



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

**REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
NEVIMAR**

**Kiara Odalis Recinos Gómez**

Asesorado por el Ing. Giovanni Daniel Tavico Estrada

Guatemala, mayo de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
NEVIMAR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**KIARA ODALIS RECINOS GÓMEZ**

ASESORADO POR EL ING. GIOVANNI DANIEL TAVICO ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIO	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez (a. i.)

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

### REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEVIMAR

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha 6 diciembre de 2014.



**Kiara Odalis Recinos Gómez**

Guatemala 26 de junio de 2017


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

**Estimado Director**

Le saludo cordialmente, esperando que tenga éxitos en sus labores diarias. El motivo de la presente es para informar que he finalizado la asesoría del trabajo de graduación de la estudiante Kiara Odalis Recinos Gómez, que desarrollo el trabajo de graduación: **“REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEVIMAR”**, por lo cual apruebo el contenido del mismo recomendado seguir el trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

  
**Giovanni Daniel Tavico Estrada**  
**Ingeniero Industrial**  
**Colegiado 10,260**

**Giovanni Daniel Tavico Estrada**  
**Ingeniero Industrial**  
**Colegiado No.:10,260**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.026.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEVIMAR**, presentado por la estudiante universitaria **Kiara Odalis Recinos Gómez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Quiñonez'.

Ing. Josué Giovanni Jocolt Quiñonez  
Ingeniero Industrial - Ingeniero Mecánico  
COLEGIADO 6512

Ing. Josué Giovanni Jocolt Quiñonez  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2018.

/mgp






REF.DIR.EMI.065.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEVIMAR**, presentado por la estudiante universitaria **Kiara Odalis Recinos Gómez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
**Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas**  
**DIRECTOR a.i.**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**



Guatemala, mayo de 2018.

/mgp



DTG. 196.2018

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NEVIMAR,** presentado por la estudiante universitaria: **Kiara Odalis Recinos Gómez,** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, mayo de 2018

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por la vida que me ha regalado, por mi familia, por llenar mi vida de sabiduría, confianza, entendimiento y determinación para lograr este triunfo, por guiarme y cuidarme en cada paso que doy.

### **Mis padres**

Santos Recinos y Olga Gómez de Recinos. Son lo más hermoso y extraordinario que Dios me pudo regalar. Gracias por darme la vida, por su amor incondicional, sus sabios consejos, por todas sus enseñanzas y su gran apoyo.

### **Mis hermanos**

Kesler Maholy, Sandy Amarillis y Arlet Luisita Recinos Gómez. Mi fuente de motivación e inspiración. Por todo su amor, por apoyarme y animarme cada día y en cada etapa de mi vida.

### **Mi sobrino y ahijado**

Cristopher Villatoro, por ser una personita tan especial para mí. Llenas de mucha alegría mi vida. Te amo y gracias por existir.

### **Mi cuñado**

José Villatoro, por tu cariño, tus ánimos y tú apoyo incondicional.

**Mi primo**

Edilzar Recinos, por estar pendiente de mi familia y de mi persona, por su amor y apoyo incondicional.

**Una persona especial**

Mario Pacay, por tus atenciones y dedicación que contribuyeron enormemente para que yo culminará esta etapa de mi vida, por demostrarme tu apoyo en momentos difíciles. Dios te bendiga.

**Mis amigos**

Adriana Gonon, Dessire Mejía, Darlineth Alonzo, Angelo Sandoval, Angel Carrillo, Pablo Aquino, Ronald Sontay y Heyzer Gómez, por su amistad, por sus palabras de aliento y su apoyo en esta etapa.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios** Por la vida que me da, por su inmenso amor, por regalarme a una familia maravillosa, por permitirme llegar hasta este momento de mi vida. Por darme la voluntad, la destreza, el entusiasmo para lograr mis metas y demostrarme que todo se puede lograr.
- Mis padres** Santos Recinos y Olga Gómez de Recinos, por su amor incondicional, por confiar en mí y regalarme esta oportunidad. Gracias por existir y ser mi mayor fuente de motivación e inspiración.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Por abrirme las puertas a tan gloriosa casa de estudios.
- Facultad de Ingeniería** Por llenarme de conocimientos y metas alcanzadas, por prepararme como una profesional.
- Mi asesor** Ing. Giovanni Daniel Tavico Estrada, por asesorarme en la realización de mi trabajo de graduación, por sus consejos y apoyo.

**Serigrafía y Deportes**  
**Nevimar**

Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación, por proporcionarme toda la información que me ayudó enormemente a desarrollar mi trabajo de graduación. Muchas gracias.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Descripción general de la empresa .....	1
1.2. Historia .....	1
1.3. Aspectos legales .....	3
1.3.1. Patente de comercio de la empresa .....	3
1.3.2. Constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado .....	4
1.3.3. NIT .....	4
1.3.4. Igss, Iotra.....	5
1.4. Ubicación.....	5
1.5. Productos que manufactura.....	6
1.6. Cadena de insumos.....	11
1.7. Equipo .....	11
1.8. Maquinaria y herramienta.....	12
1.9. Capacidad de productividad de la planta.....	14
1.10. Jornadas de trabajo.....	14
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	15



2.1.	Distribución de la planta .....	15
2.2.	Estructura organizacional actual .....	20
2.2.1.	Organigrama .....	23
2.2.2.	Misión actual .....	24
2.2.3.	Visión actual .....	24
2.2.4.	Política actual .....	24
2.2.5.	Objetivos .....	25
2.3.	Puestos de trabajo .....	25
2.3.1.	Operativos .....	27
2.3.2.	Administrativos .....	28
2.4.	Capacidad de producción de la planta .....	28
2.4.1.	Inventario.....	28
2.4.2.	Productividad.....	29
2.4.3.	Proveedores .....	29
3.	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	31
3.1.	Planteamiento del problema.....	31
3.2.	Diagrama de espina de pescado.....	32
3.3.	Matriz FODA .....	33
3.4.	Misión nueva .....	34
3.5.	Visión nueva.....	34
3.6.	Política nueva.....	35
3.7.	Objetivos nuevos.....	36
3.8.	Estructura organizacional funcional .....	37
3.8.1.	Departamentalización.....	41
3.8.2.	Requisitos de cada puesto .....	63
3.8.3.	Perfil de los trabajadores según su puesto.....	91
3.9.	Plano de la planta propuesta.....	120
3.10.	Diagrama del proceso y las operaciones de la planta .....	122

3.11.	Diagrama de recorrido de la planta .....	123
3.12.	División del trabajo .....	124
3.13.	Organigrama.....	124
3.14.	Capacitación del personal y adiestramiento .....	125
3.15.	Entrenamiento .....	128
3.16.	Recursos e insumos necesarios.....	129
3.16.1.	Cadena de insumos.....	130
3.16.2.	Recursos humanos.....	130
3.16.3.	Recursos materiales.....	130
3.17.	Costos .....	130
3.17.1.	Costo unitario por producto.....	131
3.17.2.	Costo fijo.....	132
3.17.3.	Costo variable.....	133
3.17.4.	Precio unitario por producto.....	134
3.17.5.	Margen de utilidad del producto.....	136
3.17.6.	Punto de equilibrio .....	137
3.18.	Análisis financiero.....	138
3.18.1.	Valor presente neto (VPN).....	138
3.18.2.	Tasa interna de retorno (TIR) .....	142
3.18.3.	Beneficio/costo .....	145
3.19.	Indicadores financieros.....	146
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL .....	149
4.1.	Información específica de cada proceso .....	149
4.1.1.	Administrativo .....	149
4.1.2.	Operativos .....	149
4.2.	Departamentos .....	152
4.3.	Jefe de los departamentos .....	158

4.3.1.	Responsabilidades .....	158
4.3.2.	Capacitación específica .....	159
4.3.3.	Adiestramiento específico .....	160
4.4.	Recursos materiales.....	161
4.4.1.	Cadena de insumos .....	162
4.4.2.	Control de inventarios de materia prima.....	162
4.5.	Análisis de los costos de producción.....	163
5.	SEGUIMIENTO .....	165
5.1.	Evaluación de factores e indicadores.....	165
5.2.	Estimación de materia prima por inventario .....	165
5.3.	Calificaciones .....	167
5.3.1.	Conclusiones y documentación.....	168
5.4.	Informes y reportes de gerencia.....	168
5.5.	Resultados .....	169
5.5.1.	Evaluación de resultados .....	169
5.6.	Mejora continua con el círculo de Deming .....	170
5.6.1.	Planificar.....	171
5.6.2.	Hacer.....	173
5.6.3.	Verificar .....	175
5.6.4.	Actuar .....	176
5.6.5.	Mejora continua, propuesta para la empresa .....	177
6.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	179
6.1.	Impactos ambientales .....	179
6.1.1.	Impactos al agua .....	179
6.1.2.	Impactos al aire .....	180
6.1.3.	Impactos al suelo .....	180
6.1.4.	Impactos a la atmosfera .....	180

6.2.	Clasificación de los desechos de la empresa .....	180
6.2.1.	Desechos sólidos.....	181
6.2.2.	Desechos líquidos .....	182
6.2.3.	Desechos peligrosos .....	183
6.3.	Reciclaje de desechos.....	183
6.4.	Factores de riesgo .....	183
6.4.1.	Auditivo .....	184
6.4.2.	Visual.....	184
6.5.	Medidas de mitigación .....	185
6.6.	Salud ocupacional .....	186
6.6.1.	De la planta y sus procesos.....	186
CONCLUSIONES .....		189
RECOMENDACIONES .....		191
BIBLIOGRAFÍA.....		193
ANEXOS .....		197





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Mapa de la ubicación .....	5
2. Uniformes deportivos Nevimar .....	6
3. Uniformes deportivos Nevimar .....	7
4. Camisas tipo polo.....	8
5. Blusas con serigrafía.....	9
6. Sueter con serigrafía .....	10
7. Distribución de la planta de Nevimar, primer y segundo niveles .....	18
8. Distribución de la planta Nevimar, tercer nivel .....	19
9. Organigrama general de Nevimar .....	23
10. Diagrama de espina de pescado.....	32
11. Plano de la planta propuesta para Nevimar, primer nivel.....	120
12. Plano de la planta propuesta para Nevimar, segundo nivel .....	121
13. Diagrama de procesos y operaciones de la planta .....	122
14. Diagrama de recorrido de la planta propuesta .....	123
15. Organigrama para Nevimar.....	125
16. Tasa interna de retorno .....	144
17. Lote económico de pedido (EOQ).....	166
18. Evaluación de 360° .....	169
19. Resultados.....	170
20. Organigrama general de Nevimar .....	199

## TABLAS

I.	Equipo de Nevimar .....	11
II.	Maquinaria de Nevimar .....	12
III.	Herramientas de Nevimar .....	13
IV.	Proveedores .....	29
V.	Matriz FODA .....	33
VI.	Gerencia general .....	43
VII.	Departamento de producción.....	47
VIII.	Departamento de ventas.....	51
IX.	Departamento de recursos humanos.....	53
X.	Departamento de compras .....	55
XI.	Departamento de administración .....	57
XII.	Departamento de contabilidad .....	59
XIII.	Departamento de logística .....	61
XIV.	Requisitos del gerente general .....	63
XV.	Asistente de gerencia .....	65
XVI.	Requisitos del gerente de ventas.....	67
XVII.	Requisitos del asistente de ventas.....	68
XVIII.	Requisitos del gerente de producción.....	70
XIX.	Requisitos del jefe de diseño y sublimación .....	73
XX.	Requisitos del diseñador.....	75
XXI.	Requisitos del jefe de corte y confección.....	76
XXII.	Requisitos del cortador .....	77
XXIII.	Requisitos del confeccionista.....	79
XXIV.	Requisitos del jefe de serigrafía.....	80
XXV.	Requisitos del estampador .....	82
XXVI.	Requisitos del jefe de bordado .....	83
XXVII.	Requisitos del jefe de empaque.....	84

XXVIII.	Requisitos del gerente de administración.....	86
XXIX.	Requisitos del gerente de compras .....	88
XXX.	Requisitos del gerente de logística .....	90
XXXI.	Perfil del gerente general .....	92
XXXII.	Perfil del asistente de gerencia .....	93
XXXIII.	Perfil del gerente de ventas.....	95
XXXIV.	Perfil del asistente de ventas .....	97
XXXV.	Perfil del gerente de producción.....	98
XXXVI.	Perfil del jefe de diseño y sublimación .....	100
XXXVII.	Perfil del diseñador.....	102
XXXVIII.	Perfil del jefe de corte y confección.....	103
XXXIX.	TPerfil del cortador.....	105
XL.	Perfil del confeccionista.....	106
XLI.	Perfil del jefe de serigrafía.....	108
XLII.	Perfil del estampador .....	109
XLIII.	Perfil del jefe de bordado .....	111
XLIV.	Perfil del jefe de empaque.....	112
XLV.	Perfil del gerente de administración .....	113
XLVI.	Perfil del contador administrativo .....	115
XLVII.	Perfil del gerente de compras .....	117
XLVIII.	Perfil del gerente de logística .....	118
XLIX.	Costo unitario por producto .....	131
L.	Costo fijo .....	132
LI.	Costo variable .....	134
LII.	Precio unitario por producto .....	135
LIII.	Margen de utilidad del producto .....	136
LIV.	Punto de equilibrio.....	137
LV.	Datos del valor presente neto (VPN).....	139
LVI.	Flujo de caja.....	139

LVII.	Descripción de varias tasas de descuento.....	143
LVIII.	Datos para el análisis del beneficio/costo .....	145
LIX.	Departamentos de compras.....	152
LX.	Departamento de ventas.....	153
LXI.	Departamento de logística .....	155
LXII.	Departamento de producción.....	156
LXIII.	Departamento de producción.....	157
LXIV.	Planificar .....	171
LXV.	Hacer.....	173
LXVI.	Verificar.....	175
LXVII.	Actuar.....	176
LXVIII.	Desechos líquidos generados por la empresa.....	179
LXIX.	Desechos sólidos de la empresa .....	181
LXX.	Desechos líquidos de la empresa .....	182
LXXI.	Desechos peligrosos de la empresa.....	183

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
-	Resta
+	Suma
$\Sigma$	Sumatoria
i	Tasa de descuento
<b>TIR</b>	Tasa de interna de retorno
<b>VPN</b>	Valor presente neto





## GLOSARIO

<b>Administración</b>	Disciplina encaminada a la obtención de los resultados de forma eficiente, mediante de la coordinación, el control y la gestión de todos los recursos de la empresa.
<b>Administración de personal</b>	Es el conjunto de medios, previsiones, acciones que se ejecutan para que exista armonía y justicia dentro de las áreas de trabajo y con ello obtener eficacia interna y externa dentro de la empresa.
<b>Beneficio costo</b>	Es un razonamiento que tiene como fin obtener el mejor rendimiento de las operaciones de un proyecto a través del menor esfuerzo invertido.
<b>Cadena</b>	Está conformada por instalaciones y medios de distribución encargada de obtener materiales, la transformación de dichos materiales y productos terminados y distribución a los consumidores.
<b>Calidad de suministros</b>	Es la capacidad que contiene un producto u objeto para satisfacer las necesidades y deseos de un cliente, basado en los diferentes parámetros y requisitos establecidos por la empresa.

<b>Calidad óptima</b>	Es la satisfacción de las necesidades implícitas o explícitas según un cumplimiento de requisitos de calidad.
<b>Complejidad de proceso</b>	Se refiere a la multiplicidad de actividades en una unidad estructural donde se agrupan los miembros de una organización.
<b>Coordinar</b>	Proceso que se utiliza para unir dos o más recursos de manera que formen un conjunto equilibrado.
<b>Cultura compartida organizacional</b>	Conjunto de valores, políticas, ideas, supuestos, comportamientos esenciales que están involucradas en un marco de referencia compartido para todo lo que se realiza, se piensa y las actuaciones dentro de una organización.
<b>Desechos</b>	Son todas aquellas sustancias, objetos, materiales, que deben ser eliminados porque ya no contiene ninguna utilidad.
<b>Desechos gaseosos</b>	Es un producto en estado gaseoso el cual procede de un proceso de extracción, transformación o utilización y dicho producto es desechado porque carece de utilidad.

<b>Desechos líquidos</b>	Son todos los residuos de estado líquido proveniente de actividades, tales como: aguas residuales, reactivos, explosivos, tóxicos, inflamables, aceites usados y otros.
<b>Desechos sólidos</b>	Se consideran como restos en estado sólido, desperdicios, entre ellos se considera la basura, desechos de tipo industrial, hospitalario, tóxicos o radioactivos que no tienen utilidad.
<b>Diferenciar</b>	Es la cualidad que permite que un objeto o algo se distinga de otro.
<b>Dirección estratégica</b>	Tiene como fin formular e implantar una estrategia mediante la movilización de los recursos y con ello mejorar el funcionamiento de la empresa.
<b>Diagrama de operaciones</b>	Representación gráfica de forma general de cómo se realizan los procesos o etapas mediante las operaciones e inspecciones que se dan en la realización de un producto.
<b>Dirigir</b>	Proceso por medio del cual se orienta, guía y ordena a un grupo de empleados para que realicen una tarea de la mejor manera.
<b>Estructura de trabajo</b>	Esta técnica distribuye el trabajo en paquetes los cuales deben ser definidos para facilitar la

administración y el seguimiento para alcanzar las metas de la empresa.

**Estructura lineal**

Se enfoca en la responsabilidad y la autoridad. Se realiza cuando la autoridad surge de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable ante su superior jerárquico. Mediante esta se logra un orden y una disciplina laboral y profesional.

**Estructura matricial**

Es una combinación entre la estructura funcional y por producto y su función primordial es el proyecto multifuncional múltiple mando. Se utilizan a través de equipos de empleados que trabajan con el fin de aprovechar los puntos fuertes para su correcta elaboración.

**Estructura organizacional**

Parte fundamental dentro de las empresas, ya que es la división de todas las actividades mediante departamentalizaciones, funciones, organigramas, jerarquías, establece autoridad y cadena de mando.

**Éxito**

Es el efecto que genera una actuación o acción de manera correcta.

**Funcionamiento**

Es el comportamiento normal que un objeto tiene, en otras palabras, es la capacidad de un organismo de llevar sus funciones de forma normal.

<b>Fundamental</b>	Es una parte muy importante e indispensable para determinado aspecto.
<b>Fenómenos organizacionales</b>	Se compone mediante la realización de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para el logro de los objetivos según el tamaño de la empresa,
<b>Herramienta</b>	Es un instrumento constituido de acero o hierro que se usa para facilitar la realización de una tarea.
<b>Insumo</b>	Implementos que se incorporan a la creación de un producto o servicio.
<b>Intangible</b>	Indica que algo no se puede ver ni debe ser visto.
<b>Intermediario</b>	Persona física o jurídica que realiza una conexión entre dos partes que tienen como fin realizar una compraventa u otro tipo de operación. No toma posición propia.
<b>Jerarquización</b>	Se da mediante la realización de una práctica común que se hace en varias áreas, organizando y clasificándolas en distintos niveles.
<b>Marco de referencia</b>	Es llamado también marco teórico, marco histórico, conceptual, jurídico. Mediante este se logran analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, antecedentes e investigaciones que son válidas para su estudio.

<b>Materia prima</b>	Sustancia natural o artificial que se transforma para la fabricación de un producto o bien.
<b>Metas organizacionales</b>	Son formulaciones que establece una empresa que impactarán su funcionamiento en un futuro. Es la razón por la cual existe la organización.
<b>Modo de comunicación</b>	Es el elemento utilizado para llevar cualquier tipo de comunicación. Son herramientas mediante los cuales un mensaje tiene la posibilidad de ser transmitido a una o varias personas.
<b>Norma</b>	Se denomina norma a la regla, una ley, pauta o principio que se impone, se adopta y se debe cumplir para realizar de la mejor forma una acción.
<b>Oportunidad de mejoramiento</b>	Implica la información básica en la empresa para dar la solución a un problema de calidad de servicio o producto.
<b>Organigrama</b>	Representación gráfica que describe la estructura organizacional de una empresa: relaciones entre sus partes, funciones de cada una y los niveles jerárquicos.
<b>Organismos gubernamentales</b>	Institución estatal que tiene la finalidad de brindar el servicio público que resulta necesario para ciudadanía.

<b>Organismos no gubernamentales</b>	Es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizado a nivel local, nacional o internacional.
<b>Organización formal</b>	Se basa en la división del trabajo racional, aprobada por la dirección y es transmitida a todos a través de reglas, manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, procedimientos y otros.
<b>Organización funcional</b>	Esta clase de organización introduce especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales centran su función en un tipo muy específico de trabajo; por ende, los trabajos se imponen a las personas que tengan más conocimientos y habilidades a la función.
<b>Organización Informal</b>	Comprende todos aquellos aspectos de la empresa que no han sido planeados, pero se dan de manera espontánea en cada actividad. Surge mediante las relaciones e interacciones sociales entre las personas situadas entre algunas posiciones de la organización formal.
<b>Organizar</b>	Es preparar una serie de actividades tomando en cuenta específicamente todos los detalles que serán necesarias para su realización.
<b>Órganos de empresas</b>	Es la junta general de accionistas: órgano supremo integrado por todos los accionistas de la empresa.



<b>Orientación</b>	Es la acción de ubicarse en determinado lugar o espacio geográfico o tiempo dado.
<b>Planificar</b>	Es trazar un plan, es el proceso que reúne los medios y los ordena para que no existan riesgos en el avance de las actividades y logra que sean encaminadas a los objetivos trazados.
<b>Producción intermitente</b>	Sistema de producción que se basa en la fabricación de productos por lotes o por pedidos más cercanos a la fecha.
<b>Productividad</b>	Es la capacidad de una estructura para fabricar los productos y el nivel por el cual se aprovechan los recursos que están disponibles para su realización.
<b>Proponer</b>	Es manifestar con razones algo para conocimiento de alguien, o para inducirle o adoptarlo. Es determinar o hacer propósito de ejecutar o no algo.
<b>Proveedores</b>	Empresa o persona que tiene como función abastecer a otras empresas, materias primas, artículos, las cuales serán transformadas y puestas a disposición de los clientes.
<b>Rentabilidad</b>	Capacidad que tiene un producto de generar suficiente utilidad o ganancia.

<b>Sistema de trabajo</b>	Se denomina así al esfuerzo colectivo diseñado con una meta o tarea; en particular, se identifica y requiere más de una persona para ser lograda.
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	Es una tasa de rendimiento que se usa en el presupuesto de capital que tiene como fin medir y comparar la rentabilidad de las inversiones.
<b>Utilidad</b>	Capacidad que tiene algo para generar beneficios.
<b>Valor presente</b>	Método que sirve para evaluar proyectos de inversión a largo plazo.
<b>Vital</b>	Es aquello de suma trascendencia o esencial, ya que de no poseerlo se estaría en riesgo.



## RESUMEN

En la presente propuesta, se llevó a cabo la reestructuración organizacional para la empresa Nevimar. Se basó en el análisis y estudio de la situación actual de la empresa, con una estructura organizacional informal; su estructura era escasa; se desenvolvían de manera espontánea.

