

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

“REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN,
DISTRIBUCIÓN DE CASIMIRES Y CONFECCIÓN DE TRAJES”

Tesis

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

Por

Alma Veronica Agustin Sutuc

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

Licenciada

Guatemala, Mayo del 2005

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera

SECRETARIO: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra

VOCAL 1º. Lic. Cantón Lee Villela

VOCAL 2º. Lic. Albaro Joel Girón Barahona

VOCAL 3º. Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

VOCAL 4º. P.C. Mario Roberto Flores Hernández

VOCAL 5º. B.C. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Josué Efrain Aguilar Torres
Mercadotecnia-Admón. De Op.	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez

Secretario: Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Examinador: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala 11 de Octubre de 2004

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha veintidós de marzo del año dos mil cuatro, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado “REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE CASIMIRES Y CONFECCIÓN DE TRAJES”, elaborado por la estudiante Alma Veronica Agustin Sutuc, con carné estudiantil 9216470.

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

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los tramites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiado No. 7328

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

ACTO QUE DEDICO

- A TI SEÑOR: Por brindarme fuerzas para alcanzar cada una de mis metas.
- A MIS PADRES: Especialmente a mi madre Ursula, por ser el pilar de este logro con su ayuda incondicional. A mi padre Pedro, quién me ha enseñado con obras el proceder de mi vida.
- A MIS HERMANOS: Sandra y Elmer por ser esos grandes amigos de ayer, hoy y siempre.
- A MIS SOBRINOS: Alejandra y David por brindarme la alegría de la vida.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA: Gratitud por la oportunidad de egresar de sus aulas.
- A MIS CATEDRATICOS: Un agradecimiento a aquellos profesionales que han compartido sus conocimientos con mí persona, especialmente a la Lic. Lorena Hernández y Yanira Montaván por su valiosa colaboración en la elaboración de la presente tesis.
- A CASA OXFORD: Por ser la cuna de mi experiencia laboral, y a cada una de las personas que la conforman.
- A MIS AMIGOS DE LA U: Blanqui, Reyna, César, Julio, Gabriel, Oswaldo, Marvin, Roberto por compartir tantos buenos y desafortunados momentos de nuestra existencia.
- A USTED: Con mucho cariño.

INDICE

Introducción i

CAPITULO I

1 MARCO TEORICO

1.1 Marco Institucional

1.1.1 Antecedentes de Importadoras

a) Orígenes de las Importadoras y Distribuidoras de Telas y Casimires 1

b) Confección de trajes 3

c) Fusión de los Productores y Comercializadores de Casimires a Nivel Mundial 3

d) Tendencia de los Hombres por Estar a la Moda 4

1.1.2 Antecedentes de Casa Oxford

a) Origen y Desarrollo 5

b) Marco Jurídico 6

1.1.3 Marco Conceptual 7

CAPITULO II

2.1 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO CASA OXFORD

Análisis Estructural	17
Análisis Funcional	22
Análisis Procedimental	24
Análisis de Facultades	24
Análisis de Relaciones	25
Análisis Organizacional o Administrativo	25
Análisis de Resultados	28

CAPITULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE CASIMIRES Y CONFECCION DE TRAJES

Misión	32
Visión	32
Objetivos	32
Estrategias	33
Plan de Acción	33

Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Bibliografía	43
Anexos	

INDICE DE GRAFICAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama General Actual de Casa Oxford	18
2	Organigrama Nominal Actual de Casa Oxford	19
3	Organigrama General Propuesto de Casa Oxford	38
4	Organigrama Nominal Propuesto de Casa Oxford	39

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Matriz FODA Aplicada a Casa Oxford	31
2	Implementación de la Red y el Nuevo Sistema Administrativo-Contable	34
3	Evaluación del Desempeño del Personal	35
4	Implementación de Telemercadeo para Aumentar las Ventas	36
5	Adquisición de Maquinaria y Optimización de La Producción	37
6	Requerimiento de Recurso Humano Propuesto –Casa Oxford-	

INTRODUCCIÓN

Casa Oxford presenta problemas de conducción superior, una estructura organizacional pequeña con relación al crecimiento de sus funciones por lo cual se elabora la presente tesis titulada “Reorganización de una Empresa Dedicada a la Importación, Distribución de Casimires y Confección de Trajes”, la cual está estructurada de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta la historia de las importadoras, proveedores, de la empresa propiamente dicha y el marco conceptual.

En el capítulo II se desarrolla el diagnóstico administrativo aplicado a Casa Oxford por medio de los análisis respectivos, conociendo con ello la estructura organizacional, los objetivos, las funciones, atribuciones y responsabilidades normadas y no normadas.

En el capítulo III se presenta la propuesta de reorganización administrativa estableciendo la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias para cada una de las unidades administrativas. Se elaboraron las descripciones técnicas de puestos y de los principales procedimientos, ambos se encuentran en los anexos correspondientes.

Se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1. Antecedentes de Importadoras

a) Orígenes de las importadoras y distribuidoras de telas y casimires:

En la década de los 80's en Guatemala predominaban almacenes de gran trayectoria, como: La Económica, Waldemar (que dio vida a G´netzer), Almacén El Dorado, Decoracento, Novatex (que también produce telas especialmente para uniformes de colegios e instituciones, posteriormente creó su empresa para la distribución de la línea de casimires importados llamada Casa Marconi, quién a pesar de contar con buena aceptación dentro del mercado desapareció.

La empresa, que dio la pauta en la distribución de casimires y confección de trajes brindando planes de crédito, es la reconocida a nivel nacional como internacional Saúl E. Méndez ya que por el año de 1950 el señor Saúl Méndez fue uno de los pioneros en la venta de telas y casimires a domicilio, los cuales adquiría en las tiendas locales, y daba la confección a sastres siendo ellos los responsables de entregar las prendas terminadas (ya que él no era sastre). Con los años llegó a poseer departamento de ventas, taller, y tres tiendas en el país, posteriormente transformándose en Corporación Merino, S.A. con nombre comercial Saúl E. Méndez M., época donde introdujo importantes cambios, entre los principales están la importación directa de casimires, eliminó el departamento de ventas directas y el crédito propio, expandió operaciones a Costa Rica e instaló una planta industrial, lo que le restó participación en el mercado de

distribución de trajes a la medida, pero incursionó en el mercado de uniformes y venta de ropa casual.

En el año 1981 el señor Pedro Agustín Rodríguez, fundó, “Confecciones Distribuidora Rodríguez”, que al igual que el señor Saúl Méndez compraba las telas y casimires en las tiendas nacionales, confeccionando las prendas en su taller y con el tiempo abriendo el servicio del crédito como estrategia empresarial. La empresa fue absorbida por su similar Casa Oxford también propiedad del señor Agustín, donde logró los contactos para ser importador directo, no solo de los casimires sino también de materiales para confección.

Luego, Comercio Internacional, S.A. –COINTER- fue fundada en el año 1983, a iniciativa del señor Jorge Ramírez, contando con el apoyo y los contactos logrados por su padre, el propietario en ese entonces del Almacén La Unión; así logró incursionar con la importación directa del producto y ofrecerlo al crédito. En años posteriores inició con una fábrica de confección en la cual se invirtieron considerables sumas de dinero pero al parecer por falta de experiencia el proyecto no brindó los resultados esperados y concluyeron operaciones. En estos momentos la empresa es considerada como la principal distribuidora de casimires.

En la actualidad hay varias empresas medianas y pequeñas que emergen en este mercado. Cabe mencionar que el mercado de vestuario en Guatemala ha sido muy atractivo, especialmente para empresas mexicanas que han venido a establecerse, tal es el caso de Aldo Conti y Men´s Factory.

b) Confección de trajes:

La mayoría de las empresas importadoras y distribuidoras de casimires no se han dado a la tarea de su confección, ello debido a falta de experiencia en el

campo de la sastrería, ya que es un trabajo de raíz artesanal (acabado a mano), y que en el medio guatemalteco la mayoría lo desarrolla de esa forma por las siguientes situaciones:

- ✓ Al confeccionar sobre medidas el cliente elige el estilo y los detalles que desea en sus prendas.
- ✓ El acabado en la ropa, es de mejor calidad que la mayoría de los productos confeccionados en maquila.
- ✓ No se cuenta con las posibilidades económicas para montar plantas industriales.
- ✓ Falta de experiencia en manufactura industrial.

Es de relevancia mencionar que hay sastres que realizan trabajo de muy buena calidad, por mencionar algunos Jorge Chaclán, Casa Santander, Urbis y Gilberto Miranda.

c) Fusión de los productores y comercializadores de casimires a nivel mundial:

Dentro de la globalización se ve incluido el mercado de los casimires, por ejemplo varias empresas tales como Monolines y Ashworth casas inglesas, fueron absorbidas en su distribución por Stuard & Taylor y Swory, representada actualmente por Ibatex. Dichas empresas, al igual que Riba Style, de origen español y varias distribuidoras estadounidenses, visitan Guatemala periódicamente para presentar sus nuevas colecciones.

En la actualidad hay 3 empresas que adquieren constantemente casimires de alta calidad como lo son Saúl E. Méndez M., Casa Oxford y Cointer; las dos primeras, brindan la confección de trajes, y las últimas dos ofrecen casimires importados donde su pago puede ser en diferentes planes de crédito.

Como se mencionó anteriormente, en Guatemala hay empresas extranjeras que ofrecen prendas ya terminadas, sin embargo, se ha determinado que los casimires utilizados no son europeos sino especialmente textiles mexicanos, afectando la credibilidad de la clientela que adquiere el producto.

d) Tendencia de los hombres por estar a la moda:

En éstos tiempos, donde la comunicación está a la orden del día, Guatemala no es la excepción, ya que está provista de diferente información por televisión, revistas especializadas, periódicos, internet, entre otros, donde tanto mujeres como hombres se mantienen a la vanguardia de la moda.

Los hombres están a la expectativa de las nuevas colecciones de casimires en cuanto a colores, diseños y combinaciones del buen vestir que se presentan a nivel internacional para aplicarlos a su gusto y posibilidades económicas ya sea para diario o en ocasiones especiales.

1.1.2. Antecedentes de Casa Oxford

La empresa fue fundada en el año 1992 con la visión de ser una de las principales distribuidoras de casimires, en la actualidad, posee reconocimiento por la distribución de los mismos en calidad, así como en la confección de trajes tipo sastre.

a) Origen y desarrollo:

El señor Pedro Celestino Agustín Rodríguez, trabajó en Estados Unidos de Norteamérica de 1975 a 1980, en los talleres de Jack Taylor en la calle Oxford, y Frank Mariani en la calle Beverly, ambos de origen italiano en el condado de Berverly Hill's.

En estos talleres, era uno de los encargados de encuatear o cerrar los sacos, es decir, el proceso de la confección del saco, que consiste en cerrar hombros, cuellos, mangas, pegarlos y afianzarlos; este proceso es catalogado dentro de los conocedores como uno de los de mayor cuidado en la elaboración de dicha prenda, acumulando la experiencia de la sastrería fina o alta costura pues es un trabajo a mano o artesanal, donde no se utilizan máquinas industriales.

A su regreso en 1980 a Guatemala, el señor Agustín, no deseaba continuar con su oficio, decidiendo abrir un almacén dedicado a la venta de materiales para la confección, ubicado en la Calle Martí de la zona 2.

Al observar la poca rentabilidad de ese negocio, decide volver a iniciar con un pequeño taller de confección. En el año de 1981, lo inscribe en el Registro Mercantil con el nombre de “Confecciones Distribuidora Rodríguez”, donde inicia con parte de capital propio y un préstamo que invirtió en la venta de telas para empleados en oficinas profesionales y especialmente gubernamentales, distribuyendo su tiempo para atender sus tareas de ventas, sastrería y cobranza.

De 1986 a 1990, con el ímpetu de sobresalir, el señor Rodríguez (como es llamado) logró establecerse en el mercado, contaba ya con la tienda ubicada en la 5ta. Calle 12-20 zona 1, con personal de 8 vendedores, 1 cortador, 17 sastres (saqueros-pantaloneros), 1 secretaria, 2 cobradores y 2 dependientes de mostrador. Logrando una producción de 70 a 80 trajes en el mes.

Al mismo tiempo que “Confecciones Distribuidora Rodríguez” opera, en 1992 se funda Casa Oxford ubicada en ese tiempo en la 5ta. Calle 3-06 zona 1, para que en ella se distribuyeran casimires importados ofreciendo la confección realizada por la primera empresa.

El hecho de estar brindando productos iguales o sustitutos, la complejidad del manejo de las confecciones en cada una de las empresas, el control independiente de las cuentas por cobrar y las complicaciones de salud del propietario, fueron las causas para unificar dichas empresas en 1994. El objetivo era prestar un mejor servicio a la clientela, por lo que se hizo necesario trasladar sus oficinas a su ubicación actual en la 5ta. Calle 1-71 zona 9.

