cobros.

CÁPITULO I

MARCO TEÓRICO

“Es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento” (5:109).

1.1 Definición de Importación

En economía, una **importación** es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales, las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando la riqueza de la población. (12)

1.2 Comerciante

Es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual. La comercialización es un área de la administración referida a las ventas incluye todos los procesos de estudio de mercado, publicidad, promoción y definición de productos. (12)

1.3 Comercialización

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante. (12)

1.3.1 Comercio Mayorista

Se entiende por comercio mayorista (conocido también como “comercio al por mayor” o “comercio al mayor”) la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto. (12)

1.3.2 Comercio minorista

Conocido también como “comercio al por menor, comercio al menor; comercio detallista o simplemente al detalle, en otras palabras es la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final, es decir, quien usa o consume la mercancía. (12)

1.4 Definición de Moda

La moda se refiere a las costumbres que marcan alguna época o lugar específicos, en especial aquellas relacionadas con el vestir o adornar. La moda es el gusto masivo, impuesto o adquirido, frente a la ropa, los perfumes, los anteojos, los colores, y todo lo que se vincule con el embellecimiento. No sólo el de la mujer, ya que los hombres, cada vez con más fuerza, se incorporan a los gritos de la moda. Por ende, la moda es aquello, que se considera actual. Lo que se está utilizando en un período determinado. (12)

1.5 Conceptos Administrativos

Es la descripción de los diferentes elementos conceptuales que se tomarán en consideración para el desarrollo del estudio.

1.5.1 Administración

La administración es una ciencia que permite, mediante la aplicación de sus teorías, leyes, principios, categorías y conceptos, realizar planes, programas, proyectos, actividades y procesos en la creación de bienes y servicios para uso y disfrute del ser humano, en cualquier sociedad de que se trate y sustancialmente lograr el mejoramiento de su calidad de vida.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos “. (1:6)

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (4:49)

1.5.2 Características de la Administración

a) Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

b) Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico

c) Su unidad temporal. 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 están dando, 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.

1.6 Proceso Administrativo

El proceso administrativo está constituido por dos etapas que son: la estática o mecánica y la dinámica, que conforman las funciones mediante las cuales se ordena el rol administrativo de la organización, con la finalidad de buscar la especialización, el logro de los objetivos y las metas que se propongan.

“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” (3:22). El estudio administrativo que se llevará a cabo pretende fundamentalmente, hacer énfasis en la etapa mecánica del proceso administrativo, tomando en cuenta que los cambios estructurales son los que generan un impacto en la estabilidad y desarrollo de la empresa.

1.6.1 Función de Planeación

Es la etapa del proceso administrativo que permite definir fundamentalmente: políticas, estrategias, objetivos, metas y recursos necesarios que se requieren para el desarrollo de un programa, proyecto, empresa o actividad, en un tiempo determinado. “Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada” (4:4).

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende, en gran parte, de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos, sino que es necesario establecerlos con anticipación” (2:38).

Ninguna empresa puede alcanzar éxito si no tiene una administración competente, La obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. De esa razón se recalca que la planeación es la función fundamental del proceso administrativo, y que es básica para las otras funciones administrativas, ya que permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales obrarán las otras funciones directivas. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

6.1.1.1 Elementos de la Planeación

a) Misión

Está relacionada con el quehacer de la empresa en función del bien que produce o servicio que presta, es decir que la orientación de la empresa está en sus clientes potenciales y reales, garantizándoles que su producto o servicio, representará una ventaja, comodidad o utilidad para ellos; "Incluye los objetivos esenciales del negocio, ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? Y generalmente se focaliza fuera de la empresa. Es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente" (8:54).

b) Visión

Es el horizonte en tiempo y espacio, permite ver y orientar a una persona o empresa, a dónde conduce el camino que se propone recorrer, "Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio" (8:55).

c) Objetivos

Los objetivos son los resultados de orden cuantitativo que se pretenden alcanzar en un período determinado, realizando acciones y actividades, estas pueden ser individuales o colectivas. “Objetivos: son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Éstas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guíe nuestros esfuerzos “(2:50).

d) Políticas.

Son las líneas de acción de una empresa y se establecen para orientar y normar las actividades que se desarrollan. “Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados” (2:46).

e) Procedimientos

Los procedimientos son los instrumentos operativos más utilizados dentro de la empresa, porque establecen paso a paso todas y cada una de las actividades ordinarias y extraordinarias que deben ejecutarse dentro de una unidad o departamento. Deben diseñarse de una manera simple que indique claramente cómo deben hacerse las cosas.

“Procedimientos: son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente “(2:46).

f) Metas

“Las metas de una organización le dan su sentido básico de dirección, incluyen el propósito, misión y objetivos de la organización” (4:129)

1.6.2 Función de Organización

Es la forma cómo se integran los departamentos, las unidades y las secciones de una empresa, buscando su especialización y homogeneidad de sus actividades, además, la organización se estructura en función de las líneas de mando y dirección.

“Organización: supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa “(1:31). “Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas” (7:264)

1.6.2.1 Características de la Organización

Responden a los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, conviene que sean flexibles, que reflejen la especialización, la unidad de mando y la unidad de dirección (nadie puede responder eficientemente a dos jefes simultáneamente), debe ser funcional.

En el diseño de la estructura organizativa de una empresa es necesario tener en consideración los siguientes principios:

- a) **Unidad de Objetivo:** Una estructura de organización es efectiva si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.

- b) **Eficiencia:** Una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, etc. debe ser el estrictamente indispensable.

- c) **Especialización:** Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.

- d) **Unidad de Mando:** Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.

- e) **Delegación:** Delegar es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.

- f) **Autoridad:** Es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

- g) **Responsabilidad.** Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por el ejercicio de la autoridad; por tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad y viceversa.

- h) **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad:** Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.

1.6.2.2 Aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización.

En toda organización o empresa, existe una serie de funciones que de su interrelación y eficiencia depende la marcha de las mismas, las cuales responden a los principios tales como:

a) La División del Trabajo

Consiste en dividir la totalidad de las actividades en proporciones manejables, lo que propicia la destreza y habilidad para lograr la eficiencia. “Es la especificación de las tareas individuales y de grupo en el seno de la organización” (4:278).

b) La Coordinación

“Es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz” (2:126). “Son los procedimientos que integran las funciones de las sub-unidades dentro de la organización” (4:279).

1.6.3 Diseño Organizacional

“Este proceso corresponde a la manera de orientar la adecuación de la organización, con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento, determinando la estructura de la organización que sea más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización” (3:152). Sus componentes son:

- Tipo de estructura organizacional que es la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización
- Dimensión de la estructura y sus categorías organizacionales o jerárquicas ésta puede ser vertical u horizontal.
- Modelo del diseño que es la forma como está estructurada la organización, la cual puede ser mecánica o burocrática cuyas características son relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta

formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada, orgánica o adhocrática que tiene las características de alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada.

- Tipo de departamentalización la que tiene dos puntos de vista, el clásico que puede ser funcional, por producto o servicio, por clientes, por territorio y por proceso. El contemporáneo que puede ser por equipos inter funcionales, enfoques de organización matricial y el enfoque de contingencia.
- Tramo de control que es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico, puede ser de dos tipos: tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical), tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal).
- Sistema de organización que constituye las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad, puede ser lineal, funcional y lineal-staff.

1.6.3.1 Estructura Organizacional

Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, con base a su grado de complejidad, puede ser funcional, por producto/mercado, matricial. "El diseño organizacional y la estructura organizacional pertenecen a la fase de la organización, solamente que la estructura está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización" (9:55).

1.6.3.2 Departamentalización

Representa un desarrollo de la administración y está basada en la división del trabajo y la distinción: "Implica la especialización del trabajo de acuerdo con el

lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una segmentación o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí" (7:267).

1.6.3.3 Jerarquización

Se basa en el principio de delegación de autoridad y que pretende la unidad de mando y dirección, mediante la creación de distintos niveles de competencia, direcciones, unidades, secciones, etc., con una dependencia.

"Es establecer las líneas de autoridad (de arriba a abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un sólo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de autoridad" (7:268).

1.6.4 Instrumentos de la Organización

Los instrumentos más relevantes dentro de la organización, son los Manuales de Políticas y Estrategias, Manual de Organización, Manuales de Descripción de Funciones y Puestos, y los Manuales o Instructivos de normas y procedimientos, cuya funcionalidad depende de su divulgación, utilización, adecuación, revisión y actualización continua. Afortunadamente, con los medios tecnológicos actuales, los sistemas informáticos permiten su implementación más eficiente.

1.6.4.1 Organigrama

Cada empresa debe contar con un organigrama adecuado a sus funciones reales, el cual debe ser actualizado periódicamente, crear las unidades mínimas posibles y máximas aceptables, los resultados son los que indican si la organización actual es eficiente y eficaz. "Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles

jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (7:176). Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

a) Por su naturaleza:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman. (7:79)
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización (7:79)
- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico, este tipo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede ser utilizado en el sector privado.(7:79)

b) Por su ámbito:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.(7:79)
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.(7:80)

c) Por su Contenido:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, por lo que son equivalentes con los organigramas generales.(7:81)
- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, este tipo de

organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.(7:81)

- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.(7:81)

d) Por su presentación:

- **Verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, son los de uso más generalizado en la administración. (7:81)
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.(7:84)
- **Mixtos:** utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.(7:84)
- **De bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos. (7:84)

1.6.4.2 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son instrumentos que permiten orientar a los empleados sobre sus funciones y atribuciones, en los distintos niveles

administrativos, así como a realizar un trabajo más eficiente y eficaz. “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (7:170).

a) Manual de Organización

Son documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, toda la información de una empresa que se considera necesario para la ejecución del trabajo. “Son documentos que contienen información detallada de los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales” (7:171)

b) Manual de Normas y Procedimientos

Son instrumentos que definen paso a paso las actividades que deben realizar los distintos puestos de trabajo. “Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización” (7:171).

c) Manual de Funciones y Puestos

Estos instrumentos determinan el ámbito de responsabilidad de cada departamento, unidad, sección y puesto de trabajo dentro de la organización de la empresa. “Son documentos que precisan la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (7.172).

1.7 Diagnóstico POIDC

Es una herramienta administrativa que permite determinar, los problemas dentro de una empresa, a partir del análisis de las etapas y funciones del proceso

administrativo, tomando en cuenta las relaciones de la planeación, la organización, la integración la dirección y el control, que permite obtener los resultados que contribuyen a determinar las soluciones viables a los problemas encontrados.

1.8 Reorganización Administrativa

La reorganización administrativa de una empresa o institución, demanda una acción coordinada y un criterio homogéneo para que, en forma armónica, todas las instancias de su estructura orgánica eleven los niveles de desempeño en su conjunto. Un proceso de reorganización conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar las estructuras, elevar la productividad, redimensionar unidades y hacer más competitiva a la organización, de ello se determina que reorganizar una empresa no significa solo agregar o suprimir unidades o departamentos a la estructura organizacional.

De tal forma que sea cual fuere el procedimiento que se determine para efectuar un estudio y la implantación de medidas para replantear el tamaño, la integración y el funcionamiento de una organización, es indispensable contar con el apoyo total de sus titulares o propietarios y con la voluntad de todos los que en ella participan, ya que un proceso de cambio debe concebir una estructura en términos de composición, productividad y competitividad.

Cuando se decide hacer una reorganización administrativa, es necesario tomar en cuenta elementos conceptuales y metodológicos de la teoría organizacional que se dispone para llevarla a cabo, aunque una buena infraestructura, no siempre garantiza una gestión exenta de contingencias, sí constituye una fortaleza en la cadena de valor de la organización. Cuando se da una reorganización es necesario fundamentarse sus causas tanto internas como externas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la forma como está funcionando la empresa, para lo cual se llevó a cabo una investigación desde el punto de vista administrativo, tomando en consideración fundamentalmente la aplicación dentro de la empresa de la etapa mecánica del proceso administrativo, en el que se realizó un análisis funcional de la estructura organizacional de cada una de las Gerencias que integran la empresa.

2.1 Metodología utilizada para el estudio

Para la realización del estudio se utilizó el método científico y deductivo que parte de lo general a lo específico, las técnicas bibliográficas, la observación y la entrevista. Se practicó un censo a la población en general que integra la empresa, incluyendo sus niveles gerenciales, haciendo ésta un total de 35 personas encuestadas, para lo cual se trabajó con dos cuestionarios como instrumentos, para el nivel administrativo operativo y para el nivel gerencial, además se utilizó fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes Históricos de la Empresa

La empresa "Textiles Diversos, S. A.", inició sus operaciones en el año 1987 y fue inscrita en el Registro Mercantil como una sociedad anónima, mediante la escritura pública de constitución de sociedad o entidad No. 246 de fecha 12-02-1988; autorizada por el Notario Francisco Retolaza, con capital de tres socios, se constituyó la patente de sociedad 15,346 en folio 76 del libro 75 del expediente 19,020-1987 y la patente de empresa 81,881 en el folio 182 del libro 80, expediente 2,257-1988 con un capital autorizado de CINCO MIL QUETZALES (Q. 5,000.00) representados y divididos en Cien (100) acciones de

igual clase y con un valor nominal de Cincuenta Quetzales cada una. Como objeto la sociedad tiene la compraventa, distribución y confección de toda clase de textiles, pudiendo realizar la compra de los mismos y realizar la importación y exportación de ellos, incluyéndose dentro del objeto todos los derivados de los productos señalados, desarrollar sin limitación toda actividad agrícola, industrial comercial dentro y fuera de la república y en general realizar todo tipo de actos lícitos o de lícito comercio o industria que se relacionen directa o directamente con la sociedad.

Se presentaron algunos problemas de los cuales se derivó la disolución de la sociedad, de donde quedaron como socios las dos personas que hasta hoy figuran como tal, habiéndose celebrado para ello UN CONTRATO DE AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL, AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO POR UN MONTO DE NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL QUETZALES (Q. 995,000.00) adicionales, de tal forma de que el capital suscrito y pagado actual asciende a UN MILLÓN DE QUETZALES (Q. 1,000,000.00) en acciones distribuidas de la siguiente manera: el señor Byron Nicolás Albanes Barrientos es propietario de un 60% del capital social, y la señora Mayra Floridalma Méndez Páez de Albanes es propietaria del 40% restante. Autorizándose al señor Albanes para que en su calidad de presidente del consejo administrativo pueda firmar todo tipo de documento público.

Actualmente la actividad principal de la empresa es la importación de mercaderías para la distribución / comercialización dentro del mercado guatemalteco teniendo dos segmentos de mercado el local y departamental.

Cuenta con un inmueble ubicado en la 8ª Calle 8-00 de la Zona 8 del municipio de Mixco, en Ciudad San Cristóbal, con una extensión de aproximadamente 1, 500 metros cuadrados, donde funcionan sus oficinas administrativas, su bodega o almacén y un área para exhibición de las muestras de todas las marcas que distribuye, la cual a la vez es una tienda interna.

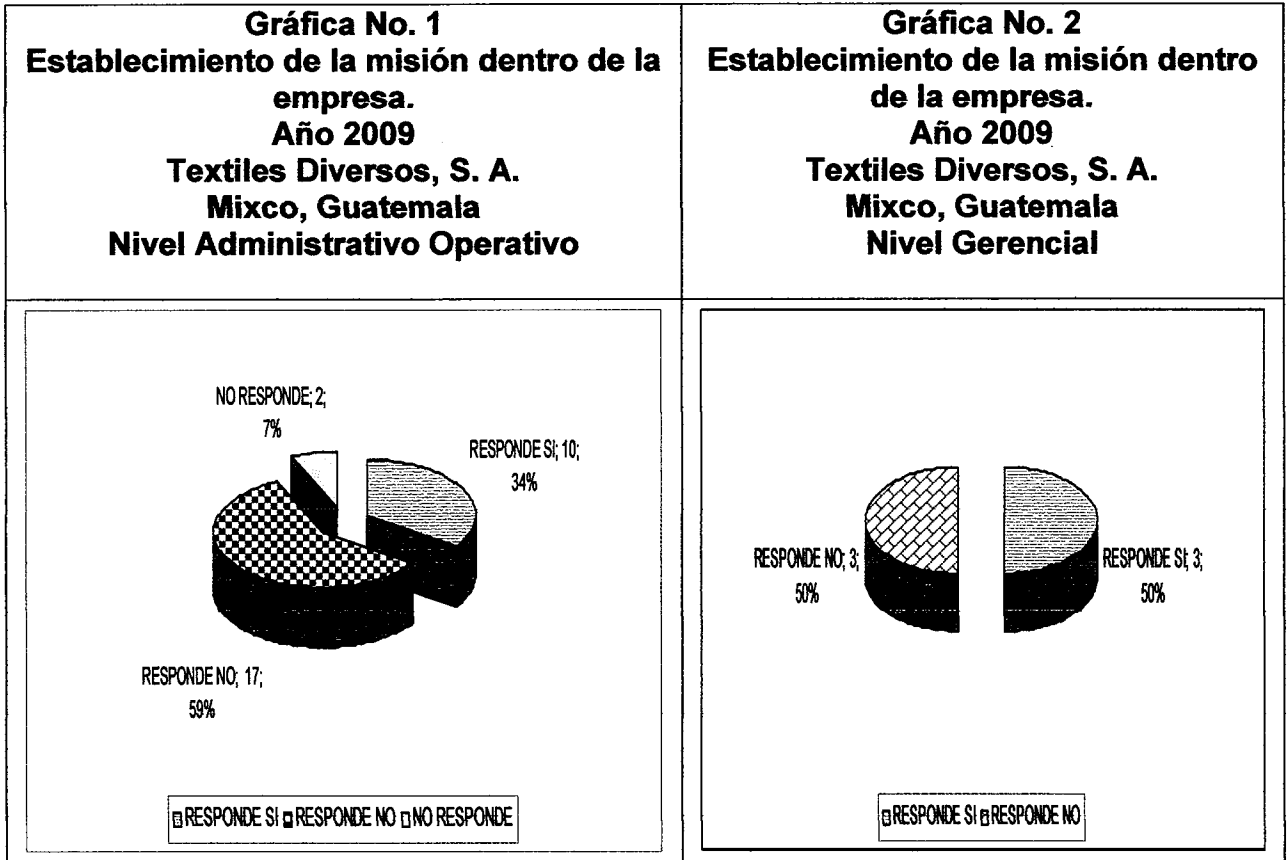
Dentro de sus principales competidores figuran las empresas "Euro moda", "Grupo Plata", "New Fashion", El Zeppelin en ropa de niños, quien también es uno de sus principales y más fuertes clientes, recientemente se ha incorporado al mercado guatemalteco y como una competencia más la empresa "Carrión".

2.3 Situación actual de la empresa

En esta fase se describe y analiza los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas utilizadas en el proceso de la investigación realizada.

2.3.1 Análisis de los resultados de la función de planeación

Se estableció que en la empresa Texdisa no existe una planificación formal de sus actividades, por cuanto los elementos que componen la misma, están determinados por los propietarios pero no están plasmados en documentos.



Fuente de información elaboración propia, año 2009

La información recopilada a través del cuestionario demostró que el 59% de los entrevistados en el nivel administrativo operativo manifestaron, que la empresa no cuenta con una misión instituida lo que representa a diecisiete personas de este nivel, adicionalmente dos personas no contestaron la pregunta y diez indican que sí existe una misión. Las personas que afirmaron la existencia de la misión se clasifican dentro del grupo de empleados con mayor tiempo de servicio en la empresa y es el resultado de su percepción laboral y no del conocimiento pleno de su respaldo documental.

En visita realizada a la empresa se comprobó que la misma no existe en documento, la carencia y desconocimiento de la misma no constituye

compromiso en el personal en los esfuerzos a realizar para lograr los objetivos y metas de la empresa.

En el nivel gerencial, se refleja una opinión dividida, un 50% indica que existe una misión, mientras que el otro 50% lo niega, esto expresa una interpretación subjetiva por parte del personal, derivada del conocimiento rutinario de las operaciones de la empresa. Las personas cuya respuesta indica que sí existe una misión representan a los propietarios y colaboradores más cercanos, esta ambigüedad no permite el conocimiento pleno del propósito de la organización y el involucramiento responsable de cada uno dentro de sus competencias.



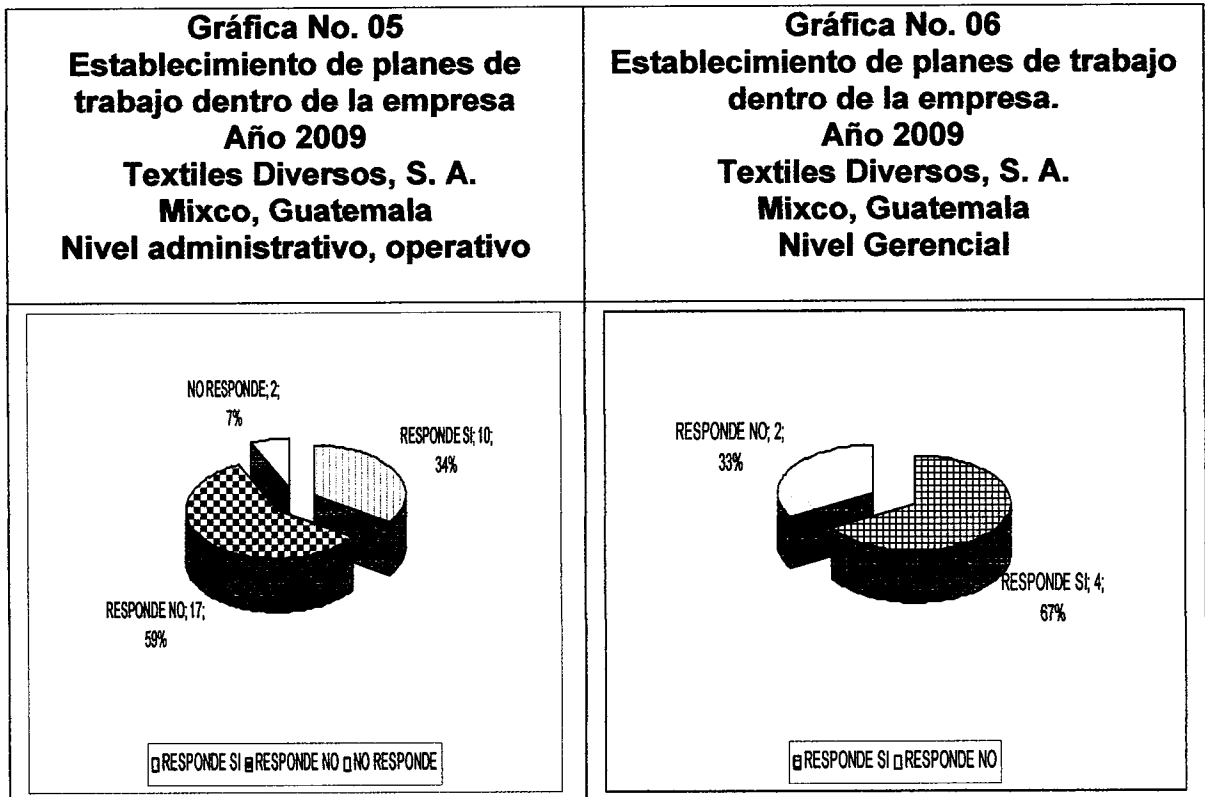
Fuente de información elaboración propia, año 2009.

El 63% de los entrevistados, que representa a dieciocho empleados, manifestó que la empresa no cuenta con una visión, diez personas equivalentes

al 34% indicaron que consideran que sí existe una visión empresarial, pero admiten que no está documentada ni a la vista, el 3% no respondió la pregunta.

Esta situación demuestra una carencia administrativa ya que el desconocimiento de la visión empresarial limita el desempeño de los empleados porque no identifican hacia donde se dirige la empresa, que lugar o posición pretende alcanzar en el futuro dentro del mercado en el que se desarrolla y la contribución que le corresponde a cada uno dentro del proceso de desarrollo de la organización.

En contraposición al nivel administrativo operativo, el 67% del personal que ocupa cargos gerenciales, afirma la existencia de la visión, el 33% cuya respuesta fue que no existe visión, representa a los mandos medios que ocupan personas ajenas a la familia propietaria. Es evidente que los directivos tienen una relación más estrecha con este concepto, por el tiempo de servicio y cuentan con una apreciación personal que les apoya a manifestar su opinión, que no es compartida por todos los empleados.



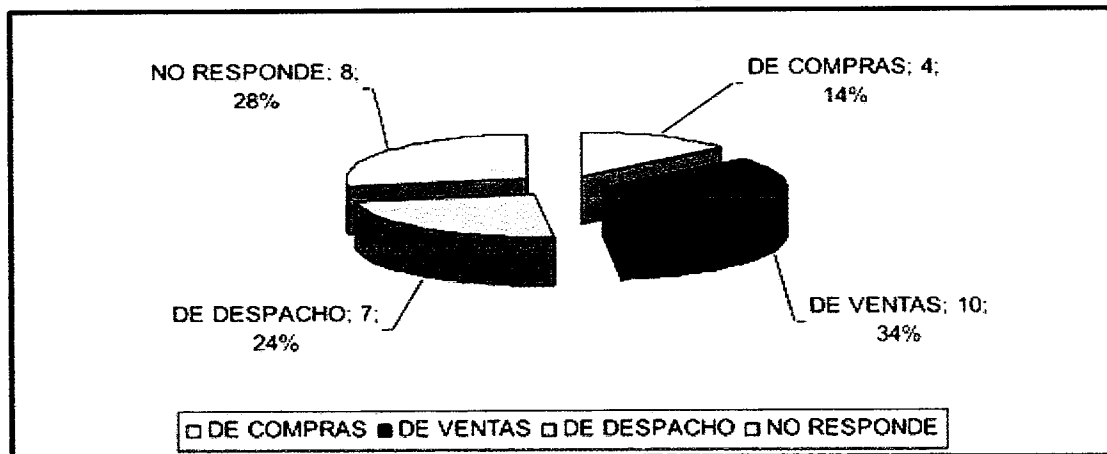
Fuente de información elaboración propia, año 2009.

El 59% de los empleados reveló que no se elaboran planes de trabajo, un 34% reconoce que sí se elaboran y se abstiene de responder un 7%. El conocimiento parcial de los planes de trabajo no permite a los empleados el cumplimiento de los objetivos. Además provoca que los esfuerzos que realizan los trabajadores sean insuficientes e inadecuados para alcanzar las metas, al no existir directrices que orienten a los trabajadores, los resultados no permiten lograr la eficacia de la misma, en cuanto a su productividad.

En el nivel gerencial el 67% indicó que sí se elaboran planes de trabajo, un 33% respondió que no existen, lo cual significa que exclusivamente los propietarios se involucran en la elaboración de los mismos y que no le son divulgados a sus gerentes de área, así mismo se comprobó que no hay evidencia escrita de ellos. Esto trae como consecuencia que los empleados

desarrollen sus actividades de manera rutinaria y no con la base de lograr un objetivo común con la empresa.