No contaban con apropiada organización de funciones, procedimientos, y actividades que se llevan a cabo para la elaboración de sus productos y el mal manejo de los recursos: materiales, económicos, financieros y humanos por ello afectaba el funcionamiento interno y externo de la empresa y dificulta el logro de las metas.

Por ello se llevó a cabo una reestructura organizacional con la realización de una misión, visión, objetivos, políticas, un organigrama que describe el orden y el nivel de autoridad de cada trabajador dentro de la empresa. Se ha organizado detalladamente cada uno de los departamentos, sus encargados, funciones y responsabilidades. Los requisitos de cada puesto, el perfil de los trabajadores de cada puesto, capacitación de los trabajadores, desempeño y rendimiento.

Se realizó un análisis financiero de la propuesta mediante la determinación del valor presente neto, tasa interna de retorno y la relación beneficio-costos los cuales determinaron que la propuesta es rentable y productiva; por lo tanto, es adecuada para la empresa. Se llevó a cabo una implementación de la reestructura organizacional mediante la información específica de cada proceso posteriormente el seguimiento a través de la evaluación de factores determinantes, por último, el estudio de impacto ambiental el cual describe la

clasificación de los desechos, como reciclar esos desechos y medidas de mitigación por las que puede optar la empresa; factores de riesgo: auditivo, visual, de agua y de aire; además, salud ocupacional en la planta, atmósfera y los procesos industriales.

La reestructura organizacional se empleó como una guía para todos los empleados diagramando las relaciones de informes oficiales que rigen el flujo de trabajo de los procesos de la empresa.

# OBJETIVOS

## General

Rediseñar la estructura organizacional de Nevimar para su crecimiento y rentabilidad; aumentar la productividad; reducir costo de operación y mantenimiento.

## Específicos

1. Elaborar un organigrama que represente el orden y el nivel de autoridad y jerarquía de cada trabajador dentro de la empresa.
2. Proponer la estructura organizacional que mejor respalde a la empresa y su labor.
3. Realizar un análisis financiero para evaluar los beneficios, productividad y rentabilidad que generará a la empresa.
4. Crear la departamentalización de la organización mediante la agrupación de los puestos de trabajo de acuerdo con su función.



## INTRODUCCIÓN

Cada empresa administra una organización, utiliza un sistema o estructura de trabajo mediante una organización formal o informal. La estructura organizacional en una empresa tiene como fin constituir todos los órganos, las personas, las actividades, las tareas, las relaciones, los recursos con el propósito de coordinar todos estos elementos vitales para su funcionamiento.

Para que pueda existir se necesita de un elemento fundamental conocido como la dirección estratégica de la empresa, la razón de ser de la organización, el giro, la orientación de las actividades que se dirigen al cumplimiento de las metas organizacionales. La estructura, también, dependerá de los procesos de la institución, el tamaño de la industria, la complejidad de sus procesos y su productividad.

En este trabajo de investigación se definirá que es una estructura organizacional y se aplicará una organización funcional en una empresa de confección de ropa deportiva, Nevimar la cual tiene una estructura organizacional informal.

Por ello, la estructura organizacional se representará por medio de la realización de un organigrama que agilizará los procesos; se presentará de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica y será instrumento indispensable para lograr el éxito de la empresa. El trabajo de investigación está diseñado de manera que pueda satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos; por ello, debe ser lo suficientemente flexible y dinámica para que permita un alto



grado de autonomía al personal en el desarrollo de sus labores, en la toma de decisiones, el desempeño y la adaptación al cambio.

La mayoría de veces, la palabra organización está asociada con la palabra empresa. En el capítulo uno se describirá de forma general la situación de la empresa, incluyendo aspectos legales, financieros, ubicación, productos y materia prima. En el capítulo dos se conocerá cuál es el manejo actual y su estructura organizacional; en el siguiente capítulo se rediseñará la estructura organizacional a través de la organización funcional; por consiguiente, una implementación y un seguimiento a esta propuesta; el capítulo final presenta un estudio de impacto ambiental.

# **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Descripción general de la empresa**

Serigrafía y Deportes Nevimar es una empresa que se dedica a la confección y elaboración de prendas de vestir, específicamente, para deportes, que atiende también, la elaboración de uniformes de instituciones educativas, uniformes utilizados en las empresas y todos los negocios, en general, o para cualquier actividad según el cliente lo necesite. Utiliza materiales como el algodón, poliéster y combinado (50 % de algodón y 50 % de poliéster) para la confección, dependiendo de la prenda que el cliente solicite: hilos, botones, lanas, listones, zippers, manta, entre otros.

## **1.2. Historia**

Nevimar inició sus operaciones como una tienda artesanal la cual se alquilaba como un local en el año de 1982. La tienda estaba ubicada en la colonia La Florida, zona 19 de Guatemala. Contaba con un personal de cinco empleados, uno de ellos era el señor Neftalí Víctor M. G. Fuentes quien es el actual creador y propietario quien tiene el control total de la empresa. El resto de integrantes eran encargados de la realización de las actividades y manejo de la tienda.

La razón principal y la gran motivación para que el señor Neftalí Fuentes decidiera crear este negocio fue su pasión, afición y amor a los deportes. La idea principal era la confección de uniformes de fútbol.

En el avance de la tienda y el paso del tiempo, Nevimar fue creciendo y prosperando; por tal motivo en el año de 1992, el propietario tuvo la oportunidad de comprar un nuevo lugar de trabajo que registró a su nombre, para que existiera un ambiente adecuado para sus trabajadores; tenía unas instalaciones más amplias y su ubicación estaba más a la vista de los clientes.

Los gustos, las preferencias y las necesidades de los clientes eran diferentes; por ello, en los años 90, el propietario observó que las personas buscaban empresas que ofrecieran uniformes para las diferentes instituciones educativas; decidió confeccionar también uniformes escolares por la constante petición de los clientes.

La empresa fue teniendo grandes oportunidades para crecer y destacarse como empresa desde que empezó a confeccionar uniformes escolares; observó que tenía grandes ventajas de crecimiento e innovación. Los uniformes escolares eran más buscados por los clientes porque se sujetaban a sus necesidades; como eran una fuente de ingreso muy grande, Nevimar tenía que seguir mejorando y brindando prendas de la mejor calidad porque el mantenimiento y la sostenibilidad de la empresa dependía de la confección de uniformes escolares.

Serigrafía y Deportes Nevimar se destaca por ser una empresa que busca mejorar e innovar sus productos constantemente; quiere lograr que su marca guatemalteca sea reconocida a nivel mundial y sus métodos para conseguirlo es utilizando la tecnología.

Muchas empresas no le dan la importancia que se debería al uso de la tecnología por lo que es de suma importancia para su desarrollo para competir en el mercado nacional e internacional para tener un sistema de información que se adapte a sus necesidades.

A través de la realización eficiente y eficaz de operaciones estratégicas de mercado, la empresa obtiene grandes oportunidades de crecimiento porque podrá contar con la gran ventaja de que sus productos y/o servicios estarán a la vista de sus clientes y llame la atención y preferencia durante todos los días del año.

Gracias a su esfuerzo y dedicación, Nevimar ha obtenido un lugar en el mercado; tiene la preferencia de los clientes y ha creado un lugar en la vida y la mente de cada uno; adaptándose a las necesidades y deseos del cliente. Su meta es mejorar y crecer día con día y estar a la vanguardia y ofrecer calidad óptima y durabilidad en sus prendas.

Ofrecer prendas deportivas, uniformes escolares, prendas casuales, empresariales o para cualquier actividad que requiera el cliente. Sus prendas son elaboradas con materiales de algodón, poliéster y combinado.

### **1.3. Aspectos legales**

Serigrafía y Deportes Nevimar está inscrita en el Registro Mercantil, autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria. Elabora sus actividades comerciales de forma individual. Una empresa individual se caracteriza por ser independiente y está sujeta a reglamentos y formalidades sencillas. Cuenta con varios aspectos legales de mucha importancia que se mencionan a continuación:

#### **1.3.1. Patente de comercio de la empresa**

La empresa Nevimar se inscribió con el número de registro 281 123, folio 911, libro 242 de Empresas Mercantiles, número de expediente 50 016-2001,

categoría sucursal. La dirección general de la empresa es 7a calle 33-14 zona 4 de Mixco, Bosques de San Nicolás, Guatemala. Cuenta con una patente de fecha: 07 de diciembre de 2001.

Finalidad: playeras, camisetas, uniformes deportivos, fabricación de pantalones deportivos, shorts, compra y venta de artículos deportivos y todo lo relacionado a serigrafía, importación y exportación de toda clase de mercaderías, en cuanto a prendas se refiere. La clase del establecimiento es individual, realizada de forma habitual, personal, por cuenta propia, representada por el propietario que es un trabajador independiente.

### **1.3.2. Constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado**

Se describe a continuación:

- Nombre o razón social: Neftalí Víctor Manuel González Fuentes
- Actividad económica: fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

### **1.3.3. NIT**

El NIT es el número de identificación tributaria, el número asignado por la Superintendencia de Administración Tributaria; este se deberá establecer y estipular en toda actuación que se realice ante la misma Sat y en las facturas.

El NIT de Serigrafía y Deportes Nevimar es: 389087-2.



## 1.5. Productos que manufactura

Nevimar es una empresa que se dedica a la confección de prendas de vestir. Confecciona: playeras, camisetas, uniformes deportivos; a continuación, se ilustran algunos trabajos realizados. En las figuras 2 y 3, se muestran los distintos uniformes deportivos que manufactura Nevimar.

Figura 2. Uniformes deportivos Nevimar



Fuente: elaboración propia.

Para su crecimiento, desarrollo y reconocimiento como una empresa de innovación, Nevimar decide mejorar enfocada en la confección de nuevas prendas, específicamente, uniformes deportivos. Su punto de referencia fue basado en las peticiones y sugerencias de los clientes, porque para Nevimar el

cliente siempre tiene la razón y debe ser satisfaciendo sus necesidades, gustos y deseos. En el mundo de los deportes, el deporte más escuchado y más grande del mundo hoy en día es el fútbol; es el deporte con más afición. Por eso surge la idea y estrategia de vender estos uniformes. En Guatemala, existen grandes equipos de fútbol y gracias a los beneficios que Nevimar ofrece ha tenido la oportunidad de prestar sus servicios a diferentes grupos deportivos.

Figura 3. **Uniformes deportivos Nevimar**



Fuente: elaboración propia.

Se ha caracterizado por ofrecer uniformes de trabajo para empresas u organizaciones, porque una empresa busca tener presentación, estilo y ser bien



visto. Solo Nevimar lucha por satisfacer a cada persona en cuanto a su forma de vestir, según la ocasión, para dar buena imagen.

En Nevimar se encuentran camisas estilo polo, playeras de algodón, batas, overoles, pantalonetas, pantalones deportivos, shorts, venta de artículos deportivos, importación y exportación de toda clase de mercaderías y todo relacionado a serigrafía. A continuación, se muestran las prendas de Nevimar tipo polo.

La camisa tipo polo que fabrica Nevimar se puede apreciar en la figura 4.

Figura 4. **Camisas tipo polo**



Fuente: elaboración propia.

La serigrafía es un tipo de proceso que permite estampar un tejido mediante el uso de tinta y una malla. Es un método de impresión que posibilita reproducir una imagen sobre diferentes tipos de material sin que se pierda calidad pese a las repeticiones del estampado.

En la figura 5 se observan las blusas con serigrafía que se pueden adquirir en Nevimar.

Figura 5. **Blusas con serigrafía**



Fuente: elaboración propia.

Ofrece prendas según el gusto y las especificaciones de los clientes para cualquier edad, tamaño y color; se confeccionan prendas como las que se ilustran a continuación.

Figura 6. **Sueter con serigrafía**



Fuente: elaboración propia.

Los clientes han quedado satisfechos por la realización de sus prendas. Nevimar se adapta a cada gusto y para cualquier actividad que se necesite.

Se realizan bordados computarizados; el bordado es el proceso donde se decora la tela o el cuero, con diseños en hilo, hecho con una aguja. Lentejuelas, aplicaciones y otros adornos se pueden añadir en el bordado. Hay varios tipos específicos de bordado, algunos de las cuales solo se hacen a mano, mientras que otros se hacen a máquina. Es un proceso sofisticado y original para cada prenda para que se vea de buena calidad.

## 1.6. Cadena de insumos

Todas las prendas son elaboradas con materiales de alta calidad de conformidad como el algodón porque es un producto único. Sus fibras son blandas y aislantes, resistentes a la rotura por tracción lo hace adecuada para la fabricación de tejidos. Es materia prima en fibra para tejer y para la fabricación de prendas de vestir; es suave al tacto, agradable para trabajar y fácil de conseguir.

Además, del algodón, utiliza el poliéster, un material muy popular en la industria textil. Con sus fibras y su resistencia a la humedad, se utiliza este material para confeccionar prendas de vestir.

Para la confección de las prendas, también, se realizan con la combinación de estos dos materiales (50 % de algodón y 50 % de poliéster) dependiendo de las especificaciones de los clientes.

## 1.7. Equipo

Nevimar cuenta con el equipo que se detalla en la tabla I.

Tabla I. **Equipo de Nevimar**

<b>Departamento de corte</b>	<b>Departamento de bordado</b>	<b>Departamento de diseño</b>	<b>Departamento de sublimación</b>
Ruleta, alfilerero, alfileres, maniquí, dedal, mesa de trazo y corte, plancha,	Diseños, equipo de cómputo, aros, marcos, equipo de	Mesa, computadoras, impresoras, cámaras fotográficas, memoria usb, tablet	Tintas Epson, tinta para impresoras, papel para

Continuación de la tabla I.

plancha mangas, burro de la plancha, agujas de mano.	cómputo, mesas de trabajo, agujas.	escritorios.	sublimación, impresoras.
------------------------------------------------------------	---------------------------------------	--------------	-----------------------------

Fuente: elaboración propia.

### 1.8. Maquinaria y herramienta

Nevimar cuenta con la maquinaria que se detalla en la tabla II.

Tabla II. **Maquinaria de Nevimar**

<b>Departamento de bordado</b>	<b>Departamento de sublimación</b>	<b>Departamento de confección</b>	<b>Departamento de diseño y ventas</b>
Máquinas Brother 1 cabeza, máquina Azote de 6 cabezas	Plotter Epson, planchas para sublimar Monte Antonio, planchas pequeñas para serigrafía, máquina para entretelar Plaque.	Máquinas de costura recta: plana, máquinas Overlock de 4 hilos, máquina de Botón, máquina de ojal, máquina Collaretera.	Computadoras, impresoras, cámaras fotográficas, memorias usb.

Continuación de la tabla II.

	pistola desmanchadora, unidad de secado, quemador, pulpo.	máquina 20 u, máquina cerradora, máquina cortadora de cinta, planchas industriales.	
--	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

La herramienta que utiliza Nevimar en sus diferentes procesos se ilustra en la tabla III.

Tabla III. **Herramientas de Nevimar**

<b>Departamento de sublimación</b>	<b>Departamento de bordado</b>	<b>Departamento de confección</b>
Marcos, <i>squish</i> , pintura, paletas, espátulas, manguera, seda, tijeras, reglas, cuchillas, <i>thinner</i> , solvente mineral, spray adhesivo, <i>masking tape</i> .	Jabón, despitador, tijeras, spray adhesivo, silicón en spray, <i>masking tape</i> , tizas de colores, corta hebras, perforadoras.	Tijeras, despitador, aguja, desarmador, carreteles, <i>masking tape</i> , jabón, folder, guías de costuras, cintas métricas.

Fuente: elaboración propia.

## **1.9. Capacidad de productividad de la planta**

Serigrafía y Deportes Nevimar confecciona un promedio de 350 playeras diarias. La productividad en el departamento de corte y confección es de 5,4 prendas/horas-hombre.

## **1.10. Jornadas de trabajo**

La empresa emplea los siguientes horarios de trabajo:

- Lunes a viernes de 08:00 a 13:00 hrs y de 14:00 a 17:00 hrs.
- Sábado de 07:00 a 12:00 hrs.
- Domingo, cerrado.
- Jornada diurna normal: se labora 44 horas semanalmente. Sin embargo, se le remuneran 48 horas por semana al personal laboral.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Distribución de la planta**

Nevimar se encarga de confeccionar prendas de vestir personalizadas y especializadas; trabajan con base en cantidad de unidades que cada cliente solicite. Utilizan una producción intermitente basada en un sistema de producción por lote o pedido. En vez de producir para el mercado, la empresa produce para sus clientes; esto es, antes de que el producto haya sido fabricado, el empresario ya tiene garantizada su venta o colocación. En Nevimar se utiliza una producción intermitente por sus actividades de corta duración, bajo volumen, los equipos se usan para fines específicos.

Los productos de distribución son específicamente uniformes deportivos, prendas personalizadas, pantalones deportivos, pantalonetas, playeras, camisas tipo polos, uniformes de colegios e institutos, batas. Para el diseño y las especificaciones de las prendas, Nevimar tiene asignado varias personas en cada una de las máquinas y el equipo para que cada prenda salga bien elaborada.

La organización física de los elementos industriales incluye los espacios necesarios para el movimiento de materiales, trabajadores indirectos, almacenamiento y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal.

La distribución en planta es hallar un orden de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo; al mismo tiempo, la más



segura y satisfactoria para los empleados; además, para esta se tienen las siguientes características:

- El tipo de distribución que utiliza la empresa es por proceso o función; este es utilizado cuando se elaboran una gran cantidad de productos que necesitan pasar por la misma maquinaria y se produce en tamaños relativamente pequeños de cada producto. En este caso, Nevimar lo utiliza por su demanda intermitente y porque la maquinaria tiene un gran costo y es difícil trasladarla de un lugar a otro.
- En la empresa todas las prendas que se confeccionan comparten y pasan por las mismas máquinas; por ello, la capacidad de cada máquina puede ejecutarse al nivel alto haciendo mínimo el número de máquinas necesarias.

Cuenta con una gran flexibilidad para realizar los trabajos. Tiene la ventaja de que, si una máquina está ocupada, puede utilizarse otra de la misma clase.

Se adapta a gran variedad de productos; Nevimar, además, de uniformes deportivos, confecciona uniformes escolares, para empresas y que sea alguna prenda en especial, para cualquier edad y en cualquier tamaño. La empresa cuenta con operarios muy hábiles porque saben manejar bien las máquinas, grandes o pequeñas, cuentan con habilidades y saben utilizar los materiales y herramientas. Proporciona a la empresa mayores beneficios individuales.

Nevimar es una empresa individual, por lo tanto, sus instalaciones no ocupan un área extensa; el espacio es adecuado para su cantidad de máquinas.

Para el recurso humano existen personas encargadas de operar en el área de corte; cuentan con un ambiente adecuado, buena iluminación, ventilación y las condiciones visuales ayudan para que cada empleado se pueda desenvolver en su trabajo.

El espacio de la empresa es el adecuado y necesario para cada máquina, cada herramienta y equipo; es una empresa que no tiene mucha maquinaria. Las necesidades de espacio parten del número y tipo de máquinas requeridas para los servicios solicitados por las prendas y cualquier otra necesidad que ocupe un lugar dentro de la empresa.

En Nevimar, la distribución del lugar de trabajo es muy importante para intereses económicos, porque con ello quieren aumentar la producción, reducir los costos, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mejorando el servicio y su funcionamiento. El interés social para dar la seguridad a cada trabajador, un ambiente agradable y gusto al cliente.

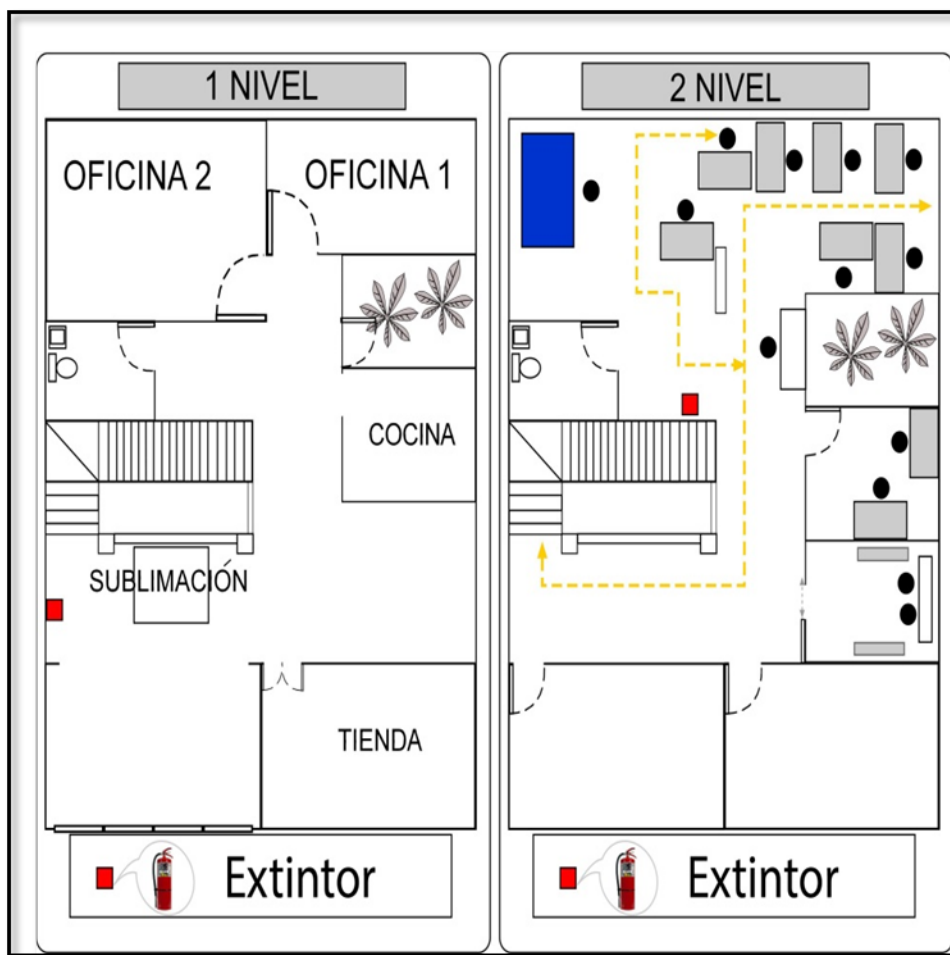
Los métodos de distribución de la empresa son los métodos cualitativos; en estos se busca darle importancia a los gustos o deseos subjetivos de que un departamento quede cerca o lejos de otro. En otras palabras, en este tipo de ordenamiento los criterios que prevalecen son la comodidad o los accesos para la atención al cliente. La mayoría de las empresas pequeñas sufren constantemente con tropiezos que se derivan de una mala distribución física de la planta.

La empresa ha evaluado, a través de la distribución de la planta, la inversión de capital para la nueva disposición, flexible y el costo de manejo de sus materiales. Este procedimiento ha permitido la integración de toda la maquinaria,

recursos humanos y todas las instalaciones operativas, para que trabajen en conjunto con eficiencia, para reducir costos y elevar la productividad.