Por la necesidad imperante de cambios administrativos Casa Oxford fue adquirida por Representaciones Máxima, S.A., siendo el Representante Legal Pedro Celestino Agustín Rodríguez.

b) Marco jurídico:

Confecciones Distribuidora Rodríguez, fue inscrita en el Registro Mercantil con el número 34758, folio 221, libro 44 de fecha dos de junio de mil novecientos ochenta y uno propiedad del señor Pedro Celestino Agustín Rodríguez, que operó por espacio de trece años en 5ta. Calle 12-20 zona 1.

Para satisfacer la creciente demanda de producto importado, el señor Agustín Rodríguez creó Casa Oxford inscrita en el Registro Mercantil con el número 130731 folio 406, libro 105, ubicada inicialmente en 5ta. Calle 3-06 zona 1. Con la absorción de Confecciones Distribuidora Rodríguez por Casa Oxford en el año 1994, y su traslado a sus actuales instalaciones en 5ta. Calle 1-71 zona 9, se produce una consolidación, que al transcurrir del tiempo se ha definido como exitosa.

Es de relevancia mencionar que la empresa cambio de Razón Social, a la de Representaciones Máxima, S.A. con el Registro 42908, folio 537, libro 136 de Sociedades Mercantiles, en fecha quince de febrero del año dos mil, manteniendo Casa Oxford como nombre comercial.

Representaciones Máxima, S.A. está inscrita con Número de Identificación Tributaria NIT 2358377-0, y regulada por las disposiciones legales que rigen en el país.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

La importancia de conocer los conceptos que se utilizan en la presente investigación, es poder asimilar su definición y concatenarla al análisis, conclusión y determinación de la propuesta más conveniente a los intereses de Casa Oxford.

Casimir:

Tela fina, cuya composición es por lo general 60% lana y 40% terylene (fibra sintética), especialmente para confección de trajes.

Confección:

Elaboración de prendas de vestir para caballero, dama y niño de una forma artesanal.

Importación:

Acción y efecto de importar o introducir géneros extranjeros: comercio de importación. (1:435)

Distribución:

Conjunto de las operaciones por las cuales las mercancías están encaminadas del productor al consumidor. (1:272)

Planeación:

Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones. (2:783)

Misión o Propósito:

Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos. (2:782)

Visión:

Lo que se espera sea la empresa en determinados años.

Objetivos o Metas:

Fines hacia los que se dirige la actividad, puntos finales de la planeación. (2:783)

Estrategia:

Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. (2:781)

Políticas:

Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones. (2:783)

Normas:

Suposiciones y expectativas sobre el comportamiento que observarán los procesos.

Organización:

Sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación. (2:783)

Función:

Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

Atribución:

Conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Puesto:

Es un conjunto de funciones, composición definida dentro de una estructura organizacional, ubicarlo dentro de un organigrama, implica:

- ✓ El nivel jerárquico.
- ✓ El área u la unidad en que se localiza.
- ✓ El nivel superior jerárquico.
- ✓ Los subordinados.

Diseño Organizacional:

Determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia, personal, tecnología y tareas de la organización. (4:310)

Estructura Organizacional:

Arreglos e interrelación de las diversas partes componentes y puestos de una compañía. (4:277)

Organigrama:

Son la representación de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guarda entre sí los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades. (6:2)

Tramo de Administración o de Control:

Principio que sostiene que existe un límite para el número de personas que puede supervisar un administrador, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo. (2:786)

Autoridad:

La administración formal es un tipo de poder. Se funda en el reconocimiento de la legitimidad o legalidad de los intentos de ejercer la influencia. A los individuos o grupos que tratan de ejercer la influencia, se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos. Este derecho nace de su posición formal en el seno de la organización. (4:339)

Autoridad en Línea:

Corresponde a gerentes que tienen derecho a dirigir y controlar la actividad de empleados que desempeñan tareas esenciales para lograr los objetivos organizacionales. Así la autoridad en línea fluye en forma descendente en la organización a través de la cadena de mando principal, según el principio de escalonamiento.

Autoridad Funcional:

Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cargo personal de otros departamentos. (2:778)

Autoridad Lineal-Staff:

Autoridad que ejercen los gerentes para dirigir y controlar las actividades de los empleados tomando en consideración a quienes desempeñan funciones de asesoría relacionados con recomendaciones, investigación, destrezas técnicas y servicios especializados.

Principio de Unidad de Mando:

Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más dependa una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados. (2:786)

Coordinación:

Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo. (2:779)

Responsabilidad:

Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que le fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados. (2:785)

Descripción del Puesto:

Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo. (2:780)

Procedimientos:

Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades. (2:784)

Reorganización:

Puede ser producto de las deficiencias comprobadas de la estructura prevaleciente. Algunas de esas deficiencias resultan de debilidades organizacionales: amplitud excesiva de los tramos de administración, una cantidad desmesurada de comités, falta de uniformidad en las políticas, lentitud en la toma de decisiones, fracasos en el cumplimiento de objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o deterioro del control financiero. Otras se derivan de insuficiencias de los administradores. La falta de conocimientos o habilidades de un administrador que por alguna razón es imposible reemplazar puede evitarse si se organiza de manera que se traslade a otro puesto una buena parte de la autoridad de toma de decisiones de aquél. (2:343)

Diagnóstico Administrativo:

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de la organización y funcionamiento afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta a los recursos disponibles. (5:13)

Análisis Estructural:

Es el estudio de las unidades administrativas que conforman una organización, se realiza sobre los siguientes aspectos: Determinar la estructura orgánica, definir el objetivo general, identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma, el tramo de control, los criterios que ésta aplica, los recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad que se ejerce. (5:20-21)

Análisis Funcional:

Dentro de éste análisis, se realiza el estudio de las funciones asignadas a los diversos departamentos de la empresa, conjunto de obligaciones y atribuciones que cumple en el desarrollo de sus actividades, a través del siguiente proceso: Determinar las funciones principales y de apoyo que logren el objetivo particular de su actividad, establecer la naturaleza y la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal de la empresa. Y finalmente conocer la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones. (5:21)

Análisis Procedimental:

Es el estudio del seguimiento de las actividades que desarrolla cada departamento de la organización en estudio, para su realización se llevan a cabo

las siguientes acciones: Identificar el proceso general del área en estudio de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma del seguimiento del proceso, determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas. (5:22)

Análisis de Facultades:

Es el estudio de los derechos delegados a cada departamento dentro de la organización, para realizar las funciones establecidas, para lo cual es conveniente observar lo siguiente: Definir las facultades de cada órgano, cuales están normadas, quién, cómo y cuándo fueron delegadas, definir si las facultades concuerdan con las funciones que desarrolla cada departamento, su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas (5:22)

Análisis de Relaciones:

Este análisis estudia sobre la conexión o comunicación que se da entre los diversos departamentos de la empresa. Para realizarlo se lleva a cabo las siguientes actividades: Establecer las relaciones que corresponde a cada departamento, la normatividad, correspondencia para cada dependencia con las funciones que desempeña y su nivel jerárquico, la duplicidad, traslape u omisión de las relaciones por departamento. (5:22-23)

Análisis Organizacional O Administrativo:

Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa. (5:25)

CAPITULO II

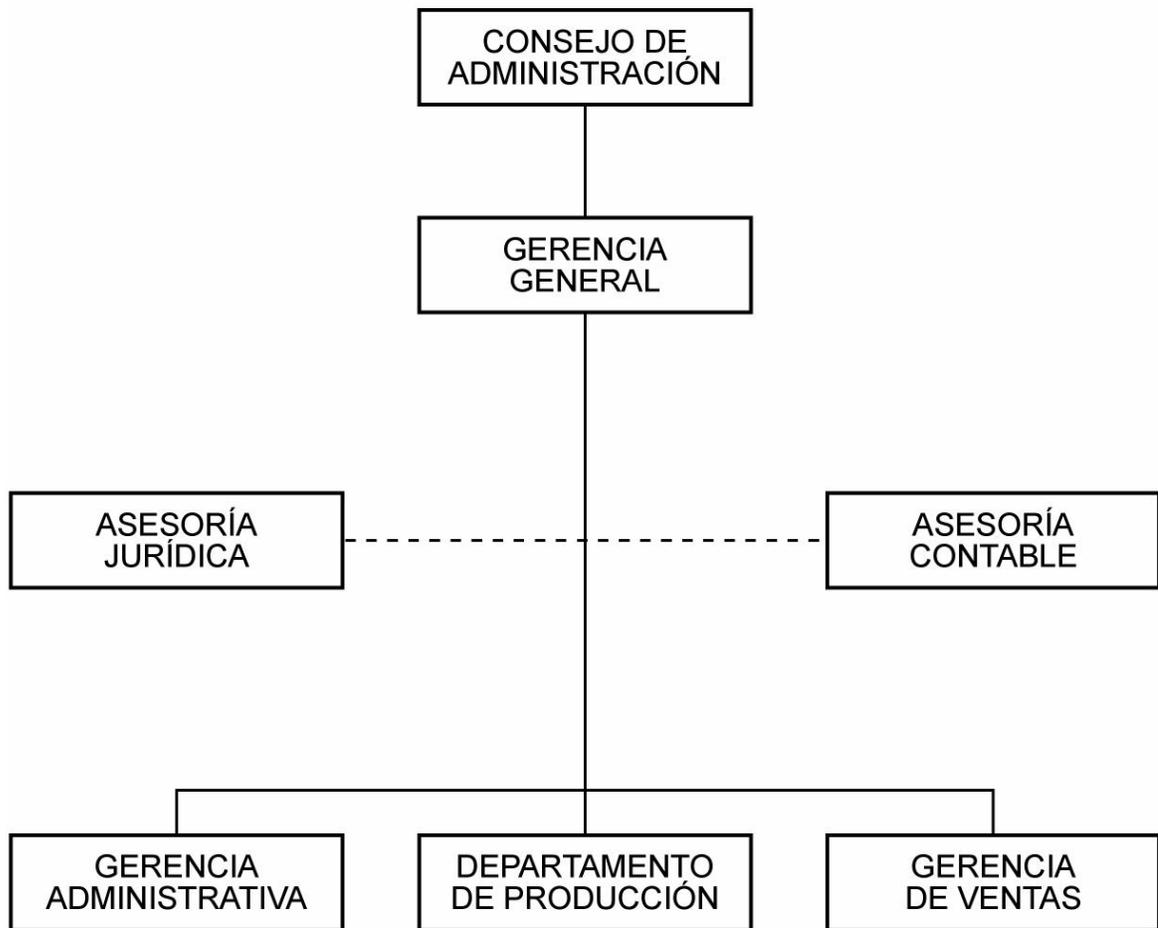
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO CASA OXFORD

En el presente capítulo se da a conocer la información obtenida por medio de la investigación realizada en Casa Oxford. La cual cuenta en el nivel superior con una persona, en el nivel medio con dos y en el nivel operativo con veintiocho haciendo un total de treinta y un empleados de los cuales fue tomada una muestra de diecisiete de ellos, considerando principalmente fuentes primarias y técnicas como la encuesta y entrevista.

2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL:

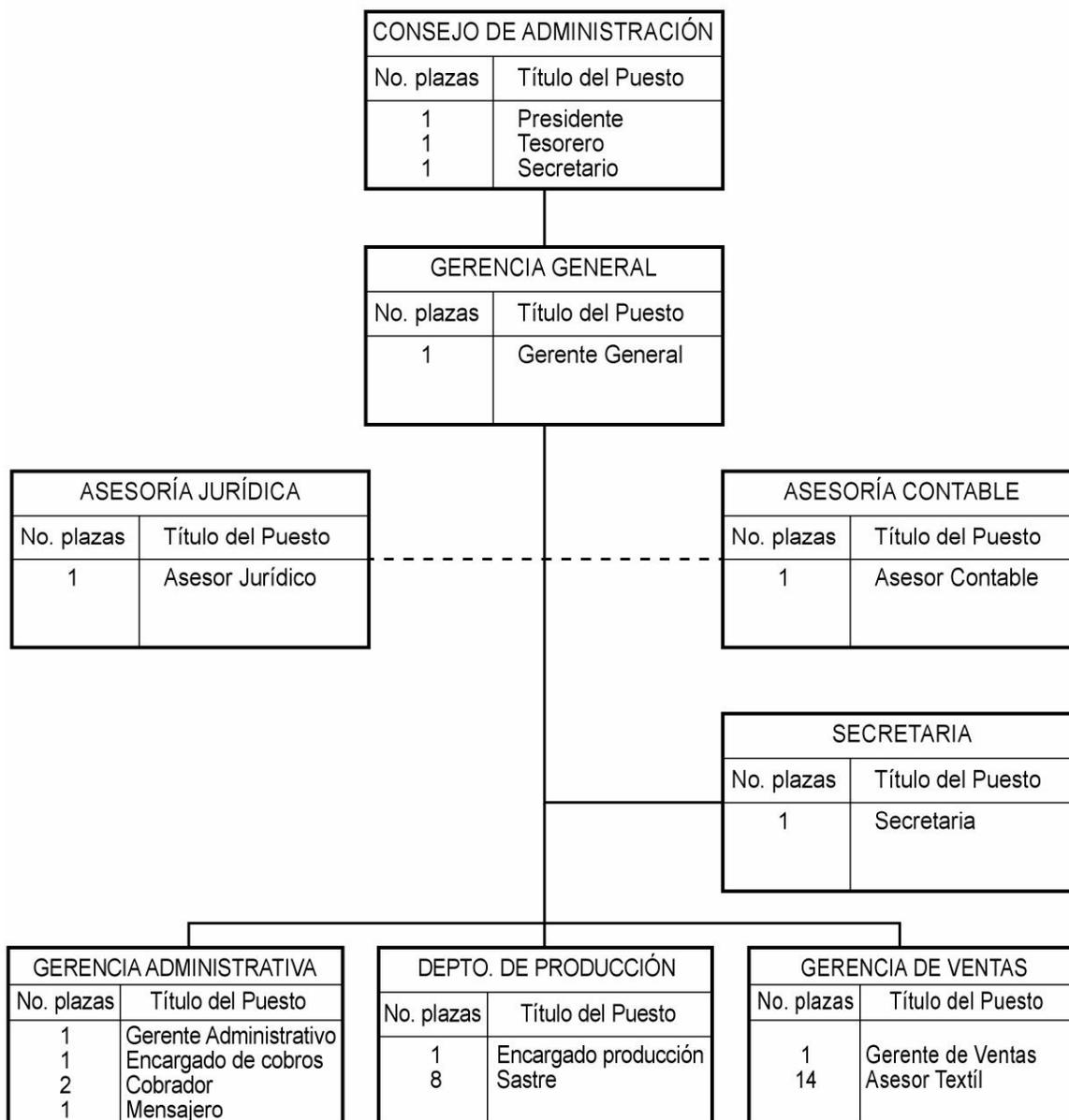
Casa Oxford no cuenta con una estructura normada, sino establecida por costumbre, dentro de ella se encuentran los siguientes organigramas:

**GRÁFICA No. 1
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
DE CASA OXFORD**



Fuente: Investigación propia. Año 2004.

