



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA OFTALMOLÓGICA

Hans Estuardo Calderón Palacios
Asesorado por el Lic. David Solares Cabrera

Guatemala, enero de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA OFTALMOLÓGICA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

HANS ESTUARDO CALDERÓN PALACIOS

ASESORADOR POR EL LIC. DAVID SOLARES CABRERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Enrique Alfredo Beber Aceituno
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz de León
VOCAL V	P.A. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Martha Guisela Gaitán Garavito
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA OFTALMOLÓGICA,

tema que fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial, el 18 de mayo 2008.

Hans Estuardo Calderón Palacios

DEDICATORIA A:

- Dios** Por permitirme cumplir con esta meta y compartirla con todos ustedes.
- Mi abuela,
hermano y
primos** Graciela Cifuentes, Gustavo Adolfo, Francis Alberto y Julio Cesar (Q.E.P.D.)
Por el ejemplo de bondad y lucha.
- Mis padres** Ing. Gustavo Calderón
Sra. Marina Palacios
Por el apoyo que me han dado todos estos años.
- Mis hermanos** Kyra Yanina, Claudia Massiel, Derick Marcel, Samira Denisse y Lester Steve.
Por el cariño y esa muestra de unión.
- Mi novia** Por el amor y motivación brindada.
- A mi hija** Ghislaine Annelise,
Por ser tan comprensible y especial.
- Mis primos** Por estar siempre a mi lado en todo momento.
- Mis tíos** En especial a Víctor Manuel, por apoyarme y animarme.
- Mis amigos** Por la lealtad y confianza.

AGRADECIMIENTOS A:

Catedráticos Por compartirme sus conocimientos y consejos.
de la Facultad
de Ingeniería

Al Lic. David Por su adecuada asesoría en este trabajo de graduación.
Solares
Cabrera

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. HISTORIA DE LA EMPRESA	
1.1 La industrial oftálmica en general.....	1
1.2 Reseña histórica de la firma.....	2
1.3 Visión.....	3
1.4 Misión.....	3
1.5 Recursos y procedimientos.....	3
2. MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Organización.....	7
2.2 Actividad.....	7
2.3 Puestos de trabajo.....	7
2.4 Estandarización.....	8
2.5 Descentralización.....	8
2.6 Departamentalización.....	9
2.7 Organigrama.....	9
2.8 Coordinación.....	10

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1	Fortalezas.....	11
3.2	Debilidades.....	12
3.3	Oportunidades.....	13
3.4	Amenazas.....	14
3.5	Matriz FODA.....	15
3.6	Estrategias para organización de una Empresa Oftálmica.....	19
3.7	Análisis económico de la propuesta.....	23

4. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN

4.1	Actividades.....	30
4.2	Puestos de trabajo.....	30
4.2.1	Gerente general.....	30
4.2.2	Gerente financiero.....	32
4.2.3	Contador general.....	33
4.2.4	Asistente de contabilidad.....	35
4.2.5	Asistente de caja.....	36
4.2.6	Asistente de facturación.....	38
4.2.7	Jefe de compras.....	39
4.2.8	Asistente de cuentas por pagar.....	41
4.2.9	Asistente de importación y exportación.....	43
4.2.10	Gerente de producción.....	44
4.2.11	Jefe de control de calidad.....	46
4.2.12	Jefe de planta.....	47
4.2.13	Jefe de bodega.....	49
4.2.14	Jefe de taller y mantenimiento.....	50
4.2.15	Gerente de <i>Marketing</i>	52
4.2.16	Supervisor de recepción y atención al cliente.....	53
4.2.17	Secretaria de recepción.....	55

4.2.18	Recepción y atención a clientes.....	57
4.2.19	Encargado de proyectos externos.....	58
4.2.20	Gerente de recursos humanos.....	60
4.2.21	Asistente de nóminas y planillas.....	62
4.2.22	Asistente de reclutamiento y capacitación.....	63
4.2.23	Asistente de mantenimiento de edificios.....	65
4.2.24	Asistente de informática.....	66
4.3	Procedimientos.....	68
4.4	Estandarización.....	84
4.5	Descentralización.....	84
4.6	Autoridad.....	85
4.7	Departamentalización.....	85
5.	HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y DESARROLLO	
5.1	Seguimiento de los procedimientos de la organización.....	87
5.2	Formatos de seguimiento.....	87
5.3	Organigrama.....	87
5.4	La coordinación como un elemento de unidad.....	89
	CONCLUSIONES.....	91
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA.....	95
	APÉNDICE 1.....	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Sistema de cómputo.....	4
2. Máquinas cortadoras y pulidoras.....	5
3. Laboratorio de control de calidad y aplicación de anti-reflejo.....	5
4. Juego de lentes y aro.....	6

GLOSARIO

Calidad	Suma de rasgos y características de un producto o servicio, que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.
Diseño del puesto	División del trabajo de la organización entre sus empleados.
Eficiencia	La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.
Flujos	Componentes que entran y salen de un sistema.
Funciones	Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.
Modelo	Representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real, puede ser oral, material o matemática.
Oftalmología	Especialidad médica que estudia las patologías del globo ocular, la musculatura ocular, sistema lagrimal y párpados, así como sus tratamientos.
Operaciones	Actividades de producción de una organización.

Oportunidad	Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos definidos.
Óptica	Rama de la física que estudia el comportamiento de la luz, sus características y sus manifestaciones. Abarca el estudio de la reflexión, la refracción, las interferencias, la difracción, la formación de imágenes y la interacción de la luz con la materia.
Proceso	Método sistemático, para manejar las actividades.
Productos	Insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

RESUMEN

El diagnóstico empresarial, es una revisión integral de la empresa, que permite evaluar el negocio a la luz de las prácticas empresariales exitosas. El objetivo de éste es que el empresario tenga acceso a herramientas esenciales, como la tecnología empresarial y administrativa que lo hará competitivo.

En toda empresa, existen oportunidades y fortalezas que influyen directamente en su desarrollo, por lo que deben ser aprovechadas al máximo por la gerencia, para contrarrestar oportunamente las adversidades que se puedan generar por las debilidades y amenazas.

Una herramienta útil para garantizar el cumplimiento de los planes e instrucciones es la supervisión, por lo que deben monitorearse las actividades que se realizarán en cada una de las gerencias. Para facilitar este procedimiento se deben crear controles que ayuden a determinar el desarrollo, así como verificar el seguimiento de los procedimientos establecidos.

La coordinación en la empresa se desarrolla a través de la interrelación de las diferentes gerencias, por lo que es conveniente tener definidos los procedimientos que deben llevarse a cabo en las diferentes áreas. Una guía útil para facilitar esta acción es la creación de diagramas de flujo, que estandaricen las actividades que deben realizarse y los puestos asignados para ello.

OBJETIVOS

General

Proponer un modelo de organización para el departamento financiero de una industria oftálmica.

Específicos

1. Describir la naturaleza de la industria oftálmica.
2. Presentar un marco conceptual de la industria oftálmica.
3. Presentar el diagnóstico actual de la industria oftálmica respecto a fortalezas y debilidades.
4. Presentar la situación actual de la industria respecto a oportunidades y amenazas.
5. Presentar un modelo de organización que permita la eficiencia de las utilidades y el cumplimiento de metas.
6. Presentar una propuesta del elemento coordinador para el logro de la eficiencia.

7. Sugerir el seguimiento y desarrollo de las actividades del departamento financiero de la industria oftálmica.

INTRODUCCIÓN

Alcanzar mejores niveles de competitividad es uno de los retos constantes para cualquier empresa. Ser competitivo significa que las condiciones en las que operan los individuos les permiten generar prosperidad y desarrollo, optimizando los recursos disponibles.

En ese sentido, el presente trabajo plasma en cinco capítulos la organización con la que opera una empresa oftalmológica, dentro del mercado nacional.

Se da a conocer la historia de la industria oftalmológica, los inicios de la empresa, su visión, misión, recursos y procedimientos, dentro del primer capítulo.

Para lograr un entendimiento de los diferentes conceptos organizacionales, en el capítulo segundo se define un marco conceptual de cada uno de los términos por utilizar dentro del presente informe.

Se lleva a cabo una evaluación de todas las áreas de la empresa, por medio de un diagnóstico que establece cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el cual se detalla en el capítulo tercero.

Derivado del resultado del diagnóstico, se propone una nueva organización de la empresa, que implica la readecuación y creación de nuevos puestos de trabajo y la definición de una línea jerárquica que corresponde a las necesidades de sus actividades; todo ello se plantea en el capítulo cuarto.

De acuerdo con la organización propuesta se establecen herramientas y controles que permiten la coordinación de las actividades de cada una de las áreas de la empresa, con el fin de maximizar los recursos y lograr mayor eficiencia en sus procedimientos; estos son dados a conocer en el capítulo quinto.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1 La industria oftálmica en general

La industria oftálmica utiliza diferentes procesos para generar los lentes que ofrece al mercado, dentro de estos procesos están los siguientes:

Empleo de biseladores automáticos que se utilizaron por primera vez para terminar los lentes. Una de sus principales ventajas consiste en la aplicación de un biselado profundo a los lentes negativos para esconder la mayoría del espesor detrás de la montura, lo cual requiere de una habilidad especial y permite un considerable avance cosmético.

Actualmente, la industria oftálmica ha lanzado al mercado la tecnología IOT Futura, que permite crear lentes oftálmicos personalizados. Los nuevos lentes toman en cuenta el estilo de vida y las necesidades visuales de cada paciente para dotarles de una visión de mucha mayor calidad.

El tallado clásico de superficies ópticas se ha basado en el uso de fresas de diamante capaces de generar superficies esféricas o tóricas por rotación y traslación, junto con el afino y pulido de las superficies fresadas mediante frotación con radios de curvatura predefinidos. Estas técnicas han permitido producir superficies ópticas con precisión y rapidez, pero con grandes limitaciones en cuanto al tipo de superficie, ya que sólo pueden generarse aquellas con alto grado de simetría.

El tallado punto a punto (*free-form*) con tornos o con fresadoras de alta precisión y puntas de diamante, capaz en principio de generar superficies arbitrarias es una tecnología en la que se trabaja desde hace unos 30 años. Inicialmente, las limitaciones mecánicas sólo permitían generar óptica para infrarrojo lejano, cuyos requisitos de precisión y rugosidad son menores. Aun así, los primeros equipos de tallado punto a punto requerían costosas instalaciones y servicios para alcanzar la precisión requerida. La mejora continuada del control de la dinámica de las máquinas herramienta, gracias al avance de controles numéricos, sensores de posición, reguladores y servos, ha permitido mejorar la precisión del tallado y pulido hasta el punto de ser posible la fabricación de óptica paravisible. A pesar de los avances, esta tecnología continúa demandando condiciones ambientales muy restrictivas y mantiene un coste de mantenimiento muy elevado.

1.2. Reseña histórica de la firma

La empresa se fundó en 1985 con el propósito de surtir el mercado nacional de materias primas de alta calidad, para la elaboración de lentes semi-terminados bifocales de vidrio.

En 1992, se adquirió maquinaria para prestar el servicio de tallado de materias primas. En el 2000, la empresa incursionó en el mercado de lentes terminados en material de policarbonato, tecnología que brindó mayores ventajas en comparación con el plástico utilizado normalmente. Después, se adicionaron las bases semi-terminadas de policarbonato, para lo que se adquirió maquinaria altamente sofisticada para tallar esas bases, así como equipo de alto rendimiento tecnológico, con el que se presta el servicio de montaje en forma más rápida y con óptima calidad.

En el 2005 se adquirió el más sofisticado equipo de evaporización de materiales al alto vacío, con el cual se obtiene un proceso de antirreflejo de alta calidad.

1.3. Visión

Ser una empresa pionera en el mercado centroamericano de óptica, que preste un buen servicio al cliente, utilizando equipo altamente sofisticado y materiales de buena calidad, con la tecnología más moderna a nivel mundial.

1.4. Misión

Brindar al mercado de óptica un servicio profesionalizado en cuanto a la visión y montaje de lentes, la calidad de materias primas y su venta, así como el proceso de tallado de las mismas.

1.5. Recursos y procedimientos

Se cuenta con un *software* actualizado en conexión de red, el cual permite llevar un control estricto de todos los trabajos solicitados por los clientes. El proceso inicia desde la recepción, por vía telefónica o personal, de los pedidos realizados por los clientes, quienes son atendidos por personas calificadas que seleccionan en el programa del sistema de cómputo las características de las materias primas que el cliente demande.

Figura 1. Sistema de cómputo



Fuente: Laboratorio óptico.

Posteriormente al ingreso del pedido al sistema de cómputo, se envía a la terminal del departamento de bodega, en donde cada lente terminado o materias primas semi-terminadas, previamente identificados con códigos de barra, se descargan a través de un escáner, para luego enviarse al laboratorio, departamento de montaje o al cliente, según sea el caso.

El laboratorio está equipado con diversas máquinas en las que se trabaja individualmente de acuerdo al material requerido, ya sea vidrio, plástico o policarbonato. También se cuenta con equipo para la aplicación de la capa de RLX y tratamiento UV para bases de policarbonato.

Figura 2. Máquinas cortadoras y pulidoras



Fuente: Laboratorio óptico

Al finalizar todos los pasos que involucra el tallado de bases semi-terminadas, estas se revisan en el departamento de laboratorio para corroborar que los lentes tengan la graduación solicitada. Posterior a su revisión, estos se trasladan al departamento de montaje, donde se realiza una revisión final con la intención de que estos se entreguen con las especificaciones requeridas por los clientes.

Figura 3. Laboratorio de control de calidad y laboratorio para aplicación de anti reflejo



Fuente: Laboratorio óptico

Al concluir estos procedimientos, el producto final se entrega al departamento de mensajería, cuyo personal se encarga de que el cliente reciba el producto inmediatamente.

Todos los procedimientos realizados son supervisados y renovados continuamente, con la única intención de beneficiar a los clientes y proporcionar un producto final que supere sus expectativas, además de satisfacer sus necesidades.

Figura 4. Juego de lentes y aro



Fuente: Laboratorio óptico

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Organización

Organizar es el proceso de crear una estructura de empleos que permita a los empleados poner en práctica las metas y planes de la administración. El proceso por el cual la administración forma empleos y relaciones se denomina diseño de organización, en él se establecen las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura.

2.2 Actividad

Tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hasta otro. Es un grupo de tareas asignadas a una persona o entidad.

2.3 Puesto de trabajo

Evaluación que permite definir los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para desempeñarlos. Exposición escrita de las actividades que deberá realizar la persona que ocupe el puesto; cómo las llevará a cabo y con qué finalidad. Exposición de las calificaciones mínimas aceptables que la persona que ocupe un puesto específico deberá poseer para poder desempeñarlo con éxito.

2.4 Estandarización

Los estándares son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas y deben establecerse con cada característica medida. En un país extranjero uno de los aspectos más difíciles, pero importantes, es ajustarse a las diferencias en los estándares. Debido a las dificultades que enfrentan para establecer estándares que se apliquen en culturas y mercados diferentes, muchas organizaciones globales han adoptado las estrategias globales, pero actúan de manera local.

2.5 Descentralización

La autoridad en una organización es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos para aplicar su propio juicio en la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental en la delegación; en la medida en que no se delega autoridad, se centraliza. ¿Cuánta autoridad debe concentrarse o distribuirse en una organización? Bien podría darse la centralización absoluta de la autoridad en una sola persona, lo que implicaría, sin embargo, la inexistencia de administradores y, por lo tanto, de una organización estructurada.

En todas las organizaciones existe cierto grado de descentralización. Por otra parte, no puede haber descentralización absoluta, ya que si los administradores delegan toda su autoridad, perderían su condición como tales, sus puestos serían eliminados y la organización desaparecería.

2.6 Departamentalización

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado, la unidad de cuentas por pagar. En algunas empresas, la terminología departamental se aplica de manera laxa; en otras, especialmente en las de mayor tamaño una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, bien puede ocurrir que un vicepresidente establece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

2.7 Organigrama

El organigrama se concibe como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, de forma tal que se pueda observar la relación de jerarquía que tiene. Por lo regular se diseñan desde arriba hacia abajo y muestran la jerarquía de mayor a menor.

El organigrama se compone de rectángulos y/o cuadrados (donde se encierran los nombres de los cargos), que se unen por medio de líneas, las cuales representan los canales de dependencia y responsabilidades de la institución.

La principal utilidad del organigrama consiste en que permite apreciar, de manera fácil, la forma en que se estructura una organización, sin necesidad de explicaciones detalladas sobre la forma en que se ha dividido.

2.8 Coordinación

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración. Logra la armonía de los esfuerzos individuales para alcanzar los propósitos y objetivos de un grupo.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

De acuerdo con lo anterior, a continuación se enlistan las principales variables encontradas durante la investigación.