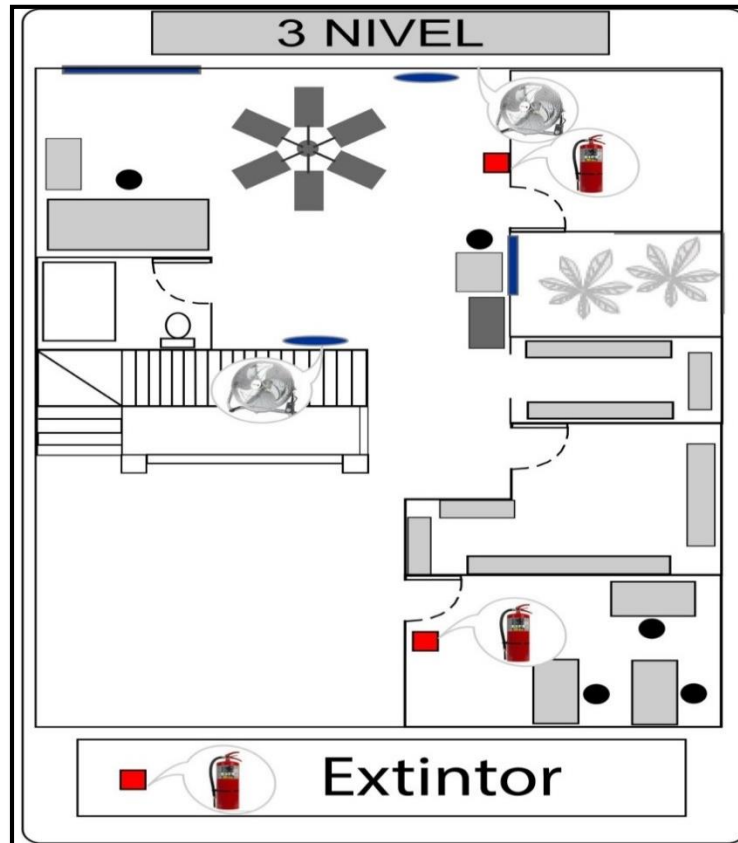
A continuación, se presentará un diagrama donde se muestra el proceso de producción de las operaciones en los departamentos de corte y de confección. En las figuras 7 y 8, se presenta la distribución de la planta de la empresa.

Figura 7. **Distribución de la planta de Nevimar, primer y segundo niveles**



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2016.

Figura 8. **Distribución de la planta Nevimar, tercer nivel**



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2016.

Serigrafía y Deportes Nevimar confeccionan un promedio de 350 playeras diarias. La productividad en el departamento de corte y confección es de 5,4 prendas/horas-hombre.

El primer paso es diseñar la prenda de acuerdo con las especificaciones determinadas, revisar cada detalle mínimo, antes de iniciar la confección, hay que revisar materiales, realizar medidas y tamaños.

## **2.2. Estructura organizacional actual**

Serigrafía y Deportes Nevimar está integrada por la familia González Fuentes, también cuenta con los servicios de personas contratadas para desempeñar algunas funciones dentro de la empresa. Pueden confeccionar las prendas individualizadas en contraposición con las grandes empresas que se enfocan a productos más estandarizados.

La estructura organizacional es el procedimiento de diseño o modelo con el que se organiza; ordena una empresa con el fin de cumplir con eficiencia las metas y los objetivos que se trazaron en un tiempo determinado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. La estructura debe acoplarse y serle frente a lo planificado. A grandes rasgos: la situación actual de la empresa, su tamaño, sus métodos de producción, los años laborando, otros.

Nevimar día con día trabaja mediante una estructura organizacional informal; su estructura es escasa, no sigue las normas y reglamentos, se desenvuelve espontáneamente, no existe el orden.

Se determinó que no aplican correctamente una estructura organizacional; este problema se da porque no tienen una apropiada organización de funciones, procedimientos, actividades que se llevan a cabo para la elaboración de sus productos y el mal manejo de los recursos, materiales y económicos, afectan el funcionamiento interno y externo de la organización y dificulta el logro de las metas.

No existe responsabilidad por parte de los empleados sobre cada función dentro por la cual hacen mal uso de los recursos humanos, materiales y económicos. No existe una entidad y no hay una estandarización en los procesos para optimizar y brindar mejor servicio.

Actualmente cuenta con los siguientes trabajadores:

- Gerente general
- Administración y compras: 1 persona encargada
- 16 operarios
- 1 persona encargado de empaque
- 2 vendedores
- 1 persona encargada de bordado

No cuenta con un organigrama que represente los niveles jerárquicos de cada miembro de la empresa. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de elaborar cada uno de los miembros de la organización para trabajar en conjunto de forma efectiva y óptima para alcanzar las metas propuestas.

En la empresa no se realiza adecuadamente la función que un gerente debe realizar; en la mayor parte de los casos que se presentan en la empresa, la persona que toma las decisiones y esto genera descuido en cada área y se va perdiendo la responsabilidad en cada operación.

Una mala estructura organizativa puede llevar a una mala comunicación (se toman atribuciones que no corresponden al área determinada). Unas empresas con muchos niveles de administración pueden experimentar mala interpretación de una directiva, ya que se transmite de una capa a otra. En el momento en que la comunicación llega a los trabajadores en la primera línea, puede haber adquirido un significado completamente diferente.

En Nevimar usan una estructura de información en la que los empleados deben responder a varios jefes. Al utilizar de forma inadecuada la estructura organizacional el empleado se confunde fácilmente por recibir una serie de mensajes e instrucciones contradictorias que ocasiona que se mal interprete la información de alguna actividad de la empresa o no se cumplan de buena forma los pedidos del cliente. No saber quién será el encargado de realizar cada función, tomar decisiones y ejercer el mando o la autoridad ha ocasionado que los trabajadores no realicen los pedidos de acuerdo a las especificaciones que el cliente solicitó y ocasiona diferencias, enojo y, en el peor de los casos, pérdida del cliente.

La falta de organización y el orden, estos procedimientos hacen que no se ofrezca un servicio eficiente al cliente, en varias ocasiones se ha llegado a perder pedidos o encargos de los clientes.

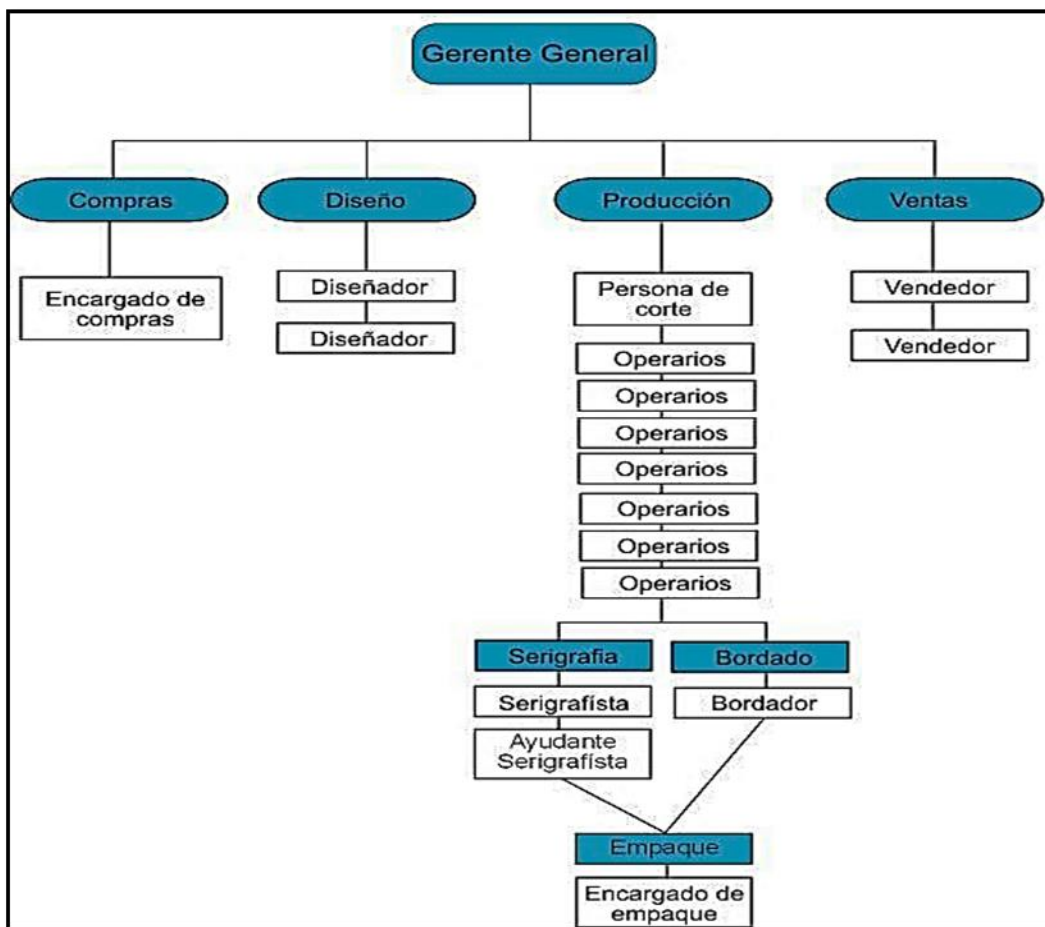
Se ha observado que no existe el trabajo en equipo. Los departamentos pueden ser incapaces de cooperar entre sí y los trabajadores dentro de los departamentos no tienen un sentido de ayudar. Algunos trabajadores se quedan sin tareas en su función y ven que otros tienen mucho trabajo y no ofrecen ayuda sino hasta que algún encargado se lo ordene.

### 2.2.1. Organigrama

Un organigrama especifica el orden y el nivel de autoridad de cada trabajador dentro de la empresa, el cual se muestra en la figura 9.

Según cada uno de los integrantes de la empresa, el diagrama que ilustra cada nivel jerárquico es el siguiente:

Figura 9. Organigrama general de Nevimar



Fuente: elaboración propia.



### **2.2.2. Misión actual**

Los principios generales de la organización son los siguientes:

“Somos una empresa que confecciona ropa de vestir de alta calidad, a un precio competitivo, cuya finalidad es satisfacer y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.”<sup>1</sup>

### **2.2.3. Visión actual**

La imagen futura o proyección de la organización para determinado tiempo es la siguiente:

“Ser la empresa líder en la confección de ropa deportiva de vestir a nivel nacional e internacional.”<sup>2</sup>

### **2.2.4. Política actual**

Nevimar se caracteriza por declarar sus principios generales, siendo estas cada una de sus políticas, que como empresa se compromete a cumplir.

- “La empresa mejorará continuamente en la innovación de confección de ropa deportiva.

---

<sup>1</sup> Serigrafía y Deportes Nevimar. *Misión actual*.  
<https://m.facebook.com/SDNevimar/>. Consulta: 10 de diciembre de 2014.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

- La empresa sobrepasará y llenará los requisitos acordados con los clientes, para brindar un producto de calidad de conformidad con los estándares.
- Brindar oportunidades y proteger a sus empleados, a medida que los trabajadores puedan ser productivos.”<sup>3</sup>

### **2.2.5. Objetivos**

Nevimar se plantea los siguientes objetivos:

- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindarle satisfacción total.
- Prestar los servicios a la comunidad, brindándoles los mejores estilos de ropa deportiva.

### **2.3. Puestos de trabajo**

Los puestos de trabajo son de mucha importancia y debe considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo, para Nevimar no es tan necesario e importante como otras herramientas utilizadas.

La empresa se mantiene ocupada en otras cuestiones como promociones, retribuciones, políticas de selección u otras, dejando de segundo plano la base de todos estos procesos.

---

<sup>3</sup> Serigrafía y Deportes Nevimar. *Misión actual.*  
<https://m.facebook.com/SDNevimar/>. Consulta: 10 de diciembre de 2014.

Los constantes cambios y renovaciones en las que se ven cubiertas las organizaciones actuales han ocasionado adaptarse a las estructuras anticuadas y complicadas a sistemas avanzados y flexibles.

En Nevimar suele ocurrir que numerosas personas ocupan puestos de idéntico contenido que ocasiona que la cantidad de puestos de trabajo sea menor a los integrantes de la compañía.

Un componente de mucha importancia para el éxito de una empresa es el tipo de estructura que implementa. Una estructura deficiente causa la falta de comunicación. En los puestos de trabajo llegan a tener demasiados jefes que ocasionan que el trabajador se confunda por recibir una lista de instrucciones contradictorias, que produce cierto roce con los jefes.

Los puestos de trabajo con los que Nevimar cuenta actualmente son los siguientes: gerente general, 2 vendedores, 2 diseñadores, encargado de compras, 12 operarios. El tipo de estructura organizacional que manejan actualmente no es el adecuado; en consecuencia no cuenta con un organigrama que represente los niveles jerárquicos de cada miembro de la empresa.

Según cada uno de los integrantes de la empresa, el diagrama que ilustra cada nivel jerárquico es el siguiente:

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de elaborar cada uno de los miembros de la organización para trabajar en conjunto de forma efectiva y óptima para alcanzar las metas propuestas.

### **2.3.1. Operativos**

Son los que se encargan de dar las soluciones. Los jefes, la mayoría de veces, están ocupados, en su oficina o haciendo otra tarea; mientras que los operarios están pendientes y al frente de los procesos, procedimientos y la elaboración de los productos.

Son los empleados que tienen como objetivo producir bienes y servicios, cada uno tiene diferentes características de acuerdo con la función que desarrolla dentro de la empresa. Los operativos tienen que acatar las órdenes de su superior, cuando este se lo indique para lograr la productividad que se busca. Por ello, son el elemento humano esencial para resolver los problemas específicamente de esa área.

La empresa está integrada por 16 operarios, 8 son los encargados del área de corte, donde cuyo objetivo es cortar el perfil de los modelos de las prendas a confeccionar e identificar y agrupar las piezas cortadas por tallas, para que se puedan manipular sin ningún problema en la sección de bordado.

En el área de bordado hay 1 operario encargado, la técnica de bordado se puede utilizar en infinidad de prendas y en otros artículos textiles personalizados. Nevimar cuenta su disponibilidad, porque siempre eleva el valor de los artículos sobre los que se aplica, una prueba es que una gran parte de las prendas de lujo lo utilizan.

Cuenta con 2 operarios en el área de serigrafía. Este proceso es una técnica de reproducción de imágenes que tiene como fin pasar tinta a través de un tejido técnico montado en un bastidor de aluminio o madera que constituye el molde de impresión.

Por último, está el encargado del área de empaque, un sistema coordinado donde los productos son acomodados dentro de un conjunto empaque para ser trasladado como producto final a su lugar de destino para que no sufran algún tipo de daño o anomalía y llene las expectativas que creen un vínculo comercial constante entre el producto y el cliente.

### **2.3.2. Administrativos**

Es habitual que la persona o el administrativo responda de manera directa a un superior que ocupa los mandos principales de la jerarquía de la empresa. De este modo, dentro de la está, el administrativo se desempeña como la mano derecha del gerente o del dueño; debe estar al tanto de la mayoría de los asuntos de la entidad. Como Nevimar es una empresa independiente no tiene muchos jefes, únicamente, el mando y la toma de decisiones del propietario, esposa e hijos, no existe un nivel jerárquico por no manejar adecuadamente la estructura organizacional.

## **2.4. Capacidad de producción de la planta**

A continuación, se describe la capacidad de producción de la planta de Nevimar.

### **2.4.1. Inventario**

Nevimar realiza sus inventarios mediante la compra de materiales y su uso; que le da a estos; para ello existe el departamento de adquisición donde se realiza el pedido de las materias primas que serán utilizadas para la elaboración del producto terminado; el gerente es el responsable de que lo que se ha comprado sea de calidad de conformidad y que los precios sea los más

adecuados para la empresa y estén a tiempo; por lo general, se hacen las órdenes de compra, requerimientos de compra y un informe de recepción.

### 2.4.2. Productividad

Un operario opera una máquina de costura y su promedio de producción es de 350 unidades por turno de 8 horas. La productividad de la máquina es la siguiente:

- Producción: 350 unidades / turno
- Recursos: 8 horas / turno x 60 min / hora x ( 1 + 0,06) = 508,8 min / turno
- Productividad:  $350 / 508,8 = 0,69$  unidades / minuto

La productividad de la máquina es de 0,69 unidades / minuto por cada minuto de operación la máquina produce 0,69 unidades.

### 2.4.3. Proveedores

Algunos proveedores de Nevimar son los siguientes:

Tabla IV. Proveedores

Materia prima	Proveedor
Tela	Bekaert Textiles
Bolsas	Polifisa

Fuente: elaboración propia.



### **3. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

Nevimar es una empresa que se administra bajo una estructura organizacional informal que genera que el personal no obedezca el sistema regulado, por dar prioridad a sus necesidades personales. Se manipula información a su beneficio, se establecen sus propios estándares de trabajo. Se utilizan formas de llevar a cabo tareas que el equipo de trabajo considera adecuadas, aunque estén en contra de las reglas establecidos de la organización. Algunos aspectos que vale la pena mencionar son los siguientes:

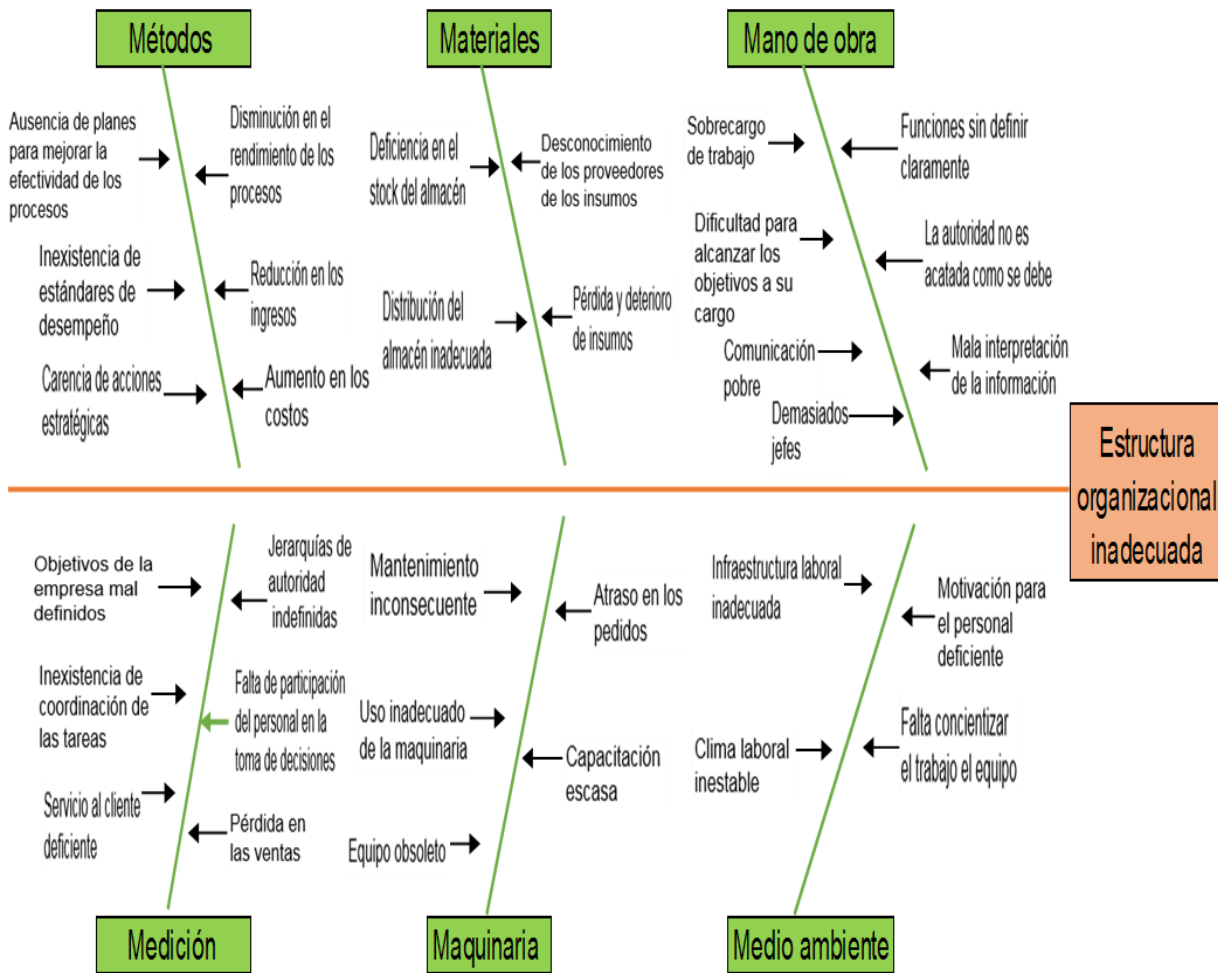
- La resistencia al cambio: el estilo de vida de los trabajadores ocasiona que sean protectores de la cultura y, por tanto, se resisten al cambio.
- Conflicto de rol: encontrar la satisfacción del grupo informal puede conducir a los miembros fuera de los objetivos formales de la organización.
- Rumorología: la información falsa no verificada puede provocar un efecto negativo en los trabajadores.
- La conformidad: el control social promueve y alienta la conformidad entre los trabajadores; por ello, su resistencia a actuar con demasiada agresividad perjudica a la organización que sofocan la iniciativa, creatividad y los diversos resultados.



### 3.2. Diagrama de espina de pescado

Este diagrama se utiliza para establecer las causas y efectos que propiciaron el planteamiento del problema central del punto propuesto en el presente trabajo de graduación, el cual se puede apreciar en la figura 9.

Figura 10. Diagrama de espina de pescado



Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Matriz FODA

La matriz FODA se describe en la tabla IV.