**GRÁFICA No. 2
ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL
DE CASA OXFORD**



Fuente: Investigación propia. Año 2004.

Acerca de la existencia de organigrama(s) de la empresa el 82% de la muestra dijo conocerlo(s) únicamente de forma verbal.

Según la investigación, en la empresa se identifican tres niveles jerárquicos siendo ellos: el superior conformado por el Gerente General, el segundo nivel de mandos medios, ellos son el Gerente Administrativo, el Gerente de Ventas y Encargado de Producción y por último el nivel operativo conformado por el resto del personal. Además se encuentra el Consejo de Administración constituido legalmente pero sin funcionalidad real y la Asesoría Contable y Jurídica.

La misión de la empresa es “brindar casimires y/o prendas terminadas de buena calidad”, la misma no se encuentra formalmente establecida según respondieron los empleados.

En los objetivos por departamentos o unidades, se encontró falta de claridad al responder ya que son mencionados a grandes rasgos, no existen los manuales de organización y de normas y procedimientos.

La Gerencia General respondió en la entrevista que su objetivo es velar por la solvencia económica de la empresa. Mientras que para la Gerencia Administrativa el objetivo es brindar certeza de calidad y confiabilidad tanto a clientes internos como externos. Para la Gerencia de Ventas es alcanzar una venta estable, en el Departamento de Producción es relevante su objetivo la satisfacción de los clientes en las prendas que se le entregan.

El tramo de control del nivel superior al nivel medio es estrecho en vista que son dos subordinados y que supervisa los resultados logrados aunque sin las herramientas administrativas financieras necesarias como un sistema administrativo que apoyara la toma de decisiones, mientras que del nivel medio

al nivel operativo se utiliza un tramo de control amplio en vista que en administración la información se registra, analiza, procesa y archiva, contando para ello con tres personas, hay que considerar que las asesorías solicitan información y brindan reportes a la Gerencia Administrativa, dando con ello un tipo de comunicación formal pero aún incipiente. En el área de ventas las actividades son repetitivas contando con catorce asesores y en producción son ocho sastres a los cuales se les aplica una supervisión ocasional del trabajo terminado. En cada uno de los puestos de trabajo se ha tratado de agruparlos con relación a la especialización de su trabajo según la experiencia obtenida.

El tipo de autoridad en la organización es lineal-staff por el tipo de estructura plana existente, el cual técnicamente se origina desde el nivel superior hacia los inferiores respectivamente, la delegación ha sido de forma verbal y brindada por la Gerencia Administrativa primero por que el personero es socio de la empresa y segundo por que el Gerente General no le ha brindado la atención suficiente, dicha Gerencia a delegado la autoridad a la Gerencia de Ventas y los demás puestos de trabajo en excepción del Departamento de Producción. Con relación a la toma de decisiones un 65% de los encuestados respondieron que es autocrático es decir que no se considera la opinión de ellos, mientras que el restante 35% respondió que era participativa contando dentro de este porcentaje a los directivos de la empresa.

Las relaciones interpersonales a todo nivel dentro de la empresa con la gran mayoría de empleados son buenas, ya que se trata de realizar actividades tanto dentro como fuera de la empresa y tanto de forma empresarial como personal, con ello mantener una buena convivencia la cual se manifiesta con un promedio de estabilidad laboral de ocho años y una percepción de familiaridad.

2.2. ANÁLISIS FUNCIONAL:

Por medio de la investigación se pudo determinar que las funciones no se encuentran normadas, sin embargo, el 100% del total de la muestra dijo conocerlas, pero al describirlas fueron muy generales sus respuestas.

Por medio de la entrevista la Gerencia General dice poseer únicamente funciones de tipo direccional económico-financiero mientras que en la investigación se determinó que el no ejecuta ni recibe dicha información y como actividades sustantivas están adquirir materia prima, supervisar cobros y preparar trabajo para los sastres; la principal actividad de apoyo es verificar existencias en bodega. Sin aplicar funciones primordiales de la organización como la planificación (la cual se realiza en reuniones informales sin dejarlo escrito), la dirección y control las delega al Gerente Administrativo, y la satisfacción del personal es algo esencial por lo que él toma especial cuidado a dicha función.

La secretaria que asiste al Gerente General por requerimiento de él tiene las siguientes actividades sustantivas de recepcionista, auxiliar en corte, controlar libro de bancos (una cuenta), elaborar kardex, y como las de apoyo controlar kardex de casimires y accesorios, hacer depósitos, emitir cheques, recibos de pago y certificados de trabajo.

La Gerencia Administrativa tiene dos personas asignadas para el cumplimiento de sus funciones, a pesar que 90% de las ventas son realizadas al crédito, que la cantidad de cuentas por cobrar son aproximadamente 750 y el mercado abarcado es la capital y el interior de la República. El Gerente Administrativo cuenta entre sus actividades sustantivas controlar las importaciones, autorizar ventas, pagos de personal, acreedores y proveedores; y

las actividades de apoyo controlar libro de bancos (una cuenta), contratar al personal administrativo.

El Encargado de Cobros tiene dentro de sus actividades sustantivas distribuir cuentas, recibir, dar seguimiento, facturar; y como actividades de apoyo controlar recursos asignados y cheques rechazados.

El tipo de planificación es operacional y a corto plazo, la organización es acomodada al factor personal y tiempo sin contar con los elementos técnicos correctos, la dirección es ejercida linealmente y con controles existentes de mucho tiempo, de forma manual la mayoría y con tiempo promedio reactivo de tres meses.

Como se puede notar en la Gerencia General y Administrativa no están ni se pueden definir funciones concretas, en vista, que hay problemas de traslape, duplicidad y omisión de funciones.

La Gerencia de Ventas tiene como función primordial vender un monto mensual ya asignado, para ello tiene que aplicar planificación en cuyo caso la realiza en forma escasa y con recursos limitados, la dirección es directa a sus subalternos y el control es desde el aspecto cuantitativo por el monto de venta que cada uno llegue a vender y cualitativo del tipo de prospectos que se visitan. Las actividades sustantivas del Gerente de Ventas son supervisar, realizar y registrar las ventas, y las actividades de apoyo facilitar recursos para búsqueda de prospectos a sus subalternos.

En el Departamento de Producción la función según lo informó el personal es que el producto terminado le guste al cliente, registrando atrasos principalmente en la entrega de las prendas. La organización ha tenido una variación mínima con relación a la establecida por el fundador hace varios años. La dirección en

primer plano la ejecuta el Gerente General y en segundo el encargado, el control se aplica principalmente al trabajo terminado pero no es siempre, esto debido a la escasez de tiempo. Dentro de las actividades sustantivas del Encargado de Producción están tomar medidas, tallar, entregar prenda; y como actividades de apoyo cotejar medidas actuales con las anteriores, cortar casimir según moldes correspondientes, confeccionar talla (prueba inicial), asertar (luego que el cliente llega a tallarse, se aplican los ajustes a la talla), realizar modificaciones en caso sea necesario, luego de la entrega al cliente.

2.3 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL:

En Casa Oxford se realiza un proceso general e integral, el cual incluye la recopilación, análisis, procesamiento y archivo de la información. El cual se realiza en base al procedimiento acostumbrado y transmitido de los jefes inmediatos a los subordinados de forma verbal.

Se encuentran otros procedimientos de apoyo como recepción de importaciones, control de cuentas por cobrar y entrega de prendas en producción que son más específicos, pero al igual que los procesos sustantivos tales como la venta, autorización de créditos, y cobros presentan la misma forma.

2.4 ANÁLISIS DE FACULTADES:

Respecto a la aplicación de la autoridad dentro de la organización, a nivel general se pudo determinar que es centralizada y autocrática ya que así opina el 65% de los encuestados de la muestra.

El nivel superior dirigido por el Gerente General centraliza las decisiones de la mayoría, debido a que las otras unidades administrativas no tienen la facultad para tomar decisiones debido a que se le tiene que hacer participe en el

desarrollo de las mismas. Por ello es difícil requerir soluciones prontas y efectivas.

Es de relevancia comentar que el 50% del personal contratado ha llegado recomendado y el restante por anuncio o iniciativa propia, sin embargo no a sido requerida escolaridad superior ni siquiera en puestos de nivel superior ni medios. La capacitación se da al área de ventas dejando olvidados al resto de unidades lo cual provoca malestar dentro del personal.

2.5 ANÁLISIS DE RELACIONES:

En la organización se da un tipo de comunicación bilateral en todos los niveles, lo cual a producido un ambiente de trabajo agradable según lo comentaron.

La mayoría de ocasiones la información es trasladada verbalmente, y en casos donde por sus características formales ante un órgano externo (Ministerio de Trabajo, clientes) es transmitido por escrito.

2.6 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO:

Casa Oxford en el año 2000 fue convertida de una empresa individual a una Sociedad Anónima, sin que ello haya traído consigo cambios en su estructura, las decisiones no son precedidas de la autorización del Consejo de Administración, no existe funcionalmente el Presidente del Consejo; y la estructura organizacional a variado de una forma mínima.

Dentro de la función de planeación no se encuentra la misión, objetivos, así como la inexistente de estrategias, presupuestos, programas, planes estratégicos, etc. Con respecto a la organización hay temor a descentralizar la

organización para delegar en mandos medios con sus respectivas funciones, atribuciones y responsabilidades.

El inventario es administrado por el Gerente General con colaboración de la secretaria-recepcionista, y no se cuenta con controles computarizados donde se puedan determinar las existencias, productos con mayor rotación, costo, valores de participación en la utilidad de la empresa, etc. lo que hace más difícil la toma de decisiones sobre que cantidades, calidades, colores, diseños y tiempo de adquisición del producto.

En las labores de contabilidad se da duplicidad, traslape y omisión, lo que ocasiona molestias de las personas que requieren información para lo cual se sugiere la creación de la unidad que pudiera estar como subalterna de la Gerencia Administrativa.

El Departamento de Ventas cuenta aproximadamente con el 50% del personal total de la empresa, lo cual se aprecia como injustificable, esto se debe a que algunos asesores se preocupan únicamente por llegar a su cuota mínima para lograr con ello las ventajas económicas, prestaciones, gozar del IGSS, IRTRA, etc. que ofrece la empresa. Para lo cual se hace necesario un estudio de cómo optimizar el trabajo de los mejores elementos, técnicas nuevas de apoyo a ellos, para aplicar recorte de personal y con ello el tramo de control sea el adecuado para el Gerente de Ventas y pueda brindar una supervisión individual descargándole a él de varias atribuciones administrativas en las cuales se invierte buena parte de su tiempo.

La empresa tiene una producción promedio mensual de 70 trajes para lo cual solo el encargado y eventualmente el Gerente General se ocupan de aplicar un somero control de calidad, en vista de la calidad de materias primas es evidente que es de suma importancia la contratación de una persona que pudiera cubrir

los espacios vacíos como control de calidad, posteriormente encargarse de atención al cliente (en vista de los años de trabajo que tienen el presente encargado), arreglos, preparación de trabajo, etc.

El proceso principal de la empresa es integral y continuo donde se involucran el total del personal administrativo, observando que en todo momento se utiliza el documento en original y solamente la unidad de cobros es quien utiliza sistema de computo sin que sea totalmente funcional en vista que presenta fallas, y en las demás unidades se utilizan registros manuales lo que provoca duplicidad omisión de atribuciones, lentitud de respuesta a los clientes, al jefe superior y compañeros que requieren la información.