3.1. Fortalezas

1. La empresa cuenta con una alta cartera de clientes satisfechos debido al cumplimiento en los tiempos de entrega y la buena calidad de sus productos. Por ello se ha creado buena reputación en el medio.
2. Se cuenta con tecnología de punta, la cual facilita los procesos y optimiza los recursos; proporciona un excelente servicio al cliente y permite una reducción considerable en los costos de operación.
3. El equipo humano de trabajo cuenta con experiencia considerable, por lo que muestra flexibilidad ante los cambios que se puedan dar en los procedimientos o tecnología.
4. Se tienen alianzas estratégicas con empresas del extranjero y la representación de productos de renombre a nivel mundial.
5. Se exporta producto terminado a países del área.
6. La demanda de los productos que se distribuyen está en crecimiento, además, se adoptan nuevos productos del mismo ramo.
7. Se tiene un buen posicionamiento en el mercado nacional, actualmente es una de las dos empresas líderes.
8. La empresa goza de una situación financiera cómoda, lo cual facilita la reinversión de capital.

9. La rotación de personal es escasa, dadas las condiciones que proporciona la empresa y el ambiente laboral positivo.
10. La empresa está ubicada en un punto geográfico adecuado, cerca de los clientes mayoritarios y de los accesos hacia las diferentes zonas de la ciudad.

3.2. Debilidades

La emisión de facturas se concentra en un día a la semana; esto genera atrasos para realizar los cobros y se les carga con un costo financiero.

1. El manejo de caja chica es deficiente por falta de controles adecuados y no se le da el uso correspondiente.
2. No se tiene un estado de cuenta real de todos los clientes; esto ocasiona atrasos en los pagos y pérdida por falta de cobro.
3. Carece de una política crediticia y de cobros que proteja el flujo de efectivo; por lo tanto se tienen pérdidas financieras de varios tipos.
4. En el departamento de distribución los mensajeros no tienen definidos los procedimientos que deben seguir y la papelería que manejan; además, falta un control adecuado de las rutas de distribución y actividades que realizan.
5. Las planillas del personal antiguo no se tienen registradas en forma electrónica; esto puede causar problemas con diversas entidades gubernamentales.
6. No se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue del desarrollo del personal de la empresa y de efectuar con eficiencia las contrataciones.

7. Carece de un plan de seguimiento de los pedidos realizados al extranjero de las materias primas; por lo que no se puede garantizar la existencia en planta en un plazo determinado.
8. Falta un adecuado control de los pedidos de los clientes, por lo que ocasionalmente se dan atrasos en las entregas por pérdida en el proceso.
9. Carece de un programa alternativo que garantice buena atención al cliente al momento de ocurrir un inconveniente; esto crea inconformidades y en ocasiones la pérdida del cliente.
10. El flujo de materiales del departamento de producción es insuficiente, por lo que constantemente se detienen algunos puestos de trabajo.
11. La comunicación entre departamentos es deficiente y con frecuencia surgen conflictos de personal y pérdidas de recursos.
12. No se tienen definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
13. No se ha explotado el mercado con ingresos bajos.

3.3. Oportunidades

Se exporta a tres países del área centroamericana y se tienen negociaciones para iniciar operaciones en México, aprovechando el Tratado de Libre Comercio –TLC– con México y Estados Unidos. En mediano plazo se espera incrementar en un 40% las ventas.

1. Existe una cantidad limitada de proveedores en el extranjero. Actualmente se tiene relación comercial con algunos líderes del mercado.

2. La competencia esta conformada por 21 laboratorios en el área, los cuales representan únicamente el 45% del mercado.
3. El poder adquisitivo de los consumidores es limitado, pero suficiente para poder adquirir el producto.
4. Las leyes y políticas gubernamentales son favorables a la empresa, pues incentiva la reinversión de capital.
5. La tecnología cambia de manera acelerada por lo que se requiere afianzarse de una buena asesoría de los proveedores.

3.4. Amenazas

La fuerte competencia que se da en el área; actualmente en el país operan 21 laboratorios.

1. La situación económica del sector empresarial está en declive, muchas empresas están cerrando operaciones y otras se trasladan a países vecinos.
2. Se tienen fabricantes que centralizan sus productos en unos pocos distribuidores, los cuales venden por grandes lotes y a precios poco favorables.
3. Eventualmente aparecen productos sustitutos, los cuales cambian radicalmente la demanda y el precio del producto.
4. La variante tasa de cambio bloquea la inversión.
5. El mercado de mano de obra es escaso; pocas personas tienen el nivel técnico que responda a los requerimientos de la empresa.
6. Debido a la crisis de valores de la sociedad se tiene mucha precaución en la contratación de los trabajadores.

3.5 MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La empresa cuenta con una alta cartera de clientes satisfechos. b. Se cuenta con tecnología de punta. c. El equipo humano cuenta con experiencia considerable. d. Se tienen alianzas estratégicas con empresas del extranjero y representación de productos a nivel mundial. e. Se exporta producto terminado a países del área. f. La demanda está en crecimiento y se adoptan nuevos productos. g. Buen posicionamiento en el mercado nacional. h. La empresa goza de una situación financiera cómoda. i. Baja rotación de personal. j. La empresa está ubicada en un punto geográfico estratégico.
<p>Lista de Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una cantidad limitada de proveedores en el extranjero. 2. Existen 21 laboratorios en el área que representan el 45% del mercado. 3. El poder adquisitivo del mercado es suficiente. 4. Las leyes y políticas gubernamentales son favorables a la empresa. 5. La tecnología cambia rápidamente, por lo que se requiere asesoría de un buen proveedor. 	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el mercadeo, atención y ventas telefónicas.(O2, F1, F7) 2. Buscar constantemente proveedores de tecnología de punta, e invertir en la maquinaria necesaria.(O1, O5, F2, F4) 3. Expandir las negociaciones comerciales a otros países del área.(O4, F5) 4. Capacitar al personal y mantener políticas salariales apropiadas.(F3, F9) 5. Buscar nuevos nichos de mercado, aprovechando la calidad, reputación de la empresa y la capacidad para surtirlos. (O3, F1, F5, F6, F7, F8, F10)

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El manejo de caja chica es deficiente. 2. No se tiene un estado de cuenta real de todos los clientes. 3. Carece de una política crediticia y de cobros. 4. Falta de procedimientos en el departamento de distribución. Además de la falta de control en las rutas de distribución. 5. No se tienen registros de las planillas del personal antiguo. 6. No se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos eficiente. 7. Falta de seguimiento a los pedidos al extranjero de materias primas. 8. Falta de control en los pedidos de los clientes. 9. Falta de un programa definido que garantice buena atención al cliente al momento de ocurrir un inconveniente. 10. Falla en el flujo de materiales en el departamento de producción. 11. La comunicación entre departamentos es deficiente. 12. No se tienen definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. 13. No se ha explotado el mercado con ingresos bajos.
<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p>Lista de Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una cantidad limitada de proveedores en el extranjero. 2. Existen 21 laboratorios en el área que representan el 45% del mercado. 3. El poder adquisitivo del mercado es suficiente. 4. Las leyes y políticas gubernamentales son favorables a la empresa. 5. La tecnología cambia rápidamente, por lo que se requiere asesoría de un buen proveedor. 	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los procedimientos y controles, en caso de que no existan, crearlos de acuerdo a las leyes fiscales y laborales existentes. (O4, D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10) 2. Crear un departamento de recursos humanos que se encargue de capacitar y seleccionar al personal adecuado, y que cree registros. (O4, D5, D6) 3. Crear manuales administrativos que permite mejorar la organización definiendo los puestos al personal adecuado. (O4, D12) 4. Crear un programa de capacitación y entrenamiento del personal, en diferentes temas. (O5, D9, D11, D12) 5. Crear e Implementar formatos que ayuden a mejorar el control de las actividades realizadas en los diferentes departamentos. (O4, D1, D3, D9, D10) 6. Ampliar la comercialización y venta al mercado con ingresos bajos del país. (O3, D13)

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con una alta cartera de clientes satisfechos. 2. Se cuenta con tecnología de punta. 3. El equipo humano cuenta con experiencia considerable. 4. Se tienen alianzas estratégicas con empresas del extranjero y representación de productos a nivel mundial. 5. Se exporta producto terminado a países del área. 6. La demanda está en crecimiento y se adoptan nuevos productos. 7. Buen posicionamiento en el mercado nacional. 8. La empresa goza de una situación financiera cómoda. 9. Baja rotación de personal. 10. La empresa está ubicada en un punto geográfico estratégico.
<p>Lista de Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La situación económica del sector empresarial está en declive. 2. Los fabricantes centralizan sus productos en pocos distribuidores. 3. Eventualmente aparecen productos sustitutos en el mercado. 4. La variante tasa de cambio bloquea la inversión. 5. El mercado de mano de obra es escaso. 6. Se tiene mucha precaución en la contratación de los trabajadores. 	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la diversidad de productos en calidad y precio. (A2, A3, A4, F1, F4, F5, F6) 2. Mantener una estrecha relación con los fabricantes de maquinaria. (O2, F2) 3. Fortalecer el reclutamiento, capacitación y entrenamiento del personal. (O5, O6, F3, F9) 4. Mejorar el posicionamiento de marca, mercadeo, venta y distribución. (A3, F7, F10) 5. Buscar alternativas de inversión, en los medios financieros del área. (A1, A4, F8)

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El manejo de caja chica es deficiente. 2. No se tiene un estado de cuenta real de todos los clientes. 3. Carece de una política crediticia y de cobros. 4. Falta de procedimientos en el departamento de distribución. Además de la falta de control en las rutas de distribución. 5. No se tienen registros de las planillas del personal antiguo. 6. No se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos eficiente. 7. Falta de seguimiento a los pedidos al extranjero de materias primas. 8. Falta de control en los pedidos de los clientes. 9. Falta de un programa definido que garantice buena atención al cliente al momento de ocurrir un inconveniente. 10. Falla en el flujo de materiales en el departamento de producción. 11. La comunicación entre departamentos es deficiente. 12. No se tienen definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. 13. No se ha explotado el mercado con ingresos bajos.
<p>Lista de Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La situación económica del sector empresarial está en declive. 2. Los fabricantes centralizan sus productos en pocos distribuidores. 3. Eventualmente aparecen productos sustitutos en el mercado. 4. La variante tasa de cambio bloquea la inversión. 5. El mercado de mano de obra es escaso. 6. Se tiene mucha precaución en la contratación de los trabajadores. 	<p>DA (Mini-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e implementar procedimientos y formatos de control. (A1, D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10, D11, D12) 2. Definir los perfiles de puestos de trabajo y el procedimiento de contratación del personal. (A5, A6, F6, F12) 3. Ampliación el mercado objetivo, con la diversificación de productos hacia el sector económico bajo. (A1, A3, F13)

3.6 Estrategias para la Organización de la Empresa Oftálmica

Maxi-Maxi (Fortalezas y Oportunidades):

1. Implementar actividades enfocadas al mercadeo, con miras a subir las ventas y ampliar el mercado.
Definir los procedimientos que se deben seguir para prestar una atención a clientes adecuada, por medio de la estandarización de servicios.
Implementar el sistema de ventas telefónicas, utilizando las herramientas disponibles y definir el procedimiento adecuado.
(O2, F1, F7)
2. Buscar constantemente proveedores de tecnología de punta, e invertir en la maquinaria necesaria. Para ello se debe participar en las ferias internacionales y mantener una estrecha relación con los fabricantes líderes en la rama.
(O1, O5, F2, F4)
3. Expandir las negociaciones comerciales a otros países del área. Aprovechando los tratados de libre comercio y el fácil acceso a los países Centroamericanos.
(O4, F5)
4. Capacitar al personal y mantener políticas salariales apropiadas. Se debe definir un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal, por medio de organizaciones especializadas en las áreas de conveniencia.
Es conveniente definir una apolítica salarial que motive y cubra las necesidades del colaborador y mantenga el margen de rentabilidad esperado, basándose en el punto de equilibrio.

5. Buscar nuevos nichos de mercado, aprovechando la calidad, reputación de la empresa y la capacidad para proveer producto. Para ello se debe realizar un estudio de mercado, que determine que nichos pueden ser ventajosos y en base a las necesidades identificadas, desarrollar el producto idóneo y la política de comercialización. (O3, F1, F5, F6, F7, F8, F10)

Maxi-Mini (Fortalezas y Amenazas):

1. Mejorar la diversidad de productos en relación a la calidad y el precio, por lo que se deben mantener o mejorar las relaciones comerciales con los proveedores actuales y buscar proveedores nuevos que garanticen mejoras a los productos existentes. (A2, A3, A4, F1, F4, F5, F6)
2. Sostener una estrecha relación comercial con los fabricantes de maquinaria, con la finalidad de permanecer con el liderato de tecnología en el mercado y por ende mejorar la calidad y precio del producto. (O2, F2)
3. Fortalecer el reclutamiento, capacitación y entrenamiento del personal; definiendo los pasos que debe llevar el procedimiento de reclutamiento, estableciendo el plan de capacitaciones anuales, sobre la base de las necesidades detectadas en el personal y en lo posible entrenar al personal en las diferentes máquinas utilizadas en el proceso productivo, por medio de rotación de puestos. (O5, O6, F3, F9)
4. Mejorar el posicionamiento de marca, mercadeo, venta y distribución. Para ello se sugiere crear la Gerencia de Ventas y apoyar los proyectos que de allí partan. (A3, F7, F10)

5. Buscar alternativas de inversión, en los medios financieros del área. Dada la solvencia con la que cuenta la empresa, se recomienda invertir en productos financieros, que garanticen la seguridad del capital y proporcionen la mayor rentabilidad. Esto es para el capital que no tendrá movimiento en un período mayor a seis meses.
(A1, A4, F8)

Mini-Maxi (Debilidades y Oportunidades)

1. Mejorar los procedimientos y formatos de control existentes y crear los que se considere necesarios, de acuerdo a las leyes fiscales y laborales existentes. De preferencia se deben imprimir y enumerar correlativamente, para poder tener el registro de las operaciones realizadas.
(O4, D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10)
2. Reestructurar el departamento de Recursos Humanos, definiendo procedimientos para la selección de personal, a la vez de detallar el mecanismo adecuado para la creación de registros.
(O4, D5, D6)
3. Crear manuales administrativos que permitan mejorar la organización, estandarizando los puestos de trabajo. De esta manera se agilizará la inducción del personal, de reciente ingreso.
(O4, D12)
4. Crear un programa de capacitación y entrenamiento de personal, enfocado a las necesidades de la empresa. Con la finalidad de contar con disponibilidad de mano de obra calificada, en las diferentes áreas.
(O5, D9, D11, D12)

5. Crear e Implementar formatos que ayuden controlar las actividades realizadas en las diferentes áreas. De esta manera quedarán registros de las transacciones y se podrán realizar revisiones y auditorias.
(O4, D1, D3, D9, D10)
6. Ampliar el mercado objetivo y mejorar la comercialización y venta, con miras al mercado de ingresos bajos del país. Para ello se requiere realizar un estudio de mercado que defina las necesidades.
(O3, D13)

Mini-Mini (Debilidades y Amenazas):

1. Crear e implementar procedimientos y formatos de control, para los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de definir las funciones y estandarizar las actividades que se realizan diariamente.
(A1, D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10, D11, D12)
2. Definir los perfiles de puestos de trabajo y el procedimiento de contratación del personal.
(A5, A6, F6, F12)
3. Ampliar el mercado objetivo, incrementando la diversificación de productos, con miras a los diferentes sectores de mercado, por medio de las negociaciones con proveedores nuevos.
(A1, A3, F13)

3.7 Análisis económico:

ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO					
POR AÑOS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas (netas)	24,000,000.00	25,200,000.00	26,208,000.00	27,256,320.00	28,346,572.80
- Costo artículos vendidos	6,000,000.00	6,300,000.00	6,615,000.00	6,945,750.00	7,293,037.50
Utilidad bruta	18,000,000.00	18,900,000.00	19,593,000.00	20,310,570.00	21,053,535.30
- Gastos de venta	945,000.00	763,774.00	799,673.50	838,667.38	879,860.34
Sueldo de vendedores	387,000.00	406,374.00	426,703.50	448,048.88	470,460.92
Viajes y representación	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Telefonía	50,000.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31
Papelería y suministros de of.	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38
Gastos de automóviles	18,000.00	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11
Outsourcing asesoría sistemas		(84,000.00)	(90,000.00)	(95,000.00)	(100,000.00)
Outsourcing asesoría mercadeo		(144,000.00)	(151,200.00)	(158,760.00)	(166,698.00)
Publicidad	400,000.00	420,000.00	441,000.00	463,050.00	486,202.50
Comisiones	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
Fletes y acarreos	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
- Gastos de administración	8,193,850.00	8,691,550.00	8,870,895.00	9,120,997.65	9,382,347.45
Sueldos de administración	1,494,000.00	1,568,700.00	1,647,135.00	1,729,491.75	1,815,966.34
Sueldos nuevas plazas		190,000.00	199,500.00	209,475.00	219,948.75
Telefonía	80,000.00	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50
Depreciaciones	3,239,850.00	3,239,850.00	3,239,850.00	3,239,850.00	3,239,850.00
Seguros	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63
Impuestos	2,880,000.00	3,024,000.00	3,144,960.00	3,270,758.40	3,401,588.74
Papelería y suministros de of.	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63
Reparación y mantenimiento	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25
Gastos generales (agua, luz)	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63
Construcción		60,000.00			
Utilidad en operación	8,861,150.00	9,444,676.00	9,922,431.50	10,350,904.98	10,791,327.51
Utilidad antes de ISR	8,861,150.00	9,444,676.00	9,922,431.50	10,350,904.98	10,791,327.51
- ISR	443,057.50	472,233.80	496,121.58	517,545.25	539,566.38
Utilidad neta	8,418,092.50	8,972,442.20	9,426,309.93	9,833,359.73	10,251,761.13

Se tomo en consideración para la proyección lo siguiente:

1. Se incremento de salarios tanto en ventas como administrativo, puede estar entre un 5%.
2. 2. Las depreciaciones el valor será igual para todos los años siempre y cuando no aumente el activo de la empresa.
3. Para todos los demás gastos incrementar un porcentaje de inflación de un 5%, ya que a Dic/2010 Banguat tiene un 5.39%
4. El ISR que se calculo es del 5% más favorable por el tipo de empresa que es de ventas y no de servicios.