Tabla V. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Factores internos	Habilidad técnica y servicio al cliente
	Bajos costos de operación	Recursos insuficientes
	Capacitación constante	Fallas en el servicio
	Investigación y desarrollo	El clima laboral
	Instalaciones adecuadas	Falta de plan estratégico
	Promoción y publicidad	Errores de calidad
Factores externos	Comunicación empresarial	Fallas de procesos de selección y capacitación
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
Condiciones económicas actuales y futuras.	Desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades y deseos de los clientes.	Crear los niveles jerárquicos, departamentos y funciones dentro de la empresa.
Atención inadecuada al mercado.	Establecer una estructura funcional en la empresa y así aumentar su rentabilidad.	Evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de programas y así lograr su permanencia.
Alianzas estratégicas con empresas del mercado	Capacitar constantemente al personal.	Realizar estrategias de mercado para impulsar la competencia.
Posicionamiento de la empresa	Modernizar maquinaria, equipos y procesos.	Contratar personal para realizar y completar actividades en los cargos y así evitar sobrecargar el trabajo.
Nuevos productos y servicios a la línea de productos recientes.	Mantener al personal motivado, generando políticas que velen por su satisfacción y bienestar.	Crear metas a corto, mediano y largo, que ayuden al desarrollo de la empresa.
Competencia débil	Mediante la publicidad promover a la empresa y sus servicios y ser reconocida en el mercado.	Tener los recursos humanos, económicos, financieros adecuados para cada departamento.
Necesidad del producto	Mejorar la comunicación entre los departamentos y así mejorar la eficiencia de los procesos.	Realizar supervisión constante en cada puesto de trabajo y planificar reuniones para tener una mejor comunicación en la empresa.
Amenazas	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
Incremento en la competencia	Crear productos innovadores	Cada cargo de la empresa debe tener la autoridad competente.
Situación política inestable	Estar al tanto de la tecnología para trabajar en productos a la vanguardia.	Estudiar mejoras económicas para mejorar el clima laboral.
Aumento de precios en insumos	Análizar a los proveedores e insumos diversos.	Llegar a acuerdos con los proveedores.
Tendencias desfavorables en el mercado.	Delegar funciones mediante la autoridad competente evitará deficiencia laboral.	Hacer cumplir a cabalidad las actividades planificadas por cada departamento.
Los requerimientos y demandas del cliente aumentan.	Generar fuentes de trabajo	Tomar en cuenta los insumos necesarios de cada departamento para evitar errores de calidad.
Cambios en la legislación	Usar medios de comunicación para hacer llegar el productos a los clientes y generar más ventas.	Usar medios de comunicación para hacer llegar el productos a los clientes y generar más ventas.
Comunicación escasa	Capacitar a determinados trabajadores para forzar el servicio.	Informar el perfil que se necesita para el cargo para contratar personal altamente calificado.

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Misión nueva**

La misión es el término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma. Al elaborar una misión acorde a la realidad ayudará a la empresa a ejecutar la estrategia adecuada.

Uno de los pilares de toda organización es la misión. A continuación, se describe la nueva misión de Nevimar:

Somos una empresa que es fiel a sus principios, valores y ética; dedicada a la confección de ropa deportiva, fomentada a proveer el mejor servicio al cliente, con los mejores estándares de calidad, manteniendo precios competitivos en el mercado, para satisfacer las necesidades, llenar las expectativas, crear confianza y sobre todo buenas relaciones interpersonales con nuestros clientes.

### **3.5. Visión nueva**

La visión es uno de los pilares fundamentales que establece el compromiso de luchar por alcanzar la situación deseada de la organización en un futuro, mediante esfuerzos constantes acorde a los requerimientos y especificaciones del mercado. Son todas las metas que queremos conseguir a corto, mediano y largo plazo.

Tiene la cualidad de ser la motivación, las aspiraciones y el motivo de inspiración de la empresa. A continuación, se describe la nueva visión de Nevimar:

Ser la empresa líder de confección de ropa deportiva reconocida por nuestra fortaleza, nuestros valores apegados a la ética, por la alta calidad y el

excepcional servicio al cliente. Ser destacada por su disponibilidad e innovación en diseños, obteniendo una cobertura a nivel Nacional e Internacional.

### **3.6. Política nueva**

Las políticas dentro de una empresa son reglas o procedimientos que reflejan su personalidad, con el fin de ser divulgadas, entendidas y aceptadas por cada uno de los miembros de una organización.

Las políticas son las normas y responsabilidades de cada área, son guías para orientar la acción; son lineamientos generales que observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

A continuación, se describen sus políticas:

Se compromete a buscar la excelencia y los más novedosos e innovadores estilos y diseños de ropa deportiva, empleando todos los recursos acordes, para competir dentro del mercado, ofreciendo un buen servicio, alta calidad, los precios más convenientes, todos encaminados a satisfacer las necesidades, requerimientos y de los clientes.

Es una empresa que reconoce la gran importancia de cada uno de sus miembros, dándoles la oportunidad de sugerir alternativas transmitidas a todos los niveles de dirección que ayudarán a prevenir alguna anomalía y a desarrollar nuestro sistema de mejora continua en donde se destaca la calidad.

### **3.7. Objetivos nuevos**

Aun así, de la existencia de distintos tipos de objetivos de cada empresa, de una forma genérica se pueden identificar una serie de características. Una de ellas es la claridad. Otra de las características es el realismo, es decir, los objetivos definidos deben ser alcanzables, aunque al mismo tiempo deberían ser capaces de generar nivel de motivación suficiente. Los objetivos empresariales deben ser medibles en términos cuantitativos, para facilitar la evaluación y el control.

Los objetivos dentro de la empresa son de gran importancia, porque se orientan y coordinan la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa en distintos niveles. También, son un punto de referencia para llevar a cabo evaluación y control de los resultados obtenidos.

Ayudan también a mantener motivados a los empleados de la empresa, porque les permite conocer, clarificar e identificar los resultados que se desean alcanzar. Permiten dar a conocer a elementos externos de la empresa los propósitos e intenciones de la organización.

Para que Nevimar tenga un fin es necesario que se tracen valores, propósitos o finalidades que expresen sus expectativas.

A continuación, se dan a conocer sus nuevos objetivos:

- Ser una de las mejores empresas de confección de ropa deportiva del país, destacada por su excelente servicio al cliente, la calidad, variedad y disponibilidad de sus productos.

- Asegurar la satisfacción del cliente desde un inicio, la selección de la materia prima, el diseño, la confección y la forma de entrega del producto final y cadena de insumos.
- Contar con una administración eficiente, efectiva y eficaz que garantice la optimización de nuestros recursos y funcionamiento de la empresa.
- Realizar y organizar actividades o eventos sociales y deportivos para que la empresa pueda ser altamente reconocida por los clientes.
- Mantener la motivación del personal, que el empleado sienta una atmosfera y ambiente de trabajo agradable y existan buenas relaciones humanas entre ellos.
- Determinar qué medio de comunicación es el más efectivo para difundir información sobre las prendas o productos.
- Establecer qué tipo de canal de distribución será el adecuado para ofrecer nuestros productos al mercado.
- Implementar acciones para el buen manejo de los residuos sólidos y de cualquier otro tipo.

### **3.8. Estructura organizacional funcional**

La organización es el medio a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa. Es un sistema integral con elementos característicos: personas, relaciones formales e

informales, un medio ambiente físico, metas y una red de comunicación. Un cambio en una parte afecta la operación de las otras.

La organización es la estructura técnica de cada una de las relaciones que tienen que existir entre los niveles, funciones y actividades de cada elemento, dentro de ellos se mencionan el elemento humano, materiales y económicos, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos. Las organizaciones no son actualmente unidades apartadas, con fronteras definidas.

Las relaciones entre organizaciones y entre personas son de carácter temporal y, a menudo, dependen de un proyecto específico. Los equipos se organizan en función de las necesidades. Ya no sirven las rígidas estructuras jerárquicas. Todo eso tiene claras implicaciones a la hora de fomentar la creación y el compartir el conocimiento. También, presenta grandes retos a los sistemas de propiedad intelectual.

La estructura organizacional es el modelo de diseño por medio del cual se organizará u ordenará a la empresa con el propósito de cumplir las metas y objetivos propuestos. Depende fundamentalmente de su estrategia, sus recursos, el mercado donde opera, la tecnología que utiliza. Una organización está bien diseñada cuando las personas que trabajan en ella saben cuál es su trabajo, su facultad para tomar decisiones, su responsabilidad, los canales de comunicación formal y su nivel jerárquico; otros factores importantes es evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del factor humano debido a la misión de la organización.

Se define también como un grupo de actividades de diferente magnitud en donde se puede clasificar el trabajo dentro de la empresa, mediante una eficiente supervisión y coordinación.

El papel que juega la supervisión es lograr que se cumplan los objetivos de Nevimar. La supervisión es parte del proceso administrativo y se basa en técnicas especializadas para utilizar eficientemente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el recurso humano, el recurso económico, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas y los demás elementos que ya sea de forma directa o indirectamente intervienen en la producción de los productos, bienes o servicios realizados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, en un mercado que día a día es más exigente. La estructura organizacional determinará la existencia de distintas autoridades, cada una especializada en determinada área.

La estructura organizacional no solo es fundamental para Nevimar sino para todas las empresas porque define muchas características de cómo se organizará; tiene la función primordial de determinar autoridad, jerarquía, organigrama, departamentalizaciones, cadena de mando, entre otros.

Una organización con buen personal funciona, es conveniente mantener un cierto grado de libertad estructural en la organización porque estimula la colaboración para realizar las tareas. Si todos los trabajadores que tienen la capacidad y el deseo de cooperar se harán más fácil y efectivo su desempeño si conocen su posición frente a una tarea o función y su relación con sus compañeros para lograr los objetivos trazados. La estructura organizacional se diseña para que este perfectamente claro para todos los miembros quién debe realizar una determinada tarea y al mismo tiempo quién será el responsable por los resultados obtenidos. Con este se eliminarán las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra una comunicación y toma de decisiones adecuada en un medio del que se ejerce la organización para cumplir eficientemente sus objetivos.



Para que exista un adecuado y eficiente aprovechamiento de los recursos especializados dentro de Nevimar es necesario seguir una estructura organización funcional.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas. Otro papel importante que juega dentro de la empresa es que facilita mucho la supervisión, puesto que cada gerente solo debe ser experto en una serie de habilidades establecidas.

El supervisor debe comunicarse dentro de su departamento y entre toda la organización, el ambiente interno: recursos humanos, políticas de la empresa, disposiciones entre otros; al ambiente externo: el mercado, la competencia, la tecnología y otros. Para ello se utilizan recursos humanos, económicos y financieros para determinar actualmente y en un futuro la eficiencia y eficacia de la organización; con esto se consigue el logro de las metas y los objetivos propuestos. Un supervisor debe ser atento y crear proyecciones y estrategias a largo plazo de forma precisa, para que cada miembro de un equipo de lo mejor de sí mismo, se realicen al límite y queden satisfechos con lo que están haciendo.

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los trabajadores en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben solicitar la ayuda de un supervisor mediante alguna situación problemática. La organización por funciones reunirá en un departamento, a todos los que se dedican a una función o varias que tienen relación.

La organización funcional es el diseño más apropiado y básico de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con

eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

“Una estructura funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.”<sup>4</sup>

Al delegar funciones a los empleados es más fácil monitorear, saber qué realizan, dónde es falla y especializarse y generar una mayor eficiencia. Para los directivos es de mucha utilidad esta estructura para crear funciones que les ayudarán a crear estrategias que les admita contestar contra cualquier situación en particular.

Es recomendable porque Nevimar es una empresa de condiciones estables, se dedica a confeccionar ropa tipo deportiva sus productos son pocos y sus tareas son de forma rutinaria.

### **3.8.1. Departamentalización**

Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo similares, de tal manera que se permita la especialización de los responsables. Las funciones se dividen con base en la actividad de cada empresa y el método que más convenga para el mercado de productos, la producción, recursos humanos y la administración de las finanzas.

---

<sup>4</sup> FEDERICK, Taylor. *Organización funcional o de Taylor*. <http://Anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-funcional-o-de-taylor.html? m=1>. Consulta: 15 de enero de 2016.

Tendrá como fin reunir las tareas u ocupaciones con base en las funciones de la empresa. Generará una ventaja competitiva por la creación de los diferentes trabajadores en las funciones dentro de la empresa. Tiene una serie de ventajas que ayudarán a Nevimar; una es la forma congruente de ordenar las tareas y actividades: es más fácil su realización y convierte a los trabajadores en expertos en la realización eficiente y eficaz de sus labores diarias.

Un departamento define un área, unidad o división determinada y específica de una organización, mediante la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas. En algunas empresas, el término departamento se aplica de manera ambigua; en otras, especialmente las grandes, indica relaciones jerárquicas. De manera que un jefe puede dirigir una acción; un gerente, una sucursal; un vicepresidente una división; un director un departamento.

De acuerdo con la evolución de la tecnología hoy en día las empresas se ven en la necesidad de realizar una implementación y organización de sus procesos de la forma más efectiva posible, para tener un soporte y reaccionar eficientemente a cualquier circunstancia que se pueda dar o cualquier cambio dentro del mercado.

La variedad de tareas que se realizan en una empresa es bastante grande y pueden llegar a tener un cierto grado de dificultad, por lo tanto, es necesario dividir el trabajo.

La departamentalización es una vía que organizará a la empresa en cada una de sus actividades, con la finalidad de hacer más fácil la consecución de sus objetivos; consiste en la agrupación, combinación y coordinación conveniente de las actividades necesarias para la organización en departamentos determinados.


La división del trabajo es la base fundamental de la organización; a medida que la organización crece, tienden a diferenciarse y a especializarse cada vez más las unidades de su estructura organizacional.

“La palabra departamento designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.”<sup>5</sup>

Es un medio para tener homogeneidad en las tareas de cada órgano que solo puede llevarse a cabo agrupando en departamentos específicos todas las actividades que se realizan dentro de Nevimar. Para su realización la empresa contará con los departamentos que se detallan desde la tabla V hasta la tabla XII.

La gerencia general se describe en la tabla VI.

Tabla VI. **Gerencia general**

<b>Gerencia General</b>		
<b>Subalternos</b>	Asistente de gerencia, departamento de producción, departamento de ventas, departamento de recursos humanos, departamento de compras, departamento de administración, departamento de logística y departamento de contabilidad.	

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold. *Tipos de departamentalización según Koontz*. [http://www.academia.edu/16611365/Tipos\\_de\\_departamentalizacion\\_segun\\_Koontz](http://www.academia.edu/16611365/Tipos_de_departamentalizacion_segun_Koontz). Consulta: 16 de diciembre de 2014.

Continuación de la tabla VI.

<p><b>Descripción</b></p>	<p>La gerencia es muy importante dentro de una empresa, es indispensable guiar y dirigir todos sus asuntos, porque de este depende el éxito y el fracaso de la empresa. Es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles: recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos; en una organización, para que a través del proceso de la planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos planteados.</p>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por todas las funciones de mercado, ventas y cada una de las operaciones que se realicen cada día dentro de la empresa.</li> <li>• Liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo; además contratar al personal adecuado dentro de la organización.</li> <li>• Representante ante personas o entes ajenos a la empresa.</li> <li>• Líder encargado de la motivación y unión de esfuerzos de sus subalternos.</li> <li>• Recibir y comunicar la información dentro y fuera de la organización.</li> </ul>

Continuación de la tabla VI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor que busca información adentro y afuera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mejorar la empresa y diseña su adaptación al cambio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver los problemas y soluciona los imprevistos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar cada mes a la presidencia la situación actual de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar dirección a la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear buenas relaciones y flujos de información con los departamentos que están subordinados, para que exista un buen funcionamiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer a los trabajadores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones precisas e ingeniosas de acuerdo a los análisis que se realicen, para descubrir cuál es el problema y obtener su solución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al margen con la tecnología y el desempeño de la competencia, con el fin de realizar estrategias que logren sobrepasar a la competencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la seguridad de los trabajadores.</li> </ul>

Continuación de la tabla VI.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado de cada actividad o acción dentro de la empresa.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar las negociaciones y representa los intereses de la organización con los proveedores, clientes, grupos de presión, organismos gubernamentales y no gubernamentales.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignar, motivar, seleccionar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, tomando como base sus habilidades, capacidades, destrezas, personalidad, carácter y competencias.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar el liderazgo para guiar y motivar a las personas para que se logren los objetivos planteados.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos organizacionales.</li></ul>


Continuación de la tabla VI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de procesos y en los manuales de funciones y tareas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El Departamento de producción se describe en la tabla VII.

Tabla VII. **Departamento de producción**

<b>Departamento de producción</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Subalternos</b>	Departamento de diseño y sublimación, departamento de corte y confección, departamento de serigrafía, departamento de bordado, departamento de empaque	



Continuación de la tabla VII.

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Elaborar un producto de calidad con el menor costo posible, también, es el encargado de controlar el material con el que se va a trabajar, cuáles son los pasos que se deben seguir, los métodos y las inspecciones, las herramientas, el control, la programación, la asignación de tiempos, entre otros. Tiene como objetivo principal transformar los insumos o recursos (mano de obra, materia prima, recursos económicos, recursos humanos, información, entre otros) para los productos finales). Es donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería del producto: se compone de la elaboración del producto que se desea vender mediante todos los requerimientos de los clientes. Cuando el producto esté elaborado se le realizarán ciertas pruebas de ingeniería, con el fin de saber si llena completamente las especificaciones deseadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería de planta: el departamento de producción tiene como responsabilidad la realización del diseño del área e instalaciones que sean aptas para el adecuado funcionamiento, desplazamiento, cuidado y control de todo el equipo.</li> </ul>

Continuación de la tabla VII.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniería industrial: Se realiza el estudio de mercado analizando la distribución física de la planta como la investigación de las medidas de trabajo necesarias.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abastecimiento: se realizan las actividades relacionadas al flujo de transformación de productos y bienes, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final, desde el proveedor de las materias primas hasta el estante del detallista. Depende también de una adecuada circulación de mercancías, un eficiente control de inventarios, embarques oportunos y verificación que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más indicadas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación y control de la producción: este departamento debe establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, entre otros. Además, deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de calidad: es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente;</li></ul>

Continuación de la tabla VII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación: es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner al día a cada supervisor de producción sobre innovaciones en los procesos empleados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el período de corte y empaque, es responsable de verificar que los productos se encuentren en óptimas condiciones para posteriormente ser vendidos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar una tendencia de comunicación directa y disponible para las demás gerencias dentro de la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar el menor costo posible para elaborar los productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un equilibrio entre la eficacia y eficiencia de los procesos productivos; y lograr un buen desempeño de todos los empleados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un producto con todos los estándares de calidad, al menor costo posible con una inversión mínima de capital y llenar con todas las expectativas del cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de salarios.</li> </ul>


Continuación de la tabla VII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la higiene y seguridad industrial.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El departamento de ventas se describe en la tabla VIII.

Tabla VIII. **Departamento de ventas**

<b>Departamento de ventas</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Subalterno</b>	Asistente de ventas	
<b>Descripción</b>	<p>Departamento encargado de convencer a un mercado de la existencia de sus productos, mediante sus intermediarios, de su fuerza de ventas. Tiene como fin atraer y acceder a los mercados inclinados a la compra de ropa deportiva en las más óptimas condiciones de rentabilidad, desempeño óptimo y competitividad, asesorando a los clientes a tomar buenas decisiones para que puedan obtener lo que desean, un producto que llene sus expectativas y pueda cubrir sus necesidades. Contribuye a la sostenibilidad de la empresa invirtiendo el menor costo posible. El departamento de ventas es una de las divisiones más importante de una empresa y de gran influencia. La importancia de las ventas</p>	

Continuación de la tabla VIII.

	<p>por los efectos que pueden causar en los demás departamentos de la empresa.</p>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de ventas debe tener una constante relación directa con el almacén a fin de evitar que este se quede sin inventario para poder cubrir la demanda.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vendedores deben estar al tanto y tener una relación estrecha con los clientes por si existe alguno que tenga un saldo pendiente para tener cuidado a la hora de una próxima venta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental que el departamento esté actualizado, tener un acceso continuo y eficiente a la información del mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de ventas y publicidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los minoristas y distribuidores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de ventas.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estrategias de ventas, objetivos y metas para todo su departamento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acudir a todas las reuniones de gestión que se realicen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa a los competidores, evalúa y crea estrategias para poder competir.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar cualquier información del corporativo al equipo del departamento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas rentables.</li> </ul>


Continuación de la tabla VIII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enmendar la problemática que ocurra al realizar los planes establecidos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El departamento de recursos humanos se plantea en la tabla IX.

Tabla IX. **Departamento de recursos humanos**

<b>Departamentos de recursos humanos</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Descripción</b>	Este departamento será el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización; está conformado por un conjunto de personas que se organizan para lograr lo siguiente: formación del personal apto para la organización, proporcionar a los trabajadores los medios que necesitan para poder ejercer eficientemente su trabajo y se sientan satisfechos. Organiza y maximiza el desempeño de los trabajadores o capital humano con el fin de aumentar la productividad.	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y planificación del personal: diseñar los puestos oportunos; definir funciones y responsabilidades; preveer necesidades; analizar los sistemas de retribución y de promoción interna.</li> </ul>	

Continuación de la tabla IX.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento: es la atracción de los candidatos idóneos y competentes para realizar determinado puesto dentro de la empresa.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección: elegir el candidato correcto para determinado puesto.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción profesional: programas donde los trabajadores pueden adquirir la experiencia necesaria para poder subir de puesto dentro de la empresa.</li></ul>
	Formación: encargado de la formación de los trabajadores para que estos puedan adaptarse a los cambios en la sociedad.
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del desempeño y control del personal.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clima y satisfacción laboral: realizar medidas reductoras para disminuir el descontento de los trabajadores y trabajen en un ambiente agradable.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de personal: gestionar todos los trámites jurídico-administrativos como la selección y formalización de contratos, trámites de nóminas y seguros sociales y control de derechos y deberes de los trabajadores.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones laborales: promover la comunicación dentro de la empresa por medio de comités, delegados de persona o enlaces sindicales). Se ocuparán de las condiciones colectivas del trabajo, identificar conflictos y su posible solución.</li></ul>


Continuación de la tabla IX.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previsión de riesgos laborales: estudio de las condiciones de trabajo, riesgos laborales e implementar acciones de prevención y protección para la salud de los trabajadores.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El departamento de compras se describe en la tabla X.

Tabla X. **Departamento de compras**

<b>Departamento de compras</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Subalterno</b>	Asistente de compras	
<b>Descripción</b>	<p>Este departamento se encarga de realizar las operaciones o transacciones necesarias que se presenten en determinado momento dentro de la empresa. Cada adquisición debe ser la más adecuada posible con un precio accesible, de buena calidad y comodidad. Toda organización cuenta con este departamento porque es el encargado de adquirir los insumos (materia prima, maquinaria, equipo, herramientas, artículos de oficina, entre otros) primordiales para la producción de los</p>	



Continuación de la tabla X.

	productos, prestando la mayor atención posible y realizarlo de la mejor manera.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar materiales, equipo y proveedores al menor costo posible.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el flujo continuo de la producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la rotación de activos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar una fuente alternativa de suministro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar y desarrollar al personal a su cargo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar un registro de datos eficientes y presentar informes de gestión cuando sean necesarios.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y elegir correctamente a los proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar especificaciones, departamento de compras puede cuestionar y revisar si un material de bajo costo es apto de acuerdo a las indicaciones de un ingeniero.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darse a conocer como el contacto principal de los proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar cada una de las negociaciones con los proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecer a cada uno de los departamentos de la empresa con los materiales necesarios para su eficiente funcionamiento.</li> </ul>


Continuación de la tabla X.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un seguimiento a las entregas de mercadería solicitada, para evitar posibles atrasos en la llegada a los puntos planeados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar siempre la ética en cada una de las relaciones comerciales que se realicen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer a sus clientes internos las ofertas ganadas, realizando indicaciones y sugerencias adecuadas a los proveedores, oportunidades de compra.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El departamento de administración se describe en la tabla XI.

Tabla XI. **Departamento de administración**

<b>Departamento de administración</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Subalterno</b>	Asistente administrativo	
<b>Descripción</b>	Este departamento se encarga de la gestión administrativa que describe los planes, los objetivos y el programa de una empresa determinada; es responsable	

Continuación de la tabla XI.