El tipo de comunicación es informal, el cual no llena las expectativas de todo el personal, pero se excusa de trasladar los resultados en forma escrita debido a la escasez de tiempo, además que no se respeta el principio de unidad de mando, por ejemplo la secretaria-recepcionista, encargada de cobros y el mensajero reciben al mismo tiempo instrucciones de la Gerencia General y de la Administrativa. Tratando en lo posible de respetar los canales de comunicación para cualquier solicitud, requerimiento laboral, etc.

La aplicación de las facultades en cada puesto es por costumbre y delegado por los jefes inmediatos sin que ello este formalizado en algún documento. Al inicio de la relación laboral en la empresa se le instruye de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos a su disposición de forma verbal, no contando como debiera con material de inducción, la capacitación no es constante, prácticamente solo se da en el área de ventas cuestión que molesta al resto de las unidades, hay falta de motivación, y no se cuenta con programas de desarrollo para el personal, etc.

El personal esta regido laboralmente al Código de Trabajo vigente, gozando de las prestaciones de ley.

2.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Casa Oxford es una empresa importadora y distribuidora de casimires, con un porcentaje de ventas al crédito del 90% y que en la actualidad maneja alrededor de 750 cuentas vigentes con cobro tanto en la ciudad capital como en los departamentos, confecciona aproximadamente 70 trajes tipo sastre mensualmente de una forma artesanal. La cual en el año 2000 fue convertida de una empresa individual a una Sociedad Anónima, creando el órgano máximo de dirección: el Consejo de Administración el cual no cumple con la funcionalidad descrita, manteniendo una estructura organizacional plana con tipo de autoridad lineal-staff, con tramo de control estrecho del nivel superior al medio y amplio del medio al operativo, esto por la saturación de actividades en el departamento administrativo y por la falta de personal de apoyo en producción.

Luego de la fusión y con trabajo arduo del equipo, Casa Oxford ha demostrado un crecimiento empresarial el cual no fue programado, ni se han realizado los esfuerzos para normar el proceso administrativo, que seria un aporte significativo para mejorar la funcionalidad y el rendimiento de la empresa.

La empresa presenta problemas de conducción superior a raíz que dos de los tres titulares de las gerencias no poseen educación media y que actualmente es necesario por las exigencias en las organizaciones formales y competitivas tanto en este campo como en otros, esto se refleja en el desconocimiento y falta de aplicación de planeación (falta de misión, objetivos claros, presupuestos, programas, planes estratégicos) y organización (claridad en las funciones, autoridad-responsabilidad) especialmente. Otro factor que perjudica es el limitado tiempo brindado por el Gerente General (socio fundador) y el deseo de

desligarse laboralmente de la empresa, sin perder por ello la centralización de la toma de decisiones lo que hace dudar por parte de la Gerencia Administrativa (como parte activa de la sociedad) del rumbo a seguir para la organización.

El proceso principal de la empresa que involucra recopilación, análisis, procesamiento y archivo de la información es integral, continuo y conocido de forma verbal así como los procedimientos realizados sin que se haga uso de la especialización del trabajo en vista que hay duplicidad (de forma manual y sistematizado), traslape (realizan las mismas tareas diferentes puestos de trabajo) y omisión (falta de reportes, registros especialmente computarizados) de tareas lo que produce lentitud de respuesta y de acción al cliente, al jefe superior y compañeros que requieren la información.

En vista que el crecimiento empresarial no ha sido programado eso se refleja en su estructura, organización y en las relaciones que han sido improvisadas, donde un tipo de comunicación bilateral e informal (casi nada escrito) y no respetando el principio de unidad de mando (el nivel operativo de administración reciben instrucciones del Gerente General y Gerencia Administrativa, además de colaborar constantemente con el Gerente de Ventas), en el caso de producción (el Encargado recibe instrucciones del Gerente General y ocasionalmente es supervisado por el Gerente Administrativo), lo cual teóricamente y técnicamente es incorrecto.

Con relación a la delegación de facultades, estas no están normadas sino que han sido transmitidas por el jefe inmediato superior y de forma verbal, ya que incide para ello la forma de contratación, lo que dificulta el poseer una autoridad sólida y prevaleciente en la organización pero especialmente para el cumplimiento de la responsabilidad de los objetivos planteados (también no normados) según el puesto de trabajo, tal es el caso, en ventas al no cumplir en ocasiones con la meta de venta mensual y no poseer un plan de contingencia

para ello y así lograr la meta de venta anual. En administración no se cuenta con estándares de cobros en cantidad y calidad por cobrador y por cartera general, así también en créditos. Y en producción la falta de estándares normados de control de calidad, tiempos de entrega de prendas donde principalmente se presentan deficiencias y ocasiona malestar al cliente, igualmente que en la entrega de prendas modificadas.

Con la industrialización de la confección a nivel mundial, en Guatemala se ha reducido drásticamente la cantidad de sastres finos, en vista que muchos obreros han emigrado a otros países y este oficio no se esta perpetuando. Con base al diagnóstico realizado se desea continuar con el tipo de producción artesanal solamente que tecnificándola por medio de la compra de una máquina fusionadora y otra hojalera que permita minimizar tiempo, maximizar calidad, y servicio capacitando para ello especialmente a las personas que atiendan directamente al cliente.

CUADRO NO. 1
MATRIZ FODA APLICADA A: CASA OXFORD

	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>1-Casimires de buena calidad 2-Facilidades de pago 3-Solvencia económica 4-Estabilidad laboral 5-Financiamiento bancario disponible 6-Confección excelente</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>1-Lenta autorización de créditos 2-Falta de control en inventarios 3-Tardío control de cuentas por cobrar 4-Tareas contables para aspectos fiscales 5-Cartera inmóvil de clientes 6-Poca escolaridad en mandos gerenciales 7-Deficiente atención al cliente</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>1-Disponibilidad en el mercado de sistemas admón-contables 2-Disponibilidad de R.R.H.H. calificado 3-Tecnificar la producción</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1-Adquisición de maquinaria O3,F3,F5,F6</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1-Adquirir un sistema administrativo contable O1,O2,D1,D2, D3,D4,D5 2-Evaluar el desempeño del R.R.H.H. paulatinamente O2, D1, D2,D3,D4,D5,D6</p>
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>1-Devaluación del dólar 2-Disminución de sastres finos 3-Industrialización del sector vestuario en Guatemala</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1-Optimizar la producción con mejoras salariales, capacitación y tecnificación A2,A3,F4,F6</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1-Incrementar las ventas por medio de telemarketing A1, A3,D1,D2,D3, D5, D7,</p>

Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CAPITULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE CASIMIRES Y CONFECCIÓN DE TRAJES

La propuesta que a continuación se presenta es desarrollada desde el punto de vista administrativo, ya que es de vital importancia que la empresa cuente con una estructura adecuada y con los elementos necesarios para el aprovechamiento de los recursos existentes y futuros en la misma.

3.1 MISIÓN:

Casa Oxford es una empresa de asesoría de imagen, brindando casimires y confección de prendas de vestir estilo sastre a la medida, de alta calidad para damas, caballeros y niños.

3.2 VISIÓN:

Ser empresa líder en distribuir casimires importados y brindar trajes estilo sastre de alta costura en el país, al año 2010.

3.3 OBJETIVOS:

GENERAL:

En el año 2005 iniciar con la reorganización de la empresa, implementando la red y el nuevo sistema administrativo-contable y para ello evaluar al titular de los puestos de trabajo, reubicar y contratar personal en caso necesario considerando el costo-beneficio, mejorando el rendimiento de la inversión inicial del año en un 35% y un incremento salarial del 10% sobre el actual.

ESPECÍFICOS:

- ✓ Lograr la funcionalidad del Consejo de Administración.
- ✓ Normar la estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones propuestas en la presente tesis.
- ✓ Implementar las estrategias propuestas sugeridas en forma progresiva.

3.4 ESTRATEGIAS:

- ✓ Implementar la red y el nuevo sistema administrativo-contable para fortalecer las deficiencias actuales.
- ✓ Practicar evaluaciones de desempeño con el propósito de mantener, reubicar, despedir o contratar a personal, tal fuese el caso, para maximizar la escolaridad, experiencia, habilidades y destrezas del empleado y ponerla al servicio del cliente tanto interno como externo.
- ✓ Elaborar un programa de mejora continua aplicada a producción con el fin de mejorar la atención al cliente, tecnificándola con la compra de maquinaria tal como la fusionadora y hojalera disminuyendo con ello el tiempo promedio de confección del saco en 25% y con ello de entrega.

3.5 PLAN DE ACCIÓN:

A continuación se presentan los planes de acción de las estrategias obtenidas del análisis de la matriz FODA aplicada en el capítulo anterior.

CUADRO NO. 2
IMPLEMENTACIÓN DE LA RED Y EL NUEVO SISTEMA
ADMINISTRATIVO-CONTABLE

Objetivos	✓ Mejorar la recaudación de las cuentas por cobrar en un 30% en el segundo semestre del año 2005. ✓ Obtener información financiera-contable confiable y en tiempo preciso al finalizar el año 2005.				
Metas	✓ Incrementar un 5% mensual las cuentas por cobrar. ✓ Agilizar las operaciones administrativas. ✓ Desarrollar correctamente las actividades contables mensualmente.				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados
			inicio	final	
1	Cotizar el equipo y red	Gerente Admón.-Finan.	10/05/05	30/05/05	Presentar 3 opciones más viables
2	Cotizar el sistema	Gerente Admón.-Finan.	10/05/05	30/05/05	Presentar 3 opciones adecuadas a las necesidades de la empresa
3	Presentar opciones	Gerente Admón.-Finan.	10/06/05	10/06/05	Que cumplan requisitos necesarios
4	Decisión de compra	Gerente General	15/06/05	22/06/05	Adquirir red y sistema cumpla las necesidades
5	Instalación de equipo y red	Empresa proveedora	01/07/05	03/07/05	Ubicación estratégica
6	Instalación del sistema	Empresa proveedora	05/07/05	08/07/05	Instalación del sistema con modificaciones
7	Capacitación al personal	Empresa proveedora	15/07/05	15/09/05	Utilización correcta

Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CUADRO NO. 3
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Objetivo	✓ Seleccionar al personal adecuado, según el perfil técnico de puesto propuesto en el tercer trimestre del año 2005.				
Meta	✓ Evaluar al personal existente en la empresa en julio del año 2005				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados
			inicio	final	
1	Diseñar las formas y métodos de evaluación	Jefe Inmediato	01/07/05	15/07/05	Obtener información confiable
2	Comparar los requerimientos actuales con los propuestos	Jefe Inmediato	16/07/05	30/07/05	Determinar elementos técnicos necesarios
3	Analizar los aportes brindado por el empleado	Jefe Inmediato	01/08/05	15/08/05	Determinar la parte propositiva del empleado
4	Evaluar el desempeño del puesto	Jefe Inmediato /Gerente General	16/08/05	15/09/05	Determinar reubicaciones, despidos o contrataciones
5	Capacitar al personal que lo necesite	Jefe Inmediato	16/09/05	15/10/05	Fortalecer deficiencias

Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CUADRO No. 4
IMPLEMENTACIÓN DE TELEMERCADERO PARA AUMENTAR LAS VENTAS

Objetivo	✓ Incrementar las ventas en un 25% a partir de octubre de 2005.				
Metas	✓ Lograr concertar 75 citas mensuales. ✓ De las citas concertadas, lograr como mínimo 25 ventas.				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados
			inicio	final	
1	Capacitar a Encargada	Gerente de Ventas	16/09/05	30/09/05	Proporcionar los elementos necesarios
2	Localizar clientes potenciales	Encargada de Telemercadeo	01/10/05	30/10/05	Iniciar localización de clientes con mayor posibilidad de compra
3	Ubicarlos, contactarlos, concertar cita	Encargada de Telemercadeo	05/10/05	***	Ubicar nuevas direcciones, hablar y lograr una cita
4	Distribuir citas concertadas	Encargada de Telemercadeo /Gerente de Ventas	06/10/05	***	Que se realice la venta
5	Localizar clientes constantes	Encargada de Telemercadeo	01/11/05	***	Continuar localización de clientes
6	Ubicarlos, contactarlos concertar cita	Encargada de Telemercadeo	05/11/05	***	Ubicar nuevas direcciones, hablar y lograr una cita
7	Distribuir citas concertadas	Encargada de Telemercadeo /Gerente de Ventas	06/11/05	***	Que se realice la venta