No se calcula el ISO porque se paga el ISR, y el IVA se calculo sobre ventas, un 12%

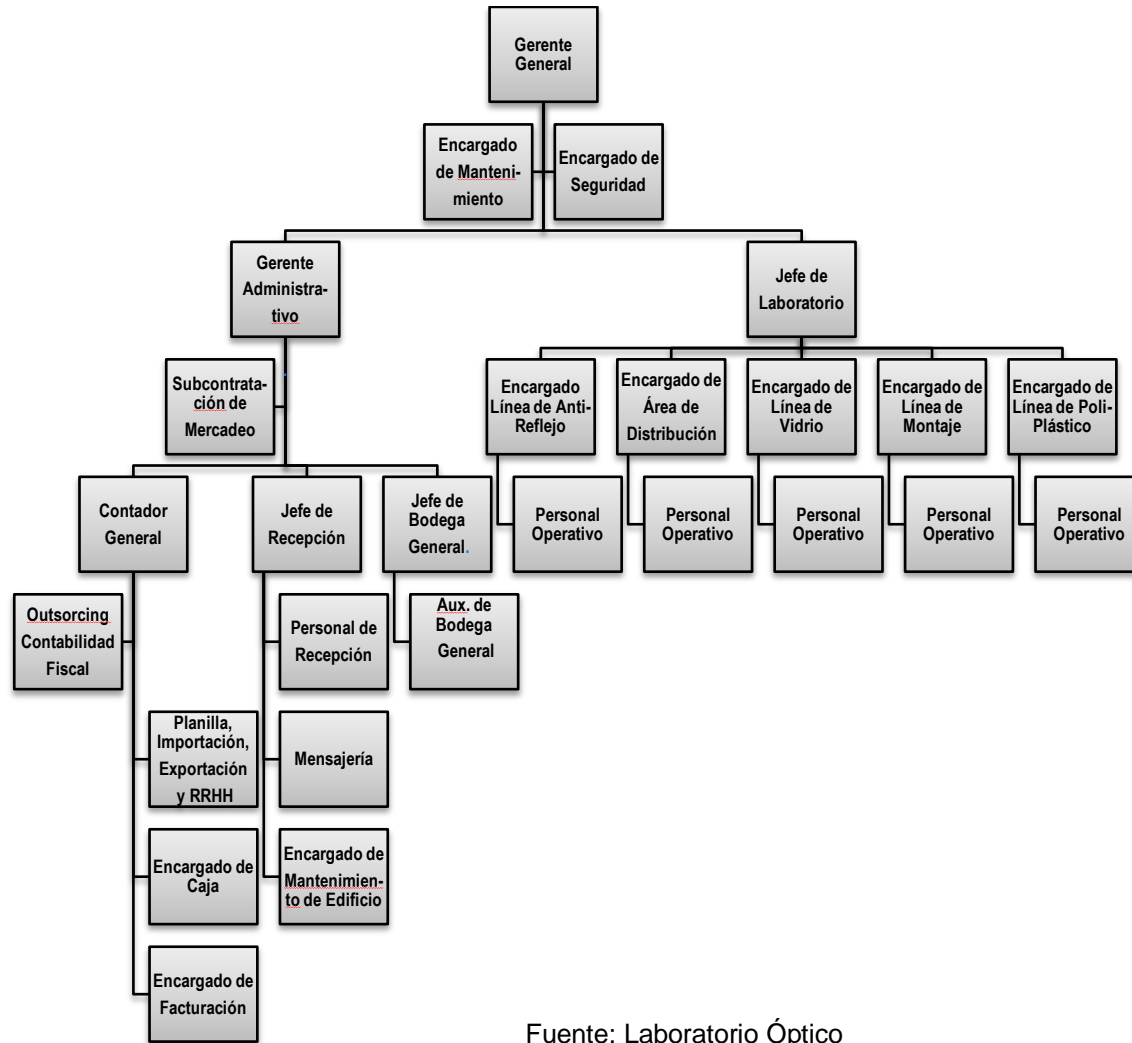
Tabla comparativa

Ventas (netas)	Q24,000,000.00	Q25,200,000.00	Q26,208,000.00	Q 27,256,320.00	Q28,346,572.80
Outsourcing asesoría sistemas		Q(84,000.00)	Q(90,000.00)	Q(95,000.00)	Q(100,000.00)
Outsourcing asesoría mercadeo		Q(144,000.00)	Q(151,200.00)	Q(158,760.00)	Q(166,698.00)
Sueldos nuevas plazas		Q190,000.00	Q199,500.00	Q209,475.00	Q219,948.75
Outsourcing – Sueldos		Q(38,000.00)	Q(41,700.00)	Q(44,285.00)	Q (46,749.25)

Al analizar la proyección a cinco años, de las empresas Outsourcing que han asesorado las diferentes actividades del área de sistemas y mercadeo y ventas, se puede ver un ahorro de Q38,000.00, y al proyectarlo a cinco años se estaría incrementando a Q46,749.25.

Además se cuenta con una proyección en el incremento de las ventas 1%, dada la implementación del mercadeo y ventas propio de la empresa, lo que equivale a Q240,000.00

Organigrama actual de la empresa



Fuente: Laboratorio Óptico

4. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN

Actualmente, la empresa se encuentra en una posición administrativa deficiente, debido a que está creciendo de manera acelerada y no cuenta con una estructura funcional adecuada para responder con rapidez a las exigencias del mercado.

En el diagnóstico presentado en el capítulo anterior se aprecian algunos de los resultados de esta falta de organización.

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Pasemos a ver las desventajas:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por ultimo encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Derivado de las variantes encontradas en el diagnóstico de la empresa, se propone continuar con la estructura administrativa tipo funcional, que establece una jerarquía lineal de la autoridad, así como de nuevos puestos de trabajo y la readecuación de los existentes, con el fin de coadyuvar a la mejoría de la misma.

En ese sentido, se proponen cuatro gerencias que son la Financiera, Producción, *Marketing* y Recursos Humanos, cuyos respectivos gerentes informan al Gerente General, sobre los resultados de las actividades de cada una de las áreas a su cargo.

Se sugiere la contratación del Contador General y el asistente, con el objetivo de implementar la contabilidad financiera y manejar la contabilidad fiscal de una forma controlada.

Dada la implementación del sistema de cómputo, se recomienda la contratación de un asistente de sistemas, para evitar inconvenientes en el desempeño diario del departamento de ventas.

Se recomienda la elaboración de los manuales y procedimientos de los puestos de trabajo, los cuales definen las funciones y responsabilidades correspondientes.

Y como apoyo a estos procedimientos, se propone una serie de formatos, que ayudan a controlar y ordenar las actividades desarrolladas.

4.1 Actividades

Para ejecutar los procedimientos administrativos adecuados en cada una de las áreas objeto de estudio y análisis, a continuación se define el perfil de puestos de trabajo y la estandarización de las actividades y procedimientos específicos que se realizan.

4.2 Puestos de trabajo

4.2.1. Gerente General

Identificación:

Área	Gerencia
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	
Puesto al que reporta	Junta Directiva
Puesto al que reporta el jefe inmediato	

Objetivo principal del puesto:

Planear, organizar, controlar, dirigir y coordinar todas las áreas de la empresa.

Principales actividades del puesto

Toma de decisiones en cada una de las áreas.
Atención a los clientes tipo A.
Análisis de estados financieros, producción, de <i>marketing</i> , recursos humanos e informática
Toma de decisiones de los resultados obtenidos mensual y anualmente.
Autorización de créditos a clientes tipo A.
Autorizar presupuesto anual y mensual, compras y ventas de gran volumen, reclutamiento de personal.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
-----	-----

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura en Contador Público y Auditor, Administración de Empresas o Ingeniero Industrial con MBA
Edad:	40 – 50 años
Sexo:	Masculino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en las áreas administrativa, financiera, producción, <i>Marketing</i> .
	Conocimiento de inglés 100%
	Buenas relaciones humanas.
	Valores, don de mando y principios éticos.
Experiencia	Mínima de ocho años en puesto similar.

4.2.2. Gerente Financiero

Identificación:

Área	Finanzas
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Gerencia
Puesto al que reporta	Gerente General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Junta Directiva

Objetivo principal del puesto

Administrar, dirigir y controlar el área financiera-contable.

Principales actividades del puesto

Reportar los resultados de los estados financieros y balances
Supervisar al Contador General y Jefe de Compras.
Elaborar y presentar el presupuesto mensual y anual de la empresa.
Toma de decisiones en lo que respecta al área financiera.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente General	Supervisión de las actividades asignadas.

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura Contador Público y Auditor o Administrador de Empresas con MBA
Edad:	35 – 45 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Ocasionalmente.
Habilidades	Experiencia gerencial en empresas multinacional
	Conocimiento de paquetes de computación.
	Liderazgo, toma de decisiones, responsable, proactivo.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de seis años en puesto similar.

4.2.3. Contador General

Identificación:

Área	Finanzas
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Contabilidad
Puesto al que reporta	Contador General.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Controlar y verificar cada una de las áreas de contabilidad.
--

Principales actividades del puesto

Elaborar estados financieros y balances.
Elaborar flujo de efectivo mensual.
Supervisión de las actividades de contabilidad, caja y facturación.
Revisión de los cheques por pagar a proveedores.
Revisión y control de las obligaciones fiscales.
Realizar los cierres contables mensuales y anuales.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente Financiero	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura Contador Público y Auditor o Administrador de Empresas.
Edad:	30 – 45 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en contabilidad de costos.
	Amplio conocimiento y manejo de normas contables y fiscales
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de cinco años en puesto similar.

4.2.4. Asistente de Contabilidad

Identificación:

Área	Contable
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Contabilidad
Puesto al que reporta	Contador General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Elaborar y contabilizar todas las actividades inherentes al proceso contable.

Principales actividades del puesto

Realizar pólizas mensuales.
Preparar conciliaciones bancarias e integraciones de cuentas contables.
Preparar declaraciones Impuesto sobre la renta, pagos por prestaciones laborales Instituto Guatemalteco de Seguridad Social e Instituto de Recreación de los Trabajadores.
Realizar inventarios físicos.
Elaboración de los libros de Diario, Mayor y Balance

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Contador General	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente Financiero	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito contador, de preferencia dos años de carrera universitaria.
Edad:	20 – 35 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes y sábados al medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia contable y fiscal.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Habilidad numérica.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.5. Asistente de Caja

Identificación:

Área	Contable.
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Contabilidad
Puesto al que reporta	Contador General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Control y manejo de los gastos imprevistos que se realizan en la empresa.

Principales actividades del puesto

Recepción de cobros por medio de boleta de deposito o en efectivo.
Elaborar reportes diarios de caja.
Emisión de cheques y constancias de retención de ISR.
Reporte de disponibilidad bancaria.
Emisión de lista de cuentas por pagar para emitir cheque.
Pagador de bienes y servicios recibidos por la empresa.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Contador General	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente Financiero	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito contador
Edad:	20 – 35 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia contable.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.6. Asistente de Facturación

Identificación:

Área	Contable.
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Contabilidad
Puesto al que reporta	Contador General.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Emisión y clasificación de facturas y envíos diariamente.

Principales actividades del puesto

Emisión de facturas, envíos y detalles.
Recepción de comprobante firmados por el cliente
Archivo de copia de facturas con su respectivo comprobante
Control de contraseñas de clientes
Coordinación de despachos con bodega de producto terminado.
Informe de ventas diario.
Informe de ventas mensual

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Contador General	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente Financiero	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito contador
Edad:	20 – 35 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Eventualmente
Habilidades	Habilidad numérica.
	Con carácter y seriedad
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.7. Jefe de Compras

Identificación:

Área	Finanzas
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Compras
Puesto al que reporta	Gerente Financiero
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Relación efectiva en cuanto a compras, con proveedores, gerentes, jefes y empleados.
--

Principales actividades del puesto

Mantener una buena relación con proveedores a todo nivel.
Investigar y mantener el archivo de proveedores, separados por su especialidad.
Solicitar cotizaciones cuando no sea producto recurrente.
Negociar hasta donde sea posible el precio de los productos.
Elaborar la orden de compra para productos y servicios.
Enviar la orden de compra a la empresa proveedora.
Emitir reportes de órdenes de compra en tránsito.
Coordinar con el tramitador la papelería original y pago de derechos arancelarios.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerencia Financiera	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerencia General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador con un mínimo de cuatro años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Habilidad numérica.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Conocimientos de importaciones y exportaciones.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
Valores y principios éticos.	
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.8. Asistente de cuentas por pagar

Identificación:

Área	Contable
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Compras
Puesto al que reporta	Jefe de Compras
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Verificar el estatus de las cuentas por pagar y solicitud de emisión de cheques.
--

Principales actividades del puesto

Emisión de contraseñas de pago por facturas de proveedores locales.
Control de cuentas por pagar locales (Contraseñas).
Emitir listado de las cuentas por pagar para emitir cheques.
Emisión de cheques y constancias de retención de ISR
Pagador de bienes y servicios recibidos por la empresa.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Compras	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerencia Financiero	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador con un mínimo de dos años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Habilidad numérica.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.9. Asistente de importación y exportación

Identificación:

Área	Contable
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Compras
Puesto al que reporta	Jefe de Compras
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente Financiero

Objetivo principal del puesto

Elaborar y controlar la documentación inherente a importaciones y exportaciones, y aranceles.

Principales actividades del puesto

Coordinar con los proveedores externos las solicitudes de compra.
Llevar a cabo los trámites requeridos para las exportaciones.
Enviar al proveedor los documentos (facturas, lista de embarque, etc.).
Trasladar información sobre las compras realizadas al jefe inmediato.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Compras	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente Financiero	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador con un mínimo de dos años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia y conocimiento en importaciones y exportaciones.
	Habilidad numérica.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
Valores y principios éticos.	
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.10. Gerente de Producción

Identificación:

Área	Producción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Producción
Puesto al que reporta	Gerente General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Junta Directiva

Objetivo principal del puesto

Administración, control y manejo de los procesos de producción.

Principales actividades del puesto

Supervisar a los gerentes de calidad, producción, bodegas y de taller y mantenimiento.
Reportar al gerente general la calidad en el Depto. de producción.
Verificar el cumplimiento de fechas de trabajo y de entrega.
Supervisa y verifica los procesos de producción de acuerdo con estándares establecidos

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Contador General	Supervisión de las actividades asignadas.

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Ingeniería Industrial con maestría MBA
Edad:	35 – 45 años
Sexo:	Masculino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia industrial en puestos similar multinacional.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
Experiencia	Valores y principios éticos.
	Mínima de seis años en puesto similar.

4.2.11. Jefe Control de Calidad

Identificación:

Área	Producción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Control de calidad
Puesto al que reporta	Gerente de Producción.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Verificar y controlar la calidad de la materia prima del producto.

Principales actividades del puesto

Verificar y cumplir con los parámetros, procedimientos y operaciones de calidad de los productos, así como del producto en proceso y terminado.
Muestreo por embarque de materia prima, para venta directa.
Minimizar el porcentaje de defectos y desperdicios, por medio del monitoreo de las máquinas y los operarios.
Realizar los reportes diarios de calidad.
Coordinar y asesorar diariamente con el departamento de producción las prioridades, para cumplir en fecha con los despachos.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Producción	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Pensum cerrado en Ingeniería Industrial o carrera afín.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Eventualmente
Habilidades	Experiencia en el área de calidad.
	Con carácter y seriedad
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.12. Jefe de Planta

Identificación:

Área	Producción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Producción
Puesto al que reporta	Gerente Producción
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Coordinar y supervisar las áreas de producción.