Gráfica No. 07
Elaboración de planes de trabajo dentro de la empresa
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala
Nivel administrativo, operativo

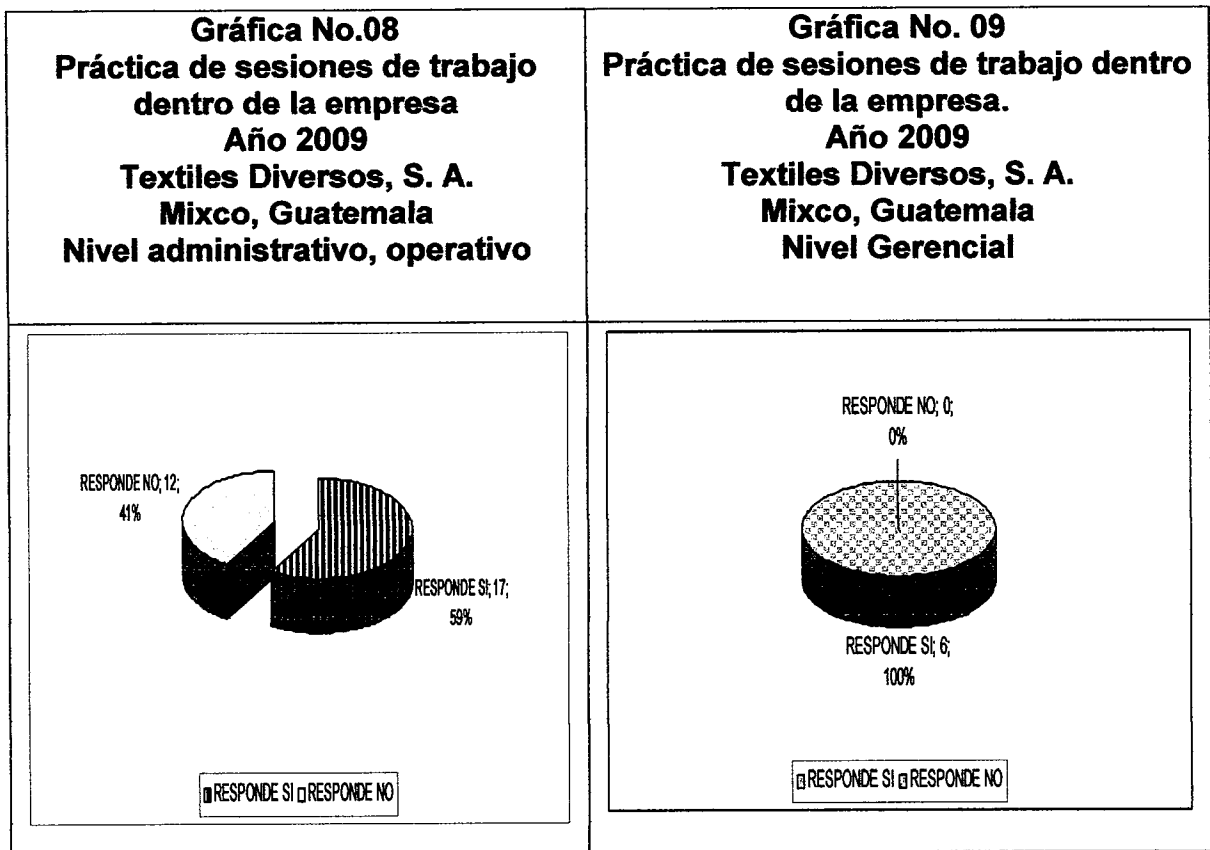


Fuente de información elaboración propia, año 2009.

En cuanto a los planes de trabajo que se elaboran, de acuerdo a la información recopilada, se pudo comprobar que coinciden en ambos niveles, se formulan en la forma siguiente: a) de ventas 34%, b) de despacho 24% y c) de compras el 14%, y el 28% no respondió, lo cual evidencia que desconocen totalmente la existencia de los planes de trabajo.

Los resultados anteriores demuestran la falta de correspondencia entre la planificación de las ventas, las compras de mercadería y los despachos, aspecto que tiene una repercusión en el servicio al cliente, porque no reciben una atención coherente a sus demandas e indirectamente en la reducción de los ingresos de la empresa.

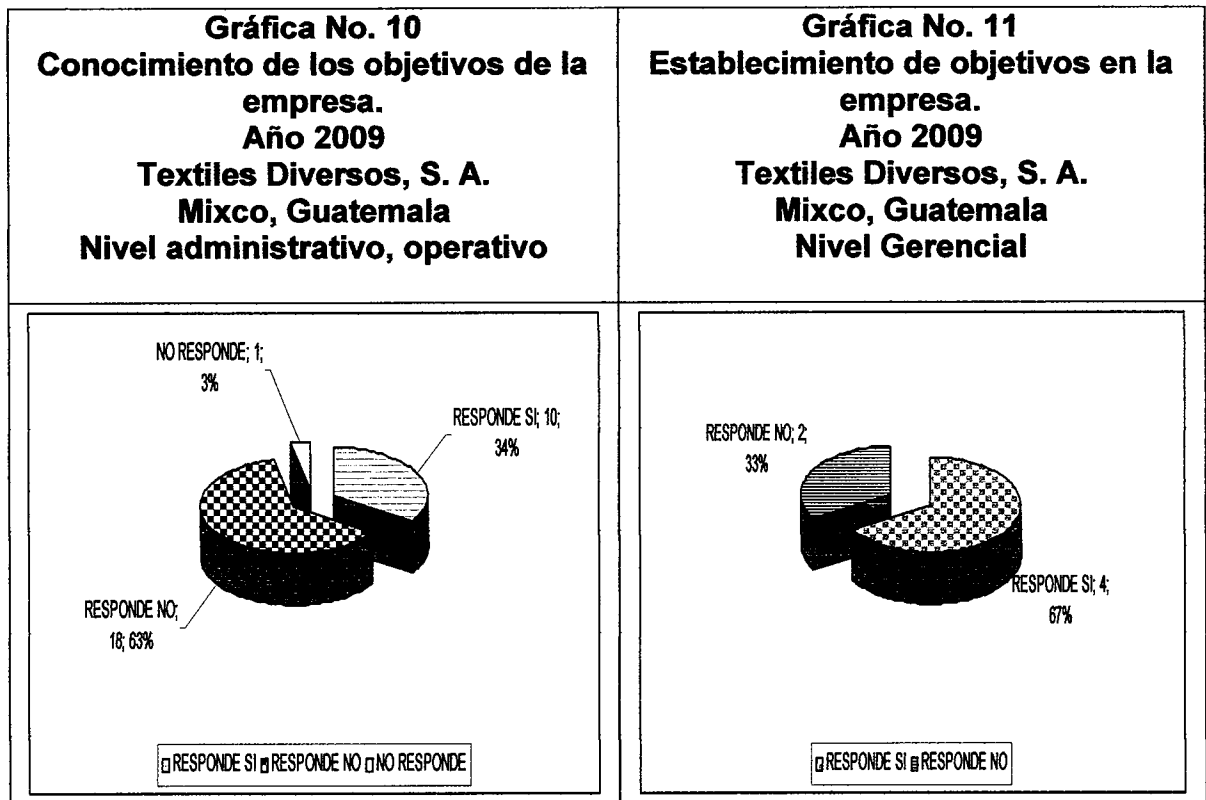
Esto significa que los planes de trabajo son elaborados por el nivel gerencial, pero el nivel administrativo operativo, únicamente tiene referencia de los mismos cuando ocurren las fechas en que se compra mercadería para temporadas altas de ventas, las cuales están determinadas para la temporada de verano y las fiestas de fin de año.



Fuente de información elaboración propia, año 2009.

El 59% de los empleados declaró que sí se hacen sesiones de trabajo, el 41% responde que no, por lo que es evidente que existen áreas en las que no se practican reuniones de trabajo. Sin embargo las mismas se llevan a cabo en forma desordenada al no llevar una agenda de puntos a tratar y no se generan con privacidad, además con ingerencia de otras áreas que ejercen crítica negativa a las propuestas de los ejecutivos de ventas.

Los datos de la gráfica del área gerencial reflejan que el 100% manifiesta que si se efectúan sesiones de trabajo. Pero se estableció mediante entrevista directa que las reuniones de trabajo que se realizan son únicamente en el área de ventas, lo cual no contribuye a resolver eficientemente los problemas de la empresa, especialmente los que atañe al servicio al cliente.



Fuente de información elaboración propia, año 2009.

Dieciocho personas entrevistadas manifestaron que no conocen los objetivos de la empresa, cifra que representa un 63% de los empleados que integran el nivel administrativo, el desconocimiento de los objetivos trae como consecuencia que la mayoría de los trabajadores realicen esfuerzos aislados sin ninguna coordinación y orientación hacia un fin común, que no se cumplan

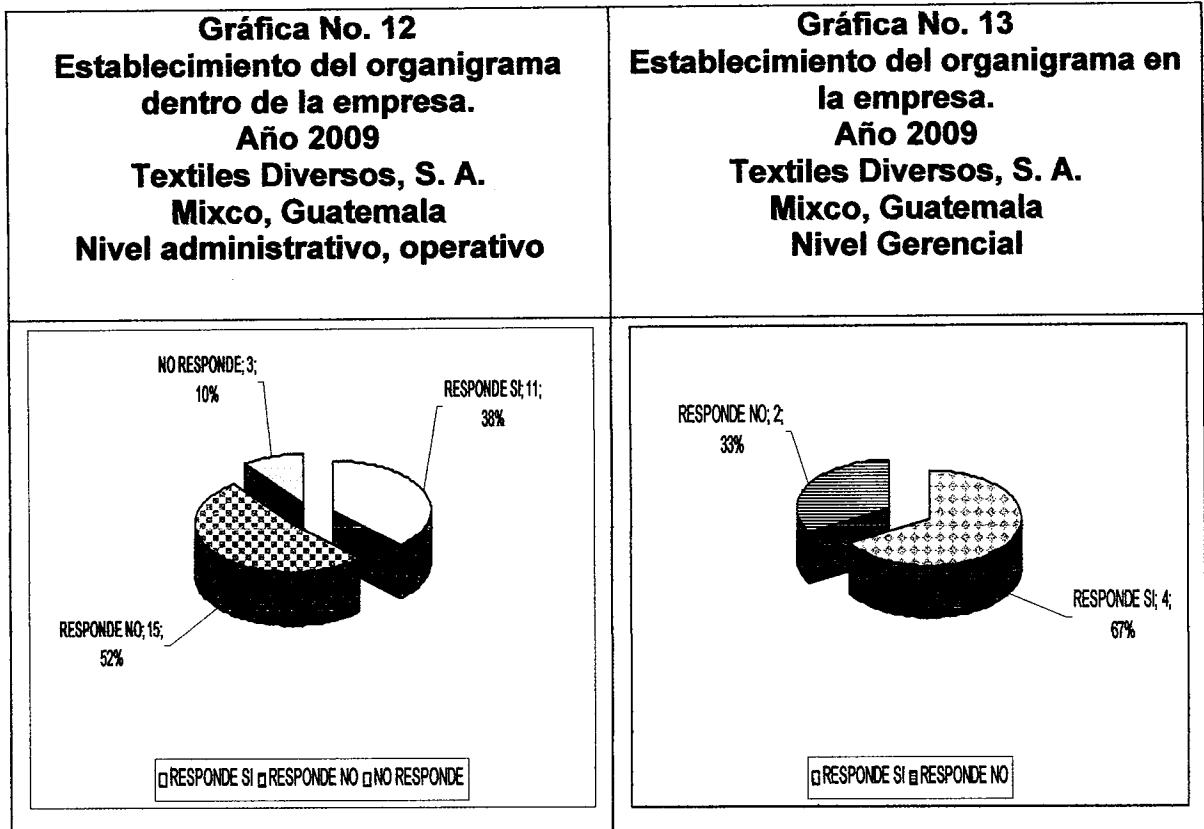
eficiente y eficazmente los planes de trabajo y finalmente que el recurso humano no esté plenamente identificado con la finalidad de la empresa.

Diez personas que respondieron que sí conocen los objetivos, constituye una apreciación personal de acuerdo con el tiempo de servicio dentro de la empresa porque los objetivos no están indicados en documentos. Esta percepción contribuye a la realización de las actividades en forma rutinaria, que no es congruente con las acciones que son necesarias para alcanzar los objetivos definidos por la empresa.

En contraposición al nivel administrativo operativo, el nivel gerencial en un 67% indica que si hay objetivos planteados dentro de la empresa, el 33% que lo constituye las dos personas que ocupan cargos gerenciales y que no pertenecen al núcleo familiar, responden que no, confirmando que los mismos no están documentados ni se han divulgado, esto significa que su manifestación es personal y cada directivo orienta sus actividades de acuerdo con sus intereses y experiencia, las cuales no se reflejan en los resultados esperados para la organización, especialmente en el incremento de las ventas y en el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.

2.3.2 Análisis de los resultados de la función de organización

En esta función se obtuvo los siguientes resultados:



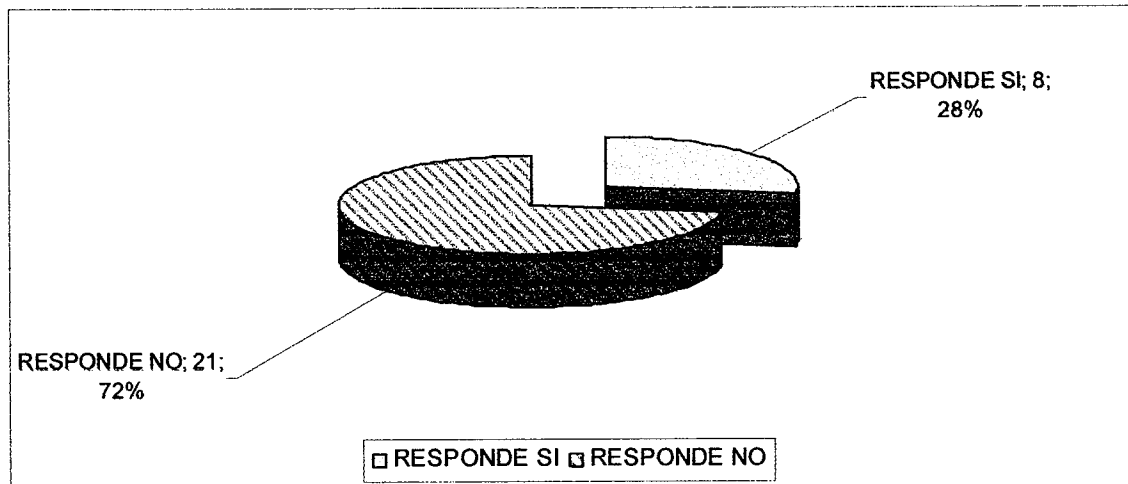
Fuente de información elaboración propia, año 2009.

El 52% de los entrevistados en el nivel administrativo, manifestaron que la empresa no tiene un organigrama establecido, mientras que el 38% respondió que la empresa sí tiene un organigrama, y un 10% al no responder se considera que no conoce la existencia del mismo. Se estableció que la empresa ha tenido cambios dentro de su estructura organizacional la cual no ha sido reflejada gráficamente. Así mismo no ha sido divulgado a los empleados.

La respuesta del nivel gerencial muestra en un 67% que si hay un organigrama, lo cual es correcto, pero no es del conocimiento del total de los directivos y

empleados, ya que el 33% que está integrado por los gerentes respondió que no, pues el organigrama que actualmente está divulgado a algunos empleados es una representación grafica que no se apega a la forma real cómo está integrada actualmente la empresa, lo cual no permite detectar las fallas estructurales y determinar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad.

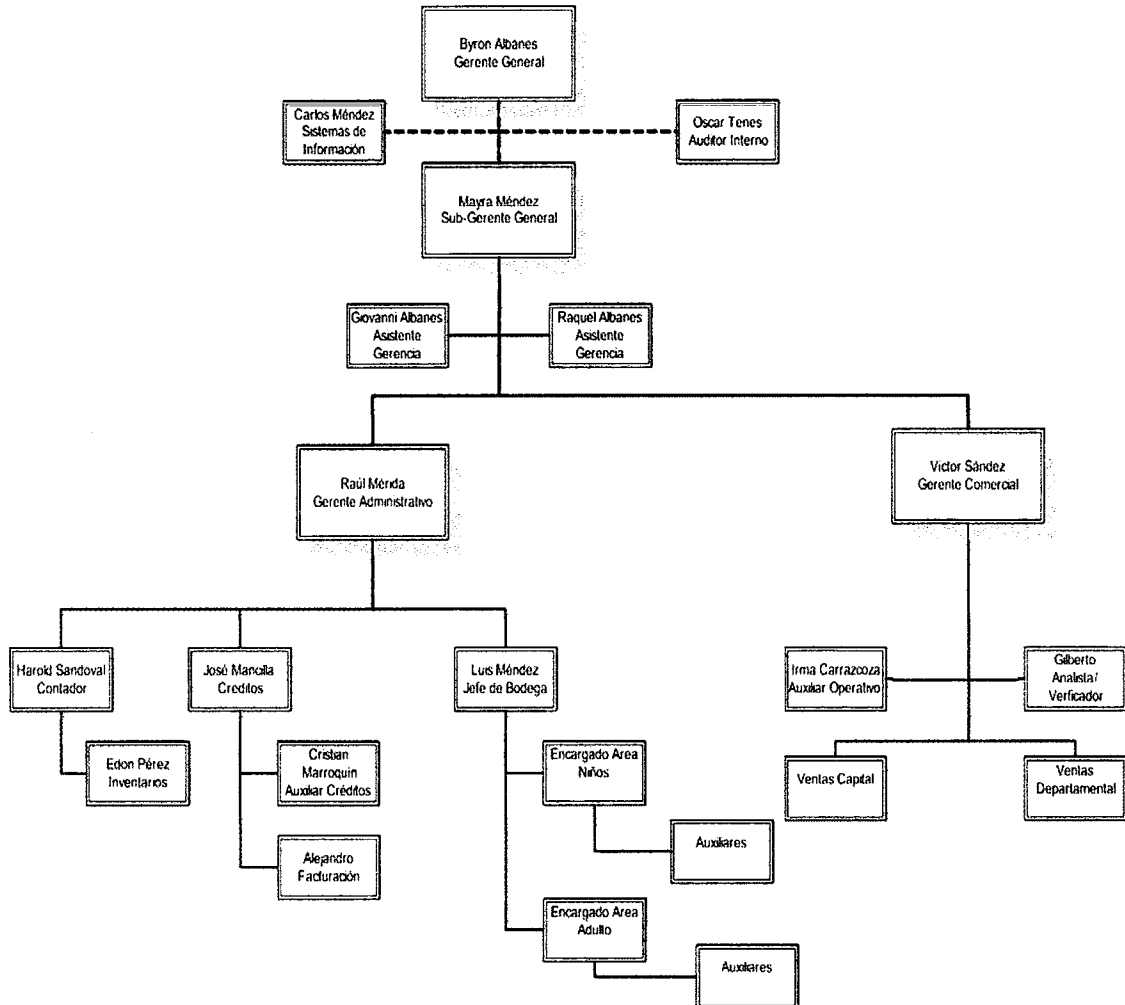
Gráfica No. 14
Conocimiento de los empleados sobre la ubicación de los puestos de trabajo dentro del organigrama
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala
Nivel administrativo, operativo



Fuente de información elaboración propia, año 2009.

El 72% de los entrevistados que involucran veintiuna personas que conforman la población administrativa operativa, desconoce la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama, esto originado de que no existe un diseño de la representación grafica de la organización apegada a operaciones actuales de la empresa, esto permite desconocimiento de la relación, subordinación, autoridad y mando, provocando confusión en la relación de dependencia.

Gráfica No. 15
ORGANIGRAMA GENERAL PRESENTADO EN LA INVESTIGACIÓN
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala

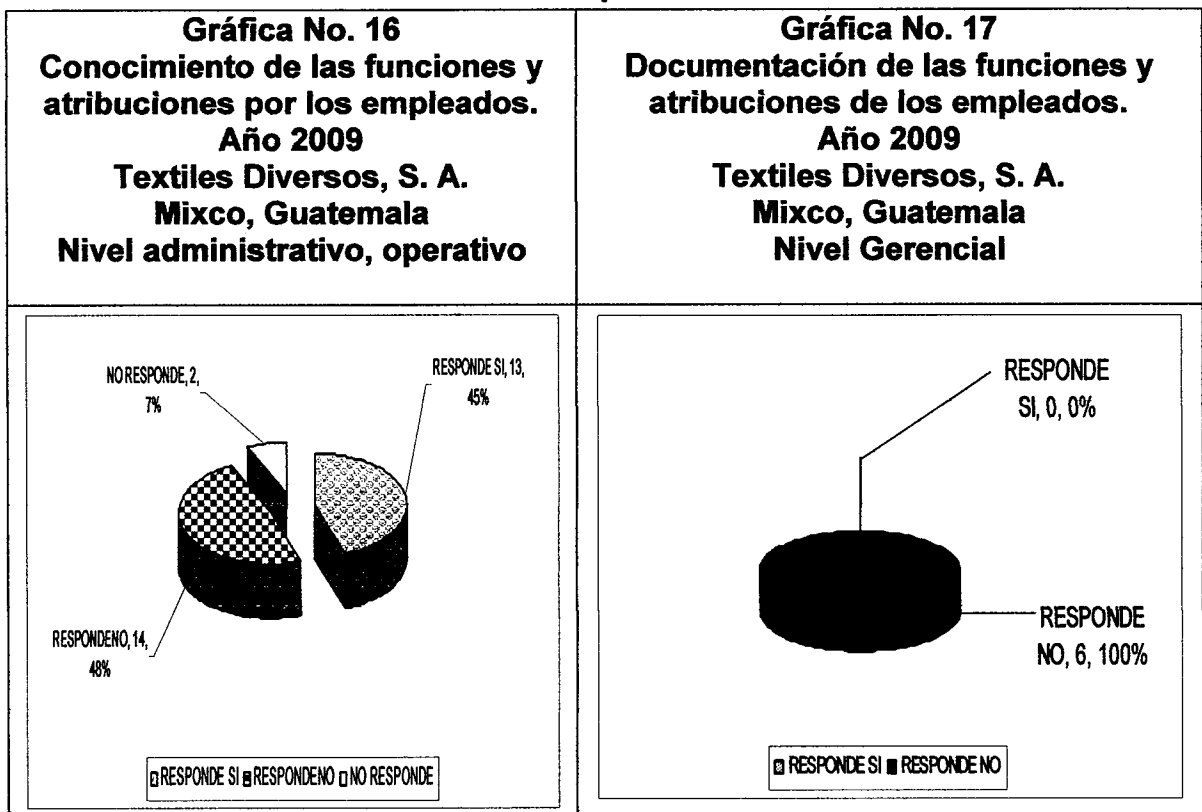


Fuente de información, Empresa Textdisa S. A., año 2009.

De acuerdo al organigrama anterior, el cual fue presentado en la investigación, se refleja una situación diferente con la que la empresa opera actualmente, así mismo se describen Gerencias y puestos que no existen, aunque son necesarios para el adecuado funcionamiento de la misma, adicionalmente en su elaboración

no se consideró las normas y técnicas fundamentales para diseñar, elaborar y actualizar organigramas.

En la investigación se determinó que la empresa está integrada por Gerencias y secciones, pero en su estructura de funcionamiento y operatividad reflejan deficiencias por la centralización de la toma de decisiones y la falta de delegación de autoridad y responsabilidad real, en los distintos niveles administrativos.



Fuente de información elaboración propia, año 2009.

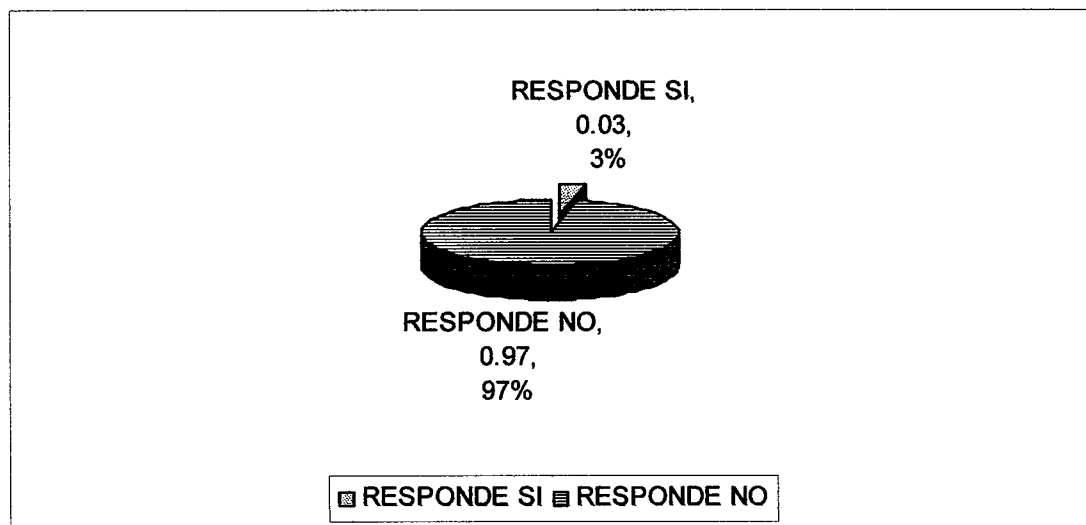
El 48% de los empleados no tiene claro la descripción de las actividades a realizar. El 45% en contrario manifiesta que si, pero se debe al proceso rutinario de las actividades que les competen y a que reciben instrucciones en forma

directa y verbal sobre las mismas y no por que cuenten con una guía escrita que los oriente.

La carencia de estos instrumentos genera en los empleados desconocimiento de la identificación y naturaleza del puesto que desempeñan, de las atribuciones que le corresponden, las relaciones que tienen con otras áreas, la autoridad que les ha sido delegada, las responsabilidades propias y las del personal a su cargo.

El 100% del nivel Gerencial confirma que no hay una descripción técnica de funciones para orientar a los trabajadores en sus tareas. Esto limita el buen desempeño de las mismas, restando eficiencia y efectividad en el desarrollo individual de los trabajadores.