***Es una actividad constante
Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CUADRO No. 5

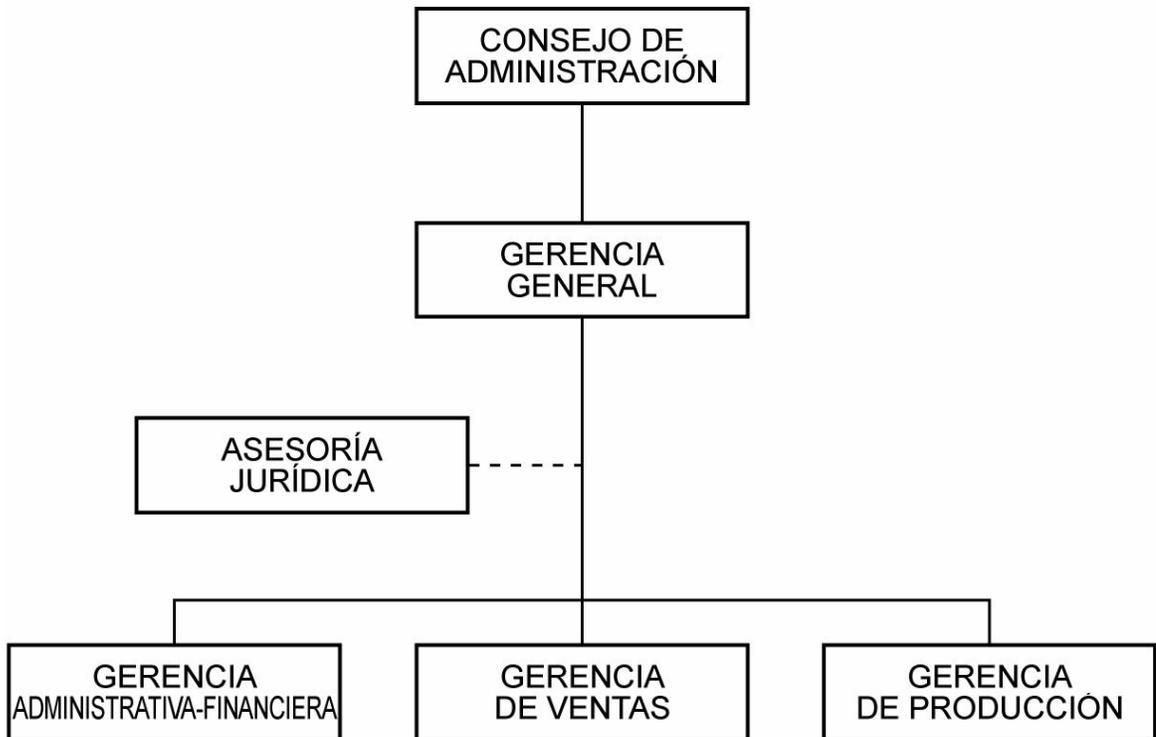
ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA Y OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Objetivos	✓ Lograr una producción mensual de 90 trajes a partir del febrero 2006. ✓ Disminuir el tiempo de entrega a 15 días hábiles.				
Metas	✓ Aprovechar los recursos disponibles diariamente. ✓ Utilizar adecuadamente la fusionadora para disminuir 2 horas de trabajo en confección de saco.				
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados
			inicio	final	
1	Cotizar fusionadora y hojalera	Gerente de Producción	02/01/06	15/01/06	Presentar 2 o 3 opciones viables.
2	Presentar opciones	Gerente de Producción	16/01/06	16/01/06	Que cumplan requisitos necesarios
3	Decisión de compra	Gerente General	17/01/06	20/01/06	Adquirir maquinaria que cumpla las necesidades
4	Capacitación para el uso de maquinaria	Empresa proveedora	20/01/06	30/01/06	Utilización correcto
5	Evaluación final del procedimiento a seguir	Gerente de Producción/ Cortador	01/02/06	03/02/06	Determinación del proceso a seguir
6	Capacitar al R.R.H.H. de producción	Gerente de Producción	04/02/06	10/02/06	Uso correcto por parte de los empleados

Fuente: Investigación propia. Año 2004.

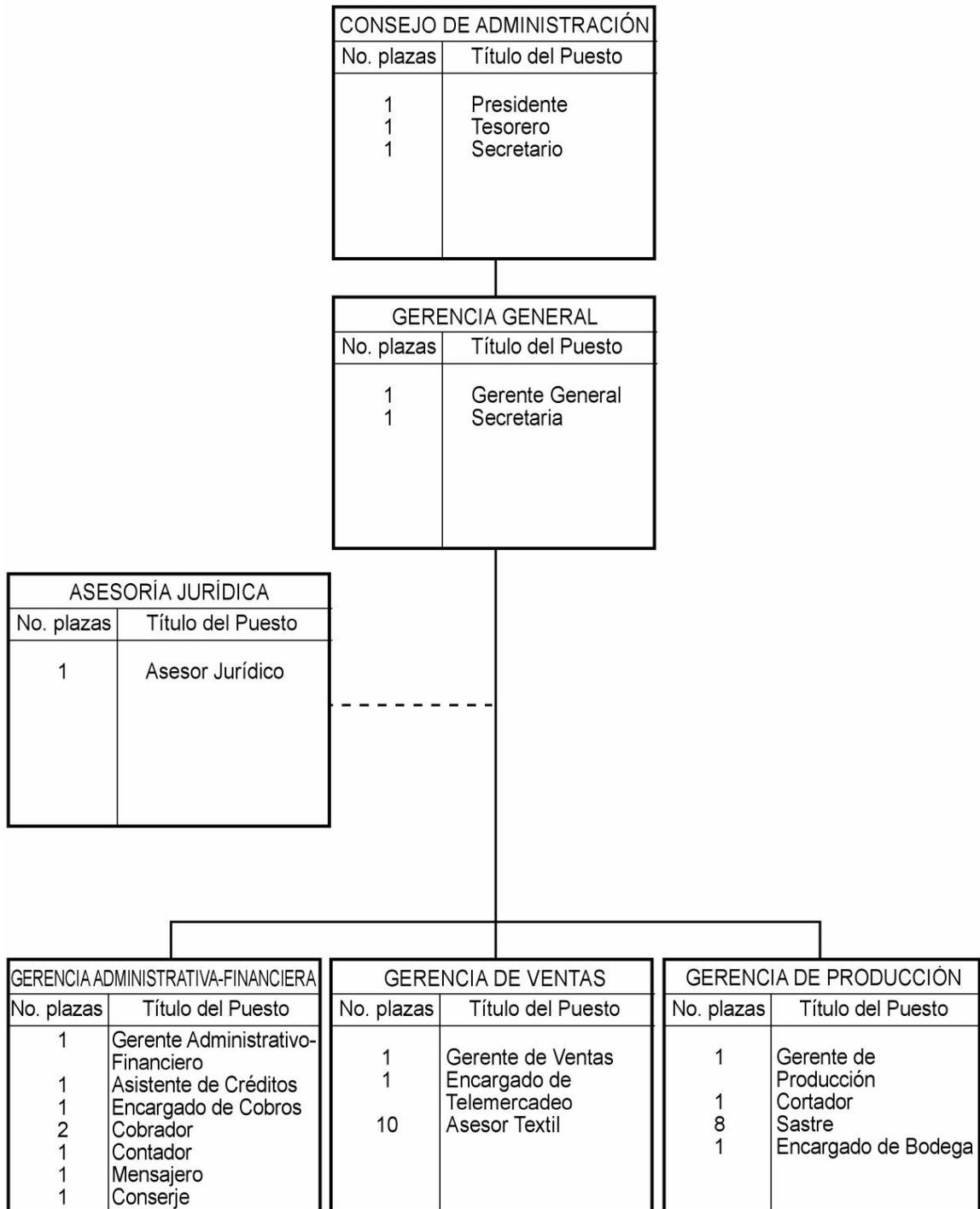
La estructura administrativa organizacional sugerida de Casa Oxford se describe en los siguientes organigramas:

**GRÁFICA No. 3
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
DE CASA OXFORD**



Fuente: Investigación propia. Año 2004.

**GRÁFICA No. 4
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
DE CASA OXFORD**



Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CUADRO No. 6
REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO PROPUESTO
PARA CASA OXFORD

PUESTO	CANT.	RECLA-SIFICA-CIÓN	CREA-CIÓN	SAL. MEN-SUAL	JUSTIFICACIÓN
Gerente General	1	X		Q. 8,000.00	Redefinición de atribuciones
Secretaria	1	X		Q. 2,500.00	Asiste al Gerente General
Gerente Administrativo-Financiero	1	X		Q. 5,000.00	Redefinición de atribuciones
Asistente de Créditos	1		X	Q. 2,500.00	Agilizar las autorizaciones
Mensajero	1	X		Q. 1,500.00	Redefinición de atribuciones
Conserje	1		X	Q. 1,500.00	Mejorar las condiciones físicas de las instalaciones
Encargado de Cobros	1	X		Q. 2,500.00	Redefinición de atribuciones
Cobrador	2	X		Q. 1,500.00**	Redefinición de atribuciones
Contador	1	X		Q. 2,500.00	Conocer la situación real económica-financiera de la empresa
Gerente de Ventas	1	X		Q. 5,000.00**	Redefinición de atribuciones
Asesor Textil	10	X		Q. 1,500.00**	Redefinición de atribuciones
Encargado de Telemarketing	1		X	Q. 1,500.00**	Recuperación de cartera y búsqueda de nuevos clientes
Gerente de Producción	1	X		Q. 4,000.00	Redefinición de atribuciones
Cortador	1	X		Q. 2,000.00	Redefinición de atribuciones
Sastre	8	X		Q. 1,500.00**	Redefinición de atribuciones
Encargado de Bodega	1		X	Q. 1,500.00	Confiabilidad del inventario

** Salario base más comisión
Fuente: Investigación propia. Año 2004.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el diagnóstico administrativo en Casa Oxford se concluye:

Aceptar la primera hipótesis, al comprobar que el proceso administrativo no es aplicado adecuadamente para el bienestar de toda la organización y como sus principales causas:

1. Falta de funcionalidad del Consejo de Administración en la toma de decisiones.
2. La escolaridad en el nivel superior y medio, no es la adecuada, aunada al crecimiento no programado que ha tenido la empresa, produce sobrecarga de actividades para los encargados de administración y producción.
3. Falta de un sistema administrativo-contable que facilite el flujo de información.
4. La estructura organizacional existente no es la idónea para la empresa, las unidades administrativas no tienen definidas sus funciones, ni procedimientos, lo que ocasiona duplicidad, omisión o traslape de atribuciones, lo que lleva a prestar un servicio deficiente tanto a nivel interno como externo.
5. Que la empresa no posee formalmente establecida la misión, visión, objetivos, políticas e instrumentos administrativo que guíen al recurso humano para el buen desarrollo de su trabajo.
6. La segunda y tercer hipótesis no fueron comprobadas ya que es necesario implementar y evaluar la presente propuesta de reorganización y determinar si con ello se eleva el nivel de competitividad al mismo tiempo las condiciones de la empresa y de los empleados.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones emitidas, se establece las siguientes recomendaciones:

1. Establecer la estructura organizacional propuesta para conocer y respetar las líneas de autoridad y responsabilidad que a cada unidad administrativa y a los puestos de trabajo corresponden.
2. Dar a conocer la descripción técnica de puestos y la descripción de procedimientos a los empleados tanto actuales como de nuevo ingreso.
3. Implementar las estrategias sugeridas, según el plan de acción correspondiente.
4. Dar a conocer las funciones correspondientes a cada unidad administrativa para optimizar el uso de los recursos disponibles de la empresa.
5. Dar a conocer la misión, visión, objetivos y estrategias al personal de la empresa para que se identifiquen con la misma.
6. Implementar la presente propuesta “Reorganización de una empresa Importadora, Distribuidora de Casimires y Confección de Trajes”,

BIBLIOGRAFÍA

1. García-Pelayo, Ramón y Gross. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Novena Edición. México. Ediciones Larousse. Año 1996. 997 páginas.
2. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Onceava edición, sexta edición en español. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Año 1998. 796 páginas.
3. Menchu Fuentes, Edwin Osbeli . Diagnostico Administrativo de la Unidad de Control Académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Año 2002. 73 páginas.
4. Stoner,James A., Wenkel Charles. Administración. Tercera Edición. México. Mc Graw-Hill Hispanoamérica. Año 1990. 826 páginas.
5. Facultad de Ciencias Económicas. Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II, volumen I. Segunda Edición. Guatemala. Departamento de Publicaciones. Año 1997. 188 páginas.
6. Facultad de Ciencias Económicas. Compilación de Material Bibliográfico para el Curso Teoría Administrativa II, volumen 3. Segunda Impresión. Guatemala. Departamento de Publicaciones. Año 1995. 167 páginas.
7. Facultad de Ciencias Económicas. Material Bibliográfico de Apoyo Para el Curso Administración II. Guatemala. Ediciones Litoproqua. 154 Páginas

ANEXOS

ANEXO I

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

- 1 Gerente General
- 2 Secretaria
- 3 Gerente Administrativo-Financiero
- 4 Asistente de Créditos
- 5 Encargado de Cobros
- 6 Cobrador
- 7 Contador
- 8 Mensajero
- 9 Conserje
- 10 Gerente de Ventas
- 11 Encargado de Telemercadeo
- 12 Asesor Textil
- 13 Gerente de Producción
- 14 Cortador
- 15 Sastre
- 16 Encargado de Bodega

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I: Identificación:

Título del puesto:	Gerente General
Ubicación administrativa:	Gerencia General
Inmediato superior:	Consejo de Administración
Subalternos:	Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Producción

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades realizadas dentro de la organización.