	<p>de la correcta ejecución del plan de desarrollo; controla y analiza cómo va dicho funcionamiento. La administración se aplica en todo tipo de empresa u organización para alcanzar las metas de cada uno de los departamentos; el administrador realiza las funciones de la planeación, organización, dirección y control, mediante el diseño y la creación de un ambiente de trabajo agradable.</p>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y ejecutar la asignación de los recursos en la planificación y presupuestados para la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la realización de los planes estrategias establecidos por la dirección general.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear las normas y políticas administrativas que ayuden al desarrollo de cada proceso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un ambiente agradable de trabajo que esté orientado a la excelencia de las labores de la gerencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazar pautas para que los departamentos y divisiones realicen sus actividades de acuerdo a los objetivos estratégicos.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de lograr todos los objetivos y metas de la empresa de forma eficiente y eficaz.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con los proveedores, adquisición de descuentos especiales en términos de compras, formas de pago y créditos.</li> </ul>


Continuación de la tabla XI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de los temas administrativos referentes a recursos humanos como: nóminas, descuentos, vacaciones, préstamos, entre otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa las funciones de contabilidad, tesorería, control presupuestario, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El departamento de contabilidad se describe en la tabla XII.

Tabla XII. **Departamento de contabilidad**

<b>Departamento de contabilidad</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Descripción</b>	<p>Este departamento es encargado de operar las normas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la capacitación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas en la empresa, para dar información que facilite la toma de decisiones para promover y lograr la eficiencia y eficacia del control de la gestión, la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos que</p>	


Continuación de la tabla XII.

	comprueben y se justifiquen originales, vigilando la debida observancia de la leyes, normas y reglamentos aplicables.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilizar las operaciones oportunamente por el importe correcto en las cuentas apropiadas y el período correspondiente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir los estados financieros requeridos por la regulación legal y por las necesidades gerenciales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y ejecutar el sistema de contabilidad de acuerdo con normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el registro de ejecución de presupuesto, de acuerdo con las normas contables establecidas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de todas las cuentas presentadas por los proveedores para su correspondiente pago.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de todas las recepciones y despachos generados por el almacén con el fin de llevar un control de inventarios de productos dentro de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario anual de todos los activos fijos de la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la planilla de nómina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de todas las transacciones relacionadas a las cuentas por cobrar.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El departamento de logística se describe en la tabla XIII.

Tabla XIII. **Departamento de logística**

<b>Departamento de logística</b>		
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Subalterno</b>	Asistente de logística	
<b>Descripción</b>	<p>Este departamento se encargará de mantener a la empresa en la planificación, organización, dirección y control de cada una de las actividades relacionadas con la obtención, almacenamiento, traslado de los materiales y productos.</p> <p>Uno de los objetivos de este departamento es conseguir la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el menor costo.</p> <p>El departamento de logística se encarga de dos procesos, de forma interna y externa.</p> <p>El interno, tiene como fin encargarse del material de oficina, de los pedidos de material (en una fábrica de las mercancías y materias primas para manufacturar). El externo se encarga de que los productos de la empresa lleguen a los clientes en tiempo y forma.</p>	

Continuación de la tabla XIII.

<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar las actividades diarias, gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta, como también prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo Todo con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir los equipos de logística y establecer los objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar las actividades de logística y mejorar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (calidad, producción, eficiencia del sistema, entre otros.).</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar eficientemente el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado en logística tiene la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de calidad, coste y servicio.</li> </ul>


Fuente: elaboración propia.

### 3.8.2. Requisitos de cada puesto

Tomar en cuenta los aspectos necesarios para que el trabajador se sienta cómodo y pueda tener un grado de adaptación ideal para desempeñarse con eficiencia en su área de trabajo.

Los requisitos del gerente general se describen en la tabla XIV.

Tabla XIV. **Requisitos del gerente general**

Descripción del puesto		
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente general	
Gerente general		
<b>Requerimientos</b>	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a todos los gerentes, sus gustos e inquietudes.</li> <li>• Alentarlos a lograr los objetivos planeados.</li> <li>• Hacer que cada miembro de la empresa se sienta bien en lo que hace.</li> <li>• Manifiestar en cada oportunidad el valor que tiene cada empleado dentro de la empresa.</li> <li>• Comunicación organizacional.</li> <li>• Ambiente confortable.</li> </ul>



Continuación de la tabla XIV.

		• Seguridad.
		• Condiciones de trabajo.
		• Capacitación.
		• Buscar medios para complementar la motivación.
	<b>Fijar objetivos</b>	• Debe actuar, obteniendo muchos resultados positivos y no solo basarse en promesas.
		• Controlar si el empleado realiza sus tareas de acuerdo con las instrucciones dadas.
		• Brindar retroalimentación orientada hacia los objetivos.
		• Continuar en los estándares más altos.
	<b>Delegar responsabilidad</b>	• Delegar responsabilidades a los departamentos.
		• Tomar interés en los empleados.
		• Evitar mezclar la retroalimentación negativa con la positiva.
	<b>Comunicación efectiva</b>	• Saber escuchar.
		• Realizar preguntas constantemente.


Continuación de la tabla XIV.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar un clima organizacional tenso y poca productividad.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información argumentada, clara y concisa, para evitar desacuerdos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del asistente de gerencia se describen en la tabla XV.

Tabla XV. **Asistente de gerencia**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente de gerencia	
<b>Puesto del jefe inmediato</b>	Gerente general	
<b>Reporta a:</b>	Gerente general	
<b>Asistente de gerencia</b>		
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservará actualizada la guía telefónica, calendario de actividades, citas del gerente general, obtener fácilmente los recursos (información, documentos, equipos o suministros, entre otros) necesarios para su ejecución.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XV.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participará en los eventos realizados por la gerencia interna o externamente.</li> <li>• Archivará todos los documentos de la gerencia.</li> <li>• Elaborará todos los documentos, que serán firmados por el gerente general.</li> <li>• Realizará solicitudes de compra, viáticos y pagos diversos.</li> <li>• Aportará información a cualquier gerencia si así lo solicita.</li> <li>• Hará el reporte de las compras semanales y estados de los pendientes.</li> <li>• Preverá planes de acción, medidas correctivas, e iniciativas con su ámbito de acción.</li> <li>• Poseer una comunicación efectiva.</li> <li>• Enseñar un alto desempeño.</li> <li>• Liderazgo</li></ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del gerente de ventas se describen en la tabla XVI.

Tabla XVI. **Requisitos del gerente de ventas**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de Ventas 
<b>Dependencia</b>	Gerencia general
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Reporta a:</b>	Gerente general
<b>Gerente de ventas</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las operaciones de ventas dentro de la empresa.</li> <li>• Evaluar, entrenar y resolver los problemas que se presentan en el equipo de ventas, grupo del personal, para que su trabajo pueda ser más eficiente día con día.</li> <li>• Diseñar las estrategias de ventas y asegurar que funcionen, expandiendo sus ventas por otras áreas.</li> <li>• Poseer una comunicación efectiva.</li> </ul>


Continuación de la tabla XVI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta que de él depende mucho el éxito de la empresa.</li> <li>• Contar con una buena actitud y una verdadera vocación con la gente.</li> <li>• Enseñar un alto desempeño.</li> <li>• Mostrar energía y entusiasmo al equipo.</li> <li>• Saber que él es la imagen de la empresa, por lo tanto, debe estar atento a cualquier instrucción a actividad que pueda surgir.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del asistente de ventas se describen en la tabla XVII.

Tabla XVII. **Requisitos del asistente de ventas**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente de ventas	
<b>Dependencia</b>	Gerencia de ventas	


Continuación de la tabla XVII.

<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerente de ventas
<b>Asistente de ventas</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sólido de los productos o servicios que ofrece la empresa, para que los clientes tengan la información suficiente para comprarlos.</li> <li>• Proporcionarles un buen servicio a los clientes, demostrando tolerancia, comprensión y paciencia.</li> <li>• Conocer la ubicación de cada producto dentro de la tienda para ayudar a los clientes en su compra. Comunicación efectiva.</li> <li>• Ayudar a crear técnicas de mercadeo y promociones para los clientes.</li> <li>• Mantener actualizado al cliente por cualquier cambio (nuevos productos, ofertas, precio, entre otros).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del gerente de producción se describen en la tabla XVIII.

Tabla XVIII. **Requisitos del gerente de producción**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de producción	
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general	
<b>Reporta a:</b>	Gerente general	
<b>Gerente de producción</b>		
<b>Requerimientos</b>	<b>Calidad de los productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que los productos o bienes que produce la empresa cumpla con las expectativas de calidad de los clientes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad en los procesos de producción más alta generará ventajas a la organización con menos repeticiones, un menor despilfarro, menos reclamos, menos devoluciones, menos rechazos, logrando tener costos más bajos y una producción más alta.</li> </ul>

Continuación de la tabla XVIII.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones adecuadas de instalación, fabricación, uso y almacenamiento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudará a garantizar la satisfacción del cliente, la lealtad, ayudará a la marca a ser mejor percibida.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una ventaja competitiva muy importante, para realizar negocios con el cliente.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de manera que garantice la calidad y seguridad de sus productos.</li> </ul>
	<b>Programación de la producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea primordial del departamento de producción conservar la programación de la producción, para que otros departamentos conozcan la cantidad y el tiempo que lleva producirlos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de los costos de fabricación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la utilización de los recursos (necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo).</li> </ul>



Continuación de la tabla XVIII.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de los pedidos en las fechas acordadas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cálculo de tiempos de acuerdo a la producción ordenada.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de órdenes de producción.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama de Gantt: es una herramienta que determina en que momento están ocupadas las máquinas y los operarios.</li> </ul>
	<b>Elaboración y control de costos de mano de obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear secuencias lógicas de proceso.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de costo de mano de obra.</li> </ul>
	<b>Coordinación de las tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad en los procesos de producción más alta generará ventajas a la organización con menos repeticiones, un menor despilfarro, menos reclamaciones, menos devoluciones, menos rechazos, logrando tener costes más bajos y una producción más alta.</li> </ul>


Continuación de la tabla XVIII.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrolla con el fin de asegurarse que cada una de las partes del producto se esté realizando en un mismo período de tiempo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante la aplicación de un liderazgo ejemplar, una comunicación apropiada, a través de la definición clara de funciones y roles, la colaboración de los niveles apropiados para la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del jefe de diseño y sublimación se describen en la tabla XIX.

Tabla XIX. **Requisitos del jefe de diseño y sublimación**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de diseño y sublimación	
<b>Personal a su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres diseñadores</li> </ul>	
<b>Dependencia</b>	Gerencia de producción	


Continuación de la tabla XIX.

<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente de producción
<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción
<b>Jefe de diseño y sublimación</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de velar que cada trabajador realice con eficiencia las tareas asignadas.</li> <li>• Supervisar que el departamento cuente con los materiales necesarios para la elaboración de los diseños y pueda cumplir con los pedidos.</li> <li>• Mantener motivado a su equipo de trabajo.</li> <li>• Saber cuáles son las nuevas inclinaciones de la competencia y procurar estar siempre un paso adelante.</li> <li>• Estar en constante comunicación con su grupo de trabajo. Innovación constante.</li> <li>• Responsable de velar por el cuidado, buen funcionamiento y el mantenimiento del equipo y maquinaria del departamento.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos para el diseñador se describen en la tabla XX.


Tabla XX. **Requisitos del diseñador**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Diseñadores (3) 
<b>Dependencia</b>	Departamento de producción
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Jefe de diseño y sublimación
<b>Reporta a:</b>	Jefe de diseño y sublimación
<b>Diseñador</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar nuevos modelos de prendas de vestir para que puedan ser creados y exponerse al público. Innovación en los diseños.</li> <li>• Crear diseños con base en los niveles más altos de la moda y sobre todo a la exigencia del cliente.</li> <li>• Tener un registro de los materiales e insumos que utiliza en cada tarea. Cuidar del equipo y maquinaria a su cargo.</li> <li>• Estar en comunicación constante con su equipo de trabajo y con los clientes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del jefe de corte y confección se describen en la tabla XXI.

Tabla XXI. **Requisitos del jefe de corte y confección**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de corte y confección	
<b>Personal a su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos personas encargadas de corte</li> <li>• Cinco confeccionistas</li> </ul>	
<b>Dependencia</b>	Gerencia de producción	
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente de producción	
<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción	
<b>Jefe de corte y confección</b>		
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de velar que cada trabajador realice sus labores en los distintos procesos.</li> <li>• Velar para que el trabajador tenga las instalaciones adecuadas y la mayor comodidad para su buen desempeño.</li> <li>• Mantener motivado a su equipo de trabajo.</li> <li>• Supervisar que el departamento cuente con los materiales necesarios para la elaboración de las prendas y pueda cumplir con los pedidos.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XXI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener registros de los costos de las prendas realizadas.</li> <li>• Estar en constante comunicación con su grupo de trabajo.</li> <li>• Velar por el buen mantenimiento de la maquinaria a su responsabilidad.</li> <li>• Hacer acto de presencia en cualquier capacitación o alguna reunión programada.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del cortador se describen en la tabla XXII.

Tabla XXII. **Requisitos del cortador**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Cortadores (dos personas) <div style="float: right; text-align: right;">  </div>
<b>Dependencia</b>	Departamento de producción
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Jefe de corte y confección


Continuación de la tabla XXII.

<b>Reporta a:</b>	Jefe de corte y confección
<b>Cortador</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de cortar, trazar y marcar las diferentes prendas de vestir que se le sean asignadas, en el tiempo establecido.</li> <li>• Responsable del buen uso y cuidado de la materia prima, equipo y maquinaria a su disposición.</li> <li>• Estar en la disponibilidad de cualquier atribución inherente a su cargo.</li> <li>• Estar en constante comunicación con su equipo de trabajo.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato sobre cualquier situación que le impida seguir trabajando.</li> <li>• Hacer acto de presencia en cualquier capacitación, talle y alguna reunión que sea programada en determinado tiempo.</li> <li>• Seguir las normas de seguridad e higiene estipuladas por la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del confeccionista se describen en la tabla XXIII.

Tabla XXIII. **Requisitos del confeccionista**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Confeccionistas (5 personas)	
<b>Dependencia</b>	Departamento de producción	
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Jefe de corte y confección	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de corte y confección	
<b>Confeccionista</b>		
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de unir mediante costuras las piezas de tela previamente cortadas, de acuerdo a los pedidos autorizados y en el tiempo requerido.</li> <li>• Cuidar de las piezas que fueron cortadas para ser confeccionadas para evitar disminuir la producción.</li> <li>• Hacer uso correcto y tener el cuidado necesario de la maquinaria y equipo a su cargo.</li> <li>• Estar en constante comunicación con su equipo de trabajo.</li> </ul>	




Continuación de la tabla XXIII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar en la disponibilidad de cualquier atribución inherente a su cargo.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato sobre cualquier situación que le impida seguir trabajando.</li> <li>• Seguir las normas de seguridad e higiene estipuladas por la empresa.</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del jefe de serigrafía se describen en la tabla XXIV.

Tabla XXIV. **Requisitos del jefe de serigrafía**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Jefe de serigrafía</p> </div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>
<b>Personal a su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estampador</li> </ul>
<b>Dependencia</b>	Gerencia de producción
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente de producción
<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción


Continuación de la tabla XXIV.

<b>Jefe de serigrafía</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proteger a sus trabajadores brindándoles instalaciones cómodas y adecuadas para que puedan realizar eficientemente su trabajo.</li><li>• Encargado de velar que cada trabajador realice sus labores en los distintos procesos.</li><li>• Mantener motivado a su equipo de trabajo.</li><li>• Supervisar que el departamento cuente con los materiales necesarios para la elaboración de las prendas y pueda cumplir con los pedidos.</li><li>• Encargado de velar por el cuidado, mantenimiento y buen uso del equipo y maquinaria de su departamento.</li><li>• Estar atento a los requerimientos del cliente, sobre su pedido.</li><li>• Seguir las normas de seguridad e higiene estipuladas por la empresa.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del estampador se describen en la tabla XXV.


Tabla XXV. **Requisitos del estampador**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Estampador 
<b>Dependencia</b>	Departamento de producción
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Jefe de serigrafía
<b>Reporta a:</b>	Jefe de serigrafía
<b>Estampador</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar que los prendas no tengan manchas, que la posición del diseño sea la correcta y que no haya otros defectos.</li> <li>• Llevar el control de la cantidad de impresiones. Cuidado y buen uso del equipo y maquinaria a su cargo.</li> <li>• Estar en la disponibilidad de cualquier atribución inherente a su cargo.</li> <li>• Identificar los detalles y requerimientos del cliente en las prendas o piezas si fuera el caso.</li> <li>• Identificar los detalles y requerimientos del cliente en las prendas o piezas si fuera el caso.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del jefe de bordado se describen en la tabla XXVI.

Tabla XXVI. **Requisitos del jefe de bordado**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de bordado 
<b>Personal a su cargo</b>	No tiene personal a su cargo
<b>Dependencia</b>	Gerencia de producción
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente de producción
<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción
<b>Jefe de bordado</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el bordado de las piezas o prendas, tendiendo en consideración requerimientos técnicos, precisión y tiempo.</li> <li>• Supervisar que el departamento cuente con los materiales necesarios para la elaboración de las prendas y pueda cumplir con los pedidos.</li> <li>• Tener las instalaciones adecuadas y con la mayor comodidad.</li> </ul>


Continuación de la tabla XXVI.

	<p>Llevar un registro de los materiales utilizados en el departamento.</p> <p>Tener el debido cuidado a la hora de recibir las piezas y basarse en su correlativo.</p> <p>Velar por el buen funcionamiento, mantenimiento y buen uso del equipo y maquinaria a su cargo.</p> <p>Identificar los detalles y requerimientos del cliente en las prendas o piezas si fuera el caso.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del jefe de empaque se describen en la tabla XXVII.

Tabla XXVII. **Requisitos del jefe de empaque**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de empaque	
<b>Personal a su cargo</b>	No tiene personal a su cargo	
<b>Dependencia</b>	Gerencia de producción	
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente de producción	

Continuación de la tabla XXVII.

<b>Reporta a:</b>	Gerente de producción
<b>Jefe de empaque</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que las prendas terminadas estén realizadas de acuerdo con las indicaciones de producción y que no tengan algún desperfecto para proceder al empaquetado.</li> <li>• Tener la capacidad de empaquetar las prendas rápidamente dentro del plazo establecido por producción.</li> <li>• Envolver las prendas mediante a las necesidades del envío, de los pedidos o de acuerdo a especificaciones de producción.</li> <li>• Registrar qué tipo de prendas se han empacado, la cantidad y a dónde serán enviados los pedidos.</li> <li>• Supervisar que el departamento cuente con los materiales necesarios para la elaboración de su función y pueda cumplir con los pedidos.</li> <li>• Velar por el buen manejo, el funcionamiento y el mantenimiento del equipo y la maquinaria a su cargo.</li> </ul>


Continuación de la tabla XXVII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse en comunicación con los otros departamentos.</li> <li>• Hacerle saber a su jefe inmediato de cualquier eventualidad o problema que se presente para su pronta solución.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del gerente de administración se describen en la tabla XXVIII.

**Tabla XXVIII. Requisitos del gerente de administración**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de administración 
<b>Dependencia</b>	Gerencia general
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Reporta a:</b>	Gerente general
<b>Gerente administrativo</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar con precisión y eficiencia, las normas, los procedimientos, las políticas y la información de la empresa, para cubrir los estándares de calidad adecuadamente.</li> </ul>

Continuación de la tabla XXVIII.


	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar las funciones de contabilidad, análisis financiero, auditorías, control presupuestario.</li><li>• Altos conocimientos en los procesos de desarrollo de personal, contratación y administración.</li><li>• Diseñar el plan que describe los ingresos y egresos de la empresa y velar por su cumplimiento.</li><li>• Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos y externos que contribuyan a la realización de los objetivos de la empresa.</li><li>• Toma de decisiones, ser capaz de elegir y estudiar los efectos y riesgos de una alternativa para que ayude a alcanzar los objetivos.</li><li>• Tener la capacidad de relacionarse de manera afectuosa y cordial con los clientes internos y externos para poder entablar una conversación adecuada.</li><li>• Estabilidad emocional.</li></ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.




Los requisitos del gerente de compras se describen en la tabla XXIX.

Tabla XXIX. **Requisitos del gerente de compras**

<b>Descripción del puesto</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de compras	
<b>Dependencia</b>	Gerencia general	
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general	
<b>Reporta a:</b>	Gerente general	
<b>Gerente de compras</b>		
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y lograr los objetivos de su área.</li> <li>• Encargado de comprar las materias primas o insumos para la elaboración de los productos que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Buscar asesorías e información necesaria que permita saber las características ideales de un producto para comprarlo.</li> <li>• Hacer que la cadena de suministro de la empresa sea eficaz, fluida y ágil; para ello la comunicación entre cada departamento debe ser transparente y constante.</li> </ul>	

Continuación de la tabla XXIX.

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de compras 
<b>Dependencia</b>	Gerencia general
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Reporta a:</b>	Gerente general
<b>Gerente de compras</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y lograr los objetivos de su área.</li> <li>• Encargado de comprar las materias primas o insumos para la elaboración de los productos que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Buscar asesorías e información necesaria que permita saber las características ideales de un producto para comprarlo.</li> <li>• Hacer que la cadena de suministro de la empresa sea eficaz, fluida y ágil; para ello la comunicación entre cada departamento debe ser transparente y constante.</li> </ul>


Continuación de la tabla XXIX.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y tomar decisiones rápidas, saber negociar con los proveedores y tener la capacidad de manejar a un grupo de trabajo.</li> <li>• Desarrollar estrategias de abastecimientos que le generen ajustarse a los cambios continuos del mercado, optimizar las compras, para que la empresa pueda ganar más dinero.</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los requisitos del gerente de logística se describen en la tabla XXX.

Tabla XXX. **Requisitos del gerente de logística**

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente de logística 
<b>Dependencia</b>	Gerencia general
<b>Puesto de jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Reporta a:</b>	Gerente general
<b>Gerente de logística</b>	
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de las estrategias y tácticas para las tareas de suministro (transporte, almacenaje, distribución) con el objetivo de asegurar la satisfacción del cliente.</li> </ul>

Continuación de la tabla XXX.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar inventario, asegurarse que la empresa contenga los productos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes.</li><li>• Actualizar la base de datos del inventario para saber cuáles son los niveles de existencias y hacer nuevos pedidos en el momento exacto.</li><li>• Comunicación constante y el trabajo en equipo.</li><li>• Ejecutar técnicas operativas para enviar, recibir, almacenar y manejar mercancías y materiales.</li><li>• Asegurar el flujo de mercancías (tiempos de entrega, costos de transporte, valoración del rendimiento y niveles de existencias.).</li><li>• Resolver cualquier problema o algún acontecimiento no deseado que pueda surgir.</li></ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Fuente: elaboración propia.