Gráfica No. 18
Documentación de los procedimientos de trabajo dentro de la empresa
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala.
Nivel administrativo, operativo

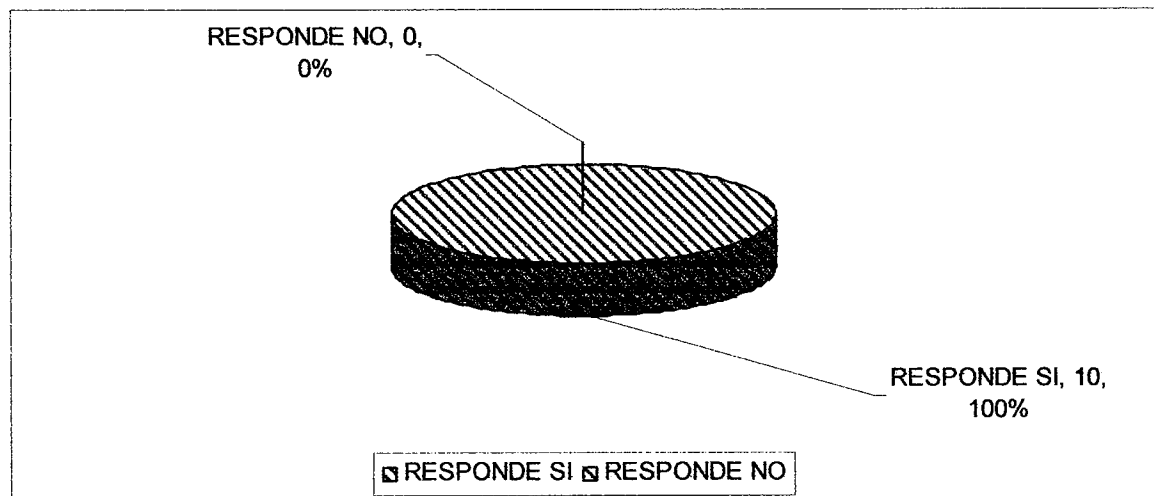


Fuente de información elaboración propia, año 2009.

La carencia de procedimientos específicos y documentados no permite que la realización de las funciones asignadas a los puestos de trabajo se ejecuten eficientemente, lo cual provoca pérdidas de tiempo y recursos en los procesos.

Adicionalmente se dificulta la incorporación efectiva de nuevos empleados a las posiciones de trabajo dentro de las unidades administrativas.

Gráfica No. 19
Consideración del personal de ventas, sobre la creación de un puesto de trabajo para la atención personalizada de los clientes.
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala
Nivel administrativo, personal de ventas



Fuente de información elaboración propia, año 2009.

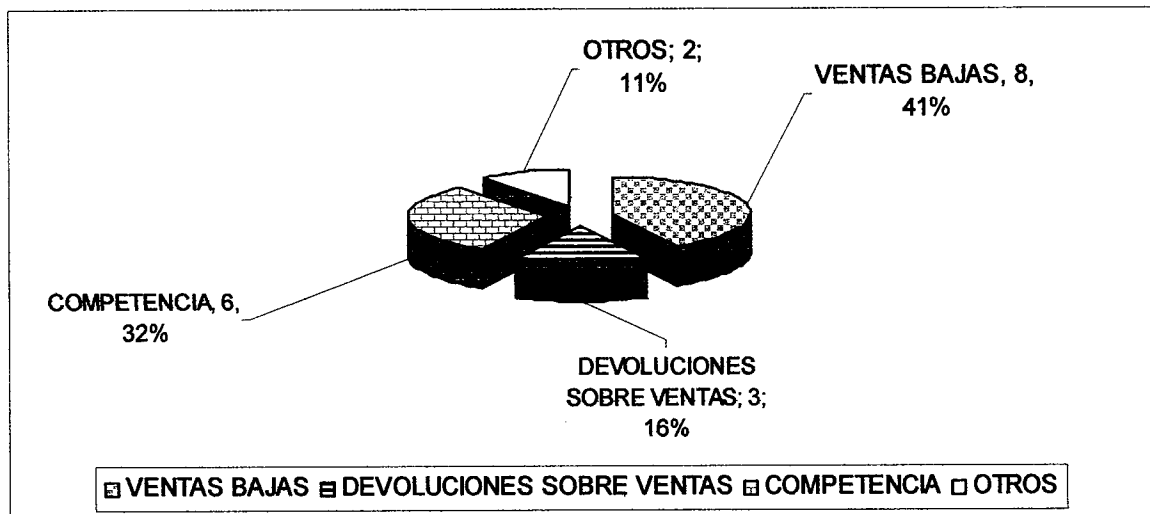
El 100% del personal que labora en la Gerencia de Ventas está de acuerdo con que exista una persona en el nivel administrativo para la atención a los clientes.

Es de suma relevancia evaluar los resultados obtenidos en la Gerencia de Ventas, tomando en consideración la importancia del mismo en la generación de los ingresos de la empresa, que sirven para el financiamiento de todas las actividades en general.

La falta en la empresa de una persona que brinde servicio al cliente, ha permitido insatisfacción en los mismos, pues la solución de sus demandas se ve burocratizada y esto ha permitido el fortalecimiento de la competencia.

2.3.3 Aspectos evaluados, que afectan el área administrativa financiera

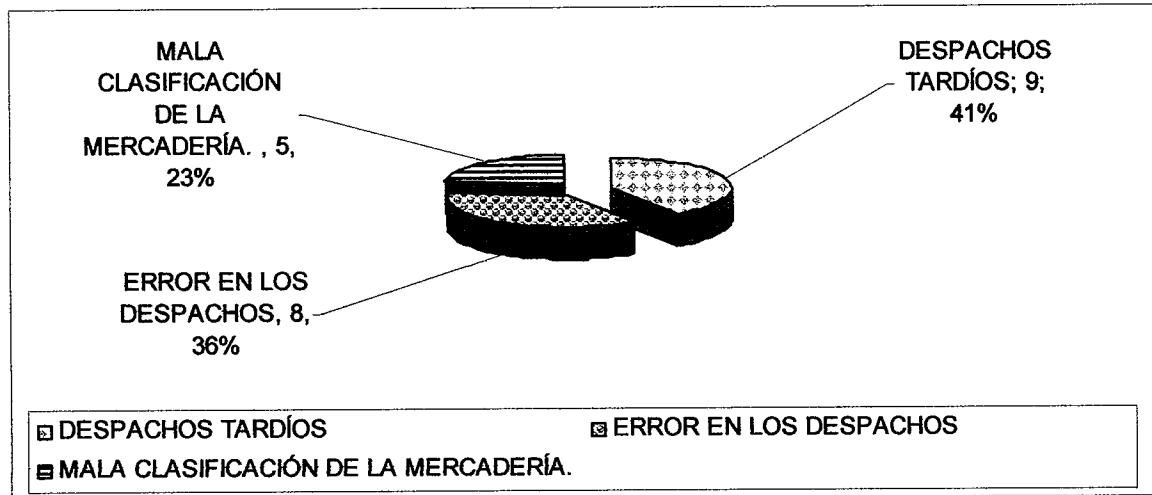
Gráfica No. 20
Principales problemas que enfrenta la empresa.
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala
Nivel administrativo, personal de ventas



Fuente de información elaboración propia, año 2009

La información que se recopiló por medio de la encuesta dentro de la empresa, indica que los problemas de mayor importancia que enfrenta y dificulta el crecimiento económico son: ventas bajas, la competencia y las devoluciones sobre ventas, estos factores influyen para que la rotación de los inventarios sea un proceso lento, que las utilidades de la empresa se vean disminuidas y por lo tanto afronte dificultades para cumplir con sus obligaciones.

Gráfica No. 21
Principales causas por las que se dan devoluciones sobre ventas.
Año 2009
Textiles Diversos, S. A.
Mixco, Guatemala
Nivel administrativo, personal de ventas



Fuente de información elaboración propia, año 2009

Los factores que más influyen en el nivel elevado de las devoluciones sobre ventas son: a) despachos tardíos derivado de una inadecuada planificación de las compras, razón por la cual la mercadería entra tarde a las bodegas, con relación a las temporadas de ventas altas (verano, fiestas de fin de año), b) errores en la emisión de las solicitudes de pedido que cometen los ejecutivos de ventas, y c) por que existe mala clasificación de las mercaderías, lo que permite que se vendan productos de los cuales ya no hay existencia, provocando despachos parciales o completados con códigos distintos a los que el cliente solicitó conforme al pedido. Estos errores de procedimiento generan la devolución de pedidos, pérdida de las ventas y el incremento en los gastos de transporte y costos de almacenamiento.

2.3.4 Administración de la cartera de créditos y cobranzas

La unidad de créditos y cobranzas, no tiene un procedimiento establecido que oriente su funcionamiento, no se practica una evaluación objetiva de los clientes, en donde se establezcan indicadores o índices financieros que permitan determinar el comportamiento de los nuevos clientes, por lo tanto no se logra minimizar el riesgo en la concesión de los créditos.

La evaluación de los clientes es limitada a referencias comerciales, información obtenida a través de las personas referidas en la solicitud de créditos y mediante una empresa de información crediticia en el Internet.

Posee un alto número de cheques rechazados por valores significativos, el criterio en la recuperación de los mismos es permitir pagos parciales, para lo cual los cheques salen a ruta de cobro en manos de los ejecutivos de ventas, quienes hacen la función de recuperación y venta.

Cada recuperación de cheques es anotado en la ruta impresa y en el reverso del cheque, para ello no existe recibos autorizados que se otorgue al cliente, esta modalidad ha permitido la malversación de las recuperaciones por parte del personal de ventas.

La falta de controles en el ámbito de la gerencia de ventas y en la gerencia de administración y finanzas, provoca irregularidades o defraudaciones en la recuperación de la cartera, acciones que repercuten en la situación financiera de la empresa y demora en el cumplimiento de los compromisos de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS, NIÑOS Y BEBÉS

3.1 Justificación de la propuesta

El crecimiento poblacional, la estimulación de la población al consumo, el requerimiento de satisfactores diversos de las personas, la facilidad de las vías de acceso y servicios de transporte, los adelantos tecnológicos en los procesos de información y los medios de comunicación, han permitido el desarrollo del comercio a nivel nacional, obligando a las empresas a ser más eficientes, eficaces y competitivas, para poder subsistir dentro del mercado.

En este sentido, es necesario que las empresas independientemente de la actividad específica a que se dedican deban adaptarse a los cambios y ajustar toda la organización para que responda a las exigencias de sus clientes y al crecimiento de su competencia. Los retos para realizar las acciones de mercadeo y comercialización de una empresa que se dedica a la compra venta de prendas de vestir accesorios y similares, deben iniciar por ajustar su organización, incorporándole las mejores técnicas administrativas y el aprovechamiento máximo de los instrumentos tecnológicos modernos, integrando recursos humanos de experiencia, capacidad y alto rendimiento. Adicionalmente diseñar procesos operativos que faciliten la realización de las actividades propias y permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

El análisis administrativo realizado a la empresa Texdisa, S. A. demuestra que deben desarrollarse una serie de modificaciones estructurales, funcionales operativas, con la finalidad de agilizar sus procesos, mejorar sustancialmente sus costos de operación, reducir los límites de la cartera crediticia, incrementar sus utilidades, pero excepcionalmente mejorar su servicio y atención a los clientes

que son la razón de ser de la empresa, porque contribuyen al crecimiento y generación de utilidades.

Las propuestas pretenden desde un punto de vista más objetivo, llevar a cabo los cambios graduales necesarios para lograr la eficiencia y eficacia de la administración empresarial, utilizando las técnicas y los conocimientos generales administrativos que procuran el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles. Los propietarios o directivos deben someterlas a consideración y atreverse a su implementación de acuerdo a su criterio y disponibilidades ya que son los responsables de la empresa.

3.2 Objetivos de la reorganización administrativa.

La reorganización administrativa propuesta hace énfasis en la especialización de funciones, establecimiento de jerarquías, en el mejoramiento de los procedimientos y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, para alcanzar los objetivos siguientes:

3.2.1 Objetivo General

Implementar una nueva estructura organizacional, con cuatro gerencias de área, secciones y puestos, incluyendo los instrumentos administrativos necesarios que permitan el desarrollo oportuno de las actividades, así como el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles para alcanzar las metas de la empresa.

3.2.2 Objetivos Específicos

- a) Organizar las gerencias, secciones y puestos de trabajo de tal manera que respondan a la naturaleza de sus funciones.
- b) Promover la delegación de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles operativos, que incluya la intervención y participación de los gerentes en el análisis y la solución de los problemas operativos.

- c) Fortalecer la capacidad administrativa de la empresa para mejorar sustancialmente el servicio a los clientes.
- d) Disponer por escrito de los instrumentos administrativos necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones y de las atribuciones de los directivos y empleados administrativos u operativos de la empresa.
- e) Aprovechar las herramientas propuestas para una administración eficiente de su cartera de créditos, control efectivo de los inventarios, y el correcto despacho de las mercaderías.

3.3 Elementos de la planeación propuestos para la reorganización administrativa

3.3.1 Misión

La misión empresarial es la razón de ser de la empresa, se sugiere el siguiente texto:

Empresa guatemalteca, que importa y distribuye prendas de vestir y accesorios de alta calidad, para satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes en el mercado nacional, a precios de competencia en un tiempo oportuno de entrega, con la colaboración de proveedores y distribuidores.

3.3.2 Visión

La visión empresarial es proyectarse hacia el futuro por lo que se sugiere el texto siguiente:

A mediano plazo ser una empresa sostenible, competitiva y líder en la comercialización de prendas de vestir y accesorios actualizados a los cambios de la moda, comprometida con los clientes a través de proveerles un servicio eficiente con personal altamente calificado y competente

3.3.3 Valores

Los valores que deberán prevalecer dentro de la empresa son:

- a) Confianza: escuchar y resolver las solicitudes de los clientes, ser predecible y mantener las puertas abiertas de la empresa.
- b) Integridad: actitud de servicio, honradez, fomentar la ética.
- c) Responsabilidad: puntualidad, metas y valores compartidos,
- d) Participación: trabajo en equipo, compañerismo, sentido de pertenencia

3.3.4 Metas gerenciales propuestas

Las metas deben fijarse a corto plazo, en términos específicos y medibles

3.3.4.1 Gerencia y Subgerencia General:

- a) Implementar a corto plazo la descentralización de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones en las gerencias departamentales
- b) Asegurar la participación de los Gerentes en la definición de los objetivos de la empresa, así como en la elaboración de los planes de trabajo anuales y medir mensualmente los resultados derivados de las actividades realizadas.

3.3.4.2 Gerencia de Mercadeo:

- a) Incrementar la participación en el mercado en un 5% como mínimo a mediano plazo, mediante la Implementación de programas de promoción y publicidad en medios de comunicación departamentales, enfocados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- b) Apoyar a la gerencia de ventas, para penetración de las prendas de vestir y accesorios en segmentos de mercado potenciales, mediante investigaciones periódicas.

3.3.4.3 Gerencia de Ventas:

- a) Garantizar en el corto plazo un servicio de buena calidad, con la integración de una persona especializada en la atención al cliente.
- b) Fortalecer la capacidad de la fuerza de ventas, con eventos de capacitación trimestrales y acompañamiento en las tareas de ventas en forma periódica para evaluar los alcances de lo realizado.
- c) Captar nuevos clientes y buscar la conservación de los actuales constantemente, por medio de estrategias de rebaja de precios y promociones de nueva mercadería, con el apoyo de la fuerza de ventas, para lograr un incremento de un 10% anual.

3.3.4.4 Gerencia de Operaciones:

- a) A corto plazo desarrollar y mantener un sistema de control de inventarios, que permita mensualmente determinar las existencias de la mercadería, con la finalidad de contribuir al proceso efectivo de las ventas y al mejoramiento de los despachos.
- b) Contribuir con el proceso de atención al cliente, agilizando las demandas de servicios relacionados con las devoluciones y cambios de mercaderías, para reducirlas a un 10% anualmente.

3.3.4.5 Gerencia de Administración y Finanzas:

- a) Alcanzar en el corto plazo que las secciones administrativas cumplan con las normas y procedimientos para el mejor desempeño de sus funciones, por medio de la divulgación y retroalimentación de las mismas.

- b) Implementar indicadores que permitan revisar y controlar mensualmente los recursos asignados a cada gerencia de la empresa, para garantizar la utilización eficiente de los mismos.

- c) Lograr a corto plazo la recuperación de la cartera de créditos y cobranzas, disminuyendo la morosidad de las cuentas a un 20% anual, por medio de la aplicación de los instrumentos establecidos para concesión de créditos, los criterios de recuperación de la cartera y minimización del riesgo crediticio.

3.3.5 Políticas Gerenciales propuestas

Las políticas de la empresa deben ser compatibles con los objetivos propuestos, estableciéndose los límites para la toma de las decisiones en cada uno de los niveles organizacionales, partiendo de la gerencia y subgerencia general hasta los Gerencias y secciones de trabajo.

3.3.5.1 Políticas de la Gerencia y Subgerencia General

- a) La definición de los objetivos empresariales se harán tomando en consideración los objetivos y las metas anuales definidas por cada gerencia de área prevaleciendo una orientación hacia la misión y la visión de la empresa.

- b) La gerencia y subgerencia general, respetará las decisiones que adopten las gerencias de área con relación al cumplimiento de sus funciones de mercadeo, ventas, operación, administración y finanzas.
- c) La gerencia y subgerencia general, evaluarán el cumplimiento de los objetivos, las metas, las políticas y los procedimientos internos, relacionados con las operaciones de la empresa, con la finalidad de realizar las correcciones que se estimen pertinentes.

3.3.5.2 Políticas de la Gerencia de Mercadeo

- a) Realizar liquidaciones de los inventarios obsoletos y mercadería defectuosa, mediante promociones, ofertas y bazares dirigidos a consumidores finales.
- b) Las campañas publicitarias de la empresa utilizarán únicamente los medios de comunicación en programas de mayor cobertura en el interior de la república, al alcance de los clientes.

3.3.5.3 Políticas de la Gerencia de Ventas

- a) La Gerencia de Ventas deberá velar por proporcionar una atención personalizada en la solución de los requerimientos de los clientes, para garantizar la satisfacción de los mismos.
- b) La Gerencia de Ventas debe mantener un proceso de capacitación y estrategias de motivación permanente, para fortalecer los conocimientos de la fuerza de ventas y establecer niveles competitivos de desempeño que faciliten el otorgamiento de incentivos por metas alcanzadas.
- c) El personal de la Gerencia de Ventas deberá realizar reuniones de trabajo semanalmente, mediante agenda previa en donde se registren los aspectos relacionados con el servicio de ventas y atención de los clientes,

dejando constancia de los responsables del seguimiento y solución de cada tema tratado.

- d) Las devoluciones sobre ventas solo podrán ser aceptadas previa justificación real del cliente, siempre y cuando no exceda de los 15 días posteriores a la compra.

3.3.5.4 Políticas de la Gerencia de Operaciones

- a) La Gerencia de Operaciones deberá desarrollar y mantener un programa de actualización de inventarios de las prendas de vestir y accesorios para mantener un proceso eficiente de ventas, agilizar los despachos y generar condiciones óptimas de recuperación de los recursos invertidos.
- b) Deberá priorizar la atención de las demandas de los clientes relacionadas con reclamos, provocados por los errores y omisiones en los despachos de mercaderías.

3.3.5.5 Políticas de la Gerencia de Administración y Finanzas

- a) Evaluar mensualmente la situación financiera de la empresa, mediante la aplicación e interpretación de los análisis de liquidez, de actividad, de endeudamiento y rentabilidad.
- b) Disponer de una normativa de crédito actualizada, congruente con los requerimientos financieros para la operatividad de la empresa, en los que se establezcan los límites para la autorización de la solicitud, análisis, concesión, recuperación y administración de la cartera de créditos (ver anexo No. 3)
- c) Las recuperaciones de la cartera de créditos tanto de facturas como de cheques rechazados tendrán validez únicamente mediante la presentación del recibo de caja extendido por el ejecutivo de ventas.

- d) La entrega al cliente de la factura cambiaria original se hará únicamente cuando el pago total de la factura haya sido realizado: I) en efectivo, entrega inmediata y II) pagos con cheques, la factura se entregará hasta que los mismos sean efectivos.

3.4. Diseño Organizacional propuesto

3.4.1 Tipo de Organización: Formal.

3.4.2. Estructura Organizacional: Funcional y Producto Mercado ya que se están definiendo funciones y la empresa tiene subdivididas o segmentadas las secciones de ventas.

3.4.3 La dimensión es vertical con tres niveles jerárquicos:

3.4.3.1 Nivel Estratégico que lo compone el nivel superior, integrado por la asamblea general de accionistas, el consejo de administración, la gerencia general y la subgerencia general. La alta dirección de la empresa está bajo la responsabilidad de los dos socios propietarios que participan en la asamblea general de accionistas, así mismo integran el consejo de administración, por mandato de la escritura constitutiva de sociedad y ocupan los cargos de gerente y subgerente general.

3.4.3.2 Nivel Táctico que lo integra los mandos medios o gerentes de mercadeo, ventas, operaciones y administración y finanzas.

3.4.3.3 Nivel Técnico integrado por los puestos administrativos operativos existentes y propuestos para la empresa.

3.4.4. El modelo del diseño es mecánico o burocrático, ya que existen deberes fijos para cada puesto, los cuales se detallan en la descripción de puestos, tiene una cadena de mando definida y un canal de comunicación formal.

3.4.5. El tipo de departamentalización es funcional y geográfico o territorial ya que su operatividad comercial está dividida por rutas geográficas.

3.4.6. El tramo de control es estrecho, por que la toma de decisiones quedará centralizada.

3.5 Propuesta de Reorganización Administrativa

Derivado del diagnóstico realizado en la empresa Texdisa, S. A. se vió la necesidad de proponer modificaciones dentro de su estructura organizacional que implica trasladar puestos de trabajo a las áreas administrativas que les corresponde de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y de crear nuevos puestos.

La estructura organizacional propuesta para la empresa corresponde a un tipo de organización funcional, en la cual la autoridad y responsabilidad es correlativa y se transmite íntegramente por una sola línea para cada grupo de personas o persona individual, es decir que se hace prevalecer el principio administrativo de la unidad de mando y dirección.

Además la estructura organizacional tiene una relación de consultoría, representada por la auditoria externa, que desempeña sus funciones de modo independiente de acuerdo con lo establecido en la escritura constitutiva de la empresa.

En la reorganización se incluye también los instrumentos administrativos que son indispensables para el cumplimiento de las funciones y atribuciones de cada gerencia y puestos de trabajo, finalmente procura que los empleados en los distintos niveles jerárquicos comprendan la importancia de su labor y que la misma sea coherente con los requerimientos de la empresa.

En razón de los conceptos anteriores se propone la organización siguiente, donde se realizan modificaciones a la estructura actual en las Gerencias de Mercadeo, Ventas, Operaciones y Administración y Finanzas.

- a) Asamblea General de Accionistas: Se integra a la estructura organizacional de la empresa de acuerdo al testimonio de la escritura pública No. 246 de constitución de sociedad, registrada en la ciudad de Guatemala a los nueve días del mes de noviembre del año mil novecientos ochenta y siete, en la misma se establece que los órganos de la sociedad están integrados por: la asamblea general de accionistas, el consejo de administración y la gerencia general.

- b) Consejo de Administración: La asamblea general de accionistas define a su vez que el consejo de administración constituye el órgano de la sociedad quien tiene a su cargo la dirección de los negocios de la misma. De acuerdo a los cambios que se presentaron con respecto a los socios, está integrada por dos miembros, con los cargos siguientes: Presidente y Secretario Tesorero, además tiene el apoyo de 1 Auditor externo.

- c) Gerencia General: de la cual dependen la Subgerencia General y por principio de unidad de mando y dirección, dependen todas las Gerencias y secciones de la empresa. Se integra con 1 Gerente General y 1 Secretaria que. Se separa de esta Gerencia la unidad de análisis e inventarios, en virtud de que su función es el control de las mercaderías, y se trasladan a la Gerencia de Operaciones. Así mismo se elimina la asistencia de gerencia general. Se propone que para aprovechar el recurso humano éste se traslade a la gerencia de administración y finanzas.

- d) Subgerencia General, de la cual dependen las Gerencias de; Mercadeo, Ventas, Operaciones, Administración y Finanzas. Está Integrada por 1 Subgerente General. La subgerencia General asume por delegación directa las funciones que son inherentes a la Gerencia General.
- e) Gerencia de Mercadeo: Se integra en la propuesta con 1 Gerente de Mercadeo y 1 Técnico de publicidad y promoción. Se separa de este departamento, la sala de ventas interna, ya que su función es la demostración de la mercadería a los clientes, especialmente a clientes nuevos, sin embargo de él se generan ventas, así mismo la sala de ventas externa, la cual está instalada en el interior del Economato, institución comercial del ejercito, donde la mercadería se coloca a consignación, pero es atendido por un empleado de la empresa, estos puestos se trasladan a la Gerencia de Ventas por cuanto su función está relacionada directamente con las ventas de mercaderías que generan ingresos a la empresa. Las funciones de decoración de vitrinas se propone que se ejecuten mediante la contratación de servicios técnicos de acuerdo con las épocas de mayores ventas y días festivos.
- f) Gerencia de Ventas: Se integra con 1 Gerente de Ventas, 1 Encargado de Sala de Ventas Interna, 1 Encargado de Sala de Ventas Externa (instalaciones del Ejercito), 3 Ejecutivos de Ventas Capital y 7 Ejecutivos de Ventas Departamentales, 1 Encargado de Atención al cliente. La integración a la Gerencia de Ventas de la Sala de Ventas del Economato, obedece a que ellos generan ingresos productos de las ventas, actividades que no son competencia de la Gerencia de Mercadeo. Así mismo se propone integrar un puesto para la atención al cliente con la finalidad de constituir un canal de comunicación directa con los clientes y vendedores, para mejorar sustancialmente la calidad en los despachos, reduciendo al máximo las devoluciones sobre ventas, producto de los

despachos incompletos y tardíos. Además de poder controlar y medir el desempeño y eficiencia de cada vendedor.