2. Atribuciones:

- ✓ Representar a la empresa ejerciendo su personería jurídica.
- ✓ Desarrollar planes estratégicos tanto generales como específicos.
- ✓ Coordinar y dirigir reuniones periódicas o extraordinarias con los subalterno para conocer los avances en las respectivas áreas.
- ✓ Definir las normas y políticas de la empresa y del área administrativa.
- ✓ Coordinar y autorizar importaciones de materia prima.
- ✓ Autorizar compras mayores de Q. 10,000.00 en equipo y suministros.

- ✓ Realizar gestiones financieras para la obtención de mayores beneficios con relación a préstamos o inversiones.

3. Relaciones de trabajo:

Con puestos de trabajo tales como el Presidente del Consejo de Administración, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas y Gerente de Producción para tomar decisiones conjuntas y encaminarlas a la obtención de los objetivos empresariales.

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

4. Autoridad:

Para asignación de objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades al personal y negociar aspectos financieros.

5. Responsabilidad:

El cumplir con los objetivos generales y específicos planteados por la empresa.

Hacer uso correcto de los recursos con que cuenta la empresa, con ello obtener el rendimiento esperado por parte de los accionistas.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Licenciado en Administración de empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.

- ✓ Conocimientos de aspectos contables.
- ✓ Conocimientos de computación.
- ✓ Conocimiento del idioma inglés nivel intermedio.

b. Experiencia:

- ✓ Dos años en puestos similares.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones humanas y públicas.
- ✓ Dirección del personal hacia los objetivos empresariales.
- ✓ De negociar.
- ✓ Proactivo.

d. Destrezas:

- ✓ Reconocer tipos de telas a simple inspección.
- ✓ Manejo de equipo de oficina.

e. Otros:

- ✓ Facilidad de comunicación de forma verbal y escrita.
- ✓ Excelente presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Secretaria
Ubicación administrativa: Gerencia General
Inmediato superior: Gerente General
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter operativo de apoyo que tiene como objetivo asistir al Gerente General en la preparación, elaboración y presentación de sus atribuciones.

2. Atribuciones:

- ✓ Atención a los clientes internos y externos.
- ✓ Elaboración de correspondencia.
- ✓ Archivar.

3. Relaciones:

Con el Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas y Gerente de Producción y Asesoría Jurídica.

4. Autoridad:

Solicitar o distribuir papelería a solicitud de su jefe inmediato a los puestos con relación.

Recepción o entrega de encomiendas y envíos que correspondan a la unidad.

5. Responsabilidad:

Mantener actualizadas las actividades diarias, semanales, mensuales del jefe inmediato superior.

Mantener en orden el archivo.

Cumplir con sus atribuciones secretariales.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Graduada a nivel medio de Secretaria Bilingüe.
- ✓ Conocimientos de computación.

b. Experiencia:

- ✓ Mínima un año en puestos similares.
- ✓ Preferentemente haber ocupado otros puestos dentro de la empresa.

c. Habilidades:

- ✓ Tono de voz agradable.

✓ Buenas relaciones humanas.

d. Destrezas:

✓ Manejo de equipo de oficina.

✓ Mecnográficas.

e. Otros:

✓ Excelente presentación.

✓ Facilidad para comunicarse verbal y escrita.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Gerente Administrativo-Financiero
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Gerente General
Subalternos: Asistente de Créditos, Encargado de Cobros,
Contador

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter administrativo encargado de las funciones de importación, personal y créditos con supervisión de cobros y contabilidad.

2. Atribuciones del puesto:

- ✓ Coordinar las importaciones.
- ✓ Autorizar todo tipo de ventas ya sea crédito o contado.
- ✓ Coordinar y supervisar el desempeño en el área de cobros y contabilidad.
- ✓ Implementar programas de capacitación, inducción y motivación del personal.

3. Relaciones de trabajo:

En el área de las importaciones con los proveedores y agentes aduanales.

Existe comunicación bilateral con la Gerencia General, ventas, producción, al igual que dentro del mismo departamento con el Asistente de Créditos, Encargado de Cobros y Contador.

Hay una relación constante con los clientes por la naturaleza de este puesto.

4. Autoridad:

Para contratar, ascender o prescindir del personal a su cargo, según las normas de la empresa y las leyes establecidas en el Código de Trabajo vigente.

Autorizar las ventas según los reportes de trabajo presentados por los subalternos.

5. Responsabilidad:

Crear y mantener un ambiente agradable de trabajo.

Aprobar las ventas basadas en las políticas y condiciones de compra, para lograr que las ventas al crédito mantengan una tasa de retorno del 80%.

Que los compromisos administrativos y financieros sean cumplidos a cabalidad.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Estudios de Contador Público y Auditor y/o de Administrador de Empresas.
- ✓ Conocimiento en el área de importaciones, créditos y cobros.

b. Experiencia:

- ✓ Un año en puestos similares.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones personales y públicas.
- ✓ Poder de negociación.
- ✓ Facilidad de percepción para las relaciones laborales.

d. Destrezas:

- ✓ Numérica.
- ✓ Manejo de equipo de oficina.
- ✓ De computación e internet.

e. Otros:

- ✓ Facilidad para comunicarse de forma verbal y escrita.
- ✓ Buena presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Asistente de Créditos
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Gerente Administrativo-Financiero
Subalternos: Mensajero y Conserje

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto técnico para verificar información de las ventas tanto al contado como al crédito y trasladarlas al Gerente Administrativo-Financiero para su análisis final y autorización.

2. Atribuciones del puesto:

- ✓ Verificar que los valores cobrados al cliente sean correctos en yardaje y precio.
- ✓ Verificar telefónicamente las referencias crediticias y personales proporcionadas por el cliente.
- ✓ Ampliar información general utilizando los servicios de INFORNET.
- ✓ Hacer resolución provisional del crédito.
- ✓ Posterior a la autorización, confirmar con el cliente el envío del producto.

3. Relaciones de trabajo:

Con los clientes para requerir alguna información o informarles de la resolución de su solicitud. La relación dentro de la organización es muy amplia debido a la importancia de dicha función: con el Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas, Asesores, Gerente de Producción, Encargado de Bodega, Encargado de Cobros, y Contador.

Infonet, empresa proveedora de información general de los solicitantes de crédito.

4. Autoridad:

Solicitar corregir algún error cometido con relación al yardaje o precio de los pedidos al Asesor y al Gerente de Ventas, también poder requerir al cliente ampliar información de su pedido y a la vez autorizar descuentos según las políticas establecidas por la empresa.

Solicitar referencias crediticias y personales a las empresas o personas propuestas por el solicitante, así como acceder a INFORNET para ampliar información del solicitante.

5. Responsabilidad:

Trasladar al Gerente Administrativo-Financiero solicitudes que llenen los requisitos establecidos para su autorización.

Que la verificación de la información sea la más exhaustiva posible para resolver con la mayor certeza posible.

Controlar eficientemente los documentos utilizados.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Graduado de educación media preferentemente Contador.
- ✓ Conocimientos de computación.

b. Experiencia:

- ✓ Mínima un año en el área.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Toma de decisiones prontas.
- ✓ Don de mando.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo en equipo de oficina.
- ✓ Numérica.

e. Otros:

- ✓ Sexo femenino.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Encargado de Cobros
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Gerente Administrativo-Financiero
Subalternos: Cobrador

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto administrativo responsable de organizar, dirigir y controlar las funciones de cobros.

2. Atribuciones:

- ✓ Distribuir la cartera de clientes.
- ✓ Recibir reportes de cobros efectuados, para luego elaborar los generales.
- ✓ Controlar cheques prefechados y rechazados.
- ✓ Controlar las cuentas atrasadas.
- ✓ Controlar papelería y suministros.

3. Relaciones de trabajo:

Con los clientes para consultas de saldos, contacto por cheques prefechados y/o rechazados o por la cuenta que presentará algún atraso.

Dentro de la empresa con el Gerente Administrativo-Financiero a quién responde de sus resultados, con cobradores para coordinación y control del trabajo y el personal en general para consultas bilaterales.

4. Autoridad:

Distribuir cartera según las políticas de ruta de cobros.

Requerir reportes periódicos y extraordinarios según lo requiera la situación a sus subalternos.

Aplicar descuentos por pronto pago, incrementos de intereses moratorios, renegociación de intereses de acuerdo a las políticas existentes en la organización.

5. Responsabilidad:

Mantener una recuperación mensual de cobros vigentes del 80%.

Controlar eficientemente los documentos principales utilizados.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Graduado de educación media preferentemente Contador.
- ✓ Conocimientos de computación.

b. Experiencia:

- ✓ Dos años en el área de cobros.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Buen manejo de conflictos.
- ✓ Don de mando.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de equipo de oficina.
- ✓ En el manejo del sistema operativo y equipo de computo.

e. Otros:

- ✓ Preferentemente sexo femenino.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Cobrador
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Encargado de Cobros
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo de servicio al cliente que tiene como objetivo lograr la recuperación mensual de la cartera a su disposición del 80% como mínimo.

2. Atribuciones:

- ✓ Organizar la cartera para el cobro respectivo según la ruta.
- ✓ Requerir el cobro establecido.
- ✓ Dejar recordatorio de pago, en caso de falta del mismo.
- ✓ Dar seguimiento a cartera de difícil recuperación.
- ✓ Recuperar cheques pendientes de cancelar (prefechados o rechazados).
- ✓ Presentar reporte de cobros.

3. Relaciones de trabajo:

La principal interacción es con los clientes y el Encargado de Créditos, con el Encargado de Cobros, con el Contador, y con Asesores.

4. Autoridad:

Emitir recibos de pago.

Autorizar descuentos dentro de las políticas de cobros establecidas.

5. Responsabilidad:

Mantener una recuperación mensual de cobros de la cartera a su cargo del 80%.

Hacer uso correcto de los recursos puestos a su disposición.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

✓ Haber concluida educación secundaria.

b. Experiencia:

✓ Un año en el área de cobros personalizados.

c. Habilidades:

✓ Excelente trato a las personas.

d. Destrezas:

✓ Numérica.

✓ Al conducir.

e. Otros:

- ✓ Honradez comprobable
- ✓ Poseer motocicleta propia en buenas condiciones.
- ✓ Sexo masculino.
- ✓ Ordenado.
- ✓ Buena presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto:	Contador
Ubicación administrativa:	Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior:	Gerente Administrativo-Financiero
Subalternos:	Encargado de Bodega

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter técnico que tiene como objetivo tener al día y en completo orden las finanzas de la empresa.

2. Atribuciones:

- ✓ Jornalizar, contabilizar, emitir estados financieros para presentar a La Superintendencia de Administración Tributaria y a la dirección de la empresa.
- ✓ Controlar inventario por medio del sistema establecido.
- ✓ Emitir facturas y cheques por pagar.
- ✓ Elaborar planillas y certificados de trabajo.
- ✓ Auxiliar al seguimiento de cuentas por cobrar.

3. Relaciones de trabajo:

Con el Gerente Administrativo-Financiero, Asistente de Créditos, Cobros, Cobradores y personal en general.

4. Autoridad:

Representar a la empresa en asuntos relacionados a las finanzas y autorizar la impresión de papelería por medio de los formatos establecidos y con su correlatividad.

5. Responsabilidad:

Velar por el óptimo estado de la contabilidad tanto interna como externa de la organización.

Auditar contablemente y físicamente los inventarios de materia prima.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Poseer 1er. Año de licenciatura de Contador Público y Auditor.
- ✓ Conocimientos en computación.

b. Experiencia:

- ✓ Un año en puesto similar.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones humanas.
- ✓ Manejo de los aspectos contables y financieros.

d. Destrezas:

- ✓ Numérica.
- ✓ Ordenado, disciplinado.

e. Otros:

- ✓ Honradez comprobable.
- ✓ Buena presentación.
- ✓ Facilidad para comunicarse de forma verbal y escrita.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Mensajero
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Asistente de Créditos
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo encargado de entregar en óptimas condiciones los envíos tanto papelería como producto que la empresa distribuye.

2. Atribuciones del puesto:

- ✓ Clasificar los envíos por prioridad y ruta.
- ✓ Entregar en óptimas condiciones los envíos.
- ✓ Entregar constancias al encargado correspondiente.

3. Relaciones de trabajo:

Con el Asistente de Créditos, Encargado de Cobros y Encargado de Bodega, con entidades y clientes quienes reciben el producto.

4. Autoridad:

Establecer el recorrido que se hará para la entrega del producto y solicitar identificación de la persona quién recibe el envío.

5. Responsabilidad:

Que los envíos sean entregados según las indicaciones proporcionadas.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

✓ Educación primaria.

b. Experiencia:

✓ Un año en trabajos similares.

c. Habilidades:

✓ Buenas relaciones interpersonales.

✓ Cortés.

d. Destrezas:

✓ Conocer la ciudad capital y sus alrededores.

e. Otros:

- ✓ Honradez comprobable.
- ✓ Sexo masculino.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Conserje
Ubicación administrativa: Gerencia Administrativa-Financiera
Inmediato superior: Asistente de Créditos
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo que tiene como objetivo el mantenimiento adecuado de las instalaciones de la empresa.