Principales actividades del puesto

Supervisar al personal a su cargo.
Verificar el cumplimiento del programa de producción.
Verificar el stock en el área de bodega de los insumos de producción.
Reportar al gerente de producción de los niveles de producción entregados.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Producción	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley
Requisitos del puesto	
Nivel académico:	Pensum cerrado de Ingeniería Industrial o carrera afín.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en área de producción.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Capacidad de dirigir y trabajar sobre resultados.
	Buenas relaciones humanas.
Experiencia	Valores y principios éticos.
	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.13. Jefe de Bodega

Identificación:

Área	Producción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Bodega
Puesto al que reporta	Gerente de Producción
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Controlar y verificar los inventarios de producto para entrega.

Principales actividades del puesto

Coordinar las tareas del personal a cargo por turnos.
Controlar los ingresos y salidas del producto terminado.
Controlar los inventarios de materia prima.
Reportar al gerente de producción sobre los estándares de producción.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Producción	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito contador con un mínimo de cuatro años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	Masculino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Habilidad manejo de inventarios
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Disponibilidad de horario.
	Alto nivel de responsabilidad.
	Buenas relaciones humanas.
Valores y principios éticos.	
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.14. Jefe de Taller y Mantenimiento

Identificación:

Área	Producción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Mantenimiento
Puesto al que reporta	Gerente de Producción
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Mantener y controlar el estado físico de la maquinaria.

Principales actividades del puesto

Coordinar las tareas del personal a cargo por turnos.
Velar por el cumplimiento del programa de mantenimiento de la maquinaria.
Reportar al gerente de producción sobre el estado de la maquinaria.
Tener existencia de repuestos para llevar a cabo sus actividades.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Producción	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Bachiller con un mínimo de cuatro años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en el área de mantenimiento de maquinaria.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Manejo de personal operativo.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.15. Gerente de *Marketing*

Identificación:

Área	<i>Marketing</i>
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Gerente General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Junta Directiva

Objetivo principal del puesto

Coordinar y supervisar el plan anual de ventas del producto.
--

Principales actividades del puesto

Supervisar al personal a su cargo.
Verificar el cumplimiento del plan de mercadeo.
Controlar y manejar el presupuesto de ventas.
Reportar al gerente de general sobre el volumen de ventas.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente General	Supervisión de las actividades asignadas.

Sueldos y prestaciones	
Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadeo con maestría en Mercadeo
Edad:	35 – 45 años
Sexo:	-----
Estado civil:	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Ocasionalmente
Habilidades	Experiencia en área de comercialización de productos y servicios.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Capacidad de dirigir y trabajar sobre resultados.
	Buenas relaciones humanas, valores y principios.
Experiencia	Mínima de seis años en puesto similar.

4.2.16. Supervisor de Recepción y Atención al Cliente

Identificación:

Área	Ventas
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Gerencia Administrativa.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

Objetivo principal del puesto

Coordinación y asesoría a las recepcionistas que atienden a los clientes.

Principales actividades del puesto

Asesorar al personal de recepción, bodega de producto terminado y mensajería.
Asignar la cartera de clientes a cada una de las recepcionistas.
Coordinar con el departamento de producción los pedidos urgentes.
Revisar y coordinar los reclamos y devoluciones de los clientes.
Modificar las órdenes de pedidos en el sistema cuando se requiera.
Atención a clientes vía telefónica, por cobros de facturas atrasadas.
Asistir a ventas en la autorización de algún crédito aplicando la política crediticia.
Aplicar la política de precios.
Programación de las encomiendas y exportaciones de producto terminado.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerencia Administrativa.	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerencia General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Graduado de nivel medio, de preferencia dos años de carrera universitaria.
Edad:	25 – 45 años
Sexo:	Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Eventualmente.
Habilidades	Facilidad de palabra y extrovertida.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Habilidad numérica.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Don de mando. Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.17. Secretaria de Recepción

Identificación:

Área	Recepción
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Administración
Puesto al que reporta	Gerencia Administrativa.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

Objetivo principal del puesto

Atención afable de la recepción y la planta telefónica.

Principales actividades del puesto

Atención a la planta telefónica (llamadas locales e internacionales).
Atención a personal externo de la empresa en recepción.
Recepción de correspondencia.
Control del directorio telefónico de la empresa.
Control y archivo de bitácora de llamadas
Apoyo al área de operaciones para contactar proveedores de servicio y clientes.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente Administrativo.	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerencia General.	
Supervisor de Recepción y Atención a Clientes.	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Secretaria Bilingüe.
Edad:	22 – 45 años
Sexo:	Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Ocasionalmente.
Habilidades	Operación de la planta telefónica.
	Conocimiento de paquetes de computación.
	Orden e higiene.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.18. Recepción y atención a clientes

Identificación:

Área	Recepción.
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Supervisor de Recepción y Atención a Clientes.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia Administrativa

Objetivo principal del puesto

Recepción de pedidos y asistencia a clientes con precios y productos.

Principales actividades del puesto

Asesoría a clientes con precios y productos.
Toma de pedidos por vía telefónica.
Recepción de pedidos de clientes en planta.
Recepción de pedidos por medio de fax o correo electrónico.
Ingreso de órdenes de pedidos al sistema de cómputo.
Seguimiento de las órdenes de pedido e informe a clientes.
Cobro a clientes por vía telefónica.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente Administrativo.	Supervisión de las actividades asignadas.
Supervisor de Recepción y Atención a Clientes.	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Graduado de nivel medio, de preferencia bachillerato.
Edad:	22 – 45 años
Sexo:	Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Eventualmente.
Habilidades	Facilidad de palabra y extrovertida.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Orden e higiene.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.19. Encargado de Proyectos Externos

Identificación:

Área	Ventas
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Gerente de <i>Marketing</i>
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Coordinación de los puntos de venta y asesoría a los clientes externos.

Principales actividades del puesto

Asesorar a los clientes nuevos y recurrentes sobre el producto.	
Asignar la cartera de clientes a cada uno de los vendedores.	
Coordinar con el departamento de producción los pedidos urgentes.	
Revisar y coordinar los reclamos y devoluciones de los clientes.	
Modificar las órdenes de pedidos en el sistema cuando se requiera.	
Aplicar la política de precios.	
Reportar al gerente de <i>marketing</i> el volumen de ventas.	

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de <i>Marketing</i>	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q._____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Graduado de nivel medio, de preferencia cuatro años de carrera universitaria.
Edad:	30 – 40 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	Diariamente
Habilidades	Experiencia en el área de mercadeo.
	Facilidad de palabra y extrovertida.
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Habilidad numérica.
	Buenas relaciones humanas.
Valores, don de mando y principios éticos.	
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.2.20. Gerente de Recursos Humanos

Identificación:

Área	Recursos Humanos
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Recursos Humanos
Puesto al que reporta	Gerente General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Junta Directiva

Objetivo principal del puesto

Coordinar y controlar el proceso de selección y pago a empleados.

Principales actividades del puesto

Supervisar al personal a su cargo.
Verificar la contratación de personal para la empresa.
Controlar y manejar el presupuesto para capacitación.
Supervisar el área de pago de nóminas, prestaciones laborales y patronales.
Reportar al gerente general sobre movimientos, incentivos, aumentos de salarios.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente General	Supervisión de las actividades asignadas.

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología con maestría en Recursos Humanos.
Edad:	35 – 45 años
Sexo:	-----
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en área de recursos humanos.
	Capacidad de dirigir y trabajar sobre resultados.
	Buenas relaciones humanas, valores y principios.
Experiencia	Mínima de seis años en el puesto.

4.2.21. Asistente de Nóminas y Planillas

Identificación:

Área	Recursos Humanos
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Planillas
Puesto al que reporta	Gerente de Recursos Humanos.
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Elaboración y control de todo el proceso de pago salarios y prestaciones laborales a empleados.

Principales actividades del puesto

Realizar toda la gestión del proceso de nóminas y planillas.
Realizar toda la gestión de la declaración de ISR para asalariados.
Elaborar la gestión del pago de IGSS.
Elaborar toda la documentación laboral requerida por el empleado.
Trasladar los documentos anteriores para autorización del gerente de recursos humanos.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Recursos Humanos. Gerencia General	Supervisión de las actividades asignadas.

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel académico:	Perito contador, de preferencia dos años de carrera universitaria de ciencias económicas.
Edad:	20 – 30 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
	Conocimientos intermedios de paquetes de computación.
	Conocimientos fiscales y de prestaciones.
	Habilidad numérica.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Dos años en puesto similar.

4.2.22. Asistente de selección, reclutamiento y capacitación

Identificación:

Área	Recursos Humanos
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Selección de personal
Puesto al que reporta	Gerente de Recursos Humanos
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Realizar toda la gestión de contratación y capacitación de personal.

Principales actividades del puesto

Reclutar y seleccionar al personal por contratar.
Realizar la evaluación de los resultados de las pruebas para contratación.
Llevar a cabo la capacitación necesaria para el personal.
Reportar al gerente de recursos humanos sobre el personal previo a contratar.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Recursos Humanos	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General.	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley
Requisitos del puesto	
Nivel académico:	Secretaria o perito contador con dos años de carrera universitaria.
Edad:	20 – 30 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en selección de personal.
	Conocimiento de paquetes de computación.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.23. Asistente de Mantenimiento de Edificio

Identificación:

Área	Recursos Humanos
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Consejería
Puesto al que reporta	Gerente de Recursos Humanos
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Controlar y vigilar el cumplimiento del programa de mantenimiento del estado físico del edificio.

Principales actividades del puesto

Coordinar las tareas por departamento al personal a su cargo
Proporcionar a los empleados de los instrumentos a utilizar.
Reportar al gerente de recursos humanos sobre las salidas y entradas del personal a cargo.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Recursos Humanos	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley
Requisitos del puesto	
Nivel académico:	Graduado de nivel medio, de preferencia bachillerato.
Edad:	20 – 40 años
Sexo:	Masculino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en el área de consejería
	Orden e higiene.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores y principios éticos.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar.

4.2.24. Asistente de Informática

Identificación:

Área	Informática
Empresa	Industria Oftálmica
Departamento	Informática
Puesto al que reporta	Gerente de Informática
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

Objetivo principal del puesto

Llevar a cabo las actividades establecidas.
Brindar asesoría en la tecnología e instalación de programas de Microsoft y redes.
Realizar la copia de seguridad en todas las áreas.
Informar al gerente de informática sobre posibles inconvenientes en el área de cómputo.

Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerente de Informática	Supervisión de las actividades asignadas.
Gerente General	

Sueldos y prestaciones

Sueldo base:	Q. _____
Prestaciones:	Prestaciones de ley

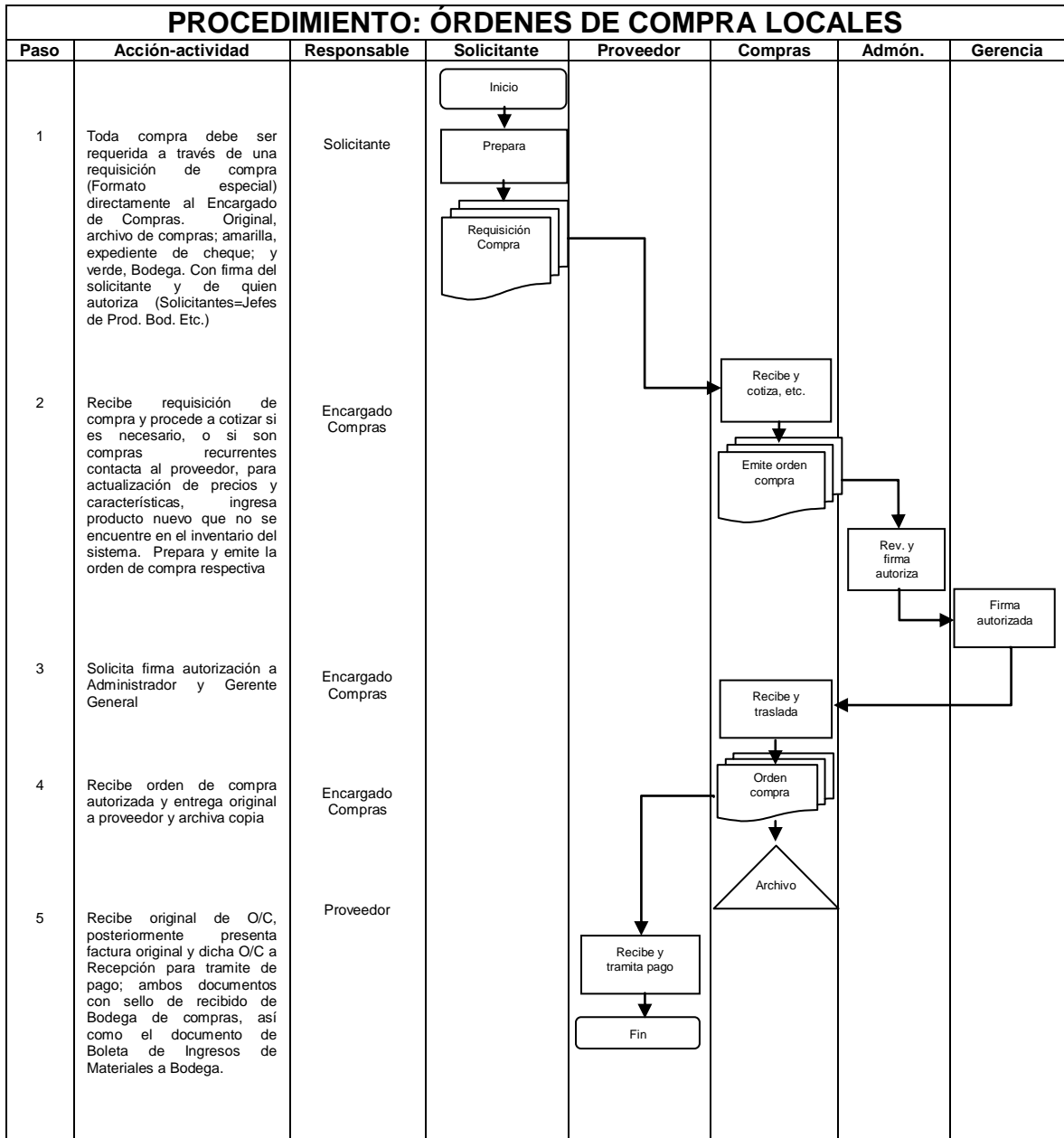
Requisitos del puesto

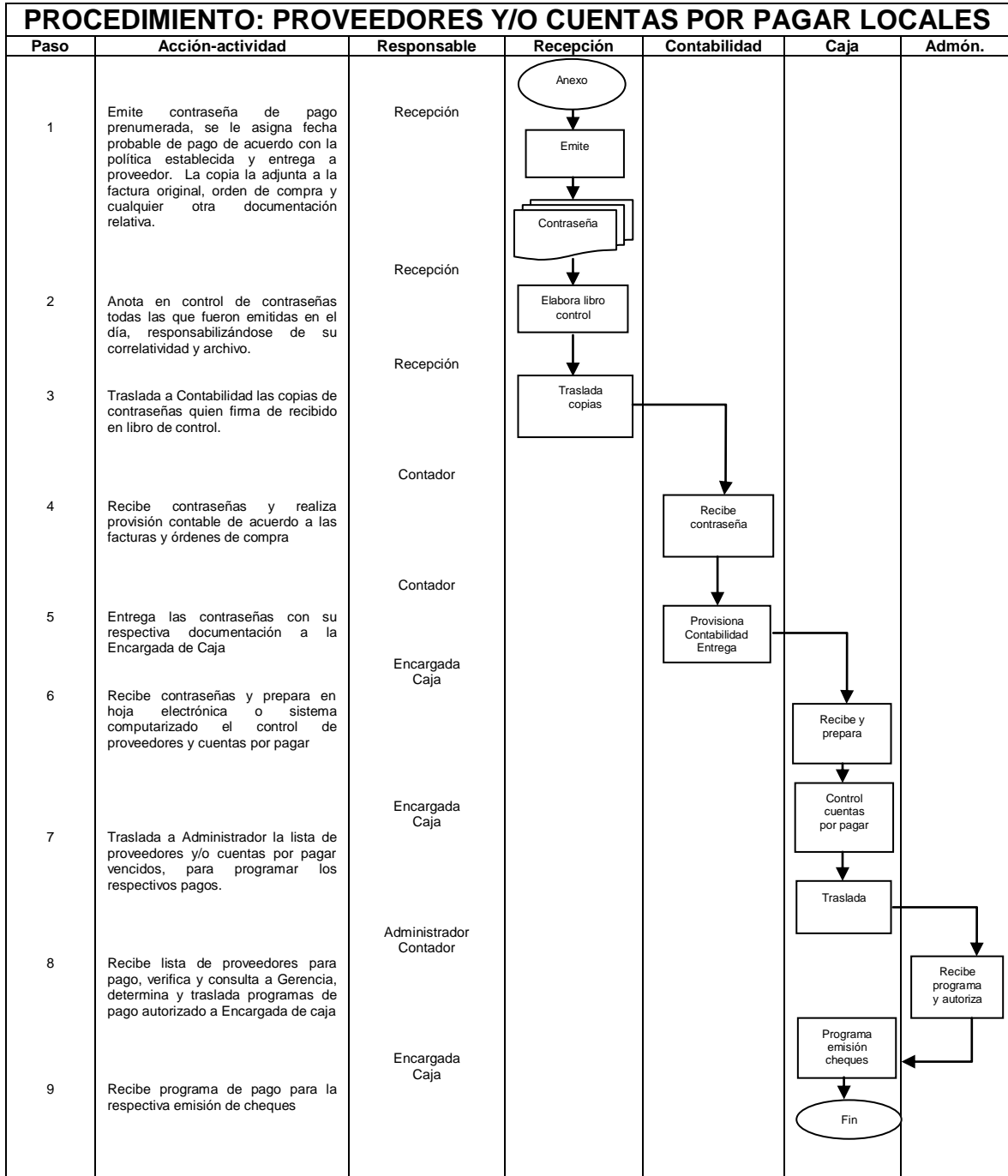
Nivel académico:	Bachillerato en computación con dos años de carrera de Ingeniería en Sistemas.
Edad:	20 – 30 años
Sexo:	Masculino/Femenino
Estado civil	-----
Disponibilidad de horario	Lunes a viernes todo el día y sábado medio día.
Vehículo propio	-----
Domicilio	En área metropolitana
Disponibilidad para viajar:	-----
Habilidades	Experiencia en el lenguaje de programación, soporte técnico, redes, etc.
	Conocimiento de inglés intermedio.
	Buenas relaciones humanas.
	Valores, don de mando y principios éticos.
Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar.