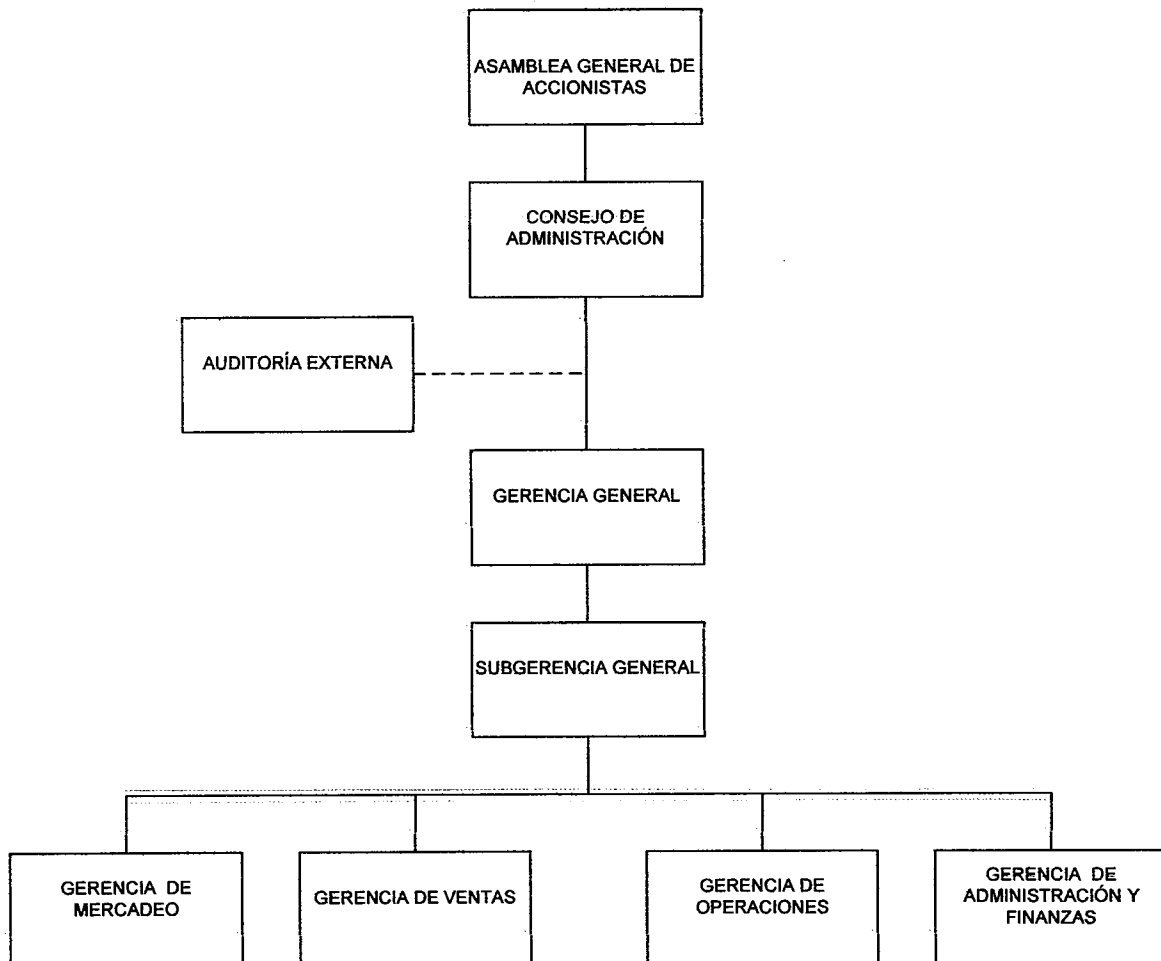
- g) Gerencia de Operaciones: Se integra con 1 Gerente de Operaciones, 2 analistas de control de inventarios y pedidos, 2 responsables de control de mercadería y facturación y 6 personas para el despacho de las mercaderías. La integración de la unidad de análisis de control de inventarios y pedidos a este departamento, obedece a que es competencia de la Gerencia de Operaciones el registro y control de las entradas y salidas de las mercaderías, y la unidad de análisis es la que registra y controla la mercadería en tránsito y las que ya han ingresado a la bodega, etiquetando con su respectivo código de barras cada prenda, además analiza los pedidos de los clientes estableciendo existencia de códigos, solo la función de determinar precios es competencia de la Gerencia General.
- h) Gerencia de Administración y Finanzas: Se integra con 1 Gerente de Administración y Finanzas, 1 Contador General, 1 auxiliar de contabilidad, 1 Jefe de créditos y cobranzas, 1 auxiliar de créditos y cobranzas, 1 secretaria recepcionista, 1 mensajero, 1 encargada de limpieza, 1 encargado de seguridad. El puesto de gerente de administración y finanzas se integra con la finalidad de que exista un responsable de regular y controlar al personal, así como de la supervisión de los registros contables y fiscales, la supervisión de planillas de sueldos y comisiones, además la supervisión de la concesión de los créditos y la administración de la cartera de cobros. Este puesto puede ser ocupado por el asistente de gerencia general, puesto que no se estima necesario y se elimina de la nueva estructura organizacional.

La organización propuesta incluye la incorporación de puestos de trabajo que son necesarios para disponer de una estructura eficiente, con una adecuada coordinación, delimitación de funciones, autoridad, responsabilidad, supervisión y un sistema de control interno que responde a las necesidades de la empresa, que permite además aprovechar los recursos en forma optima buscando una relación de costo beneficio. Los puestos de trabajo nuevos que se proponen incluyen el desarrollo de funciones que permitirán obtener mejores resultados a la empresa.

3.6 Organigramas de la estructura organizacional propuesta.

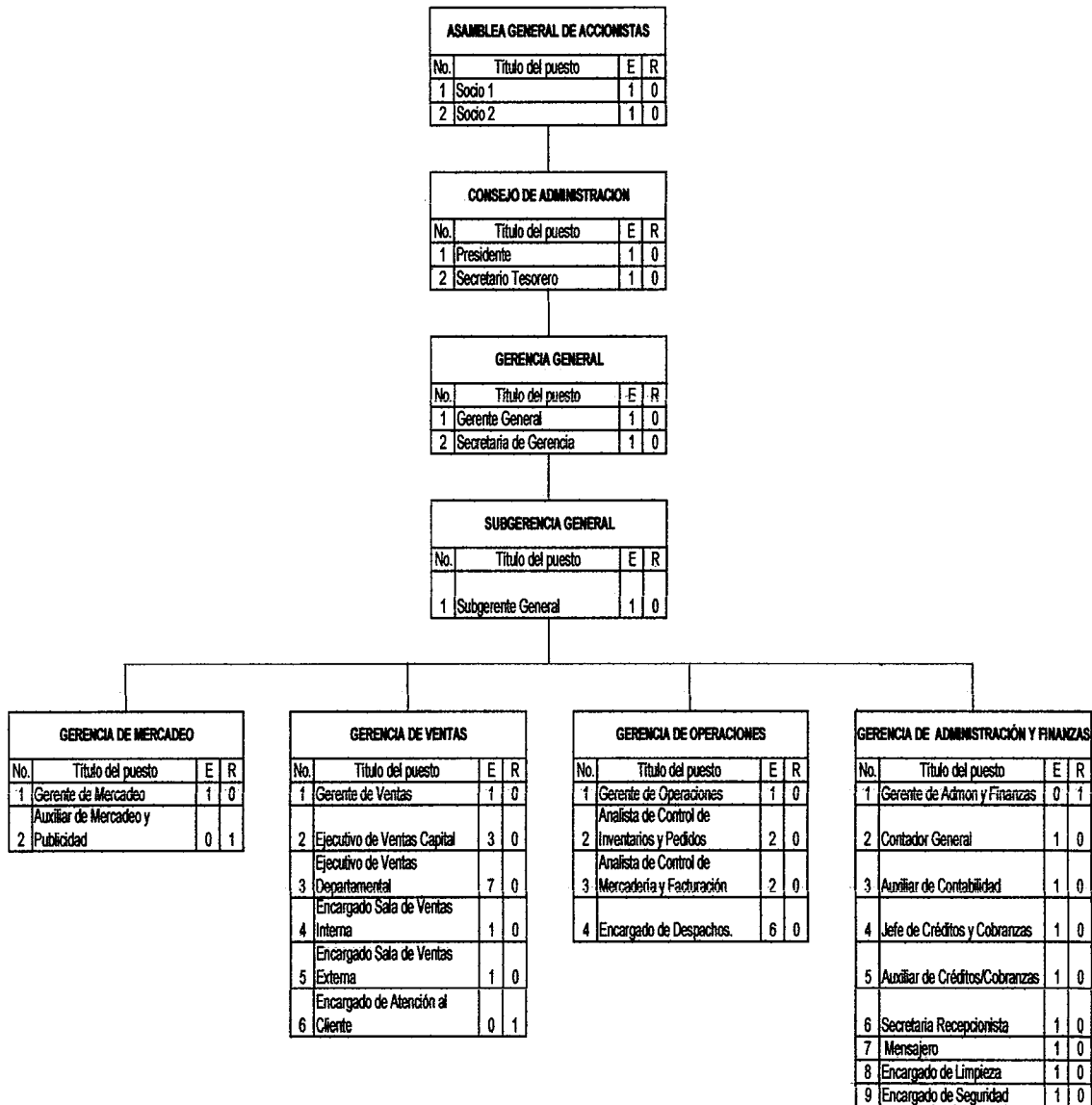
Los organigramas representan gráficamente a las áreas que integran o componen la empresa, sus interrelaciones, niveles jerárquicos y la autoridad o línea de mando. En este sentido se presentan a) el organigrama general en el cual se identifica la estructura de la empresa, b) el organigrama nominal propuesto en donde se señala cada área administrativa, los puestos actuales y la cantidad de personal requerido o necesario para implementar la propuesta.

GRAFICA No. 22
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS,
NIÑOS Y BEBÉS
AÑO 2009
MIXCO, GUATEMALA



Fuente: Elaboración propia, año 2009

GRÁFICA No. 23
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS PARA DAMAS, CABALLEROS,
NIÑOS Y BEBÉS
AÑO 2009
MIXCO, GUATEMALA



E=Existentes
R=Requeridos
Fuente: elaboración propia año 2009

3.7 Funciones Básicas de las Áreas Administrativas Propuestas.

Son las especificaciones de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica, necesarias para cumplir las atribuciones de la organización.

3.7.1 Funciones de la Asamblea General de Accionistas:

- a) Conocer, discutir, aprobar, improbar, el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, y el informe del Consejo de Administración
- b) Determinar el número de miembros que deben integrar el consejo de administración, nombrarlos y removerlos.
- c) Nombrar auditor o auditores externos quienes dependerán de la Asamblea General y a ella rendirán sus informes.
- d) Conocer, aprobar y modificar el presupuesto anual que le presente el Consejo de Administración y fijar los emolumentos de los administradores y auditores.
- e) Resolver acerca del proyecto de distribución de utilidades que el consejo de administración deberá someter a su consideración.

3.7.2 Funciones del Consejo de Administración:

Es el órgano administrativo de la Sociedad

- a) Tiene a su cargo la dirección de los negocios de la misma
- b) Asentar en el libro de actas especiales todas las resoluciones
- c) Representación legal de la sociedad
- d) Todas las funciones que se requieran para ejecutar los actos y celebrar los contratos ordinarios de la sociedad.

3.7.3 Funciones de la Gerencia General:

- **Función básica:**

La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa del Consejo de Administración de la Empresa Texdisa, S.A y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes.

3.7.4 Funciones de la Subgerencia General:

- **Función básica:**

Coordinar y supervisar las actividades de las Gerencias de Mercadeo, Ventas, Operaciones y Administración y Finanzas.

3.7.5 Funciones de la Gerencia de Mercadeo:

- **Función básica:**

Realizar las actividades necesarias en coordinación con las gerencias de la empresa, para crear los clientes que la organización requiere, mediante el desarrollo de campañas promocionales y publicitarias adecuadas a los medios de comunicación locales.

3.7.6 Funciones de la Gerencia de Ventas:

- **Función básica:**

Dirigir, organizar y controlar las actividades de ventas y de atención al cliente en coordinación con los gerencias de la empresa, utilizando la fuerza de ventas en forma eficiente para generar los ingresos suficientes que permitan responder al sostenimiento de la organización.

3.7.7 Funciones de la Gerencia de Operaciones:

- **Función básica:**

Administrar, en forma eficiente, los ingresos, el almacenamiento y despachos de prendas de vestir y accesorios, de las bodegas de la empresa, así como un adecuado registro, clasificación, verificación y mantenimiento de los inventarios físicos de las mercaderías.

3.7.8 Funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.

- **Función básica:**

Coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que conforman las distintas áreas de la empresa.

3.8 Descripción Técnica de Puestos

La reorganización administrativa de la Empresa Texdisa, S. A., implica la definición de las funciones básicas y específicas para cada unidad administrativa u operativa existente y propuesta, pero además requiere una descripción técnica de las funciones, derechos, obligaciones y relaciones jerárquicas que se definen en todos los puestos de trabajo con la intención de alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

3.9 Niveles Jerárquicos propuestos

La propuesta incluye para cada nivel jerárquico los puestos siguientes:

Cuadro No. 1
Integración de los niveles jerárquicos propuestos

Nivel Organizacional	Puestos
Alta Dirección	Gerente General, Subgerente General
Mandos Medios	Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas.
Administrativo Operativo	Contador General, Jefe de Créditos y Cobranzas, Secretaria de Gerencia, Auxiliar de mercadeo y publicidad, Encargado de Sala de Ventas, Ejecutivo de Ventas, Encargado de Atención al Cliente, Analista de Control de Inventarios y Pedidos, Analista de Mercaderías y Facturación, Encargado de Despachos, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Créditos y Cobranzas, Secretaria Receptionista, Mensajero, Encargado de Limpieza y Encargado de Seguridad.

Fuente de información, elaboración propia

Para el adecuado funcionamiento de la Empresa, mediante la implementación de la propuesta organizacional, se definen los descriptores técnicos de puestos de trabajo en el Anexo No. 1.

3.10 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

Se propone la implementación de los principales procedimientos que incorporan la información relacionada con las operaciones de ventas, despachos y cobros, tomando en consideración, la naturaleza comercial de la empresa.

La descripción de los procedimientos anteriores permitirá entender, de una forma objetiva, el desarrollo de cada una de las actividades, en los puestos de trabajo relacionados, con el propósito de minimizar errores en los procesos indicados que propiciarán la productividad de Texdisa, S. A. Estos procedimientos se presentan en el Anexo No. 2.

3.11 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

El desarrollo de una organización o empresa se fundamenta en principios enfocados en las necesidades de las personas y en los intereses inherentes a sus dueños, en consecuencia para que la reorganización administrativa propuesta sea eficaz, es necesario tomar en consideración que la implementación debe ser un proceso gradual pero continuo, para lo cual se proponen cuatro etapas principales, las que se describen a continuación:

**Cuadro No. 2
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RESPON SABLE	METAS	CALENDAR IZACION	RECURSOS	PRESU PUESTO
Implementar la propuesta de la Reorganización Administrativa en un 100% a corto plazo.	Presentar propuesta ante la Gerencia General y Subgerencia General	Estudiante	Presentar la propuesta en una sesión de trabajo.	Septiembre 2009	Equipo Audiovisual, Papelería y Refrigerio.	Q. 450.00
	Análisis, discusión y aprobación de la propuesta	Gerencia y Subgerencia General.	Discutida y aprobada en dos sesiones en una semana.	Septiembre 2009	Equipo Audiovisual, Papelería y Refrigerio..	A definir por la empresa
	Socialización de la propuesta: Presentación de la reorganización propuesta al personal de la empresa y la divulgación de:	Estudiante, Gerencia y Subgerencia General.	Dos sesiones de trabajo.	Octubre 2009	Equipo Audiovisual, Papelería y Refrigerio..	A definir por la empresa

	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Objetivos</p> <p>Políticas</p> <p>Nueva estructura organizacional</p> <p>Funciones</p> <p>Descripción Técnica de puestos y</p> <p>Manual de Procedimientos</p>					
	Implementación de la Propuesta.	Gerencia y Subgerencia General.	En forma gradual, dos meses.			A definir por la empresa
	Evaluación de resultados derivados de la implementación de la propuesta.	Gerencia General.		Periódicamente o cada bimestre.		

3.12 COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:

Para la implementación de la propuesta se requiere una inversión a los gastos de funcionamiento de la empresa siguientes:

CUADRO NO. 3.

COSTOS DE LA PROPUESTA

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUELDO MENSUAL BASE (Q)	BONIFICACION INCENTIVO	TOTAL MENSUAL	SUELDO TOTAL ANUAL	PROVISIÓN PRESTACIONES LABORES	CUOTA PATRONAL IGSS ANUAL	COSTO ANUAL TOTAL (Q.) *
RECURSOS HUMANOS									
Gerente de Administración y Finanzas	1		8,000.00	250.00	8,250.00	99,000.00	28,878.30	12,163.20	140,041.50
Auxiliar de Mercadeo y Publicidad	1		3,000.00	250.00	3,250.00	39,000.00	11,376.30	4,561.20	54,937.50
Encargado de Atención al Cliente	1		2,000.00	250.00	2,250.00	27,000.00	7,875.90	3,040.80	37,916.70
SUBTOTAL	3		13,000.00	750.00	13,750.00	165,000.00	48,130.50	19,765.20	232,895.70
RECURSOS MATERIALES									
Escritorios	3	900.00							2,700.00
Computadoras Personales	3	5,000.00							15,000.00
Computadoras Portátiles	7	6,500.00							45,500.00
Útiles y Enseres **	3	300.00							3,600.00
SUBTOTAL									66,800.00
GRAN TOTAL			13,000.00	750.00	13,750.00	165,000.00	48,130.50	19,765.20	299,695.70
* Incluye prestaciones laborales.									
** personas.									

Fuente de información, elaboración propia

a) Presupuesto de funcionamiento:

- Costo Mensual del recurso humano adicional : Q. 19,407.98
- Costo anual: Q. 232,895.70
- Útiles y enseres anual: Q. 3,600.00

b) Inversión en mobiliario y equipo:

Mobiliario: Q. 2,700.0
Equipo: Q. 60,500.00

3.13 Relación de Beneficio Costo

Esta relación permite evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros de la empresa que se requieren para la ejecución de ampliaciones o modificaciones a la estructura organizacional y funcional, incluyendo la adquisición de mobiliario, equipo, útiles y enseres, así como la contratación de personal.

Para el efecto de la presente propuesta se han considerado los costos de la reorganización que ascienden a Q. 299,695.70 distribuidos de la siguiente manera: a) sueldos anual 232,895.70 que equivalen a un promedio mensual de Q. 19,407.98, b) gastos de mobiliario, equipo, útiles y enseres: Q. 66,800.00, y la variación esperada en las operaciones fundamentales de la empresa, tales como a) el incremento en el volumen de ventas y b) la recuperación efectiva de la cartera reduciendo su índice de morosidad.

Relación beneficio costo= Beneficios Actualizados/ Costos actualizados.

CONCLUSIONES

- 1. El estudio realizado comprobó que la empresa tiene un deficiente desempeño, limitadas expectativas de crecimiento, desperdicio de recursos y un clima de trabajo negativo, como consecuencia de que los elementos de la planeación tales como la visión, la misión, los objetivos y las políticas, están desarrollados en forma general, sin soporte documental y con una limitada comunicación hacia los subalternos. Así mismo no dispone de las herramientas técnicas necesarias que permitan delimitar las responsabilidades individuales y de los grupos de trabajo.**
- 2. Presenta deficiencias en su estructura organizacional porque ubica puestos de trabajo bajo la línea jerárquica de Gerencias que no responden a la naturaleza de sus funciones, dualidad de funciones e interferencias en los principios de delegación de mando y autoridad, lo que provoca confusión en la comunicación de instrucciones, mala coordinación de las actividades, demoras en el cumplimiento de las atribuciones de los subalternos que repercuten en el funcionamiento general de la organización.**
- 3. La autoridad en Texdisa, S.A. es centralizada alrededor del Gerente General y la toma de las decisiones importantes está limitada en los niveles administrativos y operativos inferiores, esta situación dependiente paraliza la ejecución de las actividades cuando su autoridad máxima está fuera, causando demoras en la atención a las demandas de los clientes especialmente en relación a sus reclamos.**
- 4. La comunicación informal de instrucciones y disposiciones dentro de la empresa crean confusión en los subalternos y constituye una causal para que las acciones administrativas pierdan su eficiencia y eficacia, además de ser un medio que genera conflictos.**

5. La empresa analizada presenta en el ámbito de las finanzas dos debilidades, la primera está determinada por una dependencia sustancial de las ventas al crédito cuya recuperación suele ser lenta y burocrática y la segunda que es competencia de la dirección de la empresa, relacionada con el manejo de la disponibilidad de inventarios que no tienen una rotación ágil y eficiente, provocando consecuentemente cada día la disminución de los beneficios y pérdida lenta pero sostenida del capital.

6. La empresa carece de un proceso de reclutamiento, selección, inducción y de capacitación de su personal, situación que provoca el riesgo de contar con un recurso humano carente de principios y valores que ocasionan pérdidas a la empresa, de igual manera la falta de capacitación no estimula el desarrollo de los trabajadores actuales.

RECOMENDACIONES

1) La Gerencia y Subgerencia General, con el apoyo directo de las Gerencias Departamentales, deben considerar la revisión y análisis de los elementos de la planeación que se presentan en este documento y definir su implementación, con la finalidad de orientar claramente hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos y qué pretenden alcanzar con el desarrollo de sus actividades. En este sentido los responsables de la empresa Texdisa, deben realizar acciones que les permitan prever todos los factores que implican el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles, el involucramiento pleno de sus trabajadores en todos los procesos y la reducción de riesgos.

2) Analizar la estructura organizacional propuesta y lograr su implementación en forma gradual. La cual está enfocada en la departamentalización, la especialización del trabajo de acuerdo a la naturaleza de las funciones en cada gerencia de área, en el servicio al cliente y en la búsqueda de la eficiencia administrativa, ya que en ella se define las funciones para las gerencias de la empresa, así mismo establece claramente las jerarquías, el grado de autoridad y responsabilidad de cada área de trabajo, además plantea la incorporación de la Gerencia de Administración y Finanzas, nuevos puestos administrativos y traslado de competencias.

3) La Gerencia y Subgerencia General de Texdisa, deberá iniciar, en el menor tiempo posible, un cambio de actitud hacia las gerencias de área y empleados en general, adoptar una postura receptiva y abrir espacios de participación para retroalimentar los procesos actuales de trabajo y definición de objetivos, para ello es necesario que la autoridad y facultad de la toma de decisiones sea delegada a los gerentes departamentales.

4) Los gerentes departamentales deben implantar en forma obligatoria las reuniones de trabajo periódicas y permitir la intervención directa de los empleados de cada departamento, para expresar sus opiniones y sugerencias con respecto a la resolución de los problemas existentes y el ambiente laboral en el que se desenvuelven sin perjuicio de su relación laboral. Es necesario implementar la comunicación formal, para garantizar el cumplimiento de las instrucciones administrativas, evitar la dualidad de funciones, demoras y la evasión de responsabilidades.

5) Para mejorar a la situación financiera de la empresa es necesario elaborar una política de créditos y cobros, que permita: a) documentar adecuadamente los expedientes de cada cliente, b) hacer un análisis objetivo de cada cuenta, determinando los indicadores financieros que establecen la solidez de los clientes actuales y potenciales, c) en relación a los cobros, deberá fortalecerse el proceso de recuperación de cheques rechazados mediante la vigencia de un mecanismo y formato específico que registre los movimientos de los mismos con la finalidad que estos medios de pagos se mantengan en resguardo de la empresa, para su ejecución por la vía judicial de ser necesario. Estas acciones podrán garantizar que el nivel de la cartera sea coherente con la disponibilidad del capital de la empresa. Con relación a la rotación de inventario la empresa debe utilizar mecanismos de control que detecte la antigüedad o desactualización de las prendas de vestir, con la finalidad de evitar la acumulación y rematarlas utilizando estrategias promocionales o de liquidación para lograr un valor de rescate apropiado y evitar costos de almacenamiento innecesario y consecuentemente la pérdida del capital invertido.

6) La empresa requiere la realización de acciones orientadas a fortalecer la capacidad de trabajo de sus empleados actuales, proponiendo el desarrollo de eventos periódicos de capacitación, educación e información utilizando empresas especializadas. Es necesario incorporar al personal a la utilización de los medios tecnológicos e informáticos disponibles para garantizar la eficiencia en la comunicación de los datos relacionados con sus actividades ordinarias, por ejemplo dotar de computadores personales a los ejecutivos de ventas para que puedan transferir desde cualquier lugar de la república todas las transacciones comerciales que llevan a cabo con los clientes de la empresa, esta decisión contribuirá al mejoramiento sustancial del servicio.

Bibliografía

- 1) KOONTZ Harold y Heinz Weihrich. **Administración Una Perspectiva Global** , McGraw- Hill Duodécima Edición 804 páginas.
- 2) Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**, McGraw- Hill Interamericana 354 páginas.
- 3) Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. México, Editorial Limusa S. A. de C. V. 2002, 480 páginas.
- 4) STONER, James A. F/Charles Wankel **Administración**. Tercera Edición. 826 páginas.
- 5) Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Mc Graw Hill Tercera Edición, 246 páginas.
- 6) Aguilar Catalán, José Antonio. **Método para la investigación del Diagnóstico Socioeconómico**. Editorial Praxis, primera edición, 175 páginas
- 7) Franklin Fincoswsky, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. Segunda Edición. 369 páginas.
- 8) CHIAVENATO, ADALBERTO. **Gestión Del Talento Humano**. Primera edición, 475 páginas.

- 9) STONER, James. A F Freeman. R. Edward, Daniel R. Gilbert **Administración**. México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, 1994
781 páginas.
- 10) LAURENCE, J. Gitman. **Administración Financiera Básica**, Tercera Edición, 2000, 792 páginas.
- 11) I.G.C.PA, **Administración de Cuentas por Cobrar, Lineamientos para Elaborar un Manual de Créditos y Cobros en Instituciones Financieras**, Edición, 1996, 15 páginas.
- 12) <http://www.google.com/> www.wikipedia.org

ANEXOS

Anexo No. 1

Descripción técnica de puestos

ÍNDICE DE PUESTOS:

Contenido	Página
Gerente General	70
Secretaria de gerencia	74
Subgerente General	78
Gerente de Mercadeo	81
Auxiliar de Mercadeo y Publicidad	84
Gerente de Ventas	88
Ejecutivo de Ventas	91
Encargado Sala de Ventas	95
Encargado Atención al Cliente	99
Gerente de Operaciones	103
Analista de Control de Inventarios y Pedidos	107
Analista de Control de Mercaderías y Facturación	111
Encargado de Despachos	115
Gerente de Administración y Finanzas	118
Contador General	123
Auxiliar de Contabilidad	127
Jefe de Créditos y Cobranzas	131
Auxiliar de Créditos y Cobranzas	135
Secretaria Recepcionista	139
Mensajero	142
Encargado de Limpieza	145
Encargado de Seguridad	148



I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Gerente General Código: GG-001
Ubicación administrativa: Gerencia General
Inmediato Superior: Consejo de Administración.
Subalternos: Subgerente General, Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas.

II. DESCRIPCIÓN:

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo directivo, que tiene a su cargo la planificación, coordinación y dirección las actividades mercantiles de la empresa, velar por el cumplimiento de las funciones y operaciones generales de la organización y preservar el patrimonio de la sociedad, el mantenimiento, la sostenibilidad y su desarrollo. Recibe instrucciones del consejo de administración.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Representar legalmente a la empresa.
- b) Administrar el patrimonio de la empresa.