2. Atribuciones del puesto:

- ✓ Mantener limpia cada una de las áreas de trabajo.
- ✓ Proveer de los utensilios necesarios dentro de la empresa.
- ✓ Velar por la utilización consciente de los recursos a su disposición.

3. Relaciones de trabajo:

Con el Asistente de Créditos y con la mayoría del personal por el acercamiento en las áreas de trabajo.

4. Autoridad:

Ninguna.

5. Responsabilidad:

Mantener en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones e informar sobre desperfectos o eventualidades acontecidas dentro de la empresa.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

✓ Saber leer y escribir.

b. Experiencia:

✓ Un año en el área de conserjería.

c. Habilidades:

✓ Buenas relaciones interpersonales.

d. Destrezas:

✓ Maximizar resultados de los productos de limpieza.

e. Otros:

✓ Honradez comprobable.

✓ Sexo femenino.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto:	Gerente de Ventas
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asesor de venta, Encargado de Telemarketing

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto administrativo que planifica, dirige y controla de forma cuantitativa y cualitativa las metas establecidas por la Gerencia General en el área de ventas.

2. Atribuciones:

- ✓ Realizar los presupuestos, planes, programas y estrategias a aplicar en el departamento.
- ✓ Supervisar el trabajo desempeñado por los asesores.
- ✓ Distribuir cartera según políticas existentes.
- ✓ Atender reclamos por calidad del producto.

3. Relaciones:

Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Producción, en su unidad Encargado de Telemarketing y Asesores Textiles.

4. Autoridad:

Contratar y prescindir de los servicios del personal a su cargo.

Autorizar descuentos especiales que no sobrepasen el 5% de las condiciones normales de compra.

Verificar el desempeño de sus subalternos, en caso de incumplimiento tomar medidas disciplinarias como lo estipula las normas de la empresa y el actual código de trabajo.

5. Responsabilidad:

Innovar ofertas y promociones que sean atractivas a la clientela, crear y mantener un ambiente agradable de trabajo para alcanzar las metas de ventas mensuales y anuales según la planificación establecida.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Educación media.
- ✓ Preferentemente con estudios universitarios.
- ✓ Capacitación en manejo de supervisión de ventas.
- ✓ Conocimiento de las leyes laborales vigentes.

b. Experiencia:

- ✓ Un año de experiencia en supervisión de ventas.
- ✓ Dos años de experiencia en venta directa

c. Habilidades:

- ✓ Excelentes relaciones humanas y públicas.
- ✓ Manejo de conflictos.

d. Destrezas:

- ✓ Numérica.
- ✓ Reconocer la calidad del producto a simple vista o tacto.

e. Otros:

- ✓ Facilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.
- ✓ Excelente presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Encargado de Telemarketing
Ubicación administrativa: Gerencia de Ventas
Inmediato superior: Gerente de Ventas
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto técnico encargado de actualizar la información de los clientes de la empresa, realizar un acercamiento por vía telefónica para su posterior distribución con los asesores de una forma equitativa y con énfasis en los resultados obtenidos.

2. Atribuciones:

- ✓ Actualizar los datos de los clientes.
- ✓ Distribuir la cartera de clientes de la empresa.
- ✓ Dar seguimiento de la cartera entregada.
- ✓ Presentar reportes.
- ✓ Emitir listados de clientes.

3. Relaciones:

Con el Gerente de Ventas y Asesores Textiles.

4. Autoridad:

Distribuir y redistribuir la cartera en caso sea necesario.

Autorizar descuentos especiales que no sobrepasen el 5% de las condiciones normales de compra, en caso de insatisfacción en compra anterior por parte del cliente.

5. Responsabilidad:

Alcanzar las metas de ventas por medio de telemarketing mensuales y anuales según la planificación establecida.

Asistir en atribuciones secretariales al departamento de ventas.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Título a nivel diversificado preferentemente secretaria.
- ✓ Manejo de computación.

b. Experiencia:

- ✓ Preferentemente haber ocupado otros puestos dentro de la empresa en los últimos dos años.
- ✓ Preferentemente experiencia de dos años en ventas.
- ✓ Un año en puestos similares.

c. Habilidades:

- ✓ Excelentes relaciones humanas y públicas.

- ✓ Tono de voz agradable.
- ✓ Pronta ubicación y solución de problemas.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de equipo de oficina.
- ✓ Manejo sistemas de computación.

e. Otros:

- ✓ Excelente presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Asesor Textil
Ubicación administrativa: Gerencia de Ventas
Inmediato superior: Gerente de Ventas
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

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

2. Atribuciones:

- ✓ Buscar prospectos por vía directa o telefónica de los posibles compradores.
- ✓ Presentación y cierre del negocio.
- ✓ Seguimiento (entrega de producto, atención del servicio de la confección, cobros).
- ✓ Cumplir mensualmente con las metas establecidas.

3. Relaciones:

Gerente Administrativo-Financiero, Asistente de Créditos, Encargado de Cobros, Cobradores, Gerente de Ventas, Encargado de Telemercadeo, Gerente de Producción.

4. Autoridad:

Ninguna.

5. Responsabilidad:

Alcanzar las metas de ventas mensuales y anuales según la planificación establecida realizando los negocios según las normas y políticas establecidas y dar el seguimiento de servicio necesario según lo requiera el negocio.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

✓ Educación media.

b. Experiencia:

✓ Preferentemente un año en ventas de casimires.

✓ Dos años en venta directa.

c. Habilidades:

✓ Excelentes relaciones humanas y públicas.

✓ Acostumbrado a trabajar por metas.

✓ Con iniciativa propia.

d. Destrezas:

✓ Buen manejo numérico.

e. Otros:

✓ Excelente presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto:	Gerente de Producción
Ubicación de producción:	Gerencia de Producción
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Cortador, Encargado de Bodega

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto administrativo que tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la unidad con el objetivo de ofrecer una excelente calidad en el producto terminado así como brindar las mejores condiciones de trabajo a su equipo.

2. Atribuciones:

- ✓ Establecer los requerimientos para los presupuestos de materia prima, materiales, mano de obra, etc.
- ✓ Planificar la producción semanal, mensual y anual de confecciones.
- ✓ Aplicar control de calidad en los diferentes procesos de la confección.
- ✓ Velar por la buena utilización de los recursos disponibles.

3. Relaciones:

Con el Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas. Y en su unidad con el Cortador, Sastres y Encargado de Bodega.

4. Autoridad:

Contratar y prescindir del personal a su cargo. Supervisar que las prendas llenen los estándares de calidad establecidos.

5. Responsabilidad:

Las prendas sean entregadas en el tiempo máximo de 15 días hábiles después de la talla, sean recibidas al gusto del cliente, manteniendo un margen de errores no mayor del 5% en las confecciones, y que dichas sean menores y realizadas en el menor tiempo posible.

Que los ingresos e egresos de bodega sean autorizados por el ende correspondiente.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Estudios universitarios de Ingeniería Industrial.
- ✓ Conocimientos de computación.
- ✓ Preferentemente con estudios o conocimientos de confección.

b. Experiencia:

- ✓ Preferentemente dos años en el área de confección y específicamente en confección de trajes.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones interpersonales y públicas.
- ✓ Facilidad de observar las fallas en confección y solucionarlas.
- ✓ Facilidad de aprendizaje.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de equipo de oficina.
- ✓ Manejo de maquinaria.

e. Otros:

- ✓ Buena presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto:	Cortador
Ubicación administrativa:	Gerencia de Producción
Inmediato superior:	Gerente de Producción
Subalternos:	Sastres

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo el cual tiene como objetivo confeccionar las prendas conjuntamente con los sastres a satisfacción del cliente.

2. Atribuciones:

- ✓ Solicitar al gerente los requerimientos de materia prima, materiales.
- ✓ Tomar medidas, tallar y entregar las prendas confeccionadas.
- ✓ Organizar las ordenes de confección.
- ✓ Velar por la buena utilización de los recursos disponibles.

3. Relaciones:

Con Gerente de Producción, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Ventas, y en la misma unidad con Sastres, Encargado de Bodega.

4. Autoridad:

Requerir las prendas confeccionadas con los estándares de calidad establecidos a los sastres.

5. Responsabilidad:

Que las prendas llenen los estándares de calidad establecidos por parte de la empresa y esperados por los clientes y que los procesos (talla y entrega) estén en las fechas establecidas para el cliente. Mantener un margen de errores no mayor del 5% en las confecciones, y que dichas sean menores y realizadas en el menor tiempo posible.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Preferentemente primaria concluida.
- ✓ Estudios de sastrería preferentemente.

b. Experiencia:

- ✓ Mínimo tres años en sastrería fina.
- ✓ Un año en trabajo sobre medida.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones interpersonales.

d. Destrezas:

- ✓ Corte por medio de patrones
- ✓ Manejo de la maquinaria.

e. Otros:

- ✓ Buena presentación.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto: Sastre
Ubicación administrativa: Gerencia de Producción
Inmediato superior: Cortador
Subalternos: Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo el cual tiene como objetivo ensamblar las prendas (sacos o pantalones) bajo las indicaciones proporcionadas por su jefe inmediato para satisfacer los gustos del cliente.

2. Atribuciones:

- ✓ Recibir la materia prima para su proceso.
- ✓ Revisar que el material este completo.
- ✓ Ensamblar la prenda según las normas establecidas.
- ✓ Entregar las prendas en las fechas establecidas.
- ✓ Que las prendas llenen las expectativas del los superiores y especialmente del cliente.
- ✓ Velar por la buena utilización de los recursos disponibles.

3. Relaciones:

Con Gerente de Producción y con el Cortador.

4. Autoridad:

Requerir la materia prima y materiales en óptimas condiciones.

5. Responsabilidad:

Que las prendas (sacos o pantalones) sean ensamblados bajo los procedimientos y las normas establecidas, sean entregadas en fechas establecidas según las acordadas con el cliente. Mantener un margen de errores no mayor del 5% en las confecciones, y que dichas sean menores y realizadas en el menor tiempo posible.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Preferentemente primaria.
- ✓ Preferentemente con estudios de sastrería.

b. Experiencia:

- ✓ Mínima de dos años en alta costura de trajes.
- ✓ Un año de experiencia en el manejo de la maquinaria.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Facilidad para determinar y aplicar pequeñas modificaciones a la prenda.

d. Destrezas:

- ✓ Uso de instrumentos y maquinaria para la confección.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS CASA OXFORD

I. Identificación:

Título del puesto:	Encargado de Bodega
Ubicación administrativa:	Gerencia de Producción
Inmediato superior:	Gerente de Producción
Subalternos:	Ninguno

II. Descripción:

1. Naturaleza:

Es un puesto operativo encargado del corte, empaque y envío del casimir, en caso de confección dentro de la empresa entrega al cortador lo requerido en base a lo autorizado por el encargado de créditos.

2. Atribuciones:

- ✓ Recibir, ordenar y clasificar los casimires según muestrarios de las colecciones.
- ✓ Cortar, empaçar y enviar las solicitudes autorizadas por créditos siguiendo las normas establecidas por la empresa.
- ✓ Registrar ingreso e egreso de mercadería, devoluciones, cambios autorizados por el encargado de créditos.
- ✓ Velar por la buena utilización de la materia prima.

3. Relaciones:

Gerente de Producción, Cortador, Gerente Administrativo-Financiero, Contador.

4. Autoridad:

Ninguna.

5. Responsabilidad:

Distribuir la materia prima en calidad y cantidad según el requerimiento presentado.

III. Especificaciones:

a. Educativas:

- ✓ Haber aprobado secundaria.
- ✓ Preferentemente con conocimientos básicos en computación.

b. Experiencia:

- ✓ Un año en puestos similares.

c. Habilidades:

- ✓ Buenas relaciones humanas.
- ✓ Facilidad para solucionar problemas.
- ✓ Ordenado

d. Destrezas:

✓ Facilidad para cortar materia prima y materiales.

e. Otros:

✓ Sexo masculino.

✓ Honradez comprobable.