4.3 Procedimientos

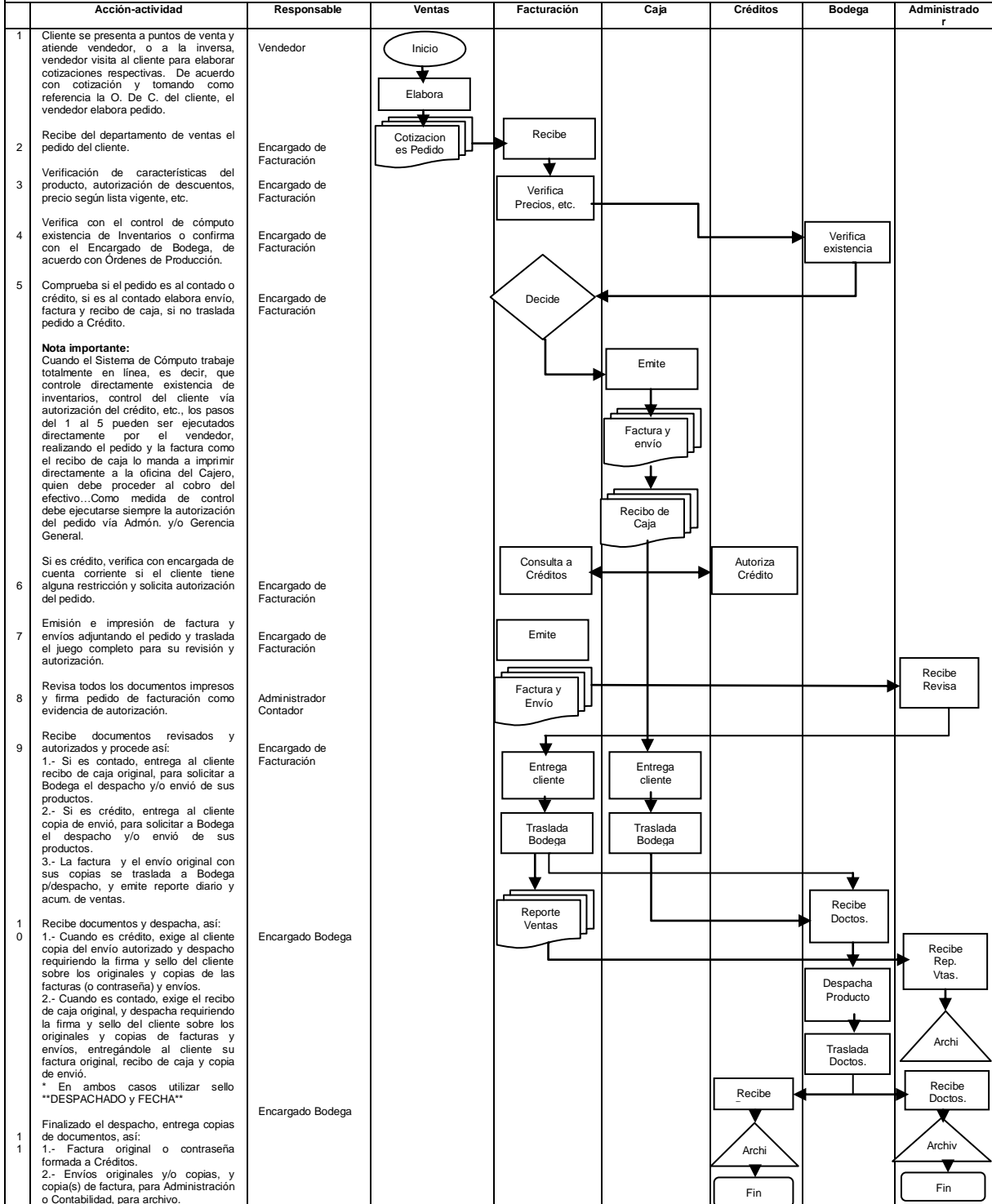
Para representar las actividades que se realizan en los diferentes puestos de trabajo, nos apoyaremos con la herramienta, diagrama de flujo, que es una representación gráfica de los pasos que seguimos para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida.

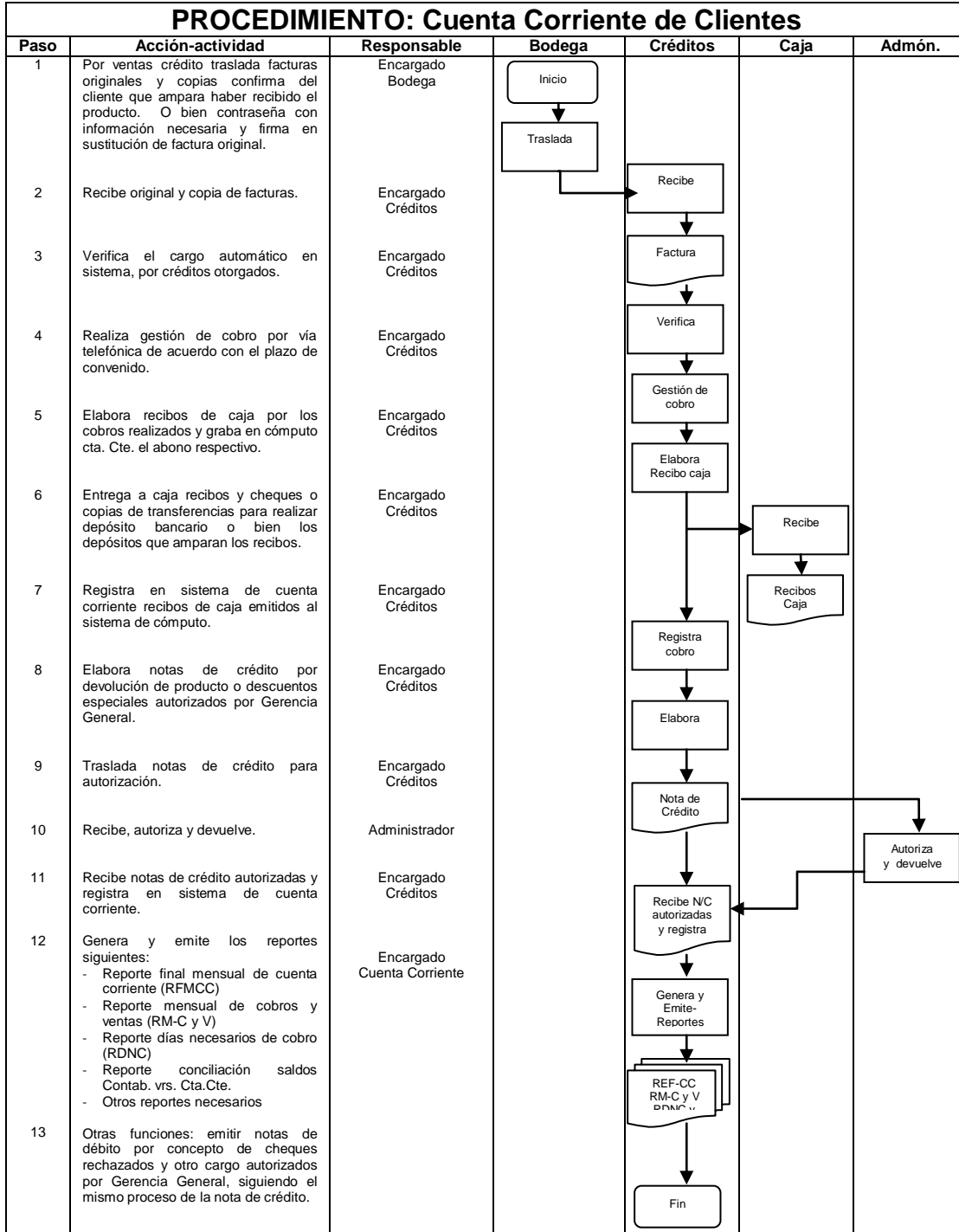
PROCEDIMIENTO: ÓRDENES DE COMPRA LOCALES

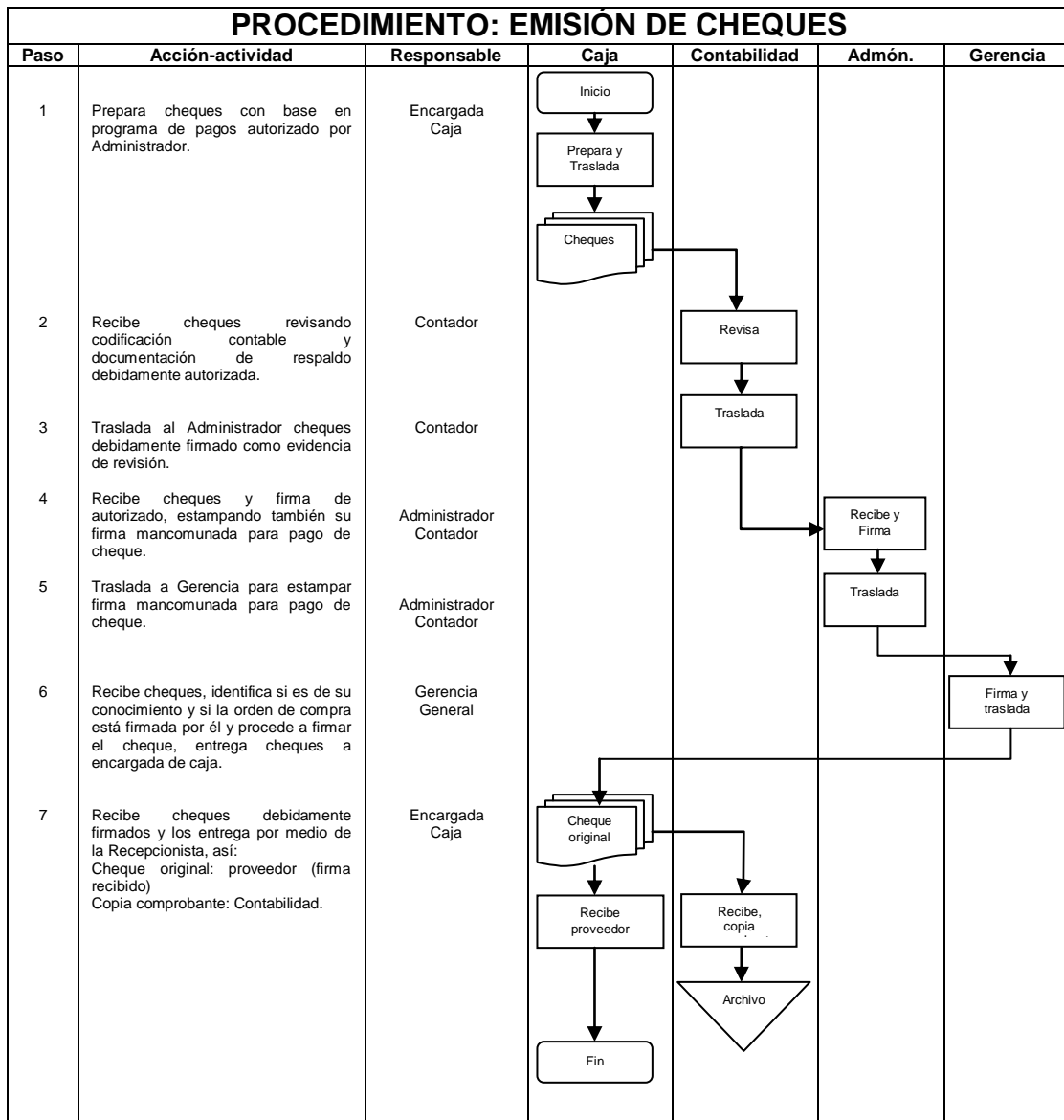




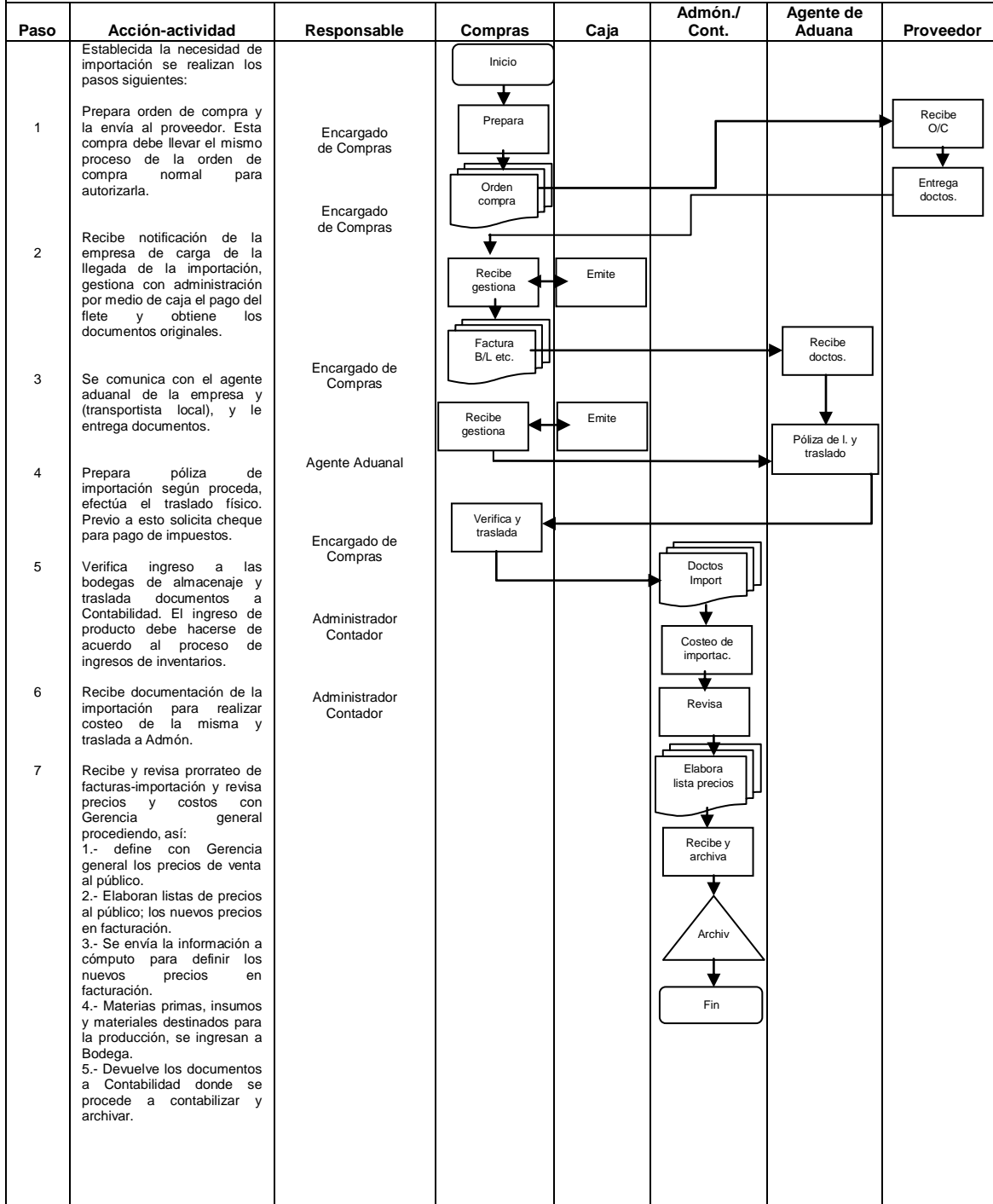
PROCEDIMIENTO: Facturación PUNTO DE VENTA: PRINCIPAL