- c) Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades mercantiles de la empresa.
- d) Administrar el presupuesto general.
- e) Dirigir los planes de trabajo en coordinación con las gerencias departamentales, así como la definición de políticas, objetivos y estrategias generales.
- f) Autorizar los informes, estados de pérdidas y ganancias y el balance general y presentarlos al Consejo de Administración.
- g) Atender los acuerdos y decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- h) Evaluar el cumplimiento de las leyes, normas, políticas procedimientos, planes, objetivos y metas de la empresa, y recomendar los ajustes necesarios.
- i) Autorizar los nombramientos y fijar la remuneración y funciones de los empleados de TEXDISA, S.A.
- j) Establecer precios de los productos de tal forma que reflejen los costos, la competencia y la disponibilidad de los clientes para comprarlos.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el Consejo de Administración, con el Subgerente General, los Gerentes de Mercadeo, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y el Gerente de Administración y Finanzas.

Proveedores internacionales para la compra de las mercaderías, así como con entidades bancarias para la obtención de condiciones favorables en las diversas operaciones financieras.



Autoridad:

Delega funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupan los cargos gerenciales para asignación de objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades al personal, de cuyos resultados responderá ante el Consejo de Administración.

Responsabilidades:

Es responsable de administrar eficiente y eficazmente el patrimonio de la empresa, utilizando en forma racional los recursos financieros, humanos y materiales de la misma, adecuándolos a los objetivos y las metas trazadas anualmente.

Apoyar la implementación de los planes de trabajo de las Gerencias departamentales, evaluar su ejecución y proponer los ajustes necesarios. Asegurar el mantenimiento, la sostenibilidad y desarrollo de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Profesional con conocimientos en Administración de Empresas o su equivalente
Dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 5 años, en empresas comercializados de bienes y servicios.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Buen negociador
- Habilidades numéricas y contables
- Desarrollar excelentes relaciones humanas
- Ser proactivo

Destrezas para:

- Elegir los mejores diseños de prendas de vestir y accesorios

Otros Requisitos

- Facilidad de comunicación de forma verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Preferentemente Bilingüe



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Secretaria de Gerencia Código: GG-002
Ubicación administrativa:	Gerencia General
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN:

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo asistir administrativamente al Gerente General en el proceso, recepción, creación y comunicación de la información relacionado con los proveedores de mercaderías y servicios, así como la canalización de las instrucciones internas a las gerencias de la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Elaborar la correspondencia y comunicaciones necesarias a los proveedores de mercaderías y servicios, incluyendo clientes mayoristas.
- b) Canalizar la correspondencia del Gerente General a las gerencias de la empresa.



- b) Llevar el control de la recepción y envío de las comunicaciones de la Gerencia General, por medios electrónicos, físicos y telefónicos, a nivel interno y externo.
- c) Atender a los proveedores de servicios locales.
- d) Registrar y controlar los pagos a proveedores locales e internacionales.
- e) Gestionar las inscripciones y actividades relacionadas con el IGSS, IRTRA e INTECAP.
- f) Realizar compras de proveeduría para la empresa (papelería, útiles de oficina y enseres).
- g) Registrar, controlar y archivar la correspondencia de la Gerencia General.
- h) Coordinar las actividades sociales destinadas a los trabajadores y de la empresa.
- i) Otras actividades que le asigne el Gerente General.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Gerente General y deberá mantener comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades

Es responsable de las labores propias, además debe velar por el buen uso y cuidado del equipo y otros útiles de oficina a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de Secretaria Ejecutiva, comercial o bilingüe
- Comprobada recepción de cursos de relaciones humanas

b) Experiencia

- Dos años como Secretaria de Gerencia como mínimo
- Conocimientos del manejo de equipos de oficina y de reproducción de documentos.
- Elaboración de cheques.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Tomar versiones taquigráficas
- Excelente capacidad de redacción
- Responder correspondencia con base a marginados
- Clasificar, distribuir y archivar correspondencia
- Desarrollar buenas relaciones humanas

Destrezas para:

- Operar equipos de oficina
- Transcribir con rapidez y exactitud los dictados



Otros Requisitos

- Buen dominio del idioma ingles
- Tener estudios universitarios mínimos
- Iniciativa: Contar con amplio criterio y apoyo al Gerente General o personal que requiera su colaboración.
- Personalidad: Cortes, discreta, amable, presentable, relaciones interpersonales.



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Subgerente General GG-003
Ubicación administrativa:	Subgerencia general
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Gerente de Mercadeo, Gerente De Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo directivo, de apoyo al Gerente General, que tiene a su cargo dirigir, controlar y supervisar las actividades de las Gerencias de área, por delegación expresa del Gerente General en forma eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y las metas establecidas por la misma.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa.
- b) Evaluar los planes de trabajo en coordinación con las gerencias departamentales, así como la definición de políticas, objetivos y estrategias generales.
- c) Atender los acuerdos y decisiones del Consejo de Administración y de la Gerencia General



- d) Atender los acuerdos y decisiones del Consejo de Administración y de la Gerencia General
- e) Evaluar el cumplimiento de las leyes, normas, políticas procedimientos, planes, objetivos y metas de la empresa, y recomendar los ajustes necesarios.

Relaciones de trabajo: _

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con los Gerentes de Ventas, Mercadeo, Operaciones y Administración y Finanzas. _

Autoridad

Delegar funciones o tareas específicas a los gerentes de departamento, de cuyos resultados mantendrá informado o responderá ante el Gerente General.

Responsabilidades:

Es responsable de administrar eficiente y eficazmente las funciones que desarrollen los gerentes de departamento, además debe velar por la utilización racional los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa, adecuándolos a los objetivos y las metas trazadas anualmente. Apoyar la implementación de los planes de trabajo de las gerencias departamentales, evaluar su ejecución y proponer los ajustes necesarios.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Educativas



- **Conocimientos:** Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) **Experiencia:**

- **Mínima comprobable de 5 años, en empresas comercializados de bienes y servicios.**

c) **Habilidades y destrezas**

Habilidades para:

- **Negociador eficientemente**
- **Habilidades numéricas y contables**
- **Desarrollar excelentes relaciones humanas**
- **Ser proactivo**

Destrezas para:

- **Apoyar al Gerente General en la elección de diseños de las mercaderías**
- **Manejo de equipos de oficina**

Otros Requisitos

- **Facilidad de comunicación de forma verbal y escrita.**
- **Excelente presentación.**
- **Preferentemente Bilingüe**
- **Proactivo**



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto	Gerente de Mercadeo Código GM-001
Ubicación administrativa	Gerencia de Mercadeo
Inmediato Superior	Subgerente General
Subalternos:	Auxiliar de Mercadeo

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo directivo que tiene a su cargo Planear, organizar, dirigir y evaluar los estudios de mercado, estrategias promocionales y campañas publicitarias para contribuir al incremento de las ventas, en forma eficiente y eficaz.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones

- a) Elaborar el Plan Anual de Mercadeo.
- b) Planificar los estudios e investigaciones de mercado
- c) Definir políticas, objetivos y estrategias generales de mercadeo, publicidad y promoción.
- d) Evaluar y autorizar los planes de publicidad y promoción en coordinación con los Gerentes.
- e) Proponer al Subgerente General el desarrollo de ofertas hacia el mercado para convertir compradores potenciales en clientes de la empresa



- f) Evaluar, organizar y autorizar la realización de los diseños de decoración de vitrinas en las salas de ventas propias y tiendas de clientes, en coordinación con los Gerentes de Ventas y Administración y Finanzas.
- g) Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas procedimientos, planes, objetivos y metas de la empresa, y recomendar los ajustes necesarios.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con la Subgerencia General y mantendrá comunicación con lo demás Gerentes de área y con sus subordinados

Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y las de sus subalternos. Además es responsable de asegurar la utilización racional de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa, asignados a su departamento. Implementar los planes de trabajo de la Gerencia de Mercadeo en coordinación de los Gerentes Departamentales, evaluar su ejecución y proponer los ajustes necesarios.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas:

Profesional en Mercadeo y Publicidad. Dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios.



b) Experiencia

Mínima comprobable de 2 años, en empresas comercializados de bienes

Y servicios, como Gerente de Mercadeo.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Definición y elaboración de planes de mercadeo
- Elaboración de investigaciones de mercado
- Definición de estrategias promocionales

Destrezas para:

- Manejo de programas de diseños publicitarios

Otros Requisitos

- Iniciativa, proactivo, liderazgo
- Preferentemente Bilingüe
- Personalidad: Liderazgo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Auxiliar de Mercadeo y Publicidad Código GM-002
Ubicación administrativa:	Gerencia de Mercadeo
Inmediato Superior:	Gerente de Mercadeo
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo diseñar, organizar y dirigir las campañas publicitarias en los medios de comunicación, adecuados al mercado de las prendas de vestir y accesorios. Implementar las campañas promocionales orientadas a los clientes de la empresa, apoyando al desarrollo de las funciones inherentes a la Gerencia de Mercadeo.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones

- a) Elaborar el plan publicitario y promocional anual.
- b) Gestionar y controlar la ejecución de las campañas publicitarias y promocionales.



- c) Recopilar información relacionada con: la empresa, el mercado, la competencia, marcas, imagen y posicionamiento, productos y colores, para desarrollar las campañas publicitarias
- d) Elaborar los presupuestos de las campañas publicitarias y
- e) promocionales que ejecute la empresa.

- f) Diseñar materiales publicitarios propuestos y el tiempo
- g) requerido para las campañas publicitarias.
- h) Identificar, seleccionar y proponer la contratación de las
- i) empresas de publicidad
- j) y medios de comunicación adecuada a las condiciones del
- k) mercado en donde se desenvuelve la empresa.
- l) Coordinar y controlar la implementación de las campañas publicitarias y
- m) promocionales autorizadas.
- n) Establecer el ciclo de vida de las prendas de vestir, accesorios y marcas,
- o) para determinar los requerimientos publicitarios y
- p) promocionales de los mismos.
- q) Otras funciones delegadas por el Gerente de Mercadeo.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Mercadeo, además le corresponderá mantener comunicación y coordinación con las agencias publicitarias y los medios de comunicación con los que pauten la publicidad, así mismo se relacionará con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.



Autoridad

Ninguna

Responsabilidades

Proponer la contratación de servicios de comunicación y publicidad ajustados a las necesidades y posibilidades de la empresa. Asegurar que las empresas de publicidad y los medios de comunicación responsables de las campañas publicitarias y promocionales cumplan con los servicios contratados.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Técnico Universitario en Comunicación, Publicidad y Diseño.
- Dominio de programas de computación Windows, Office, Flash, Illustrator, Photoshop, Creative Suite y otros.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 2 años, en empresas comercializados de bienes y servicios.

c) Habilidades y destreza

Habilidades para:

- Diseñar promociones
- Pautar publicidad en medios escritos, y audiovisuales
- Negociar con agencias publicitarias y medios de comunicación



Destrezas para:

- Para operar equipos de oficina
- Trabajar con programas de diseños publicitarios

Otros Requisitos

- Conocimientos de idioma ingles preferentemente
- Estar estudiando la Licenciatura en Mercadeo y publicidad Preferentemente.
- Proactivo, personalidad: Liderazgo, habilidades de comunicación



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Gerente de Ventas Código GV-001
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Inmediato Superior:	Subgerente General
Subalternos:	Ejecutivos de Ventas, Encargado de Atención al Cliente, Encargados de Sala de Ventas Interna y Externa

III. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las acciones de ventas y de atención a los clientes, en forma eficiente y eficaz para impulsar las actividades de los ejecutivos de ventas que contribuyan al incremento de los ingresos de la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones

- a) Elaborar e implementar el Plan Anual de Ventas y periódicos que se requieran, en coordinación con los Gerentes de Departamento.
- b) Administrar las ventas a nivel nacional.
- c) Definir políticas, objetivos y estrategias generales de ventas.
- d) Coordinar la ejecución del Plan Anual de Ventas a nivel nacional aprobado por el Subgerente General.
- e) Proponer al Subgerente General el presupuesto de ventas y los ajustes necesarios por variaciones en los costos de operación.



- f) Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- g) Analizar y recomendar el reclutamiento, selección y capacitación de los Ejecutivos de Ventas.
- h) Delimitar el territorio y establecer las cuotas de ventas en coordinación con sus ejecutivos de ventas.
- i) Elaborar las rutas semanales de ventas y cobros en coordinación con el encargado de créditos y cobranzas.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el Subgerente y Gerente General, mantendrá comunicación con los demás Gerentes de Departamento, así mismo con los ejecutivos de ventas, los encargados de las salas de ventas tanto interna como externa, con la persona encargada del servicio al cliente y a lo externo deberá mantener una excelente relación con los clientes de la empresa.

Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de ejecutivos de ventas, encargado de servicio al cliente y encargados de las salas de ventas, de cuyos resultados deberá responder ante la Subgerencia General

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Educativas
 - Profesional Universitario preferentemente con especialización en ventas.



- Dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios

- b) Experiencia
 - Experiencia: Mínima comprobable de 5 años, en empresas comercializadoras de bienes y servicios.
- c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Elaboración de rutas de ventas y cobros
- Manejo de recurso humano especialmente ejecutivos de ventas
- Resolución de conflictos con los clientes
- Habilidad negociadora
- Determinar metas de ventas
- Trabajo en equipo

Destrezas para:

- Operar equipos de oficina

Otros Requisitos

- Conocimientos del idioma ingles preferentemente
- Don de mando
- Proactivo, liderazgo
- Excelentes relaciones humanas



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto: Encargado de Sala de Ventas Código GV-002
Ubicación administrativa: Gerencia de Ventas
Inmediato Superior: Gerente de Ventas
Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter administrativo operativo de apoyo, que tiene a su cargo la demostración de las mercaderías que comercializa la empresa, la persona asignada para este puesto, es responsable de atender directamente a los clientes actuales y potenciales, orientar a los clientes en cuanto a calidad de los productos, diversidad de marcas y diseños, tomar pedidos de los clientes.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Solicitar a la Gerencia de Operaciones las muestras de las existencias de mercaderías para su respectiva exhibición.
- b) Registrar el ingreso y egreso físico de las mercaderías,
- c) Instalar y colocar las mercaderías en las vitrinas y góndolas de acuerdo con los tipos, marcas, tamaños y colores.
- d) Custodiar y mantener en óptimas condiciones la mercadería exhibida



- e) Atender a los clientes en forma personalizada, procurando satisfacer
- f) Sus requerimientos y convencerlos para la toma de decisiones
- g) en la adquisición de las mercaderías de la empresa.
- h) Elaborar los pedidos de los clientes, utilizando los formato establecidos
- i) para registro de las ventas.
- j) Solicitar, en coordinación con las autoridades del Economato del Ejercito
- k) los pedidos de mercadería en consignación para mantener un inventario
- l) apropiado al nivel de ventas periódicas. ajustes necesarios relacionados
- m) con los inventarios.
- n) 8. Registro y control de las cantidades de prendas de vestir y accesorios
- o) vendidos en el Economato del Ejercito, mediante la realización del
- p) inventario físico mensual.
- q) Solicitar la emisión de las facturas correspondientes a las
- r) mercaderías vendidas mensualmente en el Economato.
- s) Otras funciones por delegación del gerente de ventas.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Ventas, Con el Gerente de Operaciones, Con el analista de control de inventarios y pedidos, con el analista de control de mercaderías y facturación, con el encargado de créditos y cobranza, así mismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.



Autoridad

Ninguna

Responsabilidades:

Actualizar y mantener un adecuado registro y control de las prendas de vestir y accesorios en las Salas de Ventas Interna y Externa. Velar por el registro y control del inventario de las mercaderías en exhibición, así como el uso apropiado del mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de nivel medio
- Comprobada recepción de cursos de relaciones humanas

b) Experiencia

- comprobable de 2 años, como encargados de tiendas o vendedores en empresas comercializadoras de prendas de vestir.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Negociar con los clientes
- Tomar pedidos de clientes
- Clasificar y ordenar prendas de vestir
- Desarrollar relaciones humanas.
- Habilidades numéricas



d) Destrezas para:

- Operar equipos de oficina
- Transcribir con claridad y rapidez pedidos de clientes

Otros Requisitos

- **Iniciativa:** Proactivo y comprometido al logro de metas y objetivos.
- **Personalidad:** extrovertido, amable, habilidades de comunicación.



I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Ejecutivo de Ventas Código GV-003
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Inmediato Superior:	Gerente de Ventas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para promover y realizar las ventas de las prendas de vestir y accesorios a través de la atención personalizada a los clientes en las oficinas centrales y en los almacenes de los clientes en todo el país.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Solicitar a la Gerencia de Operaciones las muestras de las existencias de mercaderías para su respectiva exhibición ante los clientes
- b) Requerir las rutas de venta y recuperación de cartera a nivel nacional.
- c) Solicitar el registro y adjudicación de los documentos de soporte para realizar las ventas y recuperaciones de créditos.
- d) Organizar sus rutas de trabajo conforme a la ubicación geográfica de sus clientes.
- e) Contactar y visitar a los clientes en forma personalizada, de acuerdo con las disponibilidades de tiempo y recursos de los mismos.



- f) Ofrecer y dar conocer las mercaderías y ofertas disponibles, para motivar las ventas.
- g) Emitir el registro de los códigos que identifican las prendas de vestir y accesorios requeridos por clientes (emisión de pedidos).
- h) Realizar los cobros de acuerdo con las rutas indicadas semanalmente y entregar los recibos y documentos de soporte legales por concepto de las recuperaciones recibidas.
- i) Emitir boletas por conceptos de descuentos por pronto pago, cambios y devoluciones de mercaderías y pagos de bonos por marcas de prendas de vestir (incentivo a los vendedores de los almacenes).
- j) Atender los reclamos de los clientes por mercaderías defectuosas.
- k) Custodiar y mantener en óptimas condiciones la mercadería de muestras.
- l) Monitorear el despacho oportuno y correcto en las Oficinas de la Empresa, de los pedidos de sus clientes, para evitar demoras en el proceso de ventas y reclamos de los clientes.
- m) Investigar posibilidades de la demandas de mercaderías actuales y nuevas, así como visitar clientes potenciales.
- n) Otras funciones por delegación del gerente de ventas.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener estrecha relación con los Gerentes de Ventas, Mercadeo, Operaciones y Administración y Finanzas, con los analistas de control de inventarios y pedidos, con los analistas de control de mercaderías y facturación, con el contador general, con el jefe de créditos y cobranzas, con el encargado de atención al cliente. Así mismo mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa



Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Es responsable de velar por mantener el nivel de ventas y recuperación de los créditos, procurando una atención eficiente y personalizada a sus clientes.

Actualizar y mantener un adecuado registro y control de las muestras de prendas de vestir y accesorios y por el equipo que tenga bajo su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educacionales

- Título Nivel Medio, dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios
- b) Experiencia
 - Mínima comprobable de 5 años, como Ejecutivos de Ventas en prendas de vestir y accesorios.
- c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Negociar con los clientes
- Cálculos numéricos
- Buen convencedor
- Desarrollar relaciones humanas



Destrezas para:

- Transcribir con rapidez y claridad los pedidos del cliente
- Para manejar programas de comunicación electrónica

Otros Requisitos

- Buena capacitación sobre ventas
- Iniciativa
- Amable
- Facilidad de comunicación



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Encargado de Atención Al Cliente Código GV-004
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Inmediato Superior:	Gerente de Ventas
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del Puesto:

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo atender en forma personalizada a través de los medios de comunicación usuales (teléfono, correo electrónico, Chat y servicios de correo) los requerimientos de los clientes relacionados con las ventas de las prendas de vestir y accesorios, para garantizar la satisfacción del cliente en el despacho eficiente de sus pedidos y evitar las devoluciones innecesarias.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Resolver en forma ágil y oportuna los requerimientos de los clientes.
- b) Seguimiento continuo de los procesos de despacho desde el pedido original hasta la recepción satisfactoria de la mercadería por el cliente.
- c) Solicitar al analista de control de inventarios los reportes sobre los pedidos de los clientes, en los cuales se presenten inconsistencias con relación a las mercaderías solicitadas por los clientes.



- d) Establecer una comunicación directa con el cliente para informarle sobre las diferencias encontradas en su pedido.
- e) Ofrecer a los clientes alternativas de sustitución de las prendas de vestir solicitadas por agotamiento de existencias.
- f) Comunicar al analista de inventarios en el menor tiempo posible las disposiciones de los clientes, relación a los arreglos con el pedido final de sus mercaderías.
- g) Anotar el nombre de la persona consultada, fecha y hora de la confirmación, avisando al ejecutivo de ventas correspondiente de los acuerdos logrados con el cliente.
- h) Asistir a la Gerencia de Ventas en el monitoreo de satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por su ejecutivo de ventas.
- i) Trasladar la información a la gerencia de ventas, con la finalidad de realizar evaluaciones o mediciones del desempeño de los ejecutivos de ventas.
- j) Constituir un canal de comunicación directo entre los clientes, los vendedores, la gerencia de ventas, mercadeo, la gerencia general y fundamentalmente con la unidad de análisis de inventarios, para minimizar, las demoras o tardanzas en los despachos, los errores y la mala clasificación de mercadería.
- k) Llevar una bitácora en la que se registre todos y cada uno de los problemas relacionados con las ventas e insatisfacciones de los clientes y las resoluciones de los mismos.
- l) Otras funciones por delegación del Gerente de Ventas.



Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el Gerente de Ventas, con la Gerencia de Operaciones, con la sección de créditos y cobranzas, con los ejecutivos de ventas, además mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades

Es responsable de Actualizar y mantener un adecuado registro y control de los casos atendidos y resueltos por requerimientos de los clientes. Además debe velar por una adecuada comunicación con los clientes y las áreas operativas de la empresa, para garantizar la satisfacción de los clientes. Así como del cuidado y control del mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Educativas
 - Poseer título de nivel medio con orientación de mercadeo. Dominio de programas de computación Windows, Office y complementarios
 - Comprobada recepción de cursos de Relaciones Humanas.
 - Comprobada recepción de cursos de atención al cliente.
- b) Experiencia
 - Mínima comprobable de 2 años, encargado de servicios de atención al cliente.



- Sólidos conocimientos sobre negociación de prendas de vestir.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- comunicación, gestión y convencimiento de los clientes.

Destrezas para:

- Para el manejo de medios de comunicación

Otros Requisitos

- Con estudios universitarios preferentemente en administración de empresas o Mercadeo.
- Proactivo y comprometido al logro de metas y objetivos, extrovertido.
- Amable y acostumbrado al trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN.

Titulo del puesto: Gerente de Operaciones Código GO-001
Ubicación administrativa: Gerencia de Operaciones
Inmediato Superior: Subgerente General
Subalternos: Analista de Control de Inventarios y Pedidos, Analista de Control de mercaderías Y Facturación, Encargados de Despachos.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, dirigir, supervisar, el registro y control de las operaciones relacionadas con los ingresos, almacenamientos, rotaciones y despachos de las prendas de vestir y accesorios que comercializa la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Administrar los Inventarios de Prendas de Vestir y Accesorios de la Empresa.
- b) Implementar los procedimientos que faciliten la rotación de inventarios



- d) Registrar, controlar y supervisar los ingresos, mantenimiento y egresos de mercadería a las bodegas.
- e) Programar los despachos y proponer la rotación de inventarios obsoletos.
- f) Organizar las áreas físicas para la ubicación de la mercadería, clasificada por tipo de producto, marca y código.
- g) Supervisar el cuadro de la mercadería recibida y reportar sobrantes o faltantes con relación a los documentos de soporte del proveedor.
- h) Controlar la facturación de pedidos de mercadería al contado y crédito.
- i) Supervisar la preparación de muestrarios y autorizar la entrega a los vendedores de las muestras que les corresponde.
- j) Autorizar el ingreso a bodega de devoluciones de muestras, devoluciones o cambios de mercaderías de los clientes.
- k) Autorizar la salida de bodega de las mercaderías en ventas, bajo consignación, muestras, cambios, cortesías y otros.
- l) Evaluar el reporte y registro de la mercadería defectuosa para que se hagan las correspondientes notas a los proveedores

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Gerente General, Subgerente General, Gerentes de área, Con los encargados de secciones a su cargo y con los demás puestos que integran la empresa.

Autoridad:

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de analista de control de inventarios y pedidos, analista de control de mercaderías y facturación, encargados de despacho.



Responsabilidades

Es responsable de velar por el adecuado registro, control y mantenimiento de las prendas de vestir y accesorios almacenados en bodegas. Solucionar los problemas relacionados con el manejo de inventarios y de asegurar la utilización racional de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa, asignados a su departamento.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de Licenciado en administración de empresas, ingeniero industrial o su equivalente
- Conocimientos comprobados en logística de servicios y manejos de bodegas.

b) Experiencia

- Cinco años mínimo como Gerente de Operaciones, Especialmente en manejo de bodegas en empresas comercializadoras de prendas de vestir y accesorios
- Administración de personal

c) Habilidades y destrezas

- Habilidades para: Planificar, organizar y dirigir operaciones de almacenaje y control de mercaderías
- Desarrollar relaciones humanas



Destrezas para:

- Manejar programas de computación Windows, Office y complementarios.

Otros Requisitos

- Tener conocimientos básicos en administración de almacenes y depósitos.
- Proactivo y comprometido al logro de objetivos. liderazgo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN .

Titulo del puesto:	Analista de Control de Inventarios y Pedidos Código GO-002
Ubicación administrativa:	Gerencia de Operaciones
Inmediato Superior:	Gerente de Operaciones
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo Registrar y controlar las operaciones relacionadas con los ingresos, de códigos de las mercaderías compradas, la emisión de códigos de barras, las existencias de mercaderías y el control de los pedidos de los clientes.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Registrar en el sistema de administración de inventarios las compras de mercadería a los proveedores y operar los pedidos de los clientes.
- b) Emitir reportes de los productos agotados para agilizar la rotación de inventarios.
- c) Ingresar y registrar códigos detallados de los artículos indicados en las facturas de proveedores.



- d) Emitir reportes de ingreso de mercaderías para el cuadro o verificación del sistema con los ingresos físicos.
- e) Recibir pedidos de los clientes, confirmar existencia y operarlos en el sistema de administración de inventarios.
- f) Autorizar el despacho de la mercadería indicada en los pedidos de los Cliente previo a la impresión final de la factura de venta.
- g) Analizar y verificar existencias de inventarios de mercaderías y reportar productos agotados y solicitar la devolución de muestras a los vendedores.
- h) Elaborar e imprimir las etiquetas del código de barras en las prendas de vestir para muestras, almacenaje y venta de mercaderías.
- i) Operar registro de mercadería defectuosa y devoluciones.
- j) Elaborar reportes para reclamos a proveedores de mercaderías.
- k) Preparar las muestras para los vendedores.
- l) Otras funciones por delegación del gerente de operaciones

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente General, Con el Gerente de Operaciones, Con el Gerente de Ventas, Con los ejecutivos de ventas, con el jefe de créditos y cobranzas, además mantendrá comunicación con las demás áreas que integran la empresa

Autoridad:

Ninguna.



Responsabilidades:

Es responsable de actualizar y mantener un adecuado registro y control de las prendas de vestir y accesorios almacenados en bodegas. Velar por el uso apropiado del mobiliario y equipo a su cargo y proteger la información confidencial de la empresa, relacionada con la administración de inventarios.