ANEXO II

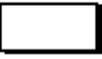
DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS

Simbología

- 1 Importación de Materia Prima
- 2 Autorización de Créditos (cliente nuevo)
- 3 Confección de Saco

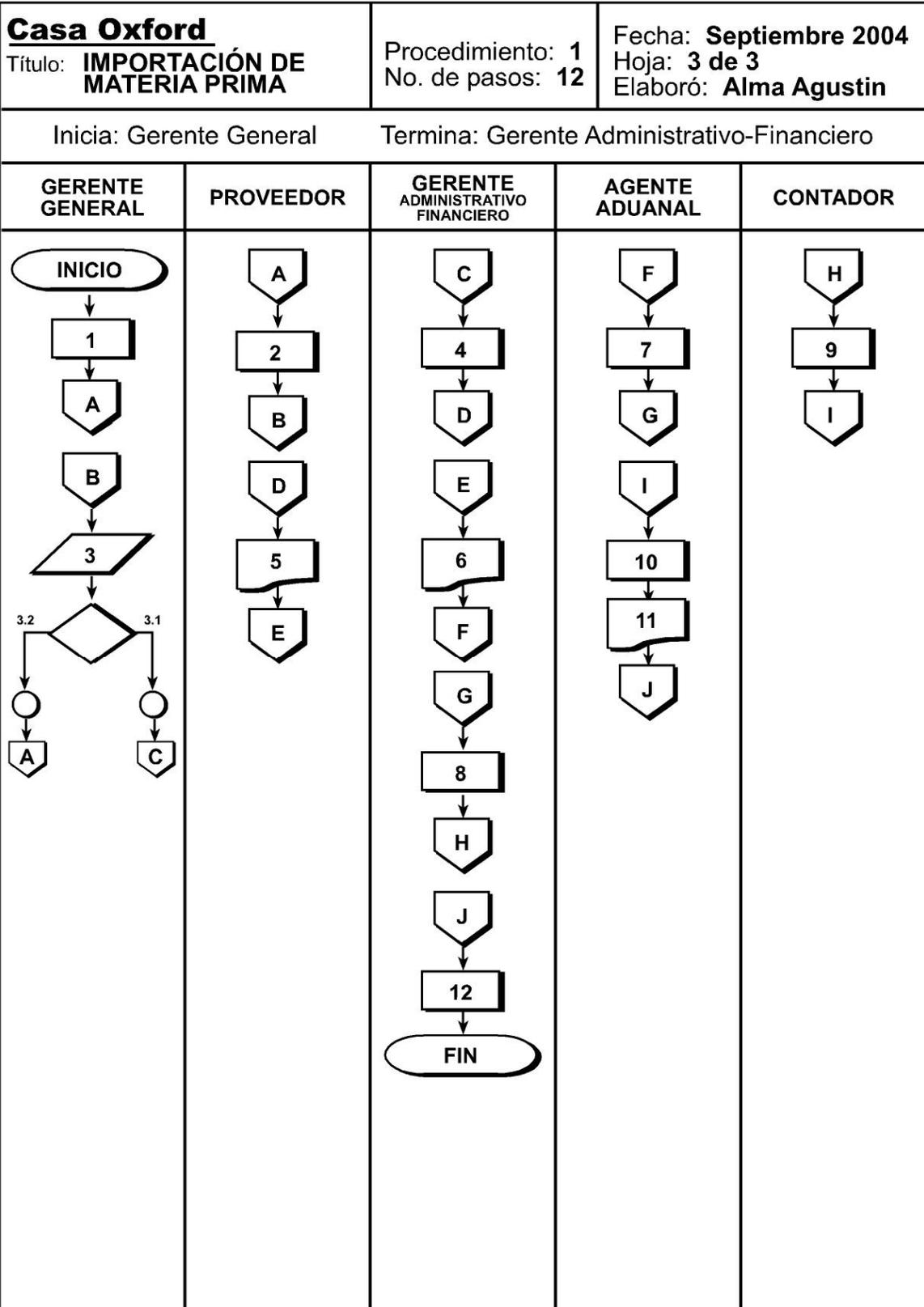
SIMBOLOGÍA

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

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

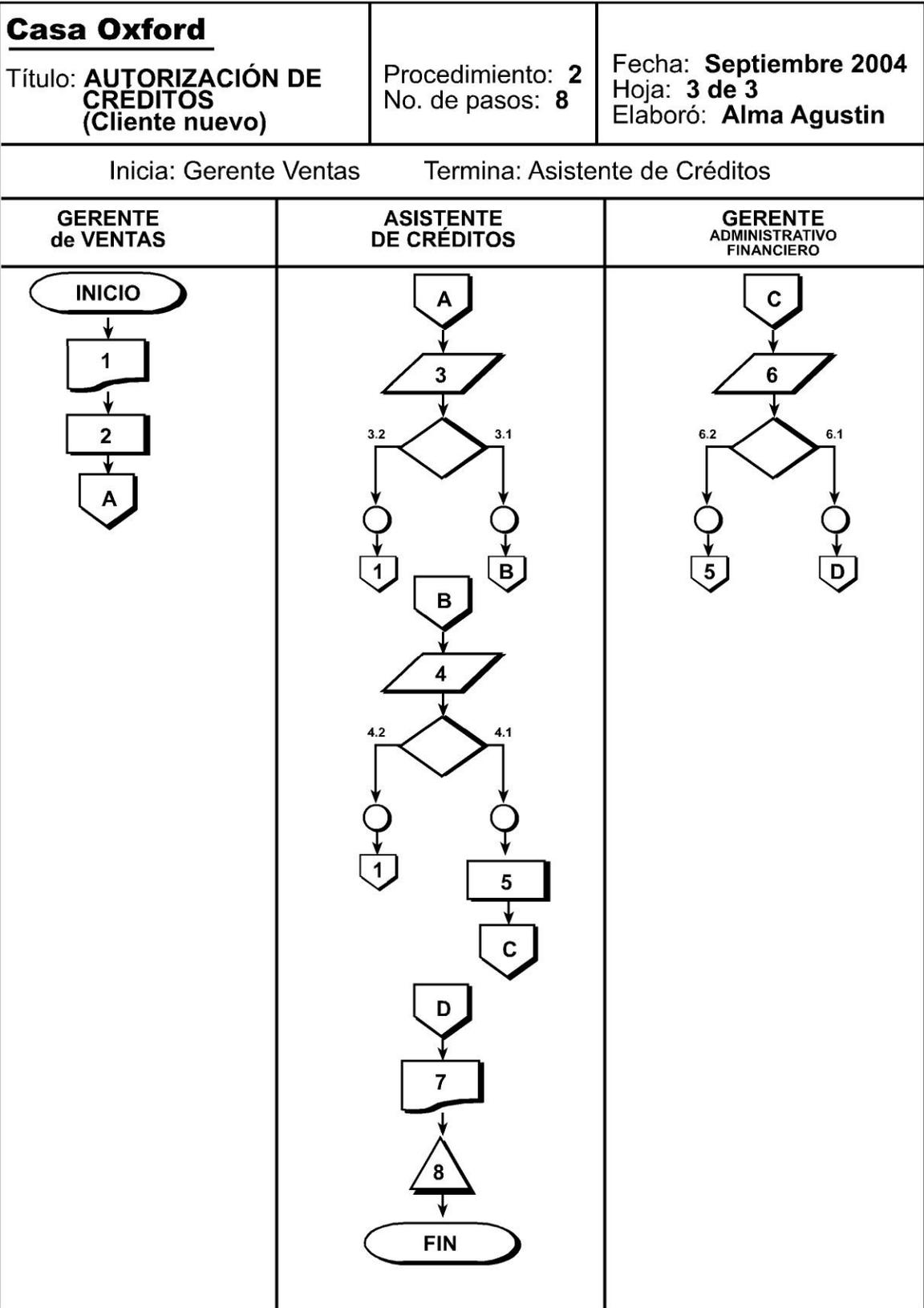
<p>Casa Oxford</p> <p>Título: IMPORTACIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>Procedimiento: 1 No. de pasos: 12</p>	<p>Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 1 de 3 Elaboró: Alma Agustin</p>
<p>Inicia: Gerente General</p>		<p>Termina: Gerente Administrativo-Financiero</p>
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir la materia prima necesaria de buena calidad y en condiciones favorables. ✓ Trasladar el producto a bodegas propias en óptimas condiciones. <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir lo adquirido por parte de la empresa, que cumpla con los estándares de calidad, precio, y condiciones de pago. ✓ Cumplir con las responsabilidad fiscal y financiera que conlleva la importación. 		

Casa Oxford		
Título: IMPORTACIÓN DE MATERIA PRIMA		Procedimiento: 1 No. de pasos: 12
		Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 2 de 3 Elaboró: Alma Agustin
Inicia: Gerente General		Termina: Gerente Administrativo-Financiero
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Gerente General	1	Solicita proforma
Proveedor	2	Envía proforma
Gerente General	3	Verifica información proforma 3.1 SI, Está completa, acepta 3.2 NO, rectifica al proveedor
Gerente Administrativo-Financiero	4	Transfiere pago según convenio
Proveedor	5	Envía papelería original a Gerente Administrativo-Financiero
Gerente Administrativo-Financiero	6	Envía papelería original al Agente Aduanal
Agente Aduanal	7	Calcula impuestos
Gerente Administrativo-Financiero	8	Autoriza pago de impuestos
Contador	9	Emite cheque
Agente Aduanal	10	Cancela impuestos
Agente Aduanal	11	Envía constancia de pago y papelería a Gerente Administrativo-Financiero
Gerente Administrativo-Financiero	12	Retira mercadería de bodega



<p>Casa Oxford</p> <p>Título: AUTORIZACIÓN DE CREDITOS (Cliente nuevo)</p>	<p>Procedimiento: 2 No. de pasos: 8</p>	<p>Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 1 de 3 Elaboró: Alma Agustin</p>
<p>Inicia: Gerente Ventas Termina: Asistente de Créditos</p>		
<p>Objetivo Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorizar ventas al crédito con clasificación A cumpliendo con el proceso debido. <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toda solicitud deberá ser ingresada con información completa y sin enmiendas en el título ejecutivo. ✓ El cliente deberá proporcionar como mínimo dos referencias crediticias confiables y dos referencias personales con números telefónicos de oficina o residencia. ✓ Para verificar o ampliar información se utiliza los servicios de Infornet. 		

Casa Oxford			
Título: AUTORIZACIÓN DE CREDITOS (Cliente nuevo)		Procedimiento: 2 No. de pasos: 8	Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 2 de 3 Elaboró: Alma Agustin
Inicia: Gerente Ventas		Termina: Asistente de Créditos	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Gerente de Ventas	1	Registra la solicitud en el libro correspondiente	
Gerente de Ventas	2	Traslada la solicitud al asistente de créditos	
Asistente de Créditos	3	Verifica datos 3.1 SI, datos completos, acepta 3.2 NO, remite al Gerente de Ventas para corrección	
Asistente de Créditos	4	Verifica información crediticia y personal 4.1 Si, remite al Gerente Administrativo-Financiero 4.2 NO, remite al Gerente de Ventas	
Asistente de Créditos	5	Traslada la solicitud al Gerente Administrativo-Financiero	
Gerente Administrativo-Financiero	6	Verifica los datos de la solicitud 6.1 SI, llena requisitos, autoriza 6.2 NO, remite al Gerente de Ventas con resolución	
Asistente de Créditos	7	Confirma telefónicamente la autorización de la solicitud.	
Asistente de Créditos	8	Archiva temporalmente la papelería correspondiente.	



<p>Casa Oxford</p> <p>Título: CONFECCIÓN DE SACO</p>	<p>Procedimiento: 3 No. de pasos: 17</p>	<p>Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 1 de 4 Elaboró: Alma Agustin</p>
<p>Inicia: Cortador</p>		<p>Termina: Cliente</p>
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar un servicio de excelencia al cliente. ✓ Elaborar las prendas con excelente calidad de materiales. <p>Normas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe poseer el requerimiento de confección autorizada por el Gerente Administrativo-Financiero. ✓ Deben de realizarse en cantidad y calidad las prendas solicitadas por el cliente, además de cada uno de los detalles que el cliente solicite. ✓ Los procesos de toma de medidas, talla, entrega y si existiera modificaciones deben de realizarse en las fechas convenidas con el cliente. 		

Casa Oxford		
Título: CONFECCIÓN DE SACO		Procedimiento: 3 No. de pasos: 17
		Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 2 de 4 Elaboró: Alma Agustin
Inicia: Cortador		Termina: Cliente
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Cortador	1	Toma medidas al cliente
Cortador	2	Establece fecha de talla de prenda inicial
Cortador	3	Corta prenda inicial
Cortador	4	Confecciona prenda inicial
Cliente	5	Se talla prenda inicial
Cortador	6	Realiza ajustes a prenda inicial
Cortador	7	Prepara materiales de la prenda y entrega al Gerente de Producción
Gerente de Producción	8	Distribuye a los sastres
Sastre	9	Verifica cantidad de los materiales 9.1 SI, estan completos, acepta 9.2 NO, estan completos, informa al cortador
Sastre	10	Confecciona saco
Sastre	11	Entrega prenda terminada a Gerente de Producción
Gerente de Producción	12	Revisa la prenda confeccionada 12.1 SI, llena los estándares de calidad, acepta y entrega al cliente 12.2 NO, remite a sastre para realizar modificaciones
Cliente	13	Recibe prenda 13.1 SI, está bien, recibe 13.2 NO, no está conforme, especifica modificaciones a Gerente de Producción

Casa Oxford		Procedimiento: 3 No. de pasos: 17	Fecha: Septiembre 2004 Hoja: 3 de 4 Elaboró: Alma Agustin
Inicia: Cortador		Termina: Cliente	
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Gerente de Producción	14	Controla las modificaciones y traslada a sastre	
Sastre	15	Realiza modificaciones y entrega al Gerente de Producción	
Gerente de Producción	16	Revisa la prenda modificada 16.1 SI, modificaciones son aceptables, entrega al cliente 16.2 NO, remite a sastre para realizar nuevas modificaciones	
Cliente	17	Recibe prenda y firma documento	

Casa Oxford

Título: **CONFECCIÓN DE SACO**

Procedimiento: **3**
No. de pasos: **17**

Fecha: **Septiembre 2004**
Hoja: **4 de 4**
Elaboró: **Alma Agustin**

Inicia: Cortador

Termina: Cliente