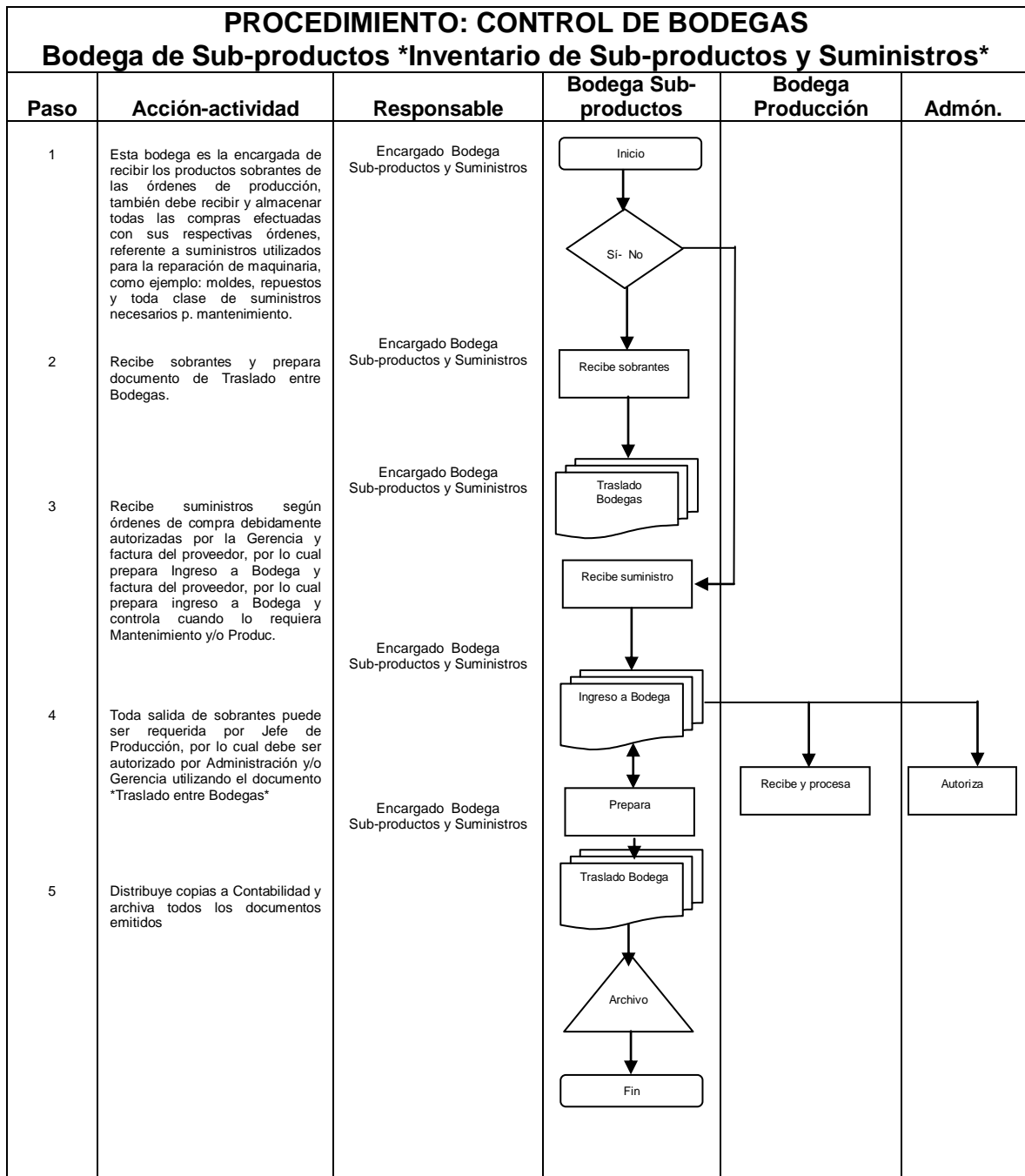






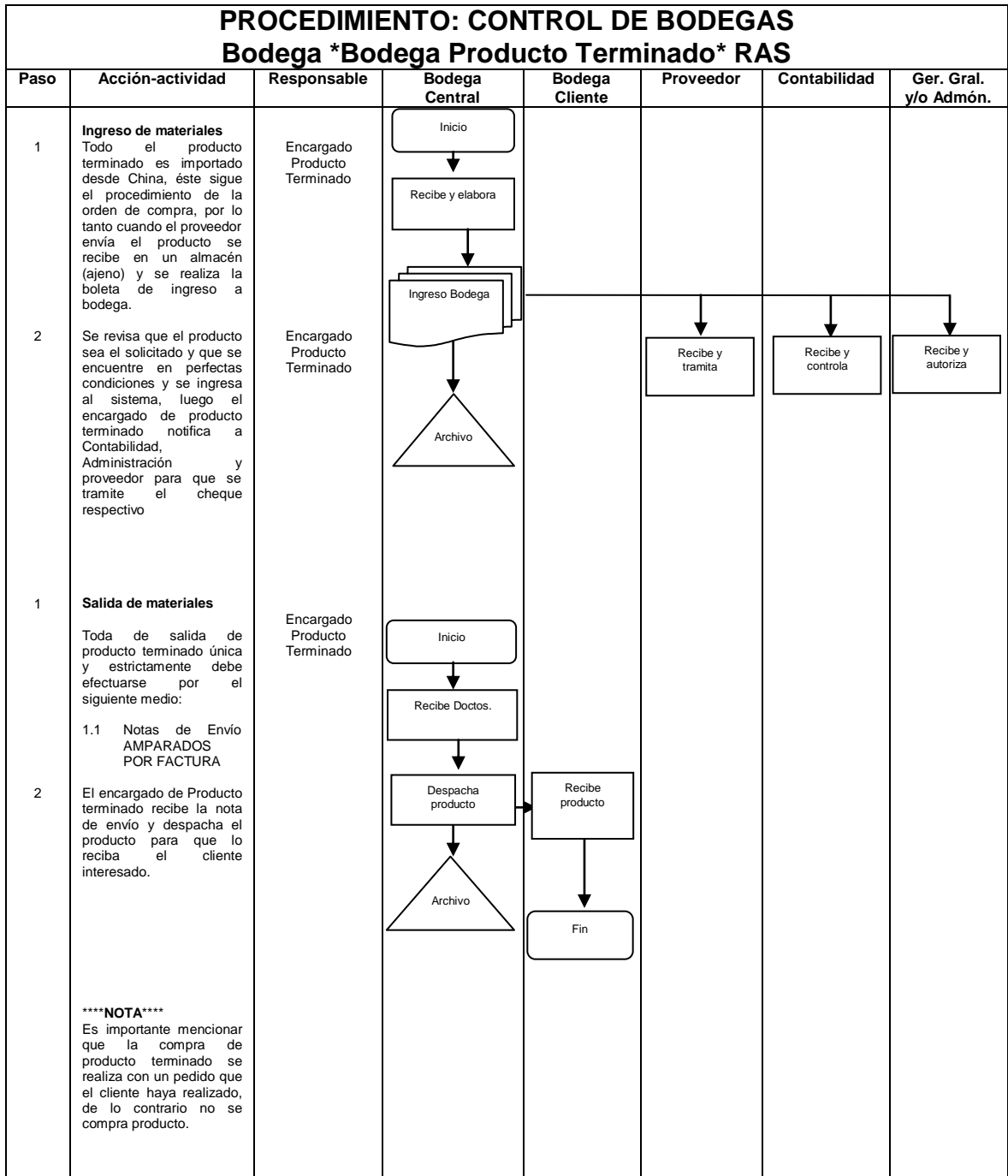
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE IMPORTACIONES





PROCEDIMIENTO: CONTROL DE BODEGAS
Bodega Central *Inventario de materiales*

Paso	Acción-actividad	Responsable	Bodega Central	Bodega Producción	Proveedor	Contabilidad	Ger. Gral. y/o Admón.
1	Ingreso de materiales Toda compra nacional o internacional debe seguir el proceso de la Orden de Compra, por lo tanto cuando el proveedor envía los materiales deben ser recibidos por Bodega Central, que elabora el ingreso de Bodega y lo firma de recibido.	Encargado Bodega Central					
2	Graba en el sistema de cómputo el Ingreso a Bodega por los materiales recibidos y distribuye sus copias a Contabilidad y proveedor para adjuntarlo a su factura y orden de compra para que trámite el cheque respectivo.	Encargado Bodega Central					
1	Salida de materiales Toda de salida de materiales única y estrictamente debe efectuarse por el siguiente medio: 1.1 Boleta de requisición de materiales a Bodega.	Encargado Bodega Central					
2	Recibe documentación de requisición de materiales y verifica si tiene en existencia el producto solicitado. 2.1 Si hay existencia del producto solicitado despacha los materiales a Bodega de producción 2.2 Si no hay en existencia el producto solicitado se realiza una requisición de compra la cual es autorizada por el encargado de Bodegas y por Gerencia.	Encargado Bodega Central					
		Encargado Bodega Central					
		Encargado Bodega Central					
3	Finalizado el procedimiento de ingreso a bodega se despachan los materiales solicitados por Bodega de producción, firma el Encargado de producción la boleta de requisición de materiales a bodega.	Encargado Bodega Central					



PROCEDIMIENTO: CONTROL DE BODEGAS
Bodega de Producción *Inventario de Materias Primas*

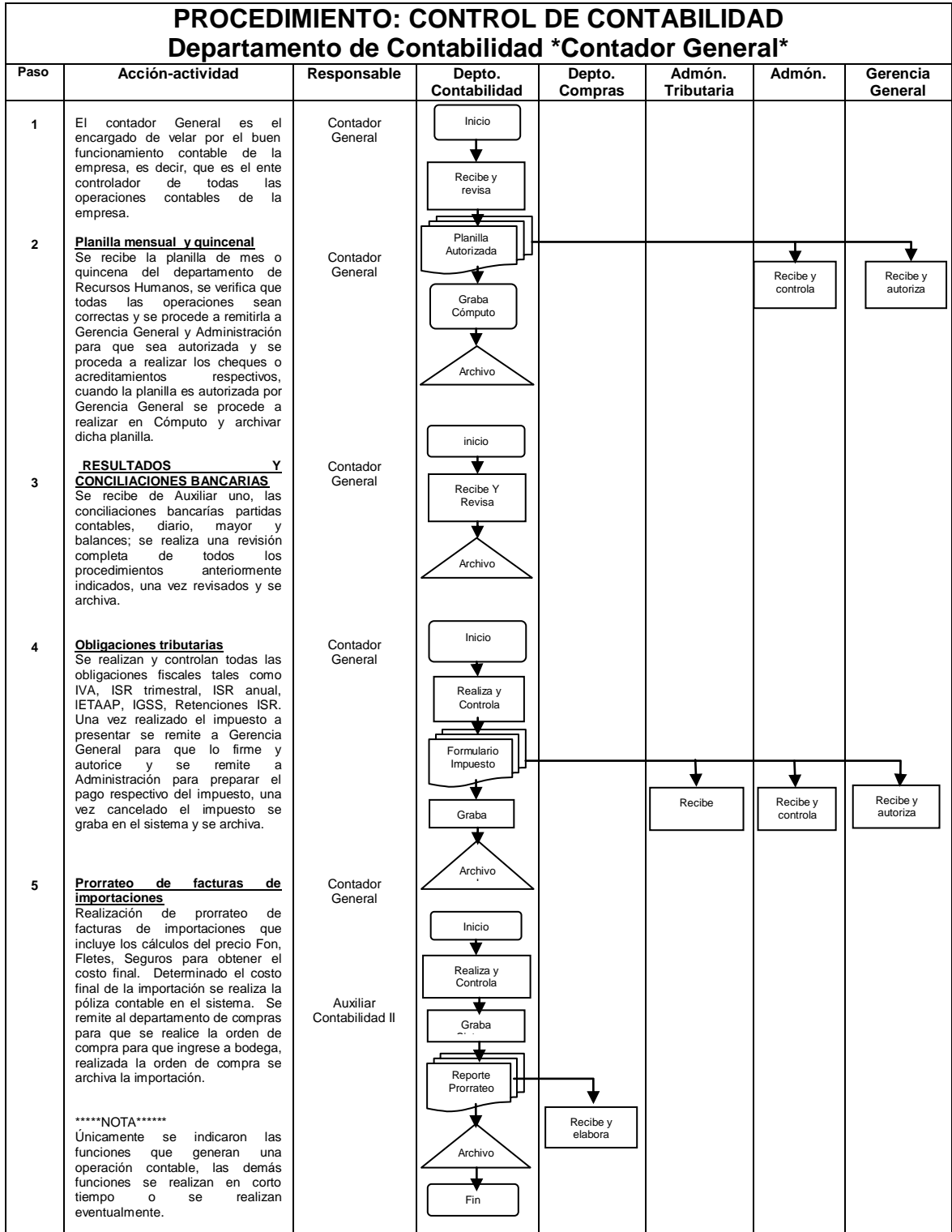
Paso	Acción-actividad	Responsable	Bodega Producción	Proceso de Materiales	Bodega Producto Terminado	Bodega Sub-productos	Admón.
1	El producto materiales es recibido de Bodega Central, para almacenarlo y estar disponible para el requerimiento de acuerdo a Orden de Producción utilizando su documento de ingreso de "Boleta de requisición de materiales a Bodega".	Encargado Bodega Producción	Inicio ↓ Recibe y Prepara ↓ Boleta de requisición				
2	Graba en el Sistema de Cómputo de Inventario de Materias Primas el ingreso para su debido control.	Encargado Bodega Producción	↓ Graba Cómputo				
3	El jefe de producción requiere materiales y solicita preparar Orden de Producción.	Jefe Bodega Producción	↓ Prepara				
4	Con base en la Orden de Producción se descarga del Inventario de Materias Primas y se entrega al encargado de producción los materiales respectivos.	Encargado Producción	↓ Orden Producc.				
5	Se realiza el producto solicitado, procediendo de la siguiente forma: 5.1 Avisa a jefe de Bodega de Producción la finalización del producto, anotando en la Orden de Producción conjuntamente los sobrantes del material recibido.	Encargado Producción		↓ Recibe y Procesa ↓ Fabrica Producto ↓ Traslada Productos			
6	Los Productos Fabricados son trasladados a la Bodega de producto terminado, utilizando el Documento "Traslado entre Bodegas" para lo cual se carga en el sistema el nuevo inventario de producto terminado.	Encargado Bodega Producción					
7	Los sobrantes de materiales anotados y recibidos según Orden de Producción son trasladados a la Bodega de Sub-Productos, utilizando para el efecto el Docto. "Traslado entre Bodegas". Nota importante: Toda la producción de Productos y sobrantes de materiales debe ser revisado por Admón.	Encargado Bodega Producción	↓ Recibe y elabora ↓ Traslado Bodegas				
					↓ Reciben Producto ↓ Envían Producto	↓ Recibe sobrantes	↓ Revisa ↓ Autoriza ↓ Fin