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de nivel medio

Experiencia

- Mínima comprobable de 2 años, en empresas comercializadoras y almacenadoras de bienes.

b) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Creación de códigos de barras
- Manejo de información de inventarios



Destrezas para:

- Manejar programas de computación Windows, Office y complementarios.

Otros Requisitos

- Tener estudios universitarios mínimos
- Iniciativa: Proactivo y comprometido al logro de objetivos, liderazgo, facilidad de comunicación, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN.

Titulo del puesto:	Analista de Control de mercaderías y facturación Código GO-003
Ubicación administrativa:	Gerencia de Operaciones
Inmediato Superior:	Gerente de Operaciones
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN


Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo registrar y controlar los ingresos y egresos físicos de las prendas de vestir y accesorios, así como la facturación de las ventas, cambios y devoluciones.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Registrar el ingreso y egreso físico de las mercaderías,
- b) Emitir reportes y facturación.
- c) Elaborar los ajustes necesarios relacionados con los inventarios de mercaderías.
- d) Ingresar y registrar las mercaderías físicas por cambios y devoluciones los clientes.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS. TEXDISA, S.A.	Septiembre 2009 Página 2/4
<p>e) Ingresar y registrar las mercaderías físicas por cambios y devoluciones los clientes.</p> <p>f) Ingresar y egresar las mercaderías físicas entregadas a los clientes por concepto de consignación.</p> <p>g) Registrar las salidas físicas de mercadería por ventas a los clientes.</p> <p>h) Registrar las salidas y entradas de mercaderías por cortesía, consignación y muestrario de vendedores.</p> <p>i) Emitir facturas por ventas de mercadería.</p> <p>j) Operar registros de anulaciones y reemisión de documentos por ingresos y egresos de mercadería física.</p> <p>k) Otras funciones por delegación del Gerente de Operaciones</p> <p><u>Relaciones de Trabajo:</u></p> <p>Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente de operaciones, con los analistas de administración de inventarios y pedidos, con los encargados de despachos de mercaderías, con el jefe de créditos y cobranzas, con los ejecutivos de ventas, además mantendrá comunicación con las demás áreas que integran la empresa</p> <p><u>Autoridad:</u></p> <p>Ninguna</p>		



Responsabilidades

Es responsable de actualizar y mantener un adecuado registro y control de las prendas de vestir y accesorios almacenados en bodegas, de la facturación y elaboración de documentos de salidas y entradas de las mercaderías de la bodega, velar por el uso apropiado del mobiliario y equipo a su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de nivel medio preferiblemente perito contador

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 2 años, en empresas comercializadoras y almacenadoras de bienes, emisión de facturas y documentos de ingresos y salidas de mercaderías.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Control de mercaderías
- Emisión de documentos de soporte a los ingresos y egresos de Mercaderías.



Destrezas para:

- Manejo de programas de computación Windows, Office y complementarios.

Otros Requisitos:

- Estudios universitarios mínimos
- Proactivo y comprometido al logro de objetivos, liderazgo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Encargado de Despachos, Código GO-004
Ubicación administrativa: Gerencia de Operaciones
Inmediato Superior: Gerente de Operaciones
Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo preparar los lotes de mercaderías por ingresos y egresos físicos, derivados de las compras y ventas, así como la adecuada colocación y mantenimiento de las existencias en las bodegas internas de la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Atender los despachos de mercaderías a los clientes con base en a pedidos y facturas de las mismas.
- b) Mantener clasificada y ordenadas las existencias de mercaderías en las Bodegas internas de la empresa.



- c) Cuantificar y empaclar las mercaderías para ingresos y egresos de las bodegas.
- d) Empacar las mercaderías ingresadas por devoluciones de clientes, muestras y consignación.
- e) Colocar las mercaderías por tipo en los lugares adecuados de las bodegas.
- f) Preparar los pedidos de mercaderías de los clientes en los empaques y embalajes correspondientes para su transporte en vehículos de carga.
- g) Elaborar y adherir las guías de envíos de mercaderías por ventas.
- h) Ordenar y limpiar las áreas de las bodegas de mercaderías.
- i) Otras funciones por delegación del gerente de operaciones.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Operaciones, con las personas que ocupen los puestos de analistas de control de mercaderías y facturación, con los ejecutivos de ventas, con las personas que ocupen los puestos de encargados de las salas de ventas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Es responsable de actualizar y mantener un adecuado control físico de los inventarios de las prendas de vestir y accesorios almacenados en bodegas. Debe velar por el mantenimiento de los inventarios e instalaciones de las bodegas.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas.

- Conocimientos: Mínimo de nivel básico, preferentemente con título de nivel medio.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 2 años, en empresas comercializadoras y Almacenadoras de bienes, en despachos de mercaderías especialmente de prendas de vestir y accesorios.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Almacenaje de mercaderías
- Empaques de mercaderías
- Doblar y estibar prendas de vestir

Destrezas para:

- Empacar con rapidez y eficiencia prendas de vestir

Otros Requisitos

- Proactivo y comprometido al logro de objetivos, habilidades de comunicación, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN.

Titulo del puesto:	Gerente de Administración y Finanzas Código GAF-001
Ubicación administrativa:	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior:	Subgerente General
Subalternos:	Contador General, Jefe de Créditos y cobranzas, secretaria recepcionista, Mensajero, Encargado de Limpieza, Encargado de Seguridad.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, dirigir, supervisar, registrar y controlar las operaciones relacionadas con la contabilidad, presupuesto, finanzas, recursos humanos y materiales de la empresa.


Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Elaborar el presupuesto de funcionamiento anual de la empresa, en Coordinación con las Gerencias involucradas en este.



- b) Velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los empleados de la empresa, según el Código de Trabajo.
- c) Coordinar el registro de las operaciones contables, fiscales y financieras de la empresa, especialmente lo relacionado con las importaciones de las mercaderías.
- d) Asignar y supervisar la ejecución presupuestaria de las Gerencias de la empresa.
- e) Proponer los mecanismos financieros necesarios para el sostenimiento de las operaciones de la misma.
- f) Registrar, controlar y supervisar los ingresos y gastos financieros de la empresa.
- g) Verificar el pago oportuno de los impuestos fiscales de la empresa.
- h) Supervisar la recepción y administración de los ingresos monetarios por ventas al contado y crédito.
- i) Coordinar la proveeduría de mobiliario, equipo, útiles y enseres.
- j) Coordinar las actividades relacionados con la recepción, la correspondencia, seguridad y mantenimiento de la empresa.
- k) Difundir las normas y procedimientos para el mejor desempeño y actuación de las áreas administrativas.
- l) Informar mensualmente a la Gerencia y Subgerencia General acerca del comportamiento del presupuesto en las distintas áreas administrativas, recomendando y aplicando las medidas pertinentes en cada caso

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS. TEXDISA, S.A.	Septiembre 2009 Página 3/5
<ul style="list-style-type: none"> m) Autorizar la realización de trámites relacionados con la administración del personal, como altas, bajas, permisos, de acuerdo con las normas internas. n) Supervisar la acción de cobranza y la concesión de créditos. o) Revisar y firmar la documentación necesaria para las erogaciones o los pagos necesarios para las operaciones de la empresa. p) Determinar el momento más oportuno en base al flujo de caja, para efectuar los gastos solicitados por las distintas áreas administrativas (viáticos, gastos administrativos, transferencias de fondos, impuestos). q) Supervisar y controlar la documentación e información necesaria para la elaboración oportuna de los estados financieros, r) Vigilar y mantener de manera efectiva el sistema de información contable entre las diferentes áreas de la unidad administrativa. 		
<p><u>Relaciones de Trabajo</u></p>		
<p>Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente y Subgerente General, con los Gerentes de área, Así mismo mantendrá relación y comunicación con todas las áreas de trabajo que integran la empresa</p>		
<p><u>Autoridad:</u></p>		
<p>Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupan los puestos de Contador General, Jefe de Créditos y Cobranzas, encargado de Limpieza, Secretaria Recepcionista, Mensajero y Encargados de Seguridad, de cuyos resultados responderá ante su jefe inmediato, Así mismo ejercerá autoridad administrativa sobre todo el recurso humano con relación a la regulación de sus acciones internas de acuerdo a las normas y reglamento interno de la empresa.</p>		



Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo, además debe velar por el uso racional del presupuesto, por la adecuada recaudación de la cartera, por la aplicación y respeto a las normas que regulen las acciones de los subordinados, la oportuna declaración y pago de impuestos.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Profesional Universitario preferentemente con especialización en Ciencias Económicas.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 5 años, en empresas importadoras y comercializadoras de bienes, como Gerente de Administración y Finanzas

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Elaboración de Estados Financieros, datos numéricos



Destrezas para:

- Manejar programas de computación Windows, Office y sistemas de información contable.

Otros Requisitos:

- Conocimientos sólidos en normas de contabilidad, leyes fiscales y laborales.
- Proactivo, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto: Contador General Código GAF-002
Ubicación administrativa: Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior: Gerente de Administración y Finanzas
Subalternos: Auxiliar de Contabilidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo, registrar y controlar las operaciones contables, obligaciones fiscales y financieras de la empresa, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas y elaborar los estados financieros correspondientes a los ejercicios fiscales establecidos.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones

- a) Certificar el registro oportuno de las operaciones contables y financieras de la empresa.
- b) Preparar los estados financieros anuales de la empresa y reportarlos directamente a la gerencia administrativa financiera.



- c) Registrar en los libros de contabilidad principales u obligatorios y auxiliares las operaciones relacionadas con los movimientos de las cuentas de activo, pasivo y capital de la empresa, así como los de las cuentas de resultados.
- d) Determinar el monto de los impuestos fiscales resultantes de las actividades comerciales de la empresa y efectuar los pagos en los plazos y términos establecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- e) Revisar y validar quincenalmente los montos de las planillas de sueldos de los empleados.
- f) Revisar y validar mensualmente las planillas de comisiones sobre ventas y recuperación.
- g) Registrar y controlar los ingresos y gastos financieros de la empresa, a través de depósitos en efectivo, cheques y banca electrónica.
- h) Revisar y analizar la conciliación de cuentas de depósitos bancarios en forma mensual y recomendar los ajustes pertinentes
- i) Revisar las integraciones de las cuentas contables por diferencias entre registros auxiliares y principales.
- j) Verificar la emisión de los cheques de pago para proveedores locales internacionales.
- k) Coordinar la emisión de los cheques para pagos de trámites aduanales pago de impuestos y planillas de IGSS, IRTRA E INTECAP.



- l) Emitir las planillas y cheques para pagos de viáticos semanales.
- m) Coordinar y participar en el arqueo mensual de documentos a la sección de créditos, (facturas, cheques rechazados y otros)
- n) Practicar conjuntamente con el personal de operaciones designado los inventarios periódicos de mercadería.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Administración y Finanzas, Asimismo, mantendrá comunicación con los Ejecutivos de Ventas y con las demás áreas que integran la empresa

Autoridad:

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a la persona que ocupe el cargo de Auxiliar de Contabilidad, de cuyos resultados responderá ante su jefe inmediato.

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el auxiliar de contabilidad, además es responsable de Ejecutar en forma eficiente, transparente y confidencialmente las operaciones contables, fiscales y financieras de la empresa, velar por el uso adecuado y racional de los recursos, mobiliario y equipo asignado a su cargo y al de sus subordinados

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Título de Perito Contador registrado en la SAT, con estudios avanzados de Contador Público y Auditor, conocimientos sólidos en normas de contabilidad, leyes fiscales y laborales.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 3 años como contador general, en empresas importadoras y comercializadoras de bienes.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Elaboración de Estados de Financieros y de resultados, elaboración de planillas, cálculo de comisiones

Destrezas para:

- Operar programas de computación Windows, Office y sistemas de información contable.

Otros Requisitos:

- Excelentes relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, proactivo.



I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Auxiliar de Contabilidad Código GAF-003
Ubicación administrativa: Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior: Contador General.
Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar las operaciones relacionadas con el análisis de las solicitudes de crédito de los clientes y asegurar el retorno del monto de los créditos concedidos mediante una adecuada y eficiente administración de la cartera de cuentas por cobrar.

Descripción específica del puesto

Atribuciones:

- a) Asistir al contador general en la elaboración y ejecución de las operaciones contables y financieras de la empresa.
- b) Mantener actualizados los registros de los libros principales y auxiliares de contabilidad.



- c) Realizar las gestiones y trámites correspondientes a la habilitación y autorizaciones en la SAT de los libros de contabilidad principales y auxiliares de la empresa.
- d) Registrar, anotar y controlar oportunamente los aumentos y disminuciones de las cuentas que integran el patrimonio de la empresa.
- e) Elaborar la planilla de salarios quincenal, solicitar su autorización y enviarla al banco correspondiente para su operación
- f) Emitir los cheques para pago de sueldos de los empleados cuando sea necesario a criterio de contador general.
- g) Elaborar la planilla de pago de comisiones mensuales, de los ejecutivos de ventas, solicitar su autorización y emitir los cheques correspondientes.
- h) Emitir la planilla de pago de viáticos semanales, solicitar su autorización y emitir los cheques correspondientes.
- i) Apoyar al contador general con la elaboración de planillas de pago del IVA
- j) Efectuar las conciliaciones de las diferentes cuentas bancarias.
- k) Emitir los cheques para pagos de trámites aduanales, servicios, pago de impuestos y planillas de IGSS, IRTRA E INTECAP.
- l) Apoyar a las encargadas de salas de ventas interna y externa en el levantado de inventarios y cuadros de mercadería mensual.
- m) Asistir al contador periódicamente en la elaboración de inventarios, balance general y estados de resultados de la empresa.
- n) Auxiliar al contador general en los arqueos o auditoria de documentos a la sección de créditos y cobranzas



- o) Archivo de documentos
- p) Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Contador General. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, además debe velar por el buen uso y cuidado equipo, mobiliario y otros útiles de oficina necesarios en el desarrollo de sus operaciones.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) Educativas
 - Título de perito contador registrado en la SAT. Con estudios universitarios de contador público y auditor
- b) Experiencia



- Mínima comprobable de 2 años como auxiliar de contabilidad en empresas importadoras y comercializadoras de bienes. Conocimientos sólidos en leyes fiscales, normas de contabilidad

c) Habilidades y destrezas:

Habilidades para:

- Ejecutar en forma eficiente, transparente y confidencialmente las operaciones contables, fiscales y financieras de la empresa

Destrezas para:

- Manejar programas de computación Windows, y sistemas de información contable.
- Clasificar y archivar documentos contables

Otros Requisitos

- Tener estudios universitarios mínimos, preferentemente en auditoria.
- Proactivo, dinámico, iniciativa y capacidad de trabajo en equipo.



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Jefe de Créditos y Cobranzas
	Código GAF-004
Ubicación administrativa:	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior:	Gerente de Administración y Finanzas
Subalternos	Auxiliar de Créditos y Cobranzas

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para el adecuado análisis en la consecución de los créditos, buscando la minimización del riesgo y la apropiada administración de la cartera de las ventas al crédito, la recuperación de la misma.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Organizar y administrar todas las operaciones relacionadas con el análisis y aprobación de créditos,



- b) Administrar con efectividad la recuperación de la cartera crediticia.
- c) Revisar y analizar la documentación de los clientes previo a la aprobación de los créditos.
- d) Autorizar créditos hasta por un monto de Q. 10,000.00
- e) Revisar y analizar los pedidos de clientes por ventas al crédito.
- f) Autorizar los pedidos de los clientes por ventas al crédito, de acuerdo con el estado de cuenta y límite autorizado del cliente.
- g) Trasladar los pedidos autorizados o denegados de los clientes a la unidad de análisis de inventarios para su despacho o archivo.
- h) Definir en coordinación con el gerente de ventas las rutas de venta y cobro semanal
- i) Cargar en el sistema electrónico de datos las rutas de cobros por vendedor.
- j) Ingresar manualmente a las rutas de cobros, los documentos que corresponden a ventas efectuadas por otros ejecutivos de ventas en la misma área, para no duplicar esfuerzos.
- k) Desarrollar actividades de cobro y recuperación de la cartera por la vía telefónica.
- l) Recibir las liquidaciones de las rutas de cobros correspondientes a cada ejecutivo de ventas.
- m) Emitir las notas de créditos por descuentos y pago de bonos y operarlos a la cuenta de los clientes para rebajar sus saldos.
- n) Elaborar los cálculos de intereses por mora y las respectivas notas de debito para la recuperación de créditos morosos.



- o) Preparar los expedientes de los clientes en mora para traslado a cobro judicial.
- p) Elaboración de la planilla de descuentos por ventas al crédito a los empleados de la empresa.
- q) Preparar y salir a ruta de cobros en coordinación y compañía del gerente de ventas mediante visitas a clientes morosos.
- r) Entrega de archivos de documentos a la sección de contabilidad para su guarda y custodia.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Administración y Finanzas, con el Gerente de Ventas, con los ejecutivos de ventas. Asimismo mantendrá comunicación con las demás áreas que integran la empresa.

Autoridad:

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a la persona que ocupe el puesto de Auxiliar de Créditos y Cobranzas, de cuyos resultados responderá ante su jefe inmediato.

Responsabilidades

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal que tiene bajo su cargo. Además debe velar por el buen uso del equipo y mobiliario a su cargo y el de su subalterno.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a) Educativas

Titulo de nivel medio, con estudios avanzados en administración de empresas, o contador publico y auditor,

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 3 años en análisis de créditos, recuperación de cartera, metodología de cobros y manejo y supervisión de personal a su cargo

c) Habilidades y destrezas:

Habilidades para:

- Manejar programas de computación Windows, y sistemas de información Contables.
- Habilidades para negociar con los clientes y poder de convencimiento.

Destrezas para:

- Operar equipo de oficina, cálculos matemáticos.

Otros Requisitos:

- Tener Comprobada capacitación en análisis de créditos, determinación de índices financieros y administración de cartera



I IDENTIFICACIÓN

Titulo del Puesto	Auxiliar de Créditos y Cobranzas
	Código GAF-005
Ubicación Administrativa	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior	Jefe de Créditos y Cobranzas
Subalternos:	Ninguno

II: DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo, asistir a la realización de las actividades relacionadas con gestión de la recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa, derivadas de las ventas de prendas y vestir y accesorios.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Ejecutar las acciones que contribuyan a la recuperación de las cuentas por cobrar.
- b) Registrar las operaciones derivadas de recuperación de la cartera crediticia.
- c) Ordenar, clasificar y archivar la documentación de los clientes que respaldan las ventas al crédito.



- d) Apoyar en la operación del sistema electrónico de datos las rutas de cobros por vendedor.
- e) Apoyar el ingreso manual de los documentos que corresponden a ventas efectuadas por otros ejecutivos de ventas en la misma área,
- f) Desarrollar actividades de cobro y recuperación de la cartera por la vía telefónica.
- g) Apoyar en el traslado de los pedidos autorizados o denegados de los clientes a la unidad de análisis de inventarios para su despacho o archivo.
- h) Asistir en la recepción de las liquidaciones de las rutas de cobros correspondientes a cada ejecutivo de ventas.
- i) Emitir las notas de créditos por descuentos y pago de bonos y operarlos a la cuenta de los clientes para rebajar sus saldos.
- j) Apoyar en la elaboración de los cálculos de intereses por mora y las respectivas notas de debito para la recuperación de créditos morosos
- k) Atender las operaciones relacionadas con la recuperación de la cartera en ausencia del Jefe de Créditos y Cobranzas.
- l) Mantener un adecuado archivo y control de los documentos que respaldan las ventas al crédito y la recuperación de las mismas.
- m) Entregar los documentos de soporte de los créditos y recuperaciones al sección de contabilidad para su guarda y custodia.



Relaciones de Trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Jefe de Créditos y Cobranzas, con el Gerente Financiero, con los Ejecutivos de Ventas. Asimismo, mantendrá comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilices:

Es responsable de las labores propias, además debe velar por el buen uso de los equipos, mobiliario y útiles asignados bajo su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a) Educativas

- Título de nivel medio, preferentemente perito contador
- Comprobar cursos de capacitación en análisis de créditos y recuperación de carteras de créditos.

b) Experiencia

- Mínima de 2 años como auxiliar de créditos, recuperación de cartera,



c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:


- Manejar de programas de computación Windows, Office y complementarios.
- Negociación y convencimiento de los clientes.

Destrezas para:

- Cálculos numéricos, manejo de equipos de oficina

Otros Requisitos:

- Preferentemente tener estudios universitarios como mínimos
- .excelentes relaciones interpersonales capacidad de trabajo en Equipo, buen negociador.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS. TEXDISA, S.A.	Septiembre 2009 Página 1/3
<p>I. IDENTIFICACIÓN .</p> <p> Título del puesto: Secretaria Recepcionista Código GAF-006 Ubicación administrativa: Gerencia de Administración y Finanzas Inmediato Superior: Gerente de Administración y Finanzas Subalternos Ninguno. </p>		
<p>II. DESCRIPCIÓN</p> <p>Naturaleza del puesto</p> <p>Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo atender la recepción y despacho de la correspondencia de las Gerencias y secciones administrativas y operativas de la empresa, así como la comunicación telefónica y atención directa de las personas que se relacionan con las actividades de la misma.</p> <p>Descripción específica del puesto:</p> <p><u>Atribuciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atender las comunicaciones telefónicas de la empresa. b) Recibir y trasladar la correspondencia interna y externa. c) Atender el teléfono y público que requiera información sobre las actividades de la empresa. d) Recibir y distribuir la correspondencia externa a las secciones administrativas y operativas. 		



- e) Apoyar al personal de la empresa en el fotocopiado de documentos.
- f) Apoyar a todas las áreas en la clasificación y archivo de documentos
- g) Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente General, Subgerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Asimismo mantendrá comunicación con el mensajero y con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna


Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias. Además debe velar por la custodia y confidencialidad de la correspondencia recibida y enviada de las áreas administrativas y operativas de la empresa. Atender con respeto, amabilidad y eficientemente a las personas que se relacionan con las actividades de la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Título de secretaria comercial y oficinista o secretaria bilingüe
- Comprobar la recepción de cursos de Relaciones Humanas

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS. TEXDISA, S.A.	Septiembre 2009 Página 3/3
<p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima comprobable de 2 años como secretaria recepcionista y atención al cliente. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar programas de computación Windows, Office y complementarios. • Clasificación y manejo de correspondencia en general. <p>Destrezas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de plantas telefónicas <p><u>Otros Requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del idioma inglés preferentemente • Tener estudios universitarios mínimos 		



I. IDENTIFICACIÓN .

Titulo del puesto:	Mensajero Código GAF-007
Ubicación administrativa:	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior:	Gerente de Administración y Finanzas
Subalternos	Ninguno.

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo atender la distribución de la correspondencia, documentos y valores a requerimiento de las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Distribuir y recoger la correspondencia en general de la empresa.
- b) Recibir de las áreas administrativas y operativas la correspondencia que sea necesario distribuir.



- c) Clasificar la correspondencia y elaborar la ruta de distribución.
- d) Entregar la correspondencia a los destinatarios correspondientes, obteniendo la constancia de entrega respectiva.
- e) Asistir a la Gerencia de Administración y Finanzas en la entrega a domicilio de documentos relacionados con ventas al crédito y recuperación de cartera, solicitando la contraseña respectiva.
- f) Recoger las encomiendas, documentos y valores que le sean requeridos.
- g) Realizar las gestiones de depósitos bancarios y pagos de impuestos.
- h) Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Gerente de Administración y Finanzas, Secretaria Recepcionista. Asimismo, mantendrá comunicación con todos los Gerentes de área y con los demás puestos de trabajo que integran la empresa

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades

Es responsable de las labores propias. Además debe velar por la custodia y confidencialidad de la correspondencia recibida y enviada, de las áreas administrativas y operativas de la empresa. Asimismo de atender con respeto y amabilidad a las personas que se relacionan con las actividades de la empresa.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Estudios mínimos de 3º. Básico
- Comprobar el conocimiento geográfico de las zonas de trabajo.

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 1 año como mensajero en empresas comerciales,
(Licencia de conducir motocicleta vigente).

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

- Conocer y localizar direcciones

Destrezas Para:

- Manejar Moto
- Clasificar y ordenar documentos.

Otros Requisitos:

- Licencia de Conducir Moto Vigente
- Buen desarrollo de relaciones humanas
- Proactivo, dinámico.



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Encargada de Limpieza Código GAF-008
Ubicación administrativa:	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior:	Gerente de Administración y Finanzas
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo mantener en condiciones de limpieza, orden y presentación adecuada, las oficinas administrativas y operativas de la empresa.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Mantener limpios y ordenados los puestos y áreas de trabajo.
- b) Solicitar los útiles, materiales y enseres necesarios para realizar sus actividades de limpieza y orden.
- c) Limpiar, sacudir y ordenar los puestos y áreas de trabajo de las áreas administrativas y operativas de la empresa
- d) Mantener limpia y ordenadas el área de cafetería de los empleados de la empresa.



- e) Preparar el café necesario para los empleados y distribuir personalmente a los gerentes de departamento.
- f) Mantener limpios los servicios sanitarios de la empresa.
- g) Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con los Gerentes de área. Asimismo, mantendrá comunicación con todas las personas que ocupan los puestos en las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades

Es responsable de las labores propias. Además debe velar por custodiar el mobiliario, equipo, materiales, útiles y enseres relacionados con su trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Estudios mínimos de primaria, conocimientos de control de cafetería

b) Experiencia

- Mínima comprobable de 1 año como encargada de limpieza en empresas comerciales.

c) Habilidades y destrezas



Habilidades para:

- Ordenar y limpiar oficinas

Destrezas para:

- Utilizar sus utensilios de limpieza y optimizar los recursos que se le asigne.

Otros Requisitos

- Orden, honradez, confiabilidad y confidencialidad



I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto:	Encargado de Seguridad Código GAF-009
Ubicación administrativa:	Gerencia de Administración y Finanzas
Inmediato Superior:	Gerente de Administración y Finanzas
Subalternos	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo vigilar las instalaciones de la empresa, el acceso de los empleados y de los clientes a la misma.

Descripción específica del puesto:

Atribuciones:

- a) Garantizar la seguridad de las instalaciones y el personal de la empresa.
- b) Solicitar el equipo de seguridad necesario para cumplir su labor.
- c) Identificar a las personas que visitan la empresa en los formularios respectivo y registrar los horarios de ingreso y salida de las mismas.
Requerir información telefónica a la recepción si es posible darle acceso a las personas que solicitan el ingreso.
- d) Verificar si las personas que solicitan ingreso a la empresa portan armas, para su custodia en la garita mientras dure su permanencia dentro de las instalaciones.