### **3.8.3. Perfil de los trabajadores según su puesto**

El perfil del trabajador se refiere a todas las características que reúne el candidato idóneo para ejercer en cada puesto.

A continuación, se detalla el perfil de los trabajadores con base en su puesto a desempeñar; el gerente general se describe en la tabla XXXI.

Tabla XXXI. **Perfil del gerente general**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente general</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la dirección, representación legal de la empresa.</li> <li>• Responsable de formular y crear con las demás jefaturas o departamentos los objetivos y políticas de la empresa.</li> <li>• Velar por el crecimiento de la empresa a corto, mediano y a largo plazo.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Mujer u hombre graduado de ingeniería industrial o administración empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la maquinaria para confeccionar prendas de vestir.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XXXI.

	<p>Certificaciones ISO, Office avanzado.</p> <p>Idioma inglés (80 %)</p>
<b>Habilidades</b>	<p>Liderazgo y Comunicación efectiva.</p> <p>Capacidad para la toma de decisiones</p> <p>Relaciones humanas y trabajo en equipo</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Innovación y creatividad</p>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del asistente de gerencia se describe en la tabla XXXII.

Tabla XXXII. **Perfil del asistente de gerencia**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Asistente de gerencia</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivaré cada uno de los documentos que son primordiales de cada departamento de la empresa.</li> </ul>	

Continuación de la tabla XXXII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programará reuniones y actividades de cualquier índole de la Gerencia General.</li> <li>• Controlará que las actividades establecidas en la Gerencia General se lleven a cabo satisfactoriamente.</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Persona de sexo femenino con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente el equipo de cómputo (Microsoft Excel, Word, Power Point, Internet, Email, redes sociales).</li> <li>• Conocimientos sólidos del idioma inglés.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Ser muy organizado</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>


Continuación de la tabla XXXII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Adaptación a la tecnología</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del gerente de ventas se describe en la tabla XXXIII.

**Tabla XXXIII. Perfil del gerente de ventas**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente de ventas</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ofrecer a los clientes un excelente servicio y la mejor atención posible para lograr satisfacer sus necesidades y deseos y mantener su lealtad.</li> <li>• Hacer más rentable a la empresa.</li> <li>• Elaborar estrategias para vender.</li> </ul>	




Continuación de la tabla XXXIII.

<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Graduado de ingeniería industrial o administración empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo avanzado de los programas Microsoft Excel, Power Point y Word.</li> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en negociación y liderazgo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Solución de problemas y autocontrol.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Relaciones con los diferentes niveles jerárquicos y trabajo en equipo.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Innovación y creatividad.</li> <li>• Adaptación a la tecnología.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del asistente de ventas se describe en la tabla XXXIV.

Tabla XXXIV. **Perfil del asistente de ventas**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Asistente de ventas</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar y llevar el control de las ventas diarias.</li> <li>• Dar información a los clientes sobre los productos.</li> <li>• Programar los despachos de la entrega del pedido del cliente y asegurarse que los pedidos de los clientes vayan de acuerdo con sus especificaciones.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Persona de sexo femenino con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo eficiente de los programas (Excel, Word, Power Point).</li> </ul>	


Continuación de la tabla XXXIV.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email e internet.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Innovación y creatividad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del gerente de producción se describe en la tabla XXXV.

Tabla XXXV. **Perfil del gerente de producción**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente de producción</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	Planificar el buen uso del tiempo de los empleados, recursos materiales, para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.	

Continuación de la tabla XXXV.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar los precios con los proveedores, para que los trabajadores cuenten con el material adecuado para sus labores.</li> <li>• Velar por el mantenimiento y el buen uso de la maquinaria y equipo.</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Graduado o con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma Inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo necesario en maquinaria y equipo para confección de ropa deportiva.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> </ul>


Continuación de la tabla XXXV.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Creatividad</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del jefe de diseño y sublimación se describe en la tabla XXXVI.

Tabla XXXVI. **Perfil del jefe de diseño y sublimación**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Jefe de diseño y sublimación</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con las metas de producción.</li> <li>• Realizar el arte y diseño según los requerimientos asignados.</li> <li>• Responsable de cuidado del equipo en su área.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum en licenciatura en diseño gráfico.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	


Continuación de la tabla XXXVI.

<p><b>Conocimientos necesarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo</li> <li>• Manejo necesario en programas FH, AI, PS</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de artes</li> <li>• Realización de montajes.</li> </ul>
<p><b>Habilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión.</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Innovación</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del diseñador se describe en la tabla XXXVII.

Tabla XXXVII. Perfil del diseñador

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Diseñador</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con las metas de producción.</li> <li>• Mantenerse al tanto de los nuevos avances en diseños.</li> <li>• Responsable de cuidado del equipo en su área.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum o cursante de licenciatura en diseño gráfico.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo</li> <li>• Manejo necesario en programas FH, AI, PS</li> <li>• Diseño de artes</li> <li>• Realización de montajes</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> </ul>	


Continuación de la tabla XXXVII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, innovación y creatividad</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del jefe de corte y confección se describe en la tabla XXXVIII.

Tabla XXXVIII. **Perfil del jefe de corte y confección**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Jefe de corte y confección</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse de cumplir con los cortes y confeccionar las prendas requeridas por producción.</li> <li>• Supervisar al personal a su cargo.</li> <li>• Mantenimiento del equipo, maquinaria y demás recursos a su cargo.</li> </ul>	




Continuación de la tabla XXXVIII.

<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum en licenciatura en diseño gráfico.
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Artísticas y creatividad</li> <li>• Innovación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del cortador se describe en la tabla XXXIX.

Tabla XXXIX. Perfil del cortador

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Cortador</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar eficientemente los trabajos de corte asignados.</li> <li>• Saber interpretar los diseños, para elaborar los patrones de corte.</li> <li>• Manejo adecuado de la materia prima, maquinaria y equipo a su cargo.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con estudios universitarios.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma Ingles 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo amplio de maquinaria (cortadora vertical)</li> <li>• Corte y tendido de tejidos planos y de punto.</li> <li>• Conocimiento en patronaje y escalado de moldes.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XXXIX.

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisión y rendimientos en los tendidos</li> <li>• Dibujo de trazos</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> </ul>
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del confeccionista se describe en la tabla XL.

Tabla XL. **Perfil del confeccionista**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Confeccionista</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza costuras especiales de terminación y acabado, con base a especificaciones técnicas.</li> <li>• Aplica sistemas de medición, según las medidas proporcionadas.</li> <li>• Manejo adecuado de la materia prima, la maquinaria y el equipo a su cargo.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XL.

<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con estudios universitarios.
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo amplio de maquinaria (máquina de coser industrial: <i>overlock</i>, plana, collaretera, ojaleadora botonera, cerradora).</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza manual y proactivo</li> <li>• Observación, atención y concentración</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas y creatividad</li> <li>• Innovación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del jefe de serigrafía se describe en la tabla XLI.

Tabla XLI. **Perfil del jefe de serigrafía**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Jefe de serigrafía</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el personal a su cargo realice sus tareas eficientemente.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos técnicos de producción.</li> <li>• Velar por el buen uso y mantenimiento del equipo y maquinaria a su cargo.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum o cursante de la carrera de ingeniería industrial o administración de empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Revelado de marcos, corte.</li> <li>• Elaboración de tintas en sistema plastisol, sistema base de agua y efectos especiales.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XLI.

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Artísticas, innovación y creatividad</li> </ul>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del estampador se describe en la tabla XLII.

Tabla XLII. **Perfil del estampador**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Estampador</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las tareas y funciones asignadas con responsabilidad y eficiencia.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XLII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente materia prima, equipo y maquinaria a su cargo.</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Genero indiferente con estudios universitarios.
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma Ingles 60 % como mínimo.</li> <li>• Revelado de marcos, corte.</li> <li>• Elaboración de tintas en sistema plastisol, sistema base de agua y efectos especiales.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo e inteligencia emocional</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, Innovación y creatividad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del jefe de bordado se describe en la tabla XLIII.

Tabla XLIII. **Perfil del jefe de bordado**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Jefe de bordado</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las tareas y funciones asignadas con responsabilidad y eficiencia.</li> <li>• Manejar adecuadamente materia prima, equipo y maquinaria a su cargo.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum en ingeniería industrial o administración de empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Uso de las máquinas para bordado (colocación de hilos, colocación de bobinas, colocar aros en la prenda, entre otros.)</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo e inteligencia emocional.</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> </ul>	




Continuación de la tabla XLIII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artísticas, Innovación y creatividad</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del jefe de empaque se describe en la tabla XLIV.

Tabla XLIV. **Perfil del jefe de empaque**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Jefe de empaque</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar detenidamente las prendas a empaquetar, cerciorando que cumplan con los requerimientos de calidad.</li> <li>• Encargada de despistar y empaquetar el producto terminado.</li> <li>• Manejar adecuadamente materia prima, equipo y maquinaria a su cargo.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum en ingeniería industrial o administración de empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	


Continuación de la tabla XLIV.

<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo e inteligencia emocional</li> <li>• Muy observador</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, Innovación y creatividad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del gerente de administración se describe en la tabla XLV.

Tabla XLV. **Perfil del gerente de administración**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente de administración</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer, hacer cumplir y difundir las directivas, las normas y procedimientos administrativos para la efectiva utilización de los recursos de la</li> </ul>	

Continuación de la tabla XLV.

	<p>empresa para un eficiente desenvolvimiento operativo de sus diferentes departamentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar los recursos necesarios para cada departamento dentro de la empresa.</li> <li>• Utilizar la información con eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Graduado o con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo de herramientas Office a nivel de usuario.</li> <li>• Diplomados vinculados a la función.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Organización, tolerancia y flexibilidad.</li> </ul>


Continuación de la tabla XLV.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, innovación y creatividad</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del contador administrativo se describe en la tabla XLVI.

Tabla XLVI. **Perfil del contador administrativo**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Contador administrativo</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia.</li> <li>• Digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa.</li> <li>• Verificar la adecuada contabilización de la empresa.</li> </ul>	


Continuación de la tabla XLVI.

<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Género indiferente con cierre de pensum en ingeniería industrial o administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	1 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo de herramientas Office a nivel de usuario.</li> <li>• Contabilidad financiera</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Muy observador</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, Innovación y creatividad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El perfil del gerente de compras se describe en la tabla XLVII.

Tabla XLVII. **Perfil del gerente de compras**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente de compras</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cotizaciones a proveedores, controlando las actividades de compra y la selección del proveedor con gerencia general.</li> <li>• Seleccionar al proveedor adecuado basándose en su posición geográfica, precios y entrega.</li> </ul>	
<b>Requerimientos</b>		
<b>Formación académica</b>	Graduado o con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración de empresas.	
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo.</li> <li>• Manejo de herramientas Office a nivel de usuario.</li> <li>• Diplomados vinculados a la función.</li> </ul>	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Habilidad del habla</li> </ul>	


Continuación de la tabla XLVII.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acostumbrado a trabajar por presión</li> <li>• Muy observador</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Artísticas, Innovación y creatividad</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

El perfil del gerente de logística se describe en la tabla XLVIII.

Tabla XLVIII. **Perfil del gerente de logística**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Gerente de logística</b>	
<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener abastecida de productos a la empresa.</li> <li>• Controlar los inventarios.</li> <li>• Controlar, planificar las actividades de recepción, almacenamiento, distribución y control de calidad del producto.</li> </ul>	

Continuación de la tabla XLVIII.

<b>Requerimientos</b>	
<b>Formación académica</b>	Graduado o con cierre de pensum de ingeniería industrial o administración de empresas.
<b>Experiencia laboral</b>	3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma inglés 60 % como mínimo</li> <li>• Manejo de herramientas Office a nivel de usuario</li> <li>• Diplomados vinculados a la función</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Artísticas, innovación y creatividad</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Muy observador</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



### 3.9. Plano de la planta propuesta

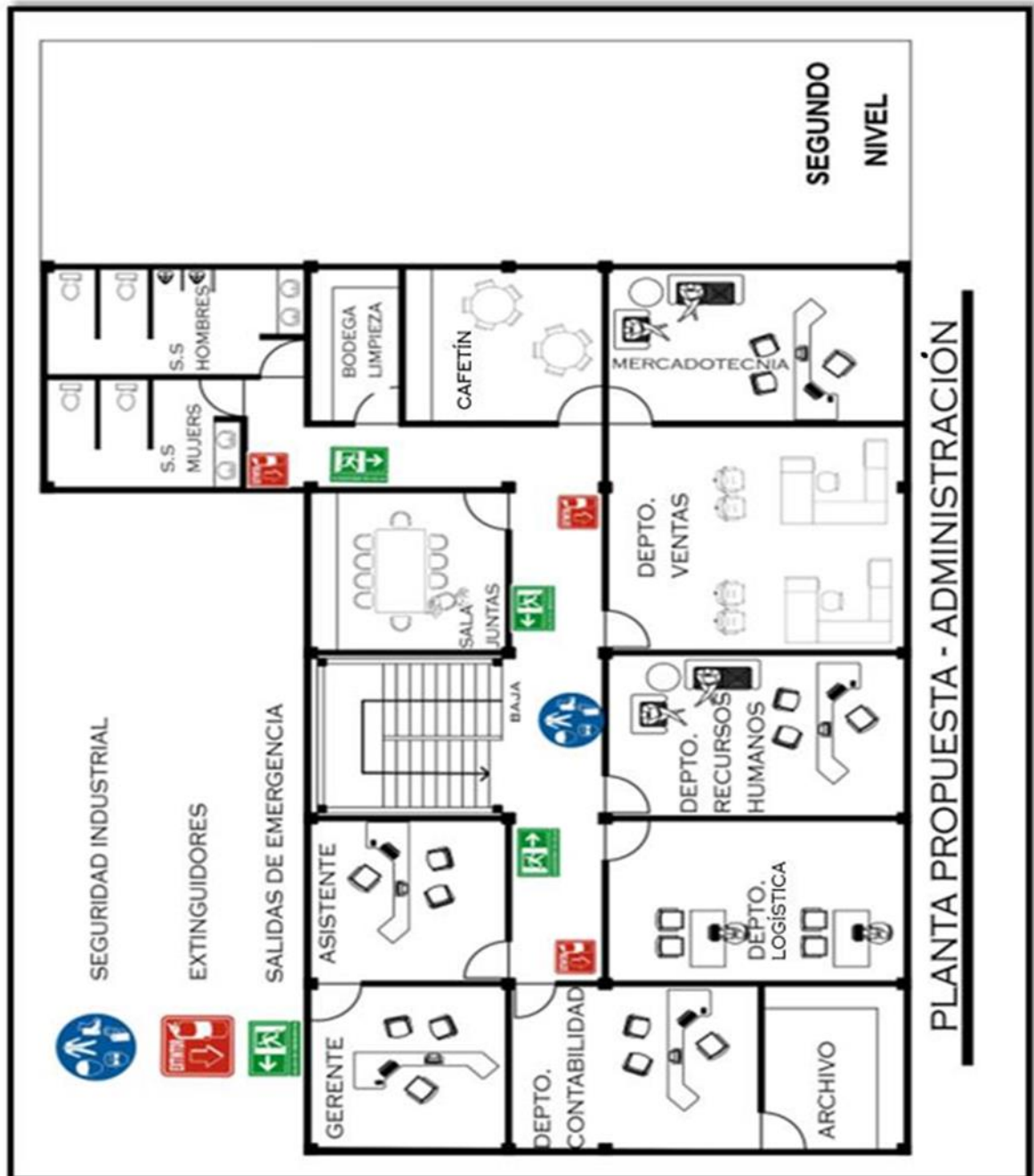
Se detalla en las figuras 11 y 12.

Figura 11. Plano de la planta propuesta para Nevimar, primer nivel



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2016.

Figura 12. Plano de la planta propuesta para Nevimar, segundo nivel

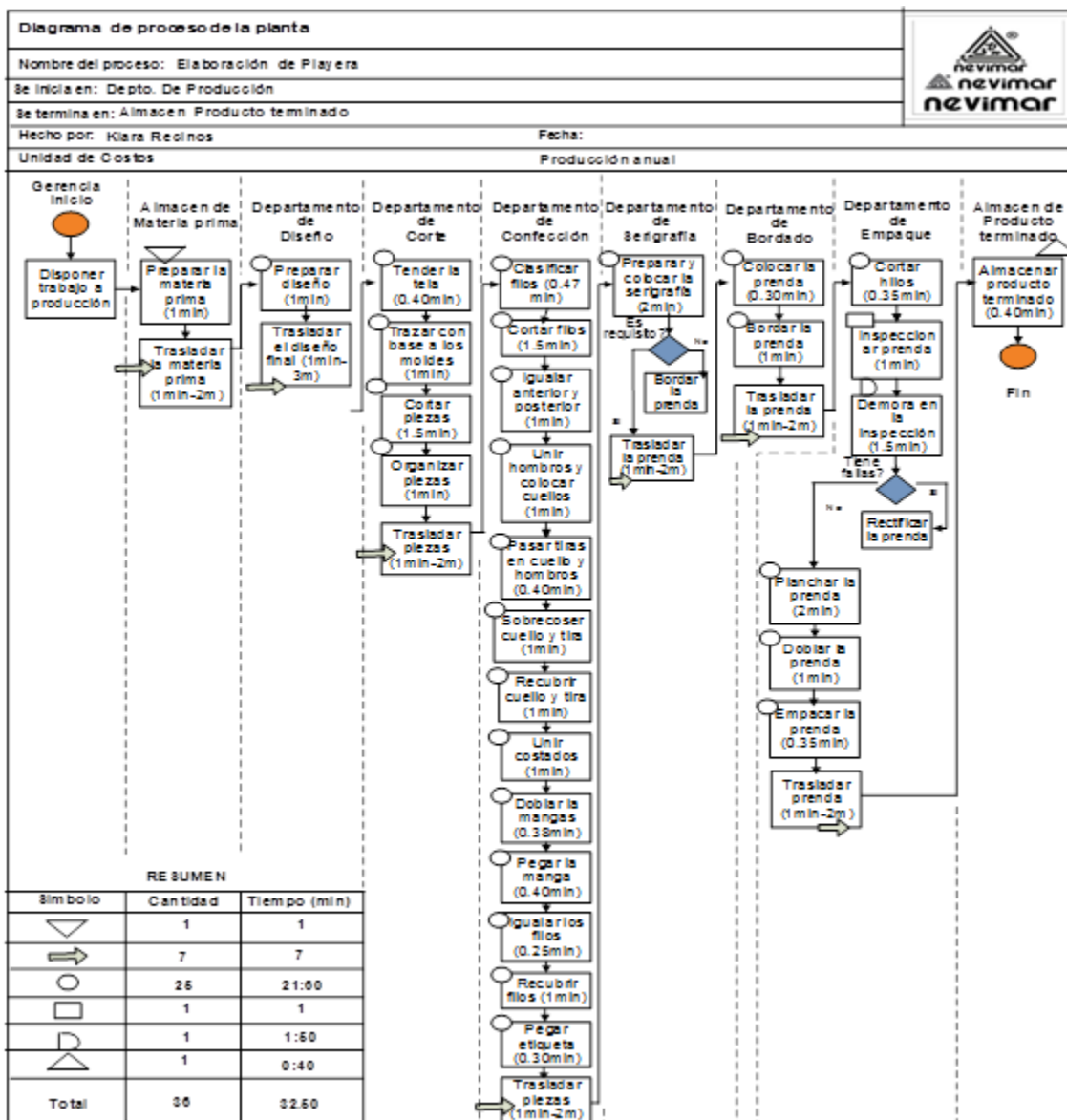


Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2016.

### 3.10. Diagrama del proceso y las operaciones de la planta

Se ilustra en la figura 13.

Figura 13. Diagrama de procesos y operaciones de la planta

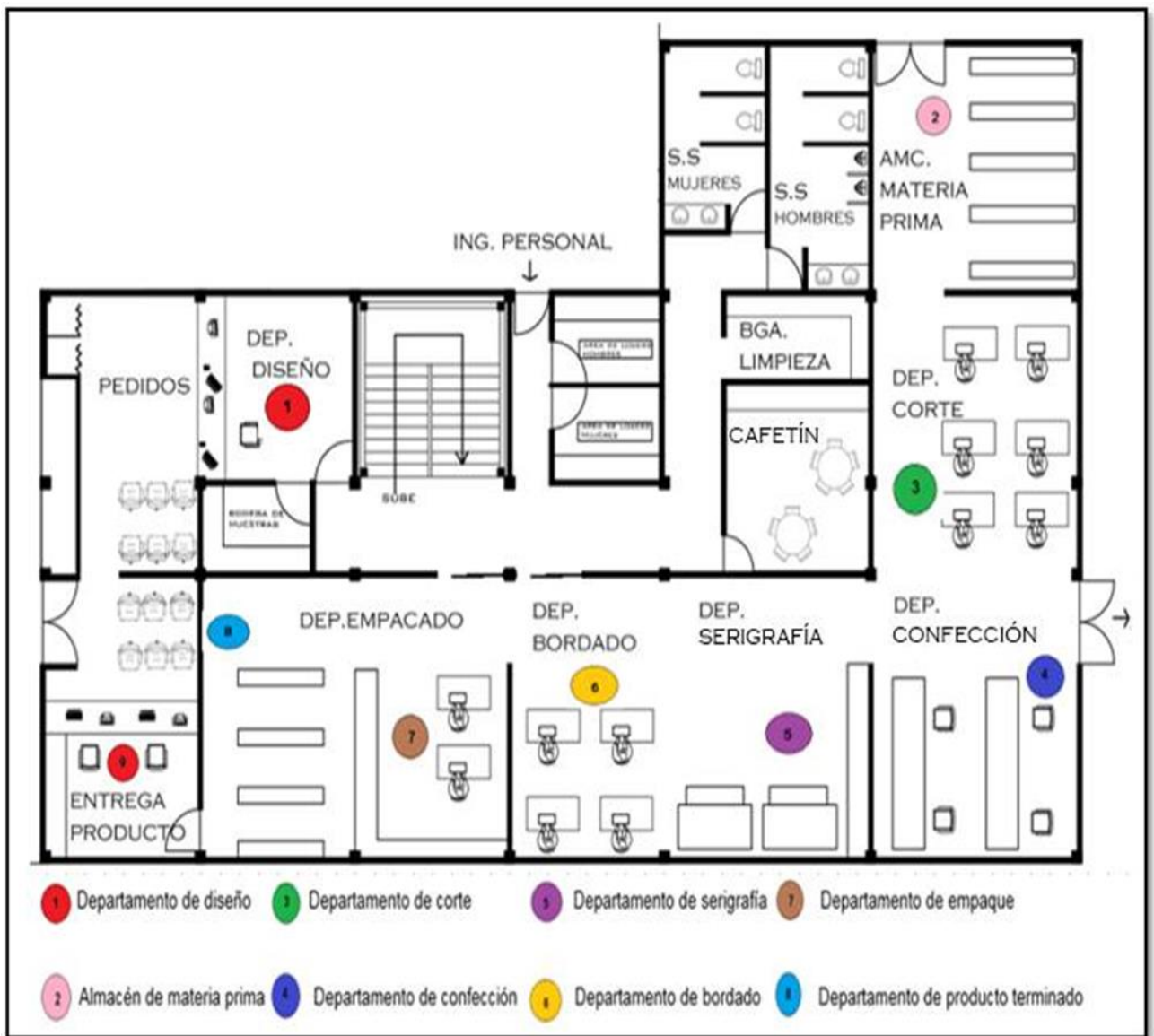


Fuente: elaboración propia.

### 3.11. Diagrama de recorrido de la planta

Se describe en la figura 14.

Figura 14. Diagrama de recorrido de la planta propuesta



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD 2016.

### **3.12. División del trabajo**

Para que la empresa funcione adecuadamente es necesario que se base en una adecuada organización de las actividades que realizará cada miembro de la empresa.

La división del trabajo se realizará por medio de las funciones y responsabilidades que contiene cada uno de los cargos dentro de la empresa. La repartición del trabajo se hará, para que exista un ahorro de los recursos, más habilidades y destrezas en las funciones por parte de los trabajadores.

### **3.13. Organigrama**

Dentro de la empresa el organigrama será la representación gráfica de la estructura organizacional. Jugará un papel muy importante porque demostrará la existencia de una organización determinante, división de funciones, áreas que la conforman, niveles de jerarquía, líneas de altos mandos o autoridad, líneas de comunicación, líneas de asesoría y las relaciones que existen entre cada uno de los puestos de la empresa.

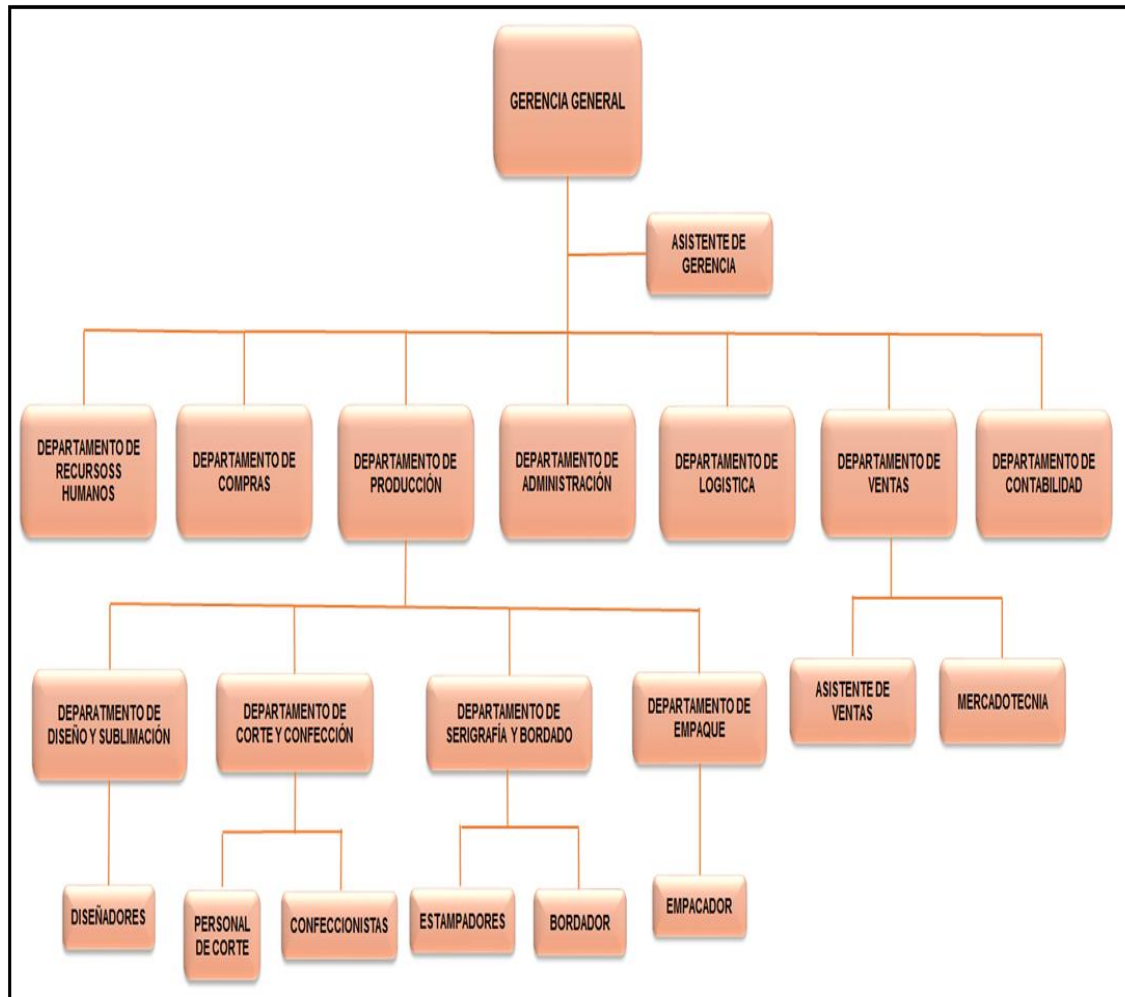
“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”<sup>6</sup>

A continuación, se detalla el organigrama propuesto para Nevimar en la figura 14.

---

<sup>6</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. <https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>. Consulta: 16 septiembre de 2016.

Figura 15. Organigrama para Nevimar



Fuente: elaboración propia.

### 3.14. Capacitación del personal y adiestramiento

Capacitar constantemente al personal contribuirá con la empresa para mejorar la gestión, el desempeño, la efectividad, su productividad y la optimización de sus recursos.

El personal es el elemento fundamental de la empresa, porque a través de su buen funcionamiento la empresa será productiva y exitosa; por ello debe ser capacitado y entrenado constantemente.

La capacitación será de gran utilidad para el trabajador y para la empresa en los siguientes aspectos:

- Impacto positivo en la productividad la empresa
- Formación de líderes
- Crea más confianza y seguridad para un buen desarrollo personal
- Facilidad en la toma de decisiones y solución de problema
- Facilidad en el logro de las metas
- Comunicación asertiva
- Motivación

La capacitación deberá tener los siguientes aspectos:

- Transmitir información: impartir toda la información necesaria para que los trabajadores enriquezcan sus conocimientos. Información general basada en la estructura de la organización, misión, visión, políticas, reglamento y los puestos que la componen.

- Crecimiento de habilidades: hacerse en función de las habilidades y destrezas de los trabajadores, brindándoles una capacitación constante, para mejorar el rendimiento en sus diferentes operaciones y tareas, para alcanzar el éxito de la empresa.
- Mejora en las actitudes: generar que el personal se sienta motivado, inspire las mejores vibras y que actúe de forma favorable, teniendo buenas relaciones con los miembros de la empresa.

La capacitación se realizará en los siguientes casos:

- Capacitación para el trabajo: esta capacitación se realizará por parte de la autoridad o jefe inmediato del trabajador o por algún trabajador que tenga la suficiente experiencia en el puesto. Se debe realizar cuando la empresa contrate los servicios de nuevo personal o cuando un empleado desempeñe una nueva actividad, para evitar perder tiempo y que la persona distraiga a sus compañeros al no tener los conocimientos requeridos.
- Capacitación promocional: con ella se le dará la oportunidad a tener puestos de mayor nivel jerárquico a la persona idónea tomando como base sus talentos, habilidades y el progreso en la ejecución de sus tareas.
- Capacitación en el trabajo: tiene como fin hacer que los trabajadores busquen la retroalimentación de cómo pueden hacer mejor su trabajo, mejorando sus actitudes e intelectos.

El proceso de capacitación se hará a través de los siguientes pasos:



- Para que no se pierda el control de la capacitación y resolver cualquier duda o inquietud por parte de los trabajadores, se realizará mediante grupos de trabajo pequeños no mayores de 8 integrantes.
- Se realizará grupos pequeños del grupo total de trabajadores a capacitar, para que exista competitividad y se esmeren en lograr las metas.
- Se deberá capacitar constantemente por lo menos una vez al mes en horarios por la mañana, para que el trabajador se encuentre muy animado y con mucha energía. En el transcurso de la capacitación es importante hacer que los trabajadores participen para mantener la atención y el entusiasmo.
- Para que los trabajadores se sientan motivados e incentivados para cualquier capacitación y sientan lo importante que son para la empresa se reconocerán mediante un obsequio (plumas, agendas, alguna prenda en especial, entre otros).
- El equipo y los materiales que se utilizarán para impartir la capacitación serán: exposiciones (presentaciones Prezi o de Power Point), material de audio, videos, acetatos, manuales, material que pueda ser útil para demostraciones sobre las actividades que se realizan en respectivo cargo.

### **3.15. Entrenamiento**

Esta actividad contribuirá con el desempeño de los trabajadores para lograr que estén motivados y debidamente preparados para lograr la productividad, el bienestar y la eficiencia de la empresa.

Para lo cual será necesario realizar las siguientes actividades:

- **Objetivo:** es muy importante planificar bien y saber cuál es el objetivo del entrenamiento, si se enfocará en alguna deficiencia de uno de los trabajadores en cuanto a su desempeño, para un fin colectivo o la presentación de una nueva técnica dentro de la empresa.
- **Experiencia empírica:** el entrenamiento se hará a través de los trabajadores más calificados, con más experiencia y tengan el conocimiento adecuado para enseñar.
- **Contenido:** deberá ser lo más claro, objetivo e interesante, para evitar que los trabajadores se desesperen; se realizarán actividades prácticas y se evitará hacer entrenamientos muy extendidos.
- **Corregir y estimular:** mediante esta actividad se corregirá lo que se está haciendo mal, los puntos débiles del equipo de trabajo y exaltar su desempeño.
- **Resultado:** se medirán y evaluarán los resultados obtenidos, para posibles mejoras en entrenamientos futuros.

### **3.16. Recursos e insumos necesarios**

Para que la empresa sea más productiva y sea encaminada a obtener buenos resultados y pueda lograr sus objetivos y cumplir sus metas con éxito, es necesario que se incorporen nuevos recursos entre ellos:

### **3.16.1. Cadena de insumos**

El éxito de la empresa dependerá de la demanda que tenga en el mercado el producto. La calidad de los insumos influirá en la calidad del producto a fabricar, que influye además en la selección de la tecnología a utilizar en el proceso de producción. Para su factibilidad debe contar con los insumos susceptibles de ser transformados o comercializados. Cuando se realice el estudio de insumos, se basará en la disponibilidad actual y a largo plazo. El detalle con que se realicen los programas de producción permitirá realizar las actividades en forma eficiente, minimizando las pérdidas de tiempo de los trabajadores, la maquinaria y los equipos.

### **3.16.2. Recursos humanos**

El recurso humano es el elemento más importante dentro de la empresa; de su desempeño y desarrollo dependerá el éxito o fracaso. Al hacer un análisis del personal con el cual cuenta Nevimar, actualmente, será necesario la contratación de una persona para el departamento de diseño y sublimación.

### **3.16.3. Recursos materiales**

Será necesario la obtención de mobiliario y equipo de oficina para los departamentos que se implementarán en Nevimar.

## **3.17. Costos**

El buen manejo de los costos es uno de los aspectos más importantes de la empresa, para la obtención de un producto de calidad por ello es necesario determinar lo siguiente:

### 3.17.1. Costo unitario por producto

Los datos que se presentan a continuación se realizaron bajo una estimación de las ventas correspondientes a un año.

Obteniendo el costo unitario por producto con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo unitario total} = \text{costo total} / \text{unidades producidas}$$

$$\text{CUT} = \text{CT} / \text{UP}$$

Cuyo resultado se presenta en la tabla XLIX.

Tabla XLIX. Costo unitario por producto

Costos	Playeras	Camisas tipo polo	Camisetas	Chumpas deportivas	Pantalinetas deportivas
Materia prima directa	Q 120 000,00	Q 110 000,00	Q 34 000,00	Q 120 200,00	Q 65 000,00
Mano de obra directa	Q 53 000,00	Q 31 800,00	Q 21 200,00	Q 49 300,00	Q 27 000,00
Costos indirectos	Q 71 800,00	Q 69 700,00	Q 33 000,00	Q 57 300,00	Q 40 000,00
Costos totales	Q 244 800,00	Q 211 500,00	Q 88 200,00	Q 226 800,00	Q 132 000,00
Unidades producidas	6 800	4 700	4 200	2 100	4 000
<b>Costo unitario</b>	Q 36,00	Q 45,00	Q 21,00	Q 108,00	Q 33,00

Continuación de la tabla XLIX.

Costos	Bermudas	Pantalones deportivos	Uniformes deportivos	Sudaderos	Chalecos
Materia prima directa	Q 125 000,00	Q 85 700,00	Q 175 100,00	Q 135 000,00	Q 160 000,00
Mano de obra directa	Q 60 500,00	Q 38 700,00	Q 109 300,00	Q 70 000,00	Q 95 400,00
Costos indirectos	Q 95 000,00	Q 52 000,00	Q 143 100,00	Q 110 000,00	Q 80 600,00
Costos totales	Q 280 500,00	Q 176 400,00	Q 427 500,00	Q 315 000,00	Q 336 000,00
Unidades producidas	2 750	2 100	4 750	2 500	3 200
<b>Costo unitario</b>	Q 102,00	Q 84,00	Q 90,00	Q 126,00	Q 105,00

Fuente: elaboración propia.

### 3.17.2. Costo fijo

El costo fijo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla L. Costo fijo

Costos	Playeras	Camisas tipo polo	Camisetas	Chumpas deportivas	Pantalinetas deportivas
<b>Costos indirectos</b>					
Alquiler	Q 35 800,00	Q 33 200,00	Q 21 100,00	Q 31 000,00	Q 20 200,00

Continuación de la tabla L.

Isr (Impuesto sobre la renta)	Q 15 000,00	Q 12 000,00	Q 4 170,00	Q 11 000,00	Q 7 00,00
Depreciación de maquinaria y equipo	Q 21 000,00	Q 24 500,00	Q 7 730,00	Q 20 000,00	Q 12 800,00
<b>Costos fijos</b>	Q 71 800,00	Q 69 700,00	Q 33 000,00	Q 57 300,00	Q 40 000,00
Costos	<b>Bermudas</b>	<b>Pantalones deportivos</b>	<b>Uniformes deportivos</b>	<b>Sudaderos</b>	<b>Chalecos</b>
<b>Costos indirectos</b>					
Alquiler	Q 45 300,00	Q 24 600,00	Q 47 000,00	Q 40 500,00	Q 39 100,00
Isr (Impuesto sobre la renta)	Q 11 000,00	Q 8 400,00	Q 14 200,00	Q 18 500,00	Q 9 100,00
Depreciación de maquinaria y equipo	Q 38 700,00	Q 19 000,00	Q 81 900,00	Q 51 000,00	Q 30 000,00
<b>Costos fijos</b>	Q 95 000,00	Q 52 000,00	Q 143 100,00	Q 110 000,00	Q 80 600,00

Fuente: elaboración propia.

### 3.17.3. Costo variable

El costo variable se presenta en la tabla LI.

Tabla LI. **Costo variable**

Costos	<b>Playeras</b>	<b>Camisas tipo polo</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Chumpas deportivas</b>	<b>Pantalinetas deportivas</b>
Materia prima directa	Q 120 000,00	Q 110 000,00	Q 34 000,00	Q 120 200,00	Q 65 000,00
Mano de obra directa	Q 53 000,00	Q 31 800,00	Q 21 200,00	Q 49 300,00	Q 27 000,00
<b>Costos variables</b>	Q 173 000,00	Q 141 800,00	Q 55 200,00	Q 169 500,00	Q 92 000,00
Costos	<b>Bermudas</b>	<b>Pantalones deportivos</b>	<b>Uniformes deportivos</b>	<b>Sudaderos</b>	<b>Chalecos</b>
Materia prima directa	Q 125 000,00	Q 85 700,00	Q 175 100,00	Q 135 000,00	Q 160 000,00
Mano de obra directa	Q 60 500,00	Q 38 700,00	Q 109 300,00	Q 70 000,00	Q 95 400,00
<b>Costos variables</b>	Q 185 500,00	Q 124 400,00	Q 284 400,00	Q 205 000,00	Q 255 400,00

Fuente: elaboración propia.

#### **3.17.4. Precio unitario por producto**

Los datos que se presentan a continuación se realizaron bajo una estimación de las ventas que se realizaron en el año 2017.

Se calcula el precio unitario por producto con la siguiente fórmula:

Precio de venta = costo total + porcentaje de utilidad (margen de utilidad)

$$PV = CT + \% U$$

Precio de venta unitario = precio de venta / unidades producidas

$$PVU = PV / UP$$

Cuyo resultado se presenta en la tabla LII.

Tabla LII. **Precio unitario por producto**

Costos	<b>Playeras</b>	<b>Camisas tipo polo</b>	<b>Camisetas</b>	<b>Chumpas deportivas</b>	<b>Pantalinetas deportivas</b>
Costos totales	Q 244 800,00	Q 211 500,00	Q 88 20,00	Q 226 800,00	Q 132 000,00
Unidades producidas	6 800	4 700	4 200	2 100	4 000
Margen de Utilidad	50 %	50 %	50 %	40 %	50 %
<b>Precio de venta unitario</b>	Q 54,00	Q 67,50	Q 31,50	Q 151,20	Q 49,50
Costos	<b>Bermudas</b>	<b>Pantalones deportivos</b>	<b>Uniformes deportivos</b>	<b>Sudaderos</b>	<b>Chalecos</b>
Costos totales	Q 280 500,00	Q 176 400,00	Q 427 500,00	Q 315 000,00	Q 336 000,00



Continuación de la tabla LII.

Unidades producidas	2 750	2 100	4 750	2 500	3 200
Margen de Utilidad	40 %	40 %	40 %	40 %	50 %
<b>Precio de venta unitario</b>	Q 142,80	Q 117,60	Q 126,00	Q 189,00	Q 157,50

Fuente: elaboración propia.

### 3.17.5. Margen de utilidad del producto

El margen de utilidad por producto se da a conocer en la tabla LIII.

Tabla LIII. Margen de utilidad del producto

Costos	Playeras	Camisas tipo polo	Camisetas	Chumpas deportivas	Pantalinetas deportivas
Margen de Utilidad (% de ganancia)	50 %	50 %	50 %	40 %	50 %
<b>Margen de utilidad</b>	Q 18,00	Q 22,50	Q 10,50	Q 43,20	Q 16,50
Costos	Bermudas	Pantalones deportivos	Uniformes deportivos	Sudaderos	Chalecos
Margen de Utilidad (% de ganancia)	40 %	40 %	40 %	40 %	50 %

Continuación de la tabla LIII.

<b>Margen de utilidad</b>	Q 40,80	Q 33,60	Q 36,00	Q 63,00	Q 52,50
---------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: elaboración propia.

### 3.17.6. Punto de equilibrio

Los datos que se presentan a continuación se realizaron bajo una estimación de las ventas que se realizaron en el año 2017.

Se calcula el punto de equilibrio en la tabla LIV, bajo la siguiente fórmula:

$$PE = (\text{Costos fijos totales}) / (\text{Precio} - \text{Costo variable})$$

Tabla LIV. **Punto de equilibrio**

Producto	Unidades A Vender	Porcentaje de participación	Precio	Costo variable	Margen	Margen ponderado	Punto de equilibrio
<b>Playera</b>	6 800	18,33 %	Q 54,00	Q 25,45	Q 28,55	5,233	2 751 u
<b>Camisa tipo polo</b>	4 700	12,67 %	Q 67,50	Q 30,17	Q 37,33	4,73	1 901 u
<b>Camiseta</b>	4 200	11,32 %	Q 31,50	Q 13,14	Q 18,36	2,078	1 699 u
<b>Chumpa deportiva</b>	2 100	5,66 %	Q 151,20	Q 80,71	Q 70,49	3,99	849 u
<b>Pantalóneta deportiva</b>	4 000	10,79 %	Q 49,50	Q 23,00	Q 26,50	2,859	1 619 u
<b>Bermuda</b>	2 750	7,41 %	Q 142,80	Q 67,45	Q 75,35	5,583	1 112 u

Continuación de la tabla LIV.

<b>Pants deportivo</b>	2 100	5,66 %	Q 117,60	Q 59,23	Q 58,37	3,303	849 u
<b>Uniforme deportivo</b>	4 750	12,8 %	Q 126,00	Q 59,87	Q 66,13	8,464	1 921 u
<b>Sudadero</b>	2 500	6,73 %	Q 189,00	Q 82,00	Q 107,00	7,201	1 010 u
<b>Chaleco</b>	3 200	8,63 %	Q 157,50	Q 79,81	Q 77,69	6,704	1 295 u
<b>Totales</b>	<b>37 100</b>	<b>100</b>				<b>50,145</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 3.18. Análisis financiero

La contextura y operación de las empresas se realiza con el propósito de obtener la suficiente utilidad para su beneficio. El análisis financiero es la obtención de los suficientes elementos de juicio de la situación financiera y el rendimiento financiero de la empresa.

La propuesta tiene como finalidad el crecimiento interno, para que Nevimar se pueda desarrollar cada día en el ámbito de la confección de prendas de vestir, aumentar su prestación de servicios y su expansión.

#### 3.18.1. Valor presente neto (VPN)

La inversión inicial del proyecto es de Q 700 000,00, la vida útil de proyecto es de 6 años y la tasa de descuento que se aplica es de 10 %, con un flujo de efectivo proyectado el cual se presenta a continuación en las tablas LV y LVI.

Tabla LV. **Datos del valor presente neto (VPN)**

<b>Datos</b>	<b>Valores</b>
Numero de periodos	6
Tipo de periodo	Anual
Tasa de descuento	10 %
Inversión Inicial	Q 700 000,00

Fuente: elaboración propia.