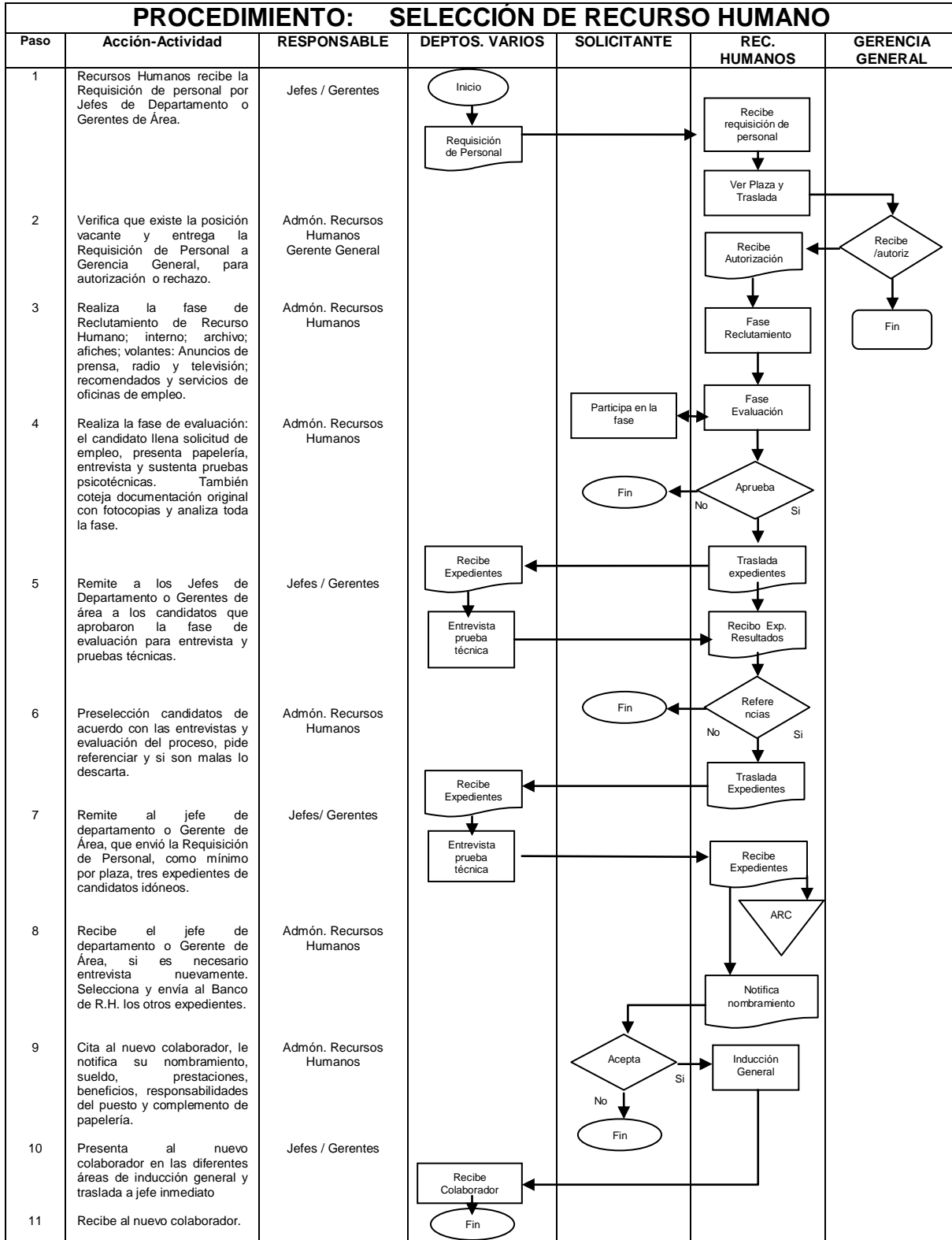
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CONTABILIDAD
Departamento de Contabilidad *Auxiliar de Contabilidad I*

Paso	Acción-actividad	Responsable	Auxiliar Contabilidad	Contador General	Depto. Recepción	Admón.	Gerencia General
1	<p>Planilla mensual y quincenal Toda la información correspondiente a planilla es recibida del departamento de recursos humanos (Bajas, Altas, Aumentos, Etc.) recibida la información se procede a realizar la planilla (mensual o quincenal) la planilla se remite al contador general este la ingresa al sistema, la archiva y la remite a los departamentos de Gerencia General y Administración para su respectiva autorización (incluye elaboración bono 14 y aguinaldo)</p>	Auxiliar Contabilidad I					
2	<p>Emisión de cheques Se recibe del departamento de administración un reporte para emitir cheques a proveedores. Se procede a realizar los cheques a proveedores (según reporte) luego los cheques se remiten al Contador General para que los revise y autorice. Autorizados por el Contador se remiten a Gerencia General para que se autoricen y firmen. Firmados por Gerencia General los cheques se remiten a recepción para que se entreguen a proveedores, una vez entregados los cheques se archivan (incluye liquidación cheques anticipados)</p>	Auxiliar Contabilidad I					
3	<p>Conciliaciones bancarias y estados financieros Elaboración de conciliaciones bancarias, partidas de diario, mayor, balances. Estas operaciones contables una vez realizadas se remiten al contador general quien las revisa e imprime toda la contabilidad de la empresa y firma las conciliaciones y los estados financieros. Firmadas por el contador general los resultados se remiten a Gerencia General para que estos se firmen y sean autorizados. Aprobados por Gerencia General se archivan los resultados.</p>	Auxiliar Contabilidad I					
<p>*****NOTA***** Únicamente se indicaron las funciones que generan una operación contable, las demás funciones se realizan en corto tiempo o se realizan eventualmente.</p>							

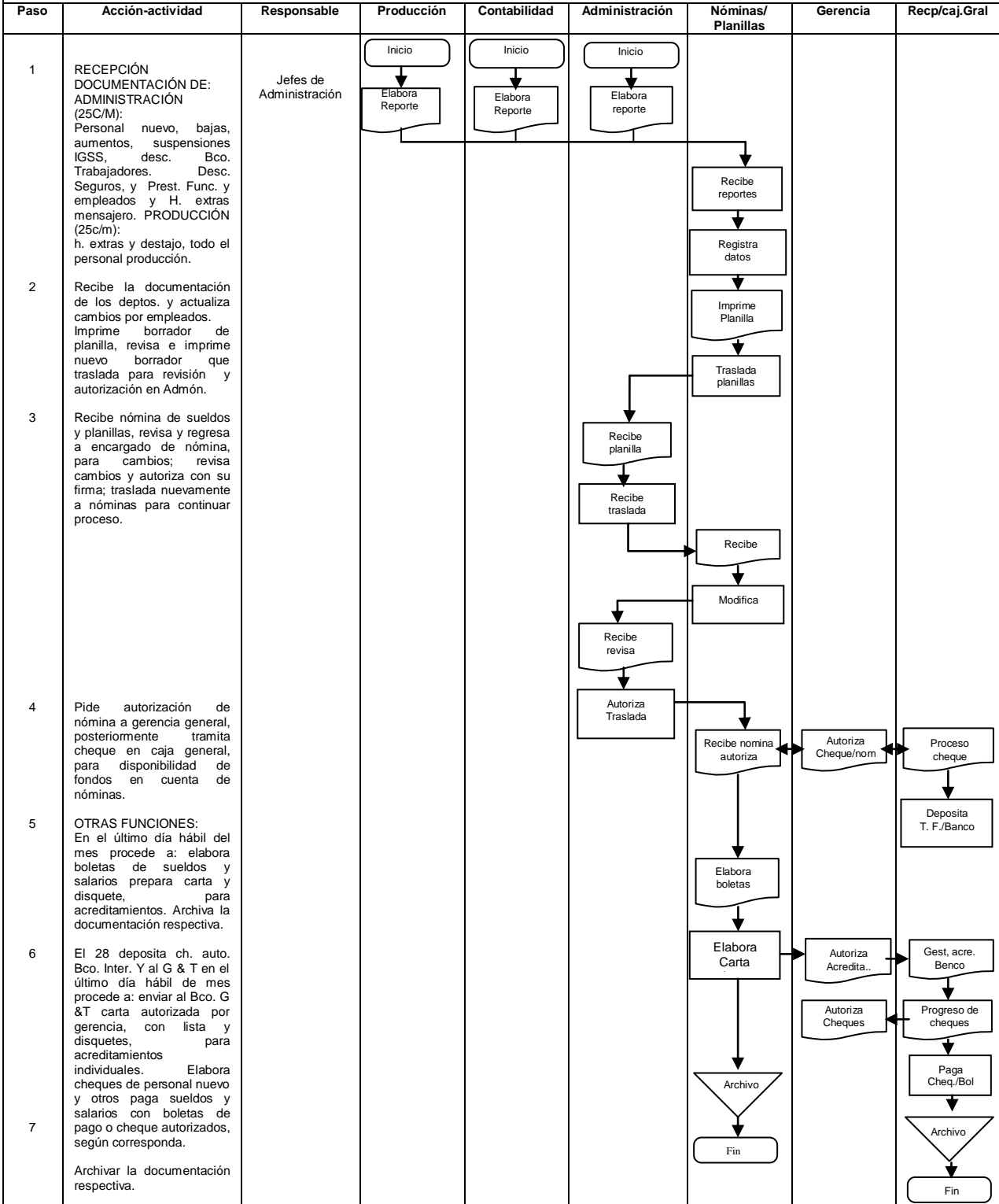
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CONTABILIDAD
Departamento de Contabilidad “Auxiliar de Contabilidad II”

Paso	Acción-actividad	Responsable	Auxiliar Contabilidad	Contador General	Deptos. Mensajería	Auxiliar I	Depto. Producción
1	<p>Facturación</p> <p>Se recibe del departamento de producción los envíos los cuales indican que el producto fue entregado al cliente, se adjuntan orden de compra e ingreso a bodega para proceder a facturar. Las facturas se remiten al Contador General para que revise y autorice; autorizadas las facturas se remiten al mensajero para que las entregue a determinado cliente para que el cliente proceda realizar una contraseña de pago.</p>	Auxiliar Contabilidad II	<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Recibe y elabora</p> <p>↓</p> <p>Facturación</p> <p>↓</p> <p>Archivo</p>	<p>Recibe y controla</p>	<p>Recibe y envía</p>		
2	<p>Cuentas por pagar</p> <p>Se recibe las facturas proporcionadas por recepción se verifica que las facturas estén acompañadas por orden de compra y requisición, si cuentan con estos requisitos se procede a ingresarlo al sistema de proveedores. Si el proveedor es nuevo se ingresa al sistema asignándole una cuenta contable de acuerdo con la actividad comercial a que se dedica. Una vez ingresado en el sistema el Contador General procede a revisarlos; una vez revisada la cuenta de proveedores se contabiliza y se pone en lista de cheques por emitir. Se archiva factura.</p>	Auxiliar Contabilidad II	<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Recibe y elabora</p> <p>↓</p> <p>Ingreso sistemas</p> <p>↓</p> <p>Archivo</p>	<p>Recibe y revisa</p>			
3	<p>Notas de Crédito</p> <p>Se reciben reclamos por escrito de clientes indicando que el producto está incompleto o inservible, recibido el reclamo se remite a producción para verificar si en verdad procede, una vez revisados se procede a realizar las notas de crédito correspondiente, el Contador General realiza una póliza contable por la nota de crédito girada, realizada la nota de crédito se archiva.</p>	Auxiliar Contabilidad II	<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Recibe y elabora</p> <p>↓</p> <p>Reclamo cliente</p> <p>↓</p> <p>Archivo</p>	<p>Recibe y controla</p>			<p>Recibe y autoriza</p>
4	<p>Liquidación de Caja Chica</p> <p>Se recibe papelería para liquidación de Caja Chica, se revisa que las facturas estén emitidas a nombre de la empresa, una vez revisada se ingresan al sistema, se remite notificación a auxiliar 1 de reintegro de caja chica para que elabore el cheque correspondiente. Hecho el reintegro se archiva la documentación.</p> <p>*****Nota***** Únicamente se indicaron las funciones que generan una operación contable, las demás funciones se realizan en corto tiempo o se realizan eventualmente.</p>	Auxiliar Contabilidad II	<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Recibe y elabora</p> <p>↓</p> <p>Ingreso</p> <p>↓</p> <p>Reintegro caja chica</p> <p>↓</p> <p>Archivo</p> <p>↓</p> <p>Fin</p>			<p>Recibe y elabora</p>	





PROCEDIMIENTO: NÓMINA DE SUELDOS Y PLANILLAS



4.4 Estandarización

La empresa logrará una estandarización por medio del detalle de las funciones por desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo, en la Gerencia de Producción, esto con el fin de unificar procesos, evitar la duplicidad de las mismas, mantener los estándares y calidad que necesita la producción. Así mismo, la empresa por medio de la Gerencia de Producción estará en constante actualización y retroalimentación de los estándares y controles de calidad que requiere el mercado internacional para aplicarlo al mercado local y de esa forma cumplir con dichos requisitos.

4.5 Descentralización

La empresa actualmente maneja una estructura funcional muy pobre; la Gerencia General toma la mayoría de decisiones. Por ello se propone delegar a las diferentes gerencias y jefaturas de departamento, para que puedan tomar las decisiones correspondientes. De esta manera la empresa podrá tener los siguientes beneficios: el Gerente General será liberado de elaborar planes y estrategias, se desarrollarán competencias en el manejo de personal, planeación y administración, un mejor dominio en los hechos debido a que los subordinados estarán más cerca de la acción y se fomentará un ambiente sano y con metas por parte de los empleados.

El diseño de descentralización será funcional, ya que agrupará al personal por su experiencia y recursos, también es una estructura simple; por lo que la empresa tomará en cuenta lo siguiente para seguir creciendo: apoyará la especialización de las habilidades, reducirá la duplicidad de recursos y generará mejor coordinación, aumentará el progreso de carrera y capacitación, compartirán la experiencia entre superiores y subordinados, además, promoverán la toma decisiones de alta calidad.

4.6 Autoridad

Dada la estructura organizacional propuesta, se recomienda manejar un sistema de autoridad vertical, en el cual las gerencias de los diferentes departamentos desempeñen un rol de supervisión hacia las diferentes áreas con las que tienen relación operativa. Esto se debe a que la empresa está en crecimiento y aún no es necesario crear puestos de mandos medios que ejerzan autoridad directa hacia estas áreas.

La empresa tendrá una autoridad efectiva siempre y cuando el gerente tenga la capacidad de delegar responsabilidades sobre sus subordinados. Para ello la empresa tomará en cuenta lo siguiente: establecerá metas y estándares que se espera cumplir, asegurar la claridad del trabajo que se acepta: tanto la autoridad como la responsabilidad que implica, dar participación y motivación por parte de los gerentes a sus subordinados, brindar capacitación para tomar decisiones efectivas y retroalimentar de forma oportuna y precisa.

4.7 Departamentalización

La departamentalización que se propone es de tipo funcional, ya que se tienen bien definidas las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, por lo que se pueden agrupar con base en la relación de las actividades que desempeñan. Además, se prevé un crecimiento empresarial a mediano plazo, para el cual será necesario mantener un orden, por lo que la estructura está integrada de tal forma que solo se deben alimentar las áreas de cada uno de los departamentos.

Un ejemplo podría ser la forma como queda estructurado el departamento de contabilidad, el cual está integrado por el Contador General en la jefatura y el Asistente de Contabilidad, Asistente de Caja, Asistente de Facturación como integrantes del mismo. En él se identifica una especialización por las tareas particulares y división del personal, lo cual sucede también con las demás actividades de la empresa.

5. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y DESARROLLO

5.1 Seguimiento de los procedimientos de la organización

Para llevar a cabo la supervisión de las actividades que se realizarán en cada uno de los departamentos de las gerencias la empresa contará con controles que ayudarán a determinar el desarrollo, así como verificar el seguimiento de los procedimientos establecidos, para que en futuras auditorías externas se cumpla con los requerimientos de las normas o metodologías utilizadas.

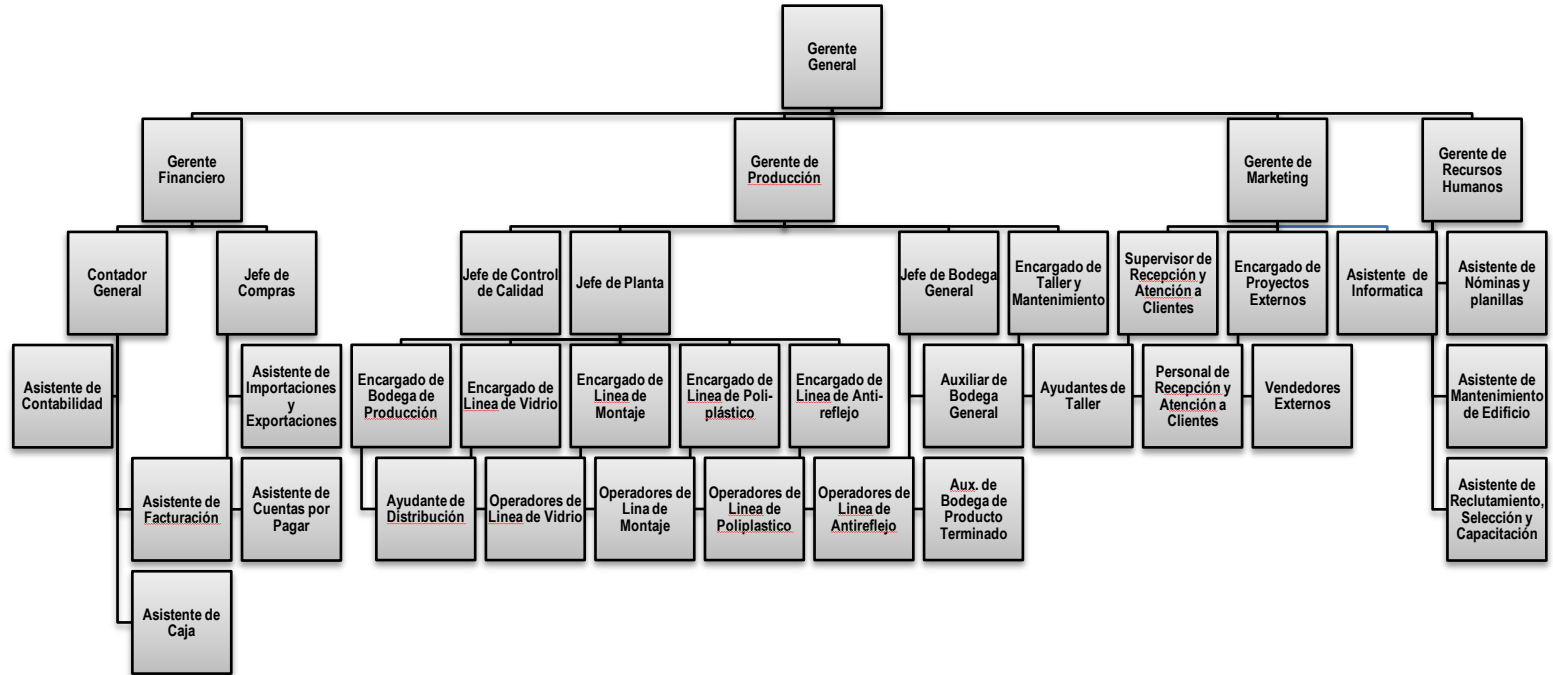
5.2 Formatos de seguimiento

Dentro de los registros que se pueden mencionar están: el reporte de ventas de facturación por mes, la solicitud de cheque, factura cambiaria, notas de débito, notas de crédito, nota de cargo interna, nota de abono interna, orden de pedido, reporte mensual de cartera de clientes, reporte mensual de cobros y ventas, traslado de bodega, requisición de bodega, ingreso a bodega, etc. (ver apéndice No.1).