- e) Abrir y cerrar electrónicamente la puerta de acceso previa identificación de las personas.
- f) Verificar y comprobar diariamente si las personas o empleados que adquieren mercaderías portan los documentos de respaldo de la compra.
- g) Presentar a su jefe inmediato un informe diario de las personas que acensaron a las instalaciones y hacer las observaciones sobre conductas impropias o sospechosas de las mismas.
- h) Vigilar en la garita de control el parqueo de los vehículos de los empleados y clientes.
- i) Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Relaciones de Trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con los Gerentes de área. Asimismo mantendrá comunicación con todas las personas que integran los puestos de las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

Autoridad:

Ninguna

Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias de su puesto de trabajo. Además es responsable de Resguardo de los bienes de la empresa y la seguridad del personal, dentro de las instalaciones de la misma, así como de la vigilancia de los vehículos de los ejecutivos de ventas en los días de liquidaciones.



III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Estudios mínimos de primaria, conocimientos en uso de armas de fuego de tipo policial, defensa personal.(Licencia para portar armas)

b) Experiencia:

- Mínima comprobable de 1 año como encargado de seguridad en empresas especializadas.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades para:

Reconocer e identificar a las personas que ingresan a la empresa.

Destrezas para:

- Manejo y maniobra de armas de fuego
- Disparar armas de fuego

Otros Requisitos

- disciplinado, con vocación de servicio. Personalidad: honradez, confiabilidad y confidencialidad.

ANEXO II
PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE TEXDISA, S.A.

Introducción

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

(Diagramación Administrativa)

1. Procedimiento de Ventas
2. Procedimiento de despachos de mercadería.
3. Procedimiento de cobros.

INTRODUCCION:

Los procedimientos propuestos, tienen la finalidad de orientar los procesos más relevantes de la empresa, que están relacionados con la generación de ingresos a través de las ventas al contado y crédito, rotación de inventarios y la administración de la cartera.

El primer procedimiento se propone tomando en consideración la integración y creación de la unidad de atención al cliente dentro de la estructura organizacional correspondiente a la Gerencia de Ventas, funciones que facilitarán el adecuado seguimiento a los requerimientos y satisfacción de los clientes.

El segundo procedimiento se enfoca en agilizar los despachos de la mercadería atendiendo el adecuado registro y control de los egresos de las bodegas, en un tiempo razonable para evitar devoluciones de mercaderías innecesarias.

El tercer procedimiento está orientado a lograr un eficiente proceso de cobro y recuperación de la cartera, centrándose en el registro exacto de los movimientos en las cuentas por cobrar.

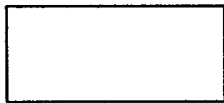
Los procedimientos definen las operaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en cada área de aplicación.

Es oportuno indicar que para lograr su implementación eficiente, la Gerencia General deberá mantener un seguimiento continuo y una oportuna actualización, para que los empleados lo utilicen como guía de acción y estén informados de sus responsabilidades.

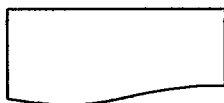
SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACION ADMINISTRATIVA)



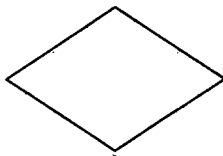
- **Inicio o término.** Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



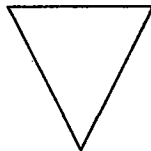
- **Actividad.** Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



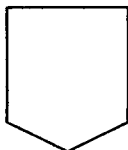
- **Documento.** Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



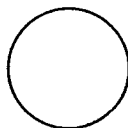
- **Decisión o alternativa.** Indica un punto dentro del Flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



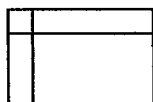
- **Archivo.** Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



- **Conector de página.** Representa una conexión enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.



- **Conector.** Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



- **Almacenamiento Interno.** Representa que se retenga un documento previo a tomar una decisión final.

1.PROCEDIMIENTO DE VENTAS

EMPRESA TEXDISA		Fecha: Febrero 2009
Título.	No. Pasos: 25	Hoja: 1 de 9
PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. de Formas: 1	Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General Despachos.	Termina: Encargado de	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: <ol style="list-style-type: none">1) Promover las ventas de las prendas de vestir y accesorios2) Orientar el proceso de ventas de los ejecutivos de ventas actuales y de reciente ingreso.3) Coordinar los esfuerzos del personal de la gerencia de ventas y gerencia de operaciones		
NORMAS ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none">1) El Ejecutivo de ventas deberá realizar las ventas con las muestras respectivas.2) Elaborar el documento de pedido del cliente con letra de molde, clara y sin borrones.3) El documento de pedido original debe contener firma y sello del cliente o del establecimiento comercial, el que se adjuntará al formato enviado vía correo electrónico.4) El ejecutivo de ventas deberá firmar y sellar los pedidos originales		

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE VENTAS	01 No. Pasos: 25 No. de Formas: 1	Hoja: 2 de 9 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General		Termina: Encargado de Despachos
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Gerente General	1	Realiza entrega de muestras al Gerente de Operaciones con la información escrita y detallada de las mercaderías.
Gerente de Operaciones	2	Recibe la información y las muestras de la mercadería.
	3	Traslada, la información escrita y detallada al analista de control de inventarios y pedidos.
	4	Traslada las muestras al analista de control de mercaderías y facturación.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 01	Fecha: Febrero 2009
Título.	No. Pasos: 25	Hoja: 3 de 9
PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. de Formas: 1	Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General	Termina: Encargado de Despachos	
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Analista de control de inventarios y pedidos.	5	Ingresa al sistema de inventarios la información de los códigos que identifican las muestras por tipo de producto, marca, color, talla y estilo.
Analista de control de mercaderías y facturación.	6	Ingresa la información y las prendas al sistema de inventarios de bodegas.
	7	Elabora salida de las muestras de mercaderías con destino y cargo contable a cada ejecutivo de ventas, con visto bueno del gerente de operaciones.
	8	Traslada las muestras a cada ejecutivo de ventas.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 01	Fecha: Febrero 2009
Título.	No. Pasos: 25	Hoja: 4 de 9
PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. de Formas: 1	Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General Despachos		Termina: Encargado de
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Ejecutivo de Ventas	9	Recibe las muestras originales y firma de conformidad el documento de cargo respectivo.
	10	Solicita al analista de control de inventarios y pedidos emita las etiquetas con el código de barras correspondiente para cada producto.
	11	Ordena sus muestras en las maletas de viaje, por segmento: tipo prenda, adulto o niños.
	12	Se desplaza a su ruta de ventas, para realizar la labor de vista directa a los clientes de su cartera.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 01	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. Pasos: 25 No. de Formas: 1	Hoja: 5 de 9 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General Termina: Encargado de Despachos.		
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
	13	Elabora el pedido de mercaderías de acuerdo con los requerimientos de los clientes, con la firma y sello del cliente y del vendedor.
	14	Ingresar los pedidos a su computadora personal y los envía por correo electrónico al analista de control de inventarios y pedidos.

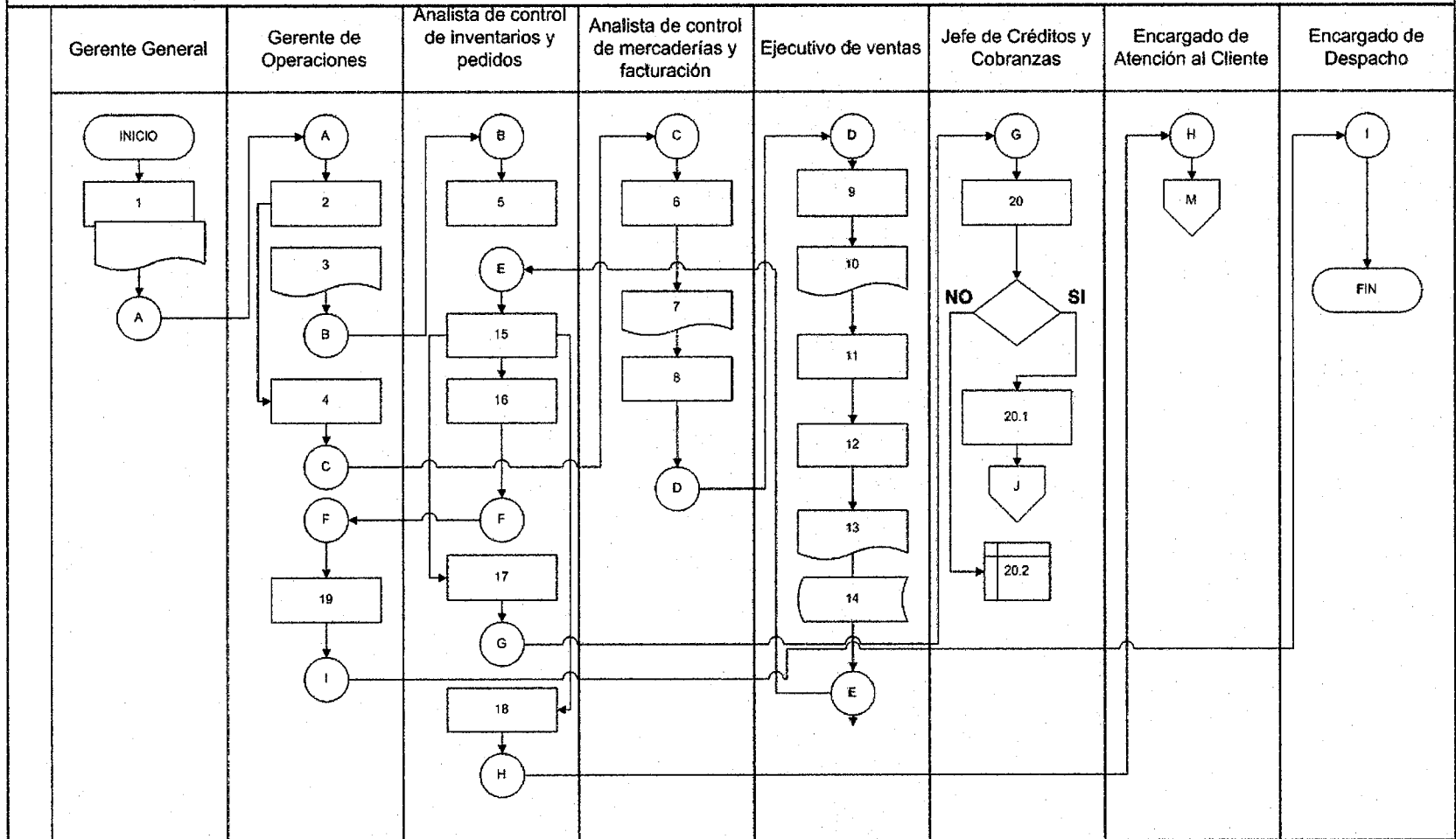
EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:01	Feca: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. Pasos: 25 No. de Formas: 1	Hoja: 6 de 9 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General Despachos	Termina: Encargado de	
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Analista de control de inventarios y pedidos.	15	Recibe el pedido electrónico, lo imprime para revisar existencia de los códigos de las mercaderías pedidas. Si la verificación determina que hay existencia de todos los códigos.
	16	Traslada el pedido al gerente de operaciones si la venta es al contado, juntamente con el correlativo de reporte de pedidos y Traslada el pedido al jefe de créditos y cobranzas si la venta es al crédito.
	17	
	18	Si la verificación determina que no hay existencia de algunos de los códigos requeridos, traslada el pedido al encargado de atención al cliente para renegociar.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:01	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. Pasos: 25 No. de Formas: 1	Hoja: 7 de 9 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General Despachos		Termina: Encargado de
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Gerente de Operaciones	19	Recibe el pedido de venta al contado y el correlativo del reporte y los distribuye al encargado de despacho.
Jefe de créditos y cobranzas	20	Recibe el pedido de venta al crédito, verifica la disponibilidad de crédito del cliente: 20.1 si hay disponibilidad autoriza el pedido y lo devuelve al analista de control de inventarios y pedidos, 20.2 si no hay disponibilidad retiene el pedido para verificación periódica hasta que exista la disponibilidad de crédito del cliente.

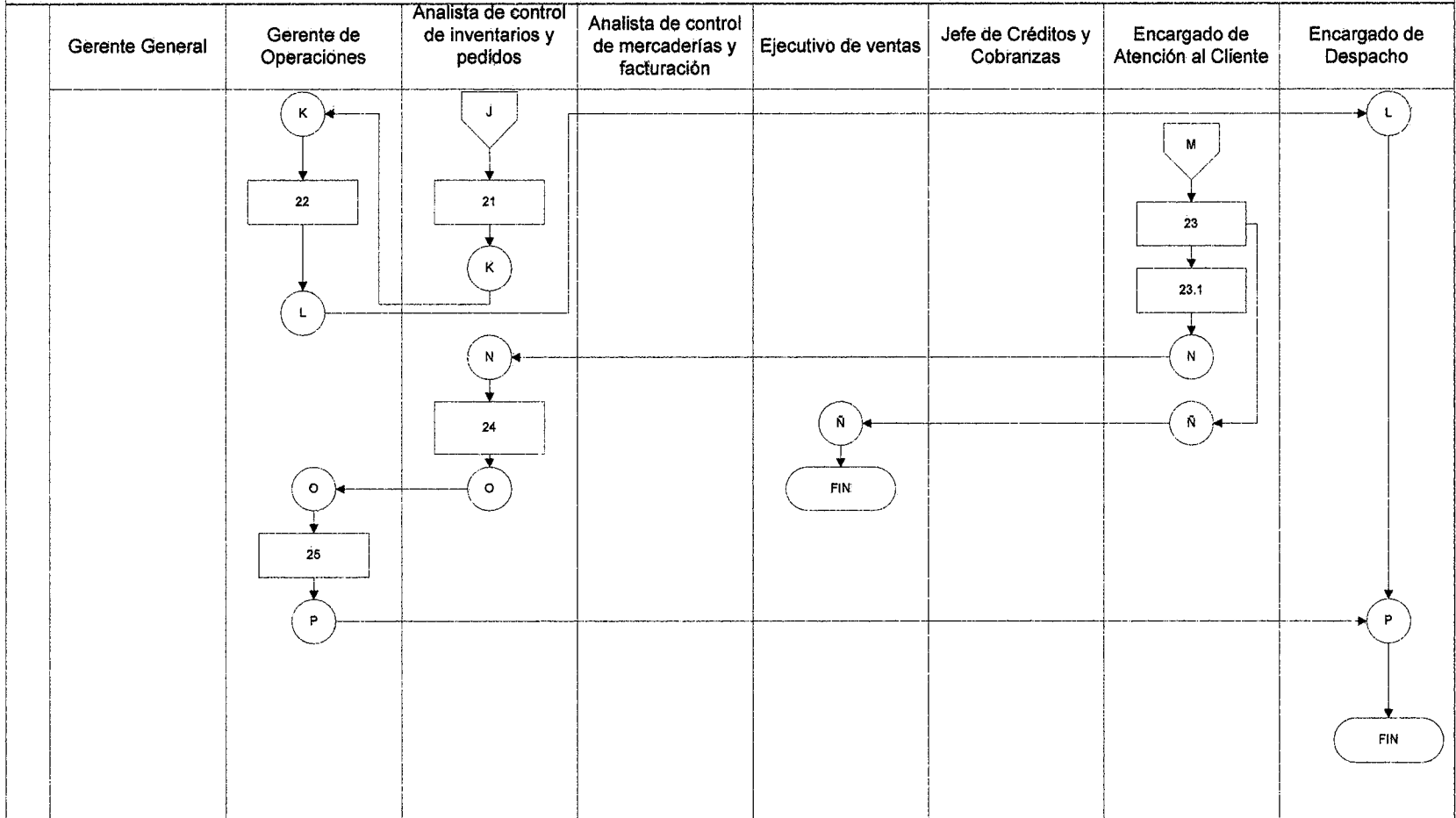
EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:	Fecha: Febrero 2009
Título.	01	Hoja: 8 de 9
PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. Pasos: 25	Elaboró: ESTUDIANTE
	No. de Formas: 1	Revisó:
Inicia: Gerente General		Termina: Encargado de Despachos
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Analista de control de inventarios y pedidos.	21	Recibe el pedido autorizado, lo opera en el sistema, elabora el reporte de pedido y lo traslada al gerente de operaciones.
Gerente de Operaciones	22	Recibe el pedido de venta al crédito y el correlativo del reporte y los distribuye al encargado de despacho.
Encargado de atención al cliente.	23	Recibe los pedidos cuando no hay existencia de algunos códigos. Se comunica vía telefónica, y electrónica con los clientes, para negociar el despacho parcial o sustitución por otros códigos de productos similares.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:01	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE VENTAS	No. Pasos: 25 No. de Formas: 1	Hoja: 9 de 9 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente General		Termina: Encargado de Despachos
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
		23.1 Si el cliente acepta el pedido parcial registra los cambios o modificaciones del pedido, así como el nombre de la persona que autorizó los mismos y lo devuelve al analista de control de inventarios y pedidos para que continúe el proceso de venta. 23.2 Si el cliente no acepta el pedido parcial o modificado lo devuelve al ejecutivo de ventas para su seguimiento.
Analista de control de inventarios y pedidos	24	Recibe el pedido renegociado, lo graba en el sistema y lo traslada al gerente de operaciones para su autorización.
Gerente de Operaciones	25	Recibe el pedido y lo distribuye al encargado de despachos.

EMPRESA TEXTDISA: PROCEDIMIENTO DE VENTAS



EMPRESA TEXDISA: PROCEDIMIENTO DE VENTAS



2. PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MERCADERÍAS

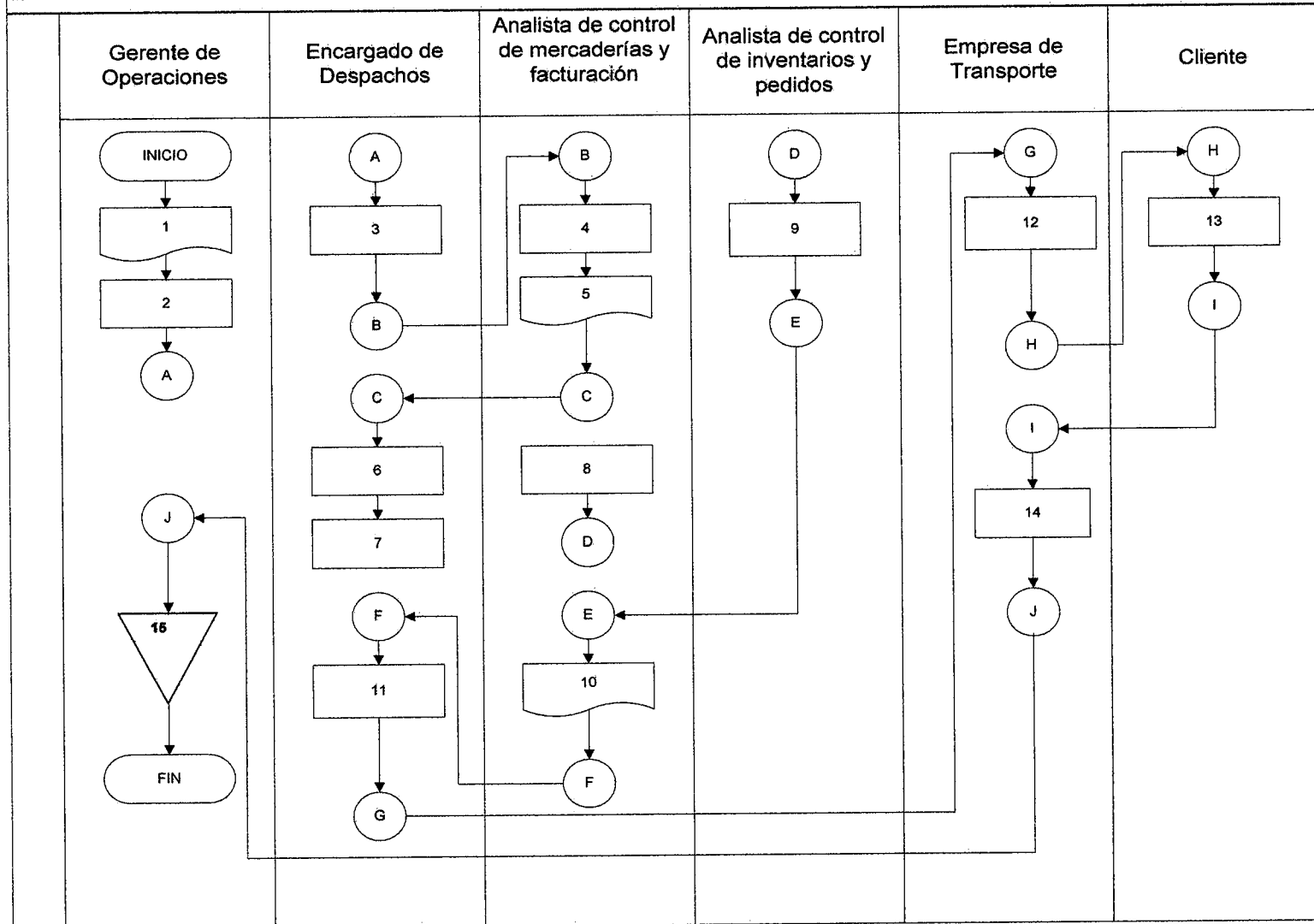
EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 02	Fecha: Abril 2009
Título.	No. Pasos: 15	Hoja: 1 de 4
PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS DE MERCADERÍA	No. de Formas: 4	Elaboró: ESTUDIANTE
		Revisó:
Inicia: Gerente de Operaciones		Termina: Empresa de transporte
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar eficiente y eficazmente los despachos de mercaderías, para satisfacción del cliente. 2) Orientar las actividades de los encargados de despachos actuales y de nuevo ingreso. 3) Coordinar los esfuerzos del personal operativo de la gerencia de operaciones y gerencia de ventas <p>NORMAS ESPECÍFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) El encargado de despachos deberá ejecutar su función, de acuerdo con las especificaciones del formato de pedido del cliente existente. 6) El encargado de despachos deberá velar que el empaque de las mercaderías responda a las necesidades del embalaje y transporte requerido. 7) El documento o guía de entrega existente, deberá ser llenado con letra clara y sin borrones, para evitar confusiones en las entregas por parte de la empresa proveedora de transporte. 		

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 02	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS DE MERCADERÍAS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 4	Hoja: 2 de 4 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente de Operaciones		Termina: Gerente de Operaciones.
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Gerente de Operaciones	1	Recibe del analista de control de inventarios, los pedidos autorizados y gravados en el sistema.
	2	Distribuye los pedidos entre los encargados de despacho de mercaderías conforme a segmentos (niños, adultos).
Encargado de despachos.	3	Prepara la mercadería conforme a cantidades, marca, códigos, talla y color. Traslada la mercadería a unidad de facturación.
Analista de Control de mercaderías y Facturación.	4	Emite salida de las mercaderías, conforme al código de barras del sistema de información establecido.
	5	Emite listado de salidas, que indica cantidad, característica de las prendas y accesorios que egresan de bodega.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 02	Fecha: Febrero 2009 Hoja: 3 de 4
Título. PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS DE MERCADERÍAS.	No. Pasos: 15 No. de Formas: 4	Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente de Operaciones		Termina: Gerente de Operaciones
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Encargado de Despachos.	6	Recibe las prendas físicamente y cuadra conforma a reporte de salida.
	7	Coloca las mercaderías en cajas de despacho (estiba) en forma ordenada. Espera visa electrónica.
Analista de Control de mercaderías y facturación.	8	Solicita visa al analista de control de inventarios y pedidos, para proceder a la facturación del pedido.
Analista de control de inventarios y pedidos	9	Autoriza y registra la visa de la salida de las mercaderías, en el sistema de inventarios.
Analista de control de mercaderías y facturación	10	Emite las facturas de las mercaderías, reporte de salida y las guías con datos del cliente para el transportista.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 02	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS DE MERCADERÍAS.	No. Pasos: 15 No. de Formas: 4	Hoja: 4 de 4 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Gerente de Operaciones		Termina: Gerente de Operaciones.
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Encargado de despachos de mercadería	11	Coloca los documentos contables y no contables (copia de facturas, etiquetas de bonos y bolsas de marcas) dentro de la caja de empaque. Sella la caja de empaque y pega la guía para el transportista.
Empresa de transporte	12	Recoge las cajas conteniendo la mercadería y la guía de transporte. Traslada la misma y la entrega a los clientes.
Cliente	13	Recibe la mercadería y firma constancia de recibido.
Empresa de transporte	14	Registra y entrega constancia de recibido del cliente al gerente de operaciones.
Gerente de Operaciones	15	Archiva constancias.

EMPRESA TEXDISA: PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS DE MERCADERÍAS



3. PROCEDIMIENTO DE COBROS

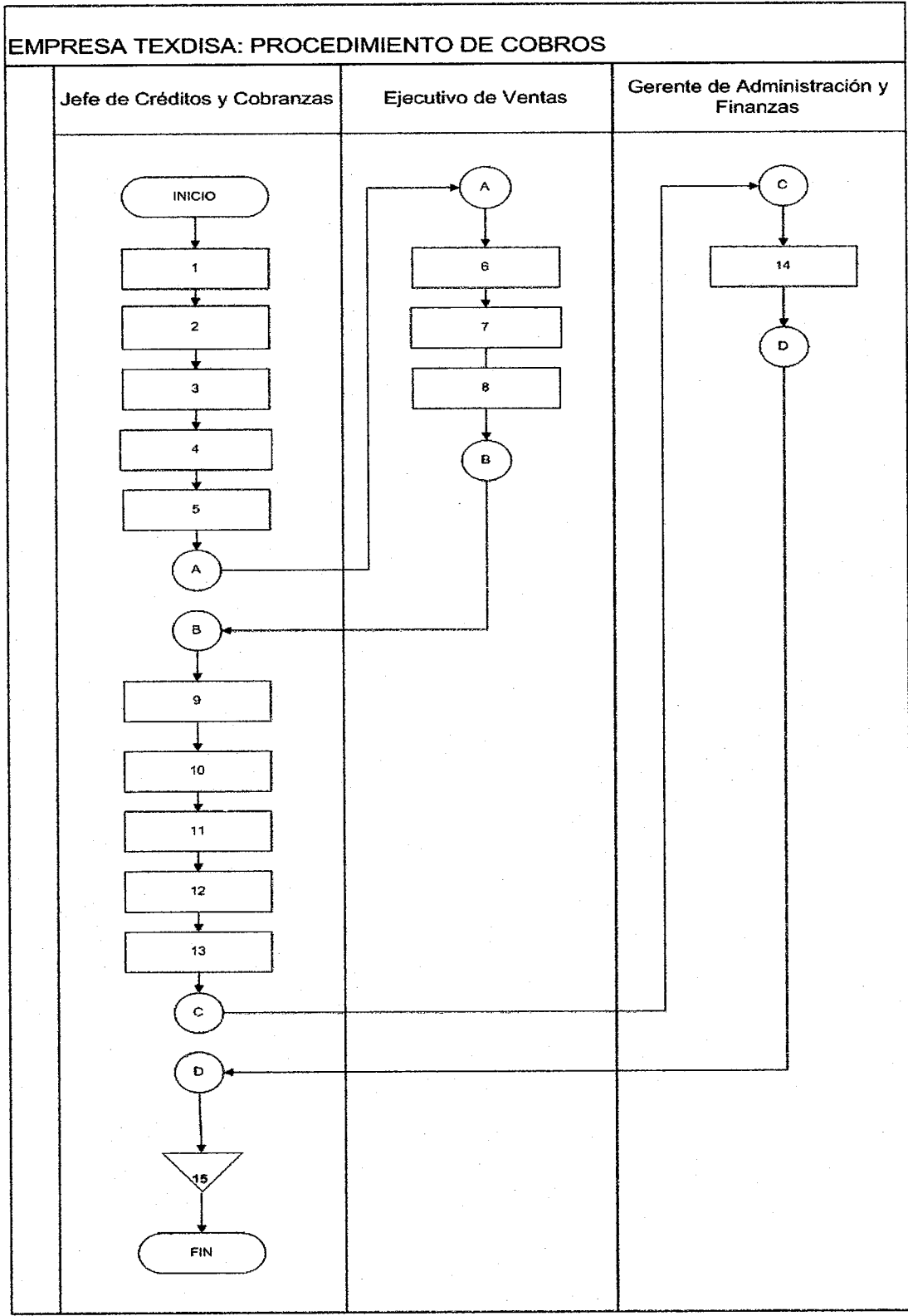
MPRESA TEXDISA	Procedimiento: 03	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE COBROS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 5	Hoja: 1 de 5 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Jefe de Créditos y Cobranza		Termina: Jefe de Créditos y Cobranzas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: <ol style="list-style-type: none">1) Sistematizar la recuperación de la cartera de ventas al crédito, manteniendo el control de los saldos actualizados de los clientes.2) Orientar a la unidad en el proceso de cobranza.3) Coordinar los esfuerzos del personal de la gerencia de administración y finanzas y gerencia de ventas		
NORMAS ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none">4) El Jefe de créditos y cobranzas deberán ejecutar su función de cobranza basado en el sistema de control de clientes y bajo los requisitos de la política de cobros de la empresa.5) El Jefe de créditos y cobranzas deberá velar por la eficiente administración de la cartera.6) Las rutas de cobros deberán definirse y adjudicarse en coordinación con la gerencia de ventas.		