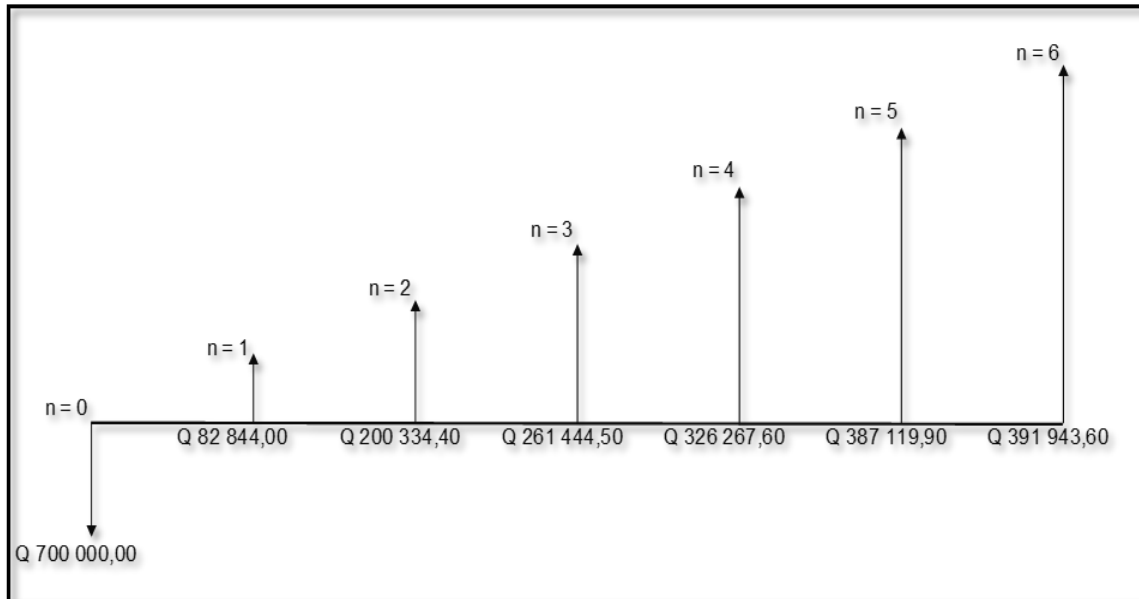
Tabla LVI. **Flujo de caja**

<b>Descripción</b>	
<b>Períodos anuales</b>	<b>Flujo de efectivo proyectado</b>
0	-Q 700 000,00
1	Q 82 844,00
2	Q 200 334,40
3	Q 261 444,50
4	Q 326 267,60
5	Q 387 119,90
6	Q 391 943,60

Fuente: elaboración propia.

El flujo de caja que se pagará con el periodo de 6 años se aprecia en la figura 16.

Figura 16. Flujo de caja



Fuente: elaboración propia

La fórmula del VPN es la siguiente:

$$VPN = -I + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

Donde:

- VPN = valor presente neto
- FNE = flujo neto de efectivo proyectado
- n = número de periodos

- $I$  = Inversión inicial
- $i$  = Tasa de descuento
- Si  $VPN \geq 0$ , se acepta el proyecto
- Si  $VPN \leq 0$ , se rechaza el proyecto

$$VPN = -I + \sum \frac{FNE}{(1+i)^1} + \frac{FNE}{(1+i)^2} + \frac{FNE}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

$$VPN = -Q700\,000,00$$

$$+ \sum \left[ + \frac{Q\,200\,334,40}{(1+0.1)^2} + \frac{Q\,261\,444,50}{(1+0.1)^3} + \frac{Q\,326\,267,60}{(1+0.1)^4} + \frac{Q\,387\,119,90}{(1+0.1)^5} + \frac{Q\,391\,943,60}{(1+0.1)^6} \right]$$

$$VPN = -Q700\,000,00$$

$$+ \sum [Q\,75\,312,73 + Q\,165\,565,62 + Q\,196\,427,12 + Q\,222\,845,16 + Q\,240\,371,00 + Q\,221\,241,94]$$

$$VPN = Q\,421\,763,58$$

Al comparar los egresos (inversiones), con los ingresos del proyecto a la tasa de (10 %), el VPN arroja un resultado de Q 421 763,58. El criterio establece que, si el VPN es positivo, es aconsejable que el proyecto se lleve a cabo. Se confirma, entonces, que la reestructura organizacional es una inversión altamente atractiva; vale la pena destinar los recursos necesarios para que el proyecto se lleve a cabo.

### 3.18.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Se calcula de la siguiente manera:

$$VPN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1 + TIR)^t}$$

$$VPN = -I + \frac{FNE}{(1 + TIR)^1} + \frac{FNE}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{FNE}{(1 + TIR)^n}$$

$$VPN = 0$$

Donde:

- FNE = flujo neto de efectivo proyectado
- I = inversión inicial
- n = número de periodos
- Si  $TIR > 10 \%$ , el proyecto será aceptado
- Si  $TIR = 10 \%$ , estaría en una situación similar cuando el VPN era igual a 0
- Si  $TIR < 10 \%$ , el proyecto debe rechazarse. Ver tabla LVII.

Tabla LVII. Descripción de varias tasas de descuento

Tasa interna retorno (TIR)	
Tasa de descuento	VAN
0 %	Q 949 954,00
5 %	Q 650 667,93
10 %	Q 421 763,58
15 %	Q 243 883,45
20 %	Q 103 636,16
25 %	- Q 8 414,88
30 %	-Q 99 032,71
35 %	-Q 173 140,20

Fuente: elaboración propia.

Se calcula el TIR:

$$TIR = \frac{(a - b)(d - f)}{(b - f)}$$

- Se obtiene un VPN = Q 103 636,16, i = 20 %
- Se obtiene un VPN = Q -8 414,88, i = 25 %



Interpolación:

a = b	20%	Q 103 636,16
c = d	TIR	0
e = f	25%	Q -8 414,88

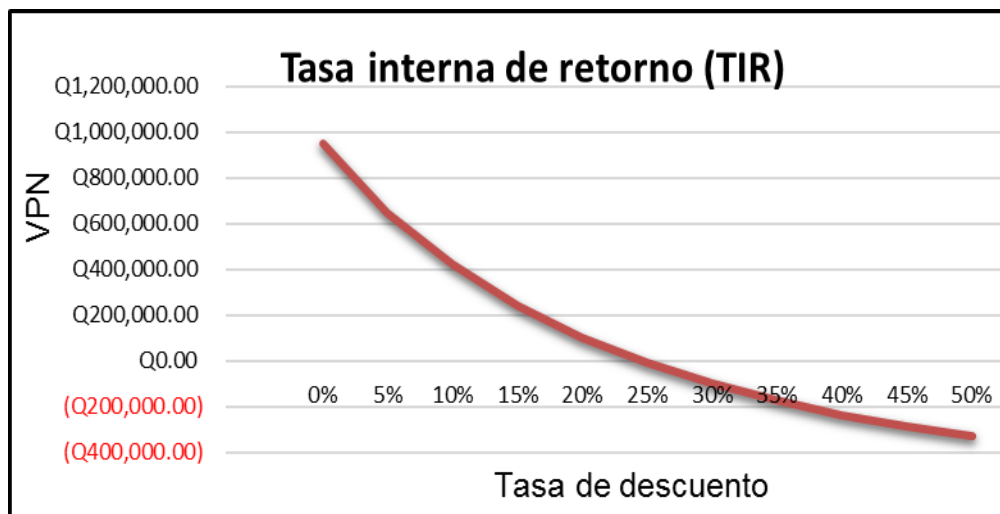
$$TIR = \frac{(a - b) (d - f)}{(b - f)} + e$$

$$TIR = \frac{(20 - 25) (0 - (-8 414,88))}{(103 636,6 - (-8 414,88))} + 25$$

$$TIR = 24,64 \%$$

Para que la inversión sea viable solamente se debe aceptar proyectos menores a la tasa de 24,64 %. La cual se ve reflejada en la siguiente gráfica:

Figura 17. Tasa interna de retorno



Fuente: elaboración propia.

### 3.18.3. Beneficio/costo

La relación beneficio-costo se determinará con la tasa de 10 % según la tabla LVIII.

Tabla LVIII. Datos para el análisis del beneficio/costo

Períodos Anuales	Inversión	Ingresos	Costos	FNE
0	Q 700 000,00	0	0	-Q 700 000,00
1		Q 500 00,00	Q 417 156,00	Q 82 844,00
2		Q 630 000,00	Q 429 665,60	Q 200 334,40
3		Q 490 000,00	Q 228 555,50	Q 261 444,50
4		Q 500 000,00	Q 173 732,40	Q 326 267,60
5		Q 510 000,00	Q 118 056,40	Q 391 943,60
6		Q 485 000,00	Q 97 880,10	Q 387 119,90
		VPN = Q 2 275 297,32	VPN = Q 1 153 261,46	

Fuente: elaboración propia.

$$\Sigma \text{Costo} + \text{inversión} = \text{Q } 1\,153\,261,46 + \text{Q } 700\,000,00$$

$$\Sigma \text{Costo} + \text{inversión} = \text{Q } 1\,853\,261,46$$

- Si  $B/C > 1$  el proyecto será rentable y viable
- Si  $B/C \leq 1$  se rechaza el proyecto pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos totales.

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Q } 2\,275\,297,32}{\text{Q } 1\,853\,261,46}$$

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = 1,23$$

El beneficio/costo = 1,23, por lo tanto, los ingresos son mayores a los egresos y con ello se demuestra que por cada unidad monetaria invertida se tendrá un retorno del capital invertido y una rentabilidad de Q 0,23, por consiguiente, el proyecto será rentable y viable.

### **3.19. Indicadores financieros**

Mediante estas razones financieras se podrá establecer el grado de liquidez de la empresa, entre los cuales se mencionan a continuación:

AÑO 2015

- Activo corriente = Q 443 490,00
- Pasivo corriente= Q 248 390,00

AÑO 2016

- Activo corriente = Q 462 200,00
- Pasivo corriente = Q 295 640,00
- Indicadores de liquidez: se harán con base a dos años respectivamente,

$$\text{Relación corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corrienete}}$$

$$\text{Año 2015} = \frac{Q\ 443\ 490,00}{Q\ 248\ 390,00} = 1.79 \quad \text{Año 2016} = \frac{Q\ 462\ 200,00}{Q\ 295\ 640,00} = 1.56$$

Por cada Q 1,00 de pasivo corriente, la empresa cuenta con Q 1,79 y Q 1,56 de respaldo de activo corriente para los dos años, respectivamente. El resultado de la relación corriente dependerá de los ingresos y egresos de la empresa.

- Indicadores de endeudamiento: permitirá establecer el grado de participación de los acreedores en los activos de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento, año 2015} = \frac{Q\ 23\ 640,00}{Q\ 48\ 425,00} = 0,48 = 48 \%$$

$$\text{Nivel de endeudamiento, año 2016} = \frac{Q\ 35\ 400,00}{Q\ 60\ 700,00} = 0.58 = 58 \%$$

La participación de los acreedores sobre los activos de la empresa se da por cada Q 1,00 que la empresa tiene en el activo, debe Q 0,48 para el año 1 y Q 0,58 para el año 2.

- Indicadores de rentabilidad: mediante este se obtendrá el grado de rentabilidad y el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio, año 2015} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio bruto}}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio, año 2015} = \frac{Q\ 421\ 763,58}{Q\ 700\ 000,00}$$

Por lo cual indica que la rentabilidad del patrimonio para el año 2015 es del 60 %.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Información específica de cada proceso**

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de la estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento y las habilidades que necesita un nuevo miembro de la empresa.

#### **4.1.1. Administrativo**

El personal utilizado en la industria de la confección, en un 85 %, es femenino por las características operativas del trabajo; permite aprovechar la capacidad productiva potencial de cualquier tipo de persona, desde temprana edad. En consecuencia; la mano de obra es fácilmente reclutable, su adaptación y adiestramiento a un trabajo concreto y especializado, es relativamente sencillo y rápido, siempre que sean utilizadas unas correctas técnicas de formación acelerada de personal. Una fuerte división del trabajo que lleva consigo una gran repetición del mismo, facilita un adiestramiento rápido para alcanzar unos niveles de rendimiento normal en un corto periodo de tiempo.

#### **4.1.2. Operativos**

Se basa en la transformación del tejido, se obtiene una variedad de prendas de vestir dirigido al consumidor final.

- El diseño y sublimación: se basa en la creación de un croquis de un modelo de prenda determinado para su fabricación posterior. Influirá grandemente en el éxito o fracaso de la colección porque es el inicio de las actividades de confección.

A este proceso le sigue el de patronaje que tiene como fin la realización de los patrones de la prenda a confeccionar (uno para cada pieza y talla). Los patrones sirven de modelo para cortar y coser. Previamente, se habrán elegido las tallas en las que se quieren fabricar cada diseño. A partir de estos patrones se crean marcas de corte, que el cortador utiliza para cortar las piezas del patrón.

- Corte: determinará las operaciones de extendido y marcado y tiene por objeto cortar el perfil de los patrones de las prendas a confeccionar e identificar y agrupar las piezas cortadas por tallas, de tal forma que puedan ser manipuladas fácil y adecuadamente en la sección de costura.

En el extendido, el tejido se extiende en varias pilas sobre una mesa de corte. Después se disponen las marcadas sobre el tejido a cortar, cuya longitud y anchura dependerán de las exigencias de producción.

Los sistemas de corte empleados en la confección son los siguientes:

- Corte manual o convencional: aunque es el más empleado, tecnológicamente es el más elemental.
- Corte por presión o troquel (troquelado): los distintos elementos de la máquina de corte se presionan contra las fibras del tejido. En este proceso se pueden utilizar distintas máquinas de corte (cortadora por presión de elementos, cortadora por presión de marcada entera,

cortadora por presión a tela suelta y cortadora por presión de paneles) dependiendo de la marcada utilizada.

- corte automático: se realiza por medio de una cuchilla que obedece las coordenadas impuestas por un ordenador central. El operario sólo interviene en las operaciones de mantenimiento o control.
- Confección: tiene como fin dar la forma y el acabado final necesario a los artículos para destinarlos a un uso específico. En los puestos de cosido se unen las piezas del tejido, previamente acondicionadas, de acuerdo con el diseño. Para su ejecución, el operario, suele adoptar posturas inadecuadas por lo que es un proceso que tiene una influencia muy directa sobre el individuo. El acabado consiste en darle las últimas pinceladas (ojales, botones, entre otros) a la prenda antes de obtener el producto final.
- Bordado: a través de los bordados se realizan motivos decorativos en los tejidos mediante hilos de distinta composición y colores.
- Revisado: una vez que la prenda ha sido confeccionada se revisa, para cerciorarse que la prenda ha sido confeccionada de forma adecuada y no presenta ningún defecto. Al mismo tiempo, se procede a su limpieza si se detecta algún tipo de manchas antes de pasar al proceso de etiquetado.
- Etiquetado: este proceso se puede realizar manualmente o con máquinas y consiste en colocar en la superficie del tejido, mediante calor, con un cocido, a pistola, etc.; unas etiquetas en las cuales deben aparecer una serie de datos identificativos de la prenda como son la talla, el fabricante, la composición, las formas de lavado, planchado, etc.




- Empacado y embalado: se pueden realizar de forma manual o mecánica y pueden adaptarse a la forma de presentación del producto a través de una serie de automatismos que facilitan el empaquetado, flejado y sellado plástico.

#### 4.2. Departamentos

La empresa está distribuida en varios departamentos para su buen funcionamiento los cuales se presentan en la tabla LIX a la LXIII.

Tabla LIX. **Departamentos de compras**


<p style="text-align: center;"><b>Departamento de compras</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los procesos que forman parte del ciclo de compras. Identificar cada una de las actividades dentro del departamento, para poder distinguir el tiempo de su realización y poder reducir costos, tener flexibilidad, tomar buenas decisiones, para mejorar el rendimiento y obtener una buena gestión.</li> <li>• Automatizar el proceso. Integrar un sistema de planificación de recursos de la empresa (enterprise, resource planning) para automatizar el proceso y obtener más rápidamente la información de los proveedores, la elaboración de órdenes de compra, facturación de cuentas por pagar, notas de crédito, generación de pedidos y más.</li> </ul>	

Continuación de la tabla LIX.

- Comunicación con el equipo de compras. Pedir la opinión acerca del funcionamiento del departamento, a los integrantes que conforman los departamentos de la empresa para mejorar la calidad de las actividades u operaciones.
- Establecer acuerdos con los proveedores clave y el valor que tienen. Obtener buena relación con los proveedores, trabajar en conjunto trabajar en conjunto para mejorar la comunicación, disminuir las fallas e innovar para mejorar la cadena de suministro.
- Planeación en las compras. Mantener un orden y un plan que incluya además la cantidad correcta de materia prima o los servicios puntuales que la organización necesita para evitar hacer compras innecesarias y elevar los costos del inventario.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Departamento de ventas**


<b>Departamento de ventas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de mercados           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La empresa trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.</li> </ul> </li> </ul>	

Continuación de la tabla LX.

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Interactuar con los clientes actuales, acceder a nuevos clientes, que no conozcan la empresa, o que sencillamente hayan escuchado, pero nunca han consumido ningún producto.</li><li>○ Fidelizar más a los clientes actuales por medio de descuentos o promociones, se implementarán nuevas formas de promoción de los productos en nuevas zonas de la ciudad, dándolos conocer permitiendo ser más factible conquistar nuevos mercados y atraer clientes potenciales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Venta de relación<ul style="list-style-type: none"><li>○ Establecer relaciones de larga duración con los clientes. Los vendedores se dedican a la venta de relación dirigen sus esfuerzos a ganarse la confianza de algunas cuentas cuidadosamente seleccionadas y a establecer con ellas relaciones de larga duración, en lugar de dedicarse a visitar o atender a un número mayor de clientes.</li><li>○ Encaminar los esfuerzos de los vendedores a visitar directamente clientes grandes como almacenes de cadena o centros educativos ahora se convertirá en parte esencial cuando se quieran obtener nuevos contratos, pues este tipo de clientes seguramente realicen una o dos compras anualmente, pero cada una de estas compras se realizará en grandes volúmenes que se verán representados en grandes ingresos.</li></ul></li></ul>


Fuente: elaboración propia.

Tabla LXI. **Departamento de logística**

<b>Departamento de logística</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización: mejorar la organización a través de un buen control de inventarios, organizar almacenes y llevar de una forma eficiente el tiempo y el producto a los clientes.</li><li>• Abastecimiento del producto: medir con cuantos productos se tiene en el almacén, materias primas, cuanto se entrega, en cuanto tiempo se hace cada entrega. Con ello se tomará a consideración el costo de cada uno.</li><li>• Relaciones con los clientes y proveedores: mediante una buena comunicación con los clientes y proveedores permitirá orientar los resultados con los objetivos de la empresa.</li><li>• Procesos Operativos: comprar en gran cantidad la materia prima e insumos permitirá que la empresa pueda elaborar sus productos y entregarlos en el tiempo requerido por los clientes.</li><li>• Cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial.</li><li>• Verificar en físico, diariamente la existencia real de las materias primas.</li></ul>	


Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. **Departamento de producción**

<b>Departamento de administración</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Detección de las oportunidades:</b> detectar las oportunidades que hay dentro del mercado, la competencia, las fuerzas y debilidades de la empresa y las necesidades y deseos de los clientes.</li><li>• <b>Establecer metas y objetivos:</b> saber hacia dónde se dirige la empresa, cuando quiere lograrlo. Tener claro cuáles son sus metas y objetivos para que todas las actividades sean encaminadas hacia ellos.</li><li>• <b>Desarrollo de controles eficaces:</b> realizar controles eficaces que conlleva medir el resultado realizando acciones para corregir desviaciones de los planes con el propósito que se alcancen las metas propuestas.</li><li>• <b>Calificación de la organización:</b> obliga al administrador a definir los papeles y las estructuras organizacionales. Creando los puestos alrededor de los resultados principales que se esperan de las personas que ocupan dicho puesto.</li><li>• <b>Encargado de apoyar en la coordinación de los recursos humanos y técnicos necesarios para la realización de la actividad empresarial;</b> ayudará con la información financiera y de las directrices para los sistemas de distribución del producto ya terminado.</li></ul>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. **Departamento de producción**

<b>Departamento de producción</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la Producción: las responsabilidades y tareas deben ser satisfechas para que las operaciones de producción sean realizadas con la calidad, el tiempo y el costo requerido por los objetivos de la empresa.</li> <li>• Control de la calidad: a través del control de la calidad se comprobará si el producto tiene correctamente los requisitos previamente establecidos por su diseño e identificar las causas de la variabilidad para establecer métodos de corrección y de prevención.</li> <li>• Instalaciones de trabajo adecuadas<ul style="list-style-type: none"><li>○ Espacio y acceso del operador al equipo</li> <li>○ Ubicación de desperdicios y rechazos</li> <li>○ Dispositivos y herramientas</li></ul></li> <li>• Salud ocupacional<ul style="list-style-type: none"><li>○ Prevención de accidentes en el trabajo</li> <li>○ El ruido y sus efectos</li></ul></li></ul>	

Continuación de la tabla LXIII.

○ Relaciones humanas exitosas
-------------------------------

Fuente: elaboración propia.

### **4.3. Jefe de los departamentos**

Los encargados de cada departamento realizarán un análisis de puestos para que los trabajadores conozcan sus responsabilidades y atribuciones correspondientes.

El análisis de puesto es un proceso que se encarga de enumerar las tareas o funciones y la diferencia de los demás cargos de la empresa (que hace el trabajador, en cuánto tiempo realiza dichas funciones, cómo las realiza). Ayudará a conservar trabajadores estables y encaminados a objetivos reales sin importar el grado de dificultad que conlleve.

La toma de decisiones se hará con más facilidad, el ambiente de trabajo será más agradable y el apoyo a los trabajadores se verá reflejado a la existencia de pocos errores dentro de su trabajo que logre que los clientes se sientan satisfechos con los productos de Nevimar.

#### **4.3.1. Responsabilidades**

Para que se involucren y exista compromiso de cada miembro de la empresa se necesita que las autoridades de cada departamento pongan en práctica las siguientes condiciones:

- Escoger a la persona adecuada para el puesto de trabajo.
- Determinar una inducción constante a la filosofía de la empresa.
- La comunicación sobre los avances, altibajos del crecimiento de la empresa.
- Establecer un sistema de incentivos y motivación que llenen las expectativas de la empresa.
- Trabajar en equipo.
- Negociar los objetivos con cada uno de los subordinados.
- Velar por un ambiente organizacional de apoyo motivará a que los empleados se involucren en su trabajo.

#### **4.3.2. Capacitación específica**

Tendrá como finalidad favorecer el desarrollo y que exista el mejor desempeño en las áreas de trabajo. Esta responsabilidad depende específicamente del jefe inmediato del área, el encargado de que se lleve a cabo de la mejor manera a todos los miembros de la empresa.

El proceso de la capacitación específica se detalla a continuación:

- Gerencia general remitirá el formulario de detección de necesidades de adiestramiento a los supervisores de áreas para fines de análisis y elaboración del plan de entrenamiento.



- Llevará el control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, además, evaluar la participación de los empleados e instructores para fines de Inicio o fin.
- Identificará las instituciones y/o docentes para fines de entrenamientos externos e internos.
- Enviará un comunicado al empleado y al supervisor, informando sobre el entrenamiento, el número de horas, el código de trabajo docente, entre otras.

#### **4.3.3. Adiestramiento específico**

Se evaluará la eficiencia del adiestramiento mediante la observación de los siguientes aspectos:

- Definir si el entrenamiento produjo las modificaciones necesarias en el comportamiento de los trabajadores.
- Verificar si los resultados del entrenamiento son acordes a las metas de la empresa.
- Determinar si las actividades del entrenamiento son efectivas.

Se hará mediante un flujo informativo que precie objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos. Será muy útil, mediante la experiencia de los integrantes o grupos se enriquecerá el trabajo y se compartirán vivencias muy significativas.

#### **4.4. Recursos materiales**

Mediante la gestión de materiales se favorecerá satisfactoriamente en la productividad de la empresa; evitará que exista ruptura de stock de materias primas, desabastecimiento de productos que ocasionan pérdidas en las ventas.

Para lo cual es