5.3 Organigrama

En virtud de la organización propuesta, en el capítulo anterior, se presenta a continuación el Organigrama Funcional, en el cual se establece la jerarquía lineal que coadyuvará a la eficiencia de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

Organigrama Propuesto



Fuente: Laboratorio Óptico

5.4 La coordinación como elemento de unidad

La coordinación en la empresa se desarrollará a través de la interrelación de las diferentes gerencias que se proponen, por lo que, en ese sentido, se puede mencionar que alrededor de la gerencia financiera girarán las demás gerencias. Esto se debe a que la gerencia de producción deberá trasladar las solicitudes de compra de materia prima, repuestos, sub-productos y suministros al departamento de compras para que lleve a cabo la cotización correspondiente. La gerencia de recursos humanos trasladará las nóminas, planillas, prestaciones, finiquitos y pagos fiscales al departamento de contabilidad para que emita el cheque respectivo; la gerencia de *marketing* deberá realizar el reporte de ventas de los clientes y trasladarlo a la gerencia de producción y financiera para que sea tomado en cuenta y verificar si se tiene en bodega el producto requerido; y la asistencia de informática reportará a la gerencia financiera los insumos que necesite para llevar a cabo todo lo inherente al área de cómputo.

De esa manera habrá una coordinación estrecha entre cada área, siempre y cuando se respeten los procedimientos establecidos en el punto 4.3.

CONCLUSIONES

1. La industria oftálmica desarrolla lentes a gran escala, brinda soluciones visuales a personas con problemas oftálmicos.
2. Utilizar la calidad del producto como ventaja competitiva ha situado a la empresa oftálmica estudiada como líder en el mercado local.
3. Dadas las fortalezas y debilidades descubiertas en los diferentes departamentos se determinó que la empresa cuenta con un mercado local establecido y su demanda es suficientemente amplia como para seguir expandiéndose.
4. Las oportunidades y amenazas se encuentran en el área administrativa, donde se carece de un manual de puestos y de procedimientos que permita el ordenamiento, control y dirección de las actividades de cada una de las gerencias.
5. Se reestructuró el organigrama actual de la empresa para reducir costos y maximizar utilidades.
6. El modelo de organización propuesto, mejora la eficiencia de las actividades de la empresa.

7. En la actualidad la empresa carece de procedimientos administrativos adecuados en cada uno de los departamentos. Por ello se presenta un Manual de Puestos en el que se establecen las funciones de cada puesto de trabajo y formatos de seguimiento, los cuales mejoran el control en las actividades del departamento financiero.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa aproveche el espacio que posee en el mercado local y al mismo tiempo empiece a abrir nuevos mercados internacionales, en donde pueda incrementar sus ventas.
2. Que mediante la afiliación con organizaciones internacionales se logre mantener los estándares de calidad, mejores precios de materias primas, tener acceso a la tecnología y capacitación de punta, además de incrementar sus ventas.
3. Que se realicen las contrataciones de personal propuestas en el organigrama y se les ubique según el manual de puestos correspondiente.
4. Que cada una de las gerencias utilicen las herramientas y controles propuestos, con el objetivo de obtener coordinación efectiva entre ellas.

BIBLIOGRAFÍA

1. **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, 8a. Ed. Grupo España, Océano, 2000. 1546 pp.
2. Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Sclocum Jr. **Administración**. 10a. Ed. México; THOMSON, 2005. 623 pp.
3. Eleido Rodríguez, Edgar Guillermo. **Compendio de auditoría y práctica**. 3a. Ed. Océano, México; 1998. 522 pp.
4. Koontz Harold, Heinz Weihrich. **Administración**. 12a. Ed. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. 812 pp.
5. Salvandy, Gabriel. **Biblioteca del ingeniero industrial**. 2a. Ed. (Tomo III), México; Limusa, 1993. 1338 pp.
6. Stephen Robbins, Coulter Mary, **Administración**. 6a. E. México; Prentice Hall, México; 2000. 562 pp.
7. Stoner James, Freeman Edgard y Daniel Gilbert. **Administración**. 6a. Ed. México; Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 2000. 637 pp.

APÉNDICE 1
HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO

Ave. - Zona Guatemala Guatemala Tels.: (502)	al	<u>SOLICITUD DE CHEQUE</u> No. 000001	Fax:						
Cheque a nombre de ISENGARD	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">DÍA</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">MES</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO							
Número de cheque 254556									
Por limpieza de inyectores de las máquinas sopladoras # 1 y 5. mantenimiento de toda la maquinaria de producción		Q.50.000.00							
Observaciones Se entregó un anticipado (#3) con fecha de 1-12-05 por la misma cantidad por lo que se solicita factura de la empresa.									
<u>Recibido (f)</u> _____ Contador General	<u>Enviado (f)</u> _____ Administración	<u>Autorizado (f)</u> _____ Gerencia General							

REPORTE DE VENTAS FACTURACIÓN DEL MES DE

200

FECHA

No.	No. Factura	Cliente	Facturas			Total	Observaciones
			Contado	Crédito	Otro	Facturas	
1		Saldo anterior acumulado					
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
		Total ventas del día					
		Total venta acumuladas del mes					
		Objetivo de ventas del mes					
		Porcentaje alcanzado del mes				0%	

Hecho por: _____

Revisado por: _____

Autorizado Admón. _____

* * * * *	Avenida Zona Guatemala, Guatemala.	NOTA DE ABONO INTERNA No. 000001						
NIT:	Tels.: (502)	FAX						
Código: _____ Nombre del cliente: _____ No. de factura: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
DESCRIPCIÓN		IMPORTE						
Por: Abono a provisión de cuentas Incobrables								
CANTIDAD EN LETRAS:								
ELABORACIÓN	AUTORIZADO	SOLICITADO	RECIBÍ CONFORME	TOTAL				
Original (blanca) Cliente		Duplicado (rosado) Contabilidad		Triplicado (verde) Correlativo				

*****	Avenida _____ Zona _____ Guatemala, Guatemala.	ORDEN DE PEDIDO No. 000001																				
NIT: _____	Tels.: (502) _____	FAX _____																				
Código: _____ NIT: _____ Nombre del cliente: _____ Teléfono: _____ PEDIDO _____ Dirección de entrega _____ Vía <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> Terrestre Aéreo Marítimo </div> Transporte: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO																	
DÍA	MES	AÑO																				
Centro de costos	Condiciones de pago	Referencia orden de compra del proveedor	Requisición	Fecha de entrega																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">CÓDIGO</th> <th style="width: 10%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 10%;">UNIDAD DE MEDIDA</th> <th style="width: 40%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 10%;">PRECIO UNITARIO</th> <th style="width: 10%;">PRECIO TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: left;">Observaciones:</td> <td style="text-align: center;">GRAN TOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL							Observaciones:				GRAN TOTAL	
CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL																	
Observaciones:				GRAN TOTAL																		
Vendedor:	Supervisor:	Gerencia:	CLIENTE:																			
CERTIFICAMOS Y JURAMOS QUE LA MERCADERÍA MENCIONADA EN EL PRESENTE ORDEN DE PEDIDO ES DE FABRICACIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA Y QUE SON CIERTOS LOS PRECIOS Y DEMÁS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE, HACEMOS SOLIDARIAMENTE RESPONSABLES CON LA FIRMA DESTINATARIA POR CUALQUIER ILEGALIDAD O INEXACTITUD QUE POR ULTERIORES INVESTIGACIONES PUDIERA CONSTAR EN LOS DATOS ANOTADOS.																						
Original (blanca) Cliente Duplicado (rosado) Bodega Triplicado (verde) Caja Cuadruplicado (Amarillo) Contabilidad																						

**REPORTE DE CARTERA DE CLIENTES
DÍAS NECESARIOS DE COBRO-RDNC**

MES: 200

Descripción	Parcial	Total
Saldo inicial de cartera de clientes		
(+) Cargos del mes		
(-) Créditos del mes		
Saldo al final de mes de cartera		
Ventas netas del mes		
<u>FÓRMULA DÍAS NECESARIOS DE COBRO</u>		
DNC= (Saldo final cartera/ventas netas)*30 días		

_____ f) Encargado (a) de cuenta corriente

_____ f) Administrador (a)

RM-C y V		
MES:		200
DESCRIPCIÓN	Parcial	total
Saldo anterior		
CARGOS Ventas brutas – Facturación por clientes locales Ventas brutas – Facturación por exportación IVA por pagar Notas de débito – Cheques rechazados Notas de débito – Ajustes varios		
ABONOS Cobros del mes recibos de caja Descuento especial Descuento volumen Descuento pronto pago Notas de crédito vales de devolución IVA por pagar Notas de crédito ajustes varios		
Saldo final de cartera		
RESUMEN VENTAS Y COBROS		
Ventas brutas (-) Devoluciones Descuento especial Descuento por volumen Descuento por pronto pago		
Ventas netas		
Cobros		
Cobros locales (-) Cheques rechazados		
Cobros netos		
<hr/>		
f) Encargado (a) de cuenta corriente		f) Administrador (a)

Ave. - Zona Guatemala, Guatemala Tels.: (502)	<u>TRASLADO DE BODEGA</u> No. 000001						
al Fax:							
BODEGA: Producción	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO					
Envía producto a: Bodega de Sub-productos							
Responsable que recibe: LISA SIMPSON							
Motivo del traslado: producto sobrante de la orden de producción # xxx y/o producto terminado, elaborado según orden de producción No. 1240							

Observaciones						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"> <u>Recibo (f)</u> </td> <td style="width: 33%; border: none;"> <u>Enviado (f)</u> </td> <td style="width: 33%; border: none;"> <u>Autorizado (f)</u> </td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> Responsable Bodega sub-productos </td> <td style="border: none;"> Responsable Producción </td> <td style="border: none;"> Administrador </td> </tr> </table>	<u>Recibo (f)</u>	<u>Enviado (f)</u>	<u>Autorizado (f)</u>	Responsable Bodega sub-productos	Responsable Producción	Administrador
<u>Recibo (f)</u>	<u>Enviado (f)</u>	<u>Autorizado (f)</u>				
Responsable Bodega sub-productos	Responsable Producción	Administrador				

Original (blanca) Interesado Duplicado (rosado) Bodega Sub-productos Triplicado (verde) Contabilidad Cuadruplicado (Amarillo) Archivo

*****	Avenida	Zona	REQUISICIÓN A BODEGA No. 000001
	Guatemala, Guatemala.		
NIT:	Tels.: (502)	FAX	

ORDEN DE PRODUCCIÓN No.	<u>12444</u>
ORDEN DEL SISTEMA No.	<u>123</u>

DÍA	MES	AÑO

CÓDIGO	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

Observaciones		
<u>Recibido (f)</u> Responsable Bodega de Producción	<u>Enviado (f)</u> Responsable Bodega Materiales	<u>Autorizado (f)</u> Administrador

Original (blanca) Bodega Producción Duplicado (rosado) Interesado Triplicado (verde) Contabilidad Cuadruplicado (Amarillo) Archivo

*****	Avenida Zona Guatemala, Guatemala.	FACTURA CAMBIARIA No. 000001						
NIT:	Tels.: (502)	FAX						
Código: _____ Nombre del cliente: _____ Dirección: _____ NIT: _____ PEDIDO _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
Ref.: O.C. Del Proveedor	Forma de Pago	Dias de Credito						
Autorización según Resolución y fecha		Datos de empresa impresora y rango						
CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
A: DÍAS SE SERVIRÁ PAGAR POR ESTA ÚNICA FACTURA CAMBIARIA LA SUMA DE: A LA ORDEN DE ROSWER, S.A., CON INCLUSIÓN DEL PAGO DE INTERESES POR MORA A RAZÓN DEL 03% MENSUAL.				GRAN TOTAL				
ELABORADO	REVISADO:	APROBADO:	POR ROSWERI S.A.	ACEPTO LIBRE DE PROTESTO:				
CERTIFICAMOS Y JURAMOS QUE LA MERCADERÍA MENCIONADA EN EL PRESENTE ORDEN DE PEDIDO ES DE FABRICACIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA Y QUE SON CIERTOS LOS PRECIOS Y DEMÁS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE, HACEMOS SOLIDARIAMENTE RESPONSABLES CON LA FIRMA DESTINATARIA POR CUALQUIER ILEGALIDAD O INEXACTITUD QUE POR ULTERIORES INVESTIGACIONES PUDIERA CONSTAR EN LOS DATOS ANOTADOS.								
IMPORTANTE: ESTA FACTURA NO SE CONSIDERA CANCELADA SIN SU RESPECTIVO RECIBO DE CAJA Original (blanca) Cliente Duplicado (rosado) Bodega Triplicado (verde) Caja Cuadruplicado (Amarillo) Contabilidad								

*****	Avenida _____ Zona _____ Guatemala, Guatemala.	NOTA DE DÉBITO No. 000001						
NIT: _____	Tels.: (502) _____	FAX _____						
Código: _____ Nombre del cliente: _____ No. de factura: _____ NIT: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
CANTIDAD EN LETRAS:								
ELABORADO	AUTORIZADO	RECIBÍ CONFORME		TOTAL				

Original (blanca) Cliente Duplicado (rosado) Contabilidad Triplicado (verde) Correlativo

Datos de empresa impresora y rango.
Autorización según Resolución y fecha

*****	Avenida Zona Guatemala, Guatemala.	NOTA DE CRÉDITO No. 000001						
NIT:	Tels.: (502)	FAX						
Código: _____ Nombre del cliente: _____ No. de factura: _____ NIT: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
REFERENCIA: VALE DEVOLUCIÓN PRODUCTO No. 0001								
CANTIDAD	CÓDIGO	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	IMPORTE				
CANTIDAD EN LETRAS:								
ELABORADO	AUTORIZADO	RECIBÍ CONFORME	TOTAL					

Original (blanca) Cliente Duplicado (rosado) Contabilidad Triplicado (verde) Correlativo

Datos de empresa impresora y rango.
Autorización según Resolución y fecha

*****	Avenida Zona Guatemala, Guatemala.	NOTA DE CARGO INTERNA No. 000001						
NIT:	Tels.: (502)	FAX						
Código: _____ Nombre del cliente: _____ No. de factura: _____		<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">DÍA</td> <td style="width: 33%;">MES</td> <td style="width: 33%;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						
DESCRIPCIÓN		IMPORTE						
Por cheques rechazados								
CANTIDAD EN LETRAS:								
ELABORADO	AUTORIZADO	SOLICITADO						
		RECIBÍ CONFORME						
		TOTAL						

Original (blanca) Cliente Duplicado (rosado) Contabilidad Triplicado (verde) Correlativo

*****	Avenida Zona Guatemala, Guatemala.	BODEGA DE MATERIALES INGRESO A BODEGAS No. 000001
NIT:	Tels.: (502)	FAX

Orden de compra No.	<u>1234567890</u>
No. orden del sistema	<u>123</u>
Proveedor	<u>ISENGARD</u>
Factura No.	<u>1234567890</u>
Responsable quien recibe:	<u>HOMERO J. SIMPSON</u>

DÍA	MES	AÑO

CÓDIGO	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

Observaciones:

<u>Recibido (f)</u> Responsable Bodega de Producción	<u>Enviado (f)</u> Responsable Bodega Materiales	<u>Autorizado (f)</u> Administrador
--	--	---

Original (blanca) Duplicado (rosado) Triplicado (verde)