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:03	Fecha: Marzo 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE COBROS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 5	Hoja: 2 de 5 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Jefe de Créditos y Cobranzas		Termina: Jefe de Créditos y Cobranzas
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Jefe de créditos y cobranzas.	1	Abre sistema de control de clientes existente e ingresa código o nombre de ejecutivo de ventas, fecha de salida de ruta, código de ruta para que el sistema automáticamente cargue la ruta.
	2	Selecciona tecla de carga de documentos propios y selecciona y acciona tecla de carga para documentos ajenos.
	3	Busca y selecciona individualmente código de ejecutivo de ventas, marca y visualiza días de vencimiento de los documentos ajenos.
	4	Selecciona y carga solo documentos con vencimiento > a 90 días de acuerdo a la política de la empresa. Imprime documento de ruta. Ordena documentos físicos .

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:03	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE COBROS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 5	Hoja: 3 de 5 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Jefe de Créditos y Cobranzas		Termina: Jefe de Créditos y Cobranzas
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Jefe de créditos y cobranzas.	5	Entrega al ejecutivo de ventas la ruta impresa, acompañada de los documentos de cobro. Adjudica y entrega formas (recibos, boletas de descuento, talonarios de pedidos y otros cuando es necesario) por de ejecutivo de ventas. Ingresa al sistema y coloca la ruta en el estatus de transito.
Ejecutivo de ventas	6 7 8	Revisa los documentos de acuerdo al orden de ruta y firma copia de recibido. Realiza labor de cobranza. Al finalizar ruta elabora y presenta liquidación de cobranza al Jefe de créditos y cobranzas.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento: 03	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE COBROS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 5	Hoja: 4 de 5 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Jefe de Créditos y Cobranzas		Termina: Jefe de Créditos y Cobranzas
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Jefe de créditos y cobranzas.	9	Hace arqueo de documentos (recibos y otros de acuerdo a los talonarios que cargue cada ejecutivo de ventas. Apertura la ruta de cobros en el sistema.
	10	6.1 Anula en el sistema los números de recibos que vengan con estatus de anulado con el código 999-99999, para que el sistema de paso al correlativo que corresponda y que sea vigente.
	11	Ingresa datos del recibo (fecha de emisión, código de cliente, cantidad recuperada, número de documento que cancela o abona parcialmente. Ingresa número de documento de pago (boleta de depósito o cheque). Emite notas de crédito cuando es necesario.

EMPRESA TEXDISA	Procedimiento:03	Fecha: Febrero 2009
Título. PROCEDIMIENTO DE COBROS	No. Pasos: 15 No. de Formas: 5	Hoja: 5 de 5 Elaboró: ESTUDIANTE Revisó:
Inicia: Jefe de Créditos y Cobranzas		Termina: Jefe de Créditos y Cobranzas
PUESTO	PASO NO.	ACTIVIDAD
Jefe de créditos y cobranzas.	12 13	Recibe todos los documentos que no fueron cobrados y los que solo fueron cobrados parcialmente Cierra ruta de cobros en el sistema y traslada la ruta con toda la documentación de soporte a la gerencia de administración y finanzas para supervisión.
Gerente de Administración y finanzas	14	Revisa que la liquidación y papelería este correcta y en orden, avala operación y devuelve a jefatura de créditos y cobros documentos de soporte.
Jefe de créditos y cobranzas.	15	Archiva documentos, facturas recibos y notas de crédito en orden correlativo y por ejecutivo de ventas. Entrega archivos de ruta a contabilidad para su custodia.



Anexo III.

MANUAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.

MANUAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS, PROPUESTO PARA LA EMPRESA TEXTILES DIVERSOS, S. A.

1. PRINCIPIO BÁSICO DEL MANUAL DE CRÉDITOS Y COBROS.

Cuanto mayor sean los créditos que se pretendan otorgar a una empresa individual o jurídica, o cuanto más desconocida o riesgosa sea ésta, mayores y mejores referencias se deben obtener, a fin de respaldar adecuadamente el otorgamiento de un crédito.

En este sentido es conveniente conocer mejor a los clientes, porque el otorgamiento de créditos se fundamenta en la confianza que debe inspirar el cliente.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE CRÉDITOS Y COBROS.

- Definir las normas y procedimientos relacionados con el análisis, concesión o denegación de un crédito solicitado.
- Constituir una guía y fuente de consulta a personas con responsabilidad directa, para mantener un adecuado control interno en el área de créditos.

3. NORMAS GENERALES DEL MANUAL DE CRÉDITOS Y COBROS.

3.1 En empresas comerciales, consistirá en vender sus productos reduciendo al máximo la posibilidad de otorgar créditos de difícil recuperación.

3.2 Definir las autoridades que intervienen en proceso de otorgamiento de créditos.

- a) Es importante establecer un comité de créditos, quien se constituirá como la autoridad máxima que defina la aprobación o denegación de los créditos.
- b) La Gerencia General
- c) El jefe de créditos y cobros

Un manual de créditos y cobros debe ser dinámico para que permita practicar revisiones periódicas, cuyos cambios a considerar deben ser:

- Por crecimiento en las operaciones de la empresa
- Por cambios en su estructura
- Por adaptación al mercado
- Por experiencias obtenidas anteriormente
- Por disposiciones del consejo administrativo o de los propietarios de la empresa.

4. NORMAS ESPECÍFICAS DEL MANUAL DE CRÉDITOS Y COBROS

- a) Identificar a la persona encargada de entregar la solicitud o evaluación previa, la cual para TEXDISA, debe ser el ejecutivo de ventas.
- b) Definir el tiempo máximo que debe tardar la aprobación o denegación de un crédito, el tiempo estimado para TEXDISA deberá ser no mayor de 48 horas
- c) Establecer políticas de crédito a empleados o funcionarios: para TEXDISA, se recomienda que el crédito a los empleados se otorgue después de que éstos hayan cumplido con su período de prueba (2

meses), y el monto inicial se definirá en una cantidad no mayor al salario quincenal. Posteriormente, se otorgará de acuerdo al tiempo de servicio o de acuerdo al pasivo laboral acumulado.

- d) Definir los tipos de financiamientos, características y garantías de cada cliente las cuales pueden ser dependiendo del monto del crédito: fiduciaria, prendaria e hipotecaria, suscribiendo un documento de crédito que tenga la característica de título ejecutivo sujeto a demanda por incumplimiento del pago.

5. NORMAS O ESTÁNDAR DEL CRÉDITO

Son las reglas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe poseer para que se le conceda el crédito, por lo que la empresa Texdisa, S.A. debe establecer ciertos requisitos, por ejemplo:

Para que un cliente pueda ser sujeto de crédito, es necesario que haya efectuado como mínimo tres compras estrictamente al contado por un valor no menor a los Q. 3,000.00, luego se le recibirá la papelería de solicitud de créditos con los documentos siguientes:

1. Fotocopia de Patente de comercio
2. Estados de cuenta bancarios de los tres últimos meses
3. Estados financieros (Estado de resultados y balance General del último ejercicio contable)
4. Fotocopia de Escritura de constitución (persona jurídica)

6. CRITERIOS PARA DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE OTORGAR UN CRÉDITO:

6.1 El analista de créditos después de verificar la papelería necesaria para la concesión del crédito, deberá confirmar las referencias comerciales y personales, además de la revisión de la página de Internet que otorga la información financiera de los clientes.

6.2 Establecer los índices financieros a fin de evaluar el desempeño y posición de la empresa o cliente, para ello los elementos fundamentales son el estado de resultados y el balance general de la empresa de los períodos bajo consideración.

Para la determinación de estos indicadores o índices financieros es necesario aplicar las siguientes formulas:

6.2.1 Análisis de Liquidez

a) **Índice de liquidez**, es uno de los indicadores que mide la capacidad de la empresa o cliente par cumplir con sus adeudos a corto plazo.

FÓRMULA:

ACTIVO CIRCULANTE

PASIVO A CORTO PLAZO

El activo circulante está constituido por los valores efectivos o sea caja, Valor en bancos o valores negociables, cuentas por cobrar y los inventarios.

El indicador adecuado es 2 o mayor que uno, lo que significa que si el resultado obtenido mediante esta formula es 2 o mayor que uno el cliente o empresa a

evaluar por cada quetzal adeudado cuenta con uno más para hacerle frente a sus obligaciones. Es importante tomar en cuenta que si el índice de liquidez de una empresa es 1 su capital neto de trabajo será "0" siendo un índice negativo

b) Razón de prueba rápida o prueba de ácido:

Este índice es semejante al de liquidez general, con la diferencia que se excluye el inventario ya que este es el menos líquido de los activos circulantes y se calcula de la siguiente forma.

ACTIVO CIRCULANTE- INVENTARIOS

PASIVO A CORTO PLAZO

Si el indicador obtenido es 2.0 o mayor que 1.0, esto significa que aun no considerando dentro del activo circulante los inventarios de mercadería, el cliente o empresa evaluada tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones posibles.

6.2.2 Análisis de actividad.

Estos indicadores son empleados para medir la velocidad con la cual varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, para estos indicadores se incluye los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

a) Rotación de inventarios

Sirve para medir la actividad o liquidez del inventario de una empresa o sea las veces que en un año la empresa renueva o rota la mercadería que vende.

FÓRMULA:

COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS

INVENTARIOS

El indicador que se determine permitirá establecer si el cliente potencial o empresa a calificar mueve con facilidad la mercadería que vende, lo que le permitirá mantener un flujo de efectivo adecuado.

6.2.3 PERÍODO DE COBRANZA, PROMEDIO O DURACIÓN MEDIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza que el cliente potencial tiene, ya que de la forma en que recupere su cartera reflejará la forma en que el pueda pagar.

FÓRMULA:

CUENTAS POR COBRAR / VENTAS ANUALES

360 (DÍAS)

Sí la empresa evaluada otorga créditos a treinta días, pero el indicador de sus cuentas por cobrar refleja un dato mayor a éste, indicará una administración deficiente de la sección de créditos y cobranzas. Por tal razón no garantiza que será un cliente responsable.

A continuación del análisis de estos indicadores, el analista de créditos deberá confrontar los estados de cuenta bancarios, que servirán de base para determinar si los datos consignados en los estados financieros son confiables, así mismo por los estados de cuenta bancarios también se podrá evaluar el flujo de efectivo que la empresa o cliente opera mensualmente, además de calificar la responsabilidad en el manejo de ese efectivo, por ejemplo la (cantidad de cheques rechazados).

7. CRITERIOS PARA ESTABLECER EL PLAZO.

El plazo adecuado para otorgar un crédito debe ser de 30 días, sin embargo este puede establecerse de acuerdo a la localización geográfica del cliente.

Si los datos obtenidos en el análisis determinan la factibilidad de otorgar el crédito, el analista deberá anexar los resultados al expediente de créditos, emitiendo su dictamen favorable o desfavorable, para que sea avalado por el comité de créditos si existiere o por el Gerente que para el caso designe la alta dirección.

8. POLÍTICAS DE COBROS.

- a) La recuperación de la cartera estará a cargo del responsable de créditos y cobranzas y por los ejecutivos de ventas.
- b) Las cuentas deberán ser recuperadas de preferencia dentro del plazo otorgado para el crédito, caso contrario la empresa efectuará un recargo del 14% anual sobre saldos.
- c) Por cada cheque rechazado, la empresa cobrará Q. 100.00 de gastos administrativos, entregando para el caso la nota de debito respectiva.
- d) La recuperación de los cheques rechazados deberá efectuarse mediante cheque de caja o estricto efectivo, por razón de la presentación de la fotocopia del cheque y la boleta de rechazo.
- e) El cheque rechazado se entregará al cliente hasta que su valor haya sido totalmente recuperado.
- f) Toda recuperación de cheque tendrá plena validez para la empresa siempre y cuando se haya entregado el recibo o comprobante del pago respectivo.
- g) Todo cheque que sea recuperado en forma parcial generará intereses sobre saldos de un 14% anual.

- h) Cuando la cuenta no genere movimiento después de 30 días, se enviarán notas de cobro y aviso de recargos, con la finalidad de hacer reaccionar al cliente.
- i) Cuando la recuperación de una cuenta lleve > de 90 días sin movimiento, inmediatamente deberá ser trasladada al cobro judicial, previo a la preparación del expediente el cual deberá contemplar inclusive el cuadro de cálculo de intereses mora.

9. OTRAS INSTANCIAS DE COBROS

- a) El encargado de Créditos y Cobranzas deberá mantener monitoreo de la cartera de cobros, mediante el cobro vía telefónica.
- b) Emitirá bimensualmente un reporte de cuentas morosas especialmente aquellas que se encuentran en el rubro de > de 60 días.
- c) Preparará conjuntamente con el gerente de ventas una planificación de ruta de cobro, para salir a visitar a los clientes morosos.

10. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- a) **Activo Circulante.** El activo líquido, circulante o activo corriente corresponde a un activo que se puede vender rápidamente a un precio predecible, con poco costo o molestia. Lo constituyen aquellos grupos de cuentas que representan bienes y derechos, fácil de convertirse en dinero o de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de las empresas. Como ejemplo: Caja, banco, moneda extranjera, inversiones temporales en acciones, cuentas por cobrar, inventario de mercancía, existencias.

- b) **Crédito.** La palabra crédito viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.

Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros; en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor.

- c) **Cuentas por Cobrar.** Son las cuentas y documentos por cobrar y representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito, servicios prestados, comisión de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Esta compuesto de los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.
- d) **Estados Financieros.** La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros. Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.
- e) **Garantía Fiduciaria.** La que aporta o se deriva de una persona física o jurídica, en virtud del crédito personal que inspira o merece. Es una garantía que responde con los activos propios y del fiador por el pago de las cuentas adeudadas.
- f) **Garantía Prendaria:** Garantía prestada con un bien mueble de tal modo que el acreedor garantizado puede ejecutar dicho bien para satisfacer su crédito, en caso de impago del deudor. Se denomina también garantía pignoraticia.

- g) **Garantía Hipotecaria.** Tipo de garantía real ofrecida con relación a un bien inmueble por la que se concede al acreedor la seguridad acerca del cumplimiento de una obligación dineraria mediante la constitución de una hipoteca que grave dicho bien.

- h) **Índices Financieros.** son razones financieras que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa, durante un periodo de tiempo dado.

- i) **Inventarios.** Relación y valoración de los bienes, derechos y obligaciones de una empresa, que expresan la estructura de su patrimonio en un momento dado. Lista en que se inscriben y describen, artículo por artículo, todos los bienes muebles que pertenecen a una persona o se encuentran en una empresa individual o jurídica.

- j) **Pasivo a Corto Plazo.** Los pasivos representan lo que la institución adeuda a otros en la forma de compromisos monetarios o como obligaciones para proporcionar bienes o servicios en el futuro. El pasivo a corto plazo es aquél cuya liquidación se producirá dentro de un año, en el curso normal de las operaciones.

ANEXO 4

**FORMATOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL Y A LOS
GERENTES DE LA EMPRESA**

**CUESTIONARIO DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO
PARA NIVEL GERENCIAL**

No. _____

LUGAR Y FECHA

PROPOSITO:

El presente cuestionario tiene el propósito de obtener información de tipo administrativo y de carácter confidencial, con la finalidad de poder presentar a la empresa objeto de estudio una propuesta que contribuyan a crear condiciones favorables de trabajo, para cada uno de los empleados de la organización.

1. RELACION DE FUNCIONES

Unidad Administrativa: _____

Función Básica _____

Otras Atribuciones O Responsabilidades:

1. Cuenta la empresa con una Misión establecida? Sí _____
No _____

2. Está a la vista o ha sido divulgada? Sí _____ No _____

3. Tiene la empresa una Visión, es decir sabe hacia donde quiere llegar en el mercado en el que se desenvuelve? Sí _____ No _____

4. Está a la vista o ha sido divulgada Sí _____ No _____

5. Se elabora en la empresa planes de trabajo? Sí _____
No _____

6. Si su respuesta es si Cuáles? De Compras _____ De Ventas _____ De Despacho _____

7. La Empresa Tiene objetivos planteados? Sí _____ No _____

8. Tiene la Empresa políticas establecidas? Sí _____ No _____
9. Si su respuesta es si Cuáles? De Ventas _____ De Créditos _____
De Cobros _____ Otros _____
10. Cuenta la Empresa con un reglamento interno que regule las acciones de los trabajadores? Sí _____ No _____
11. Cuenta la Empresa con un organigrama? Sí _____ No _____
12. Refleja la situación actual de la empresa? Sí _____ No _____
13. Es del conocimiento de todos los empleados Sí _____ No _____
14. Considera usted que es necesario efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo? Sí _____ No _____
Porqué? _____
15. La empresa tiene establecida una descripción técnica para orientar el desarrollo de las funciones de su personal? Sí _____ No _____
Están impresos o por escrito? Sí _____ No _____
16. Proporcionan los recursos para una coordinación adecuada entre los diversos departamentos? Sí _____ No _____
17. Están elaborados de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de la empresa? Si _____ No _____
18. A su criterio como gerente o jefe de departamento que procedimientos específicos exigen un estudio y cambios inmediatos

19. La distribución del espacio físico permite realizar el trabajo en forma ágil y eficiente Sí _____ No _____ porqué _____
20. Cuenta el personal con el equipo completo e idóneo para desarrollar las actividades de su puesto? Sí _____ NO _____
21. Dispone el personal de útiles y materiales necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas Sí _____ No _____

22. Que factores materiales, equipo y espacio considera usted que necesitaría su personal para hacer más funcional a la empresa _____

23. Qué tipo de comunicación se emplea en la empresa? Formal _____ Informal _____ Ambas _____

24. Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la empresa?

Memorandums _____ Circulares _____ Correo Electrónico _____ Teléfono _____

25. Existe trabajo en equipo dentro de la empresa y entre departamentos? Sí _____ No _____
porqué? _____

26. Repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen? Sí _____ No _____
Porqué? _____

27. Qué considera usted que se necesita para mejorar la coordinación dentro de la empresa?

28. Existe desperdicio de recursos por falta de coordinación? Sí _____ No _____
Porqué? _____

29. Cómo percibe el ambiente de la empresa?

Positivo _____ Negativo _____

30. El ambiente que propicia la empresa juegan un papel importante en el desarrollo de su trabajo? Sí _____ No _____

31. Existe algún tipo de iniciativa por parte de la empresa para crear un clima de trabajo más cordial? Capacitaciones _____ Actividades Recreativas _____ Actividades Ínter áreas _____ Otras _____

32. Considera usted que existe unidad de mando en su empresa? Sí _____ No _____

Porqué?

33. Se entienden los lineamientos que emite el nivel directivo? Sí _____
No _____
Porqué? _____

34 .Las ordenes se siguen por convicción o por obligación?

35. Es delegada la autoridad en los mandos medios? Sí _____ No _____

36. Usted como Gerente o jefe de departamento está facultado para tomar decisiones? Sí _____ No _____

EMPRESA TEXDISA, S.A.

CUESTIONARIO DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO, NIVEL ADMINISTRATIVO,
OPERATIVO

No. _____

LUGAR Y FECHA

PROPOSITO:

El presente cuestionario tiene el propósito de obtener información de tipo administrativo y de carácter confidencial, con la finalidad de plantear a la Gerencia General, una propuesta de recomendaciones que contribuyan a crear condiciones favorables de trabajo, para cada uno de los empleados de la organización.

RELACION DE FUNCIONES

Unidad

Administrativa:

Función
Básica _____

Otras

Atribuciones

O

Responsabilidades:

1. Cuenta la empresa para la que usted labora con una Misión establecida?

Sí _____ No _____

2. Está a la vista de todos o la conoce usted? Sí _____ No _____

3. Cuenta la empresa con una Visión, es decir sabe hacia donde quiere llegar en el mercado en el que se desenvuelve?

Si _____ No _____

4. Sabe usted si se elaboran planes de trabajo

Sí _____ No _____

Cuáles De Compras _____ De Ventas _____ De

Despacho _____

5. Conoce usted los objetivos que persigue su empresa? Sí _____
No _____
6. Conoce usted si la empresa tiene un organigrama establecido? Sí _____
No _____
7. Si su respuesta es sí lo conoce usted? Sí _____ No _____
8. Sabe usted dónde está ubicado su puesto de trabajo en el organigrama o estructura organizacional? Sí _____ No _____
9. Existe una claro detalle o descripción de actividades o tareas en su área de trabajo o unidad administrativa? Si _____ No _____
Porqué _____
10. Cuenta usted con un manual de organización? Si _____ No _____
11. Conoce usted las especificaciones o detalles de su puesto? Si _____
No _____
12. La funciones de su puesto se encuentran documentadas? Si _____
No _____
13. Las funciones que desarrolla son exclusivas de su puesto? Si _____
No _____
Porqué _____
- 14.. Su trabajo o lo que usted hace en la empresa se duplica o interfiere con el trabajo de otro puesto? Si _____ No _____
Porqué _____
- 15.. Entiende usted con claridad las obligaciones de su puesto? Si _____ No _____
Porqué _____
16. Existe la posibilidad de plantear una propuesta o sugerencias de cambio?
Si _____ No _____
Porqué _____

17. Que sugeriría usted para cumplir mejor con su trabajo? _____

18. Tienen establecido procedimientos definidos para orientar el desarrollo de cada función? Si _____ No _____
Porqué _____

19. Están por escrito los procedimientos? Si _____ No _____

20. Están elaborados los procedimientos de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de la empresa? Si _____ No _____
Porqué _____

21. Funcionan dentro del marco de la estructura de la organización?
Si _____ No _____
Porqué _____

22. Considera usted que conviene efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo?
Si _____ No _____
Porqué _____

23. Qué procedimientos específicos exigen un estudio y cambios inmediatos?

24. Dispone usted de un manual de procedimientos? Si _____ No _____

25. Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las obligaciones que usted tiene asignadas? si _____ No _____
Porqué _____

26. La distribución del espacio físico le permite realizar su trabajo en forma ágil y eficiente? Si _____ No _____

Porqué _____

27. Cuenta usted con el equipo completo e idóneo para desempeñar su puesto?

Si _____ No _____

Porqué _____

28. Dispone de útiles y materiales necesarios para llevar a cabo sus tareas?

Si _____ No _____

Porqué _____

29. Cree usted que con un buen soporte de equipo, material y útiles elevaría su productividad?

Si _____ No _____

Porqué _____

30. Señale que factores materiales, equipo y espacio necesitaría para hacer más funcional a la empresa?

31.. La comunicación que se maneja dentro de la empresa ? es formal _____ Informal _____ Ambas _____

32. Con qué áreas de la empresa mantiene más contacto?

33. Qué medios emplea para comunicarse con el resto de la empresa?

Teléfono _____ Memorandums _____ Correo Electrónico _____
Otros _____

34. En su ámbito de trabajo sostiene algún tipo de comunicación con personas externas a la empresa? Clientes _____ Proveedores _____

Asesores _____ Otros _____

35. Entiende usted con claridad el sentido y propósito de los mensajes que recibe?

Si _____ No _____
Porqué _____

36. A quien recurre cuando tiene alguna duda en la interpretación de un mensaje?

Compañero de área _____ Al emisor del mensaje _____ Jefe
Inmediato _____

37. Qué propondría o sugeriría usted poder comunicarse mejor, interna y externamente?

38. Se siente usted parte de la empresa?

Si _____ No _____
Porqué _____

39. Se siente usted motivado al trabajar para esta empresa? Sí _____
No _____

Porqué? _____

40. Cuál es su actitud ante el trabajo? Preactiva _____ Dinámica _____
Emprendedora _____ Participativa _____

41. Cómo percibe el ambiente de la empresa? Positivo _____
Negativo _____

42. Cree usted que el ambiente que propicia la empresa juegan un papel importante en su trabajo? Sí _____ No _____ Por qué?

EXCLUSIVO PARA EL PERSONAL DE VENTAS

43. Cuáles cree usted que son los mayores problemas que enfrenta la empresa actualmente?

Ventas Bajas _____ Devoluciones Sobre Ventas _____
Competencia _____ Otros _____

44. Qué factores considera usted que afecta más para que se den Ventas Bajas?
Precio _____ Condiciones de la Venta _____ Competencia _____ Poco
Poder Adquisitivo de los clientes _____ Otros _____

45. Que Considera usted que influye para que se den devoluciones sobre las ventas? Despachos Tardíos _____ Error en los Despachos _____ Mal clasificación de la mercadería _____

46. Considera usted importante y necesario que se cree un puesto de comunicación con los clientes, para poder resolver los problemas que se presenten en las ventas previo y post a los despachos, de manera que permita lograr una atención de calidad y la satisfacción de los mismos?
Si _____ No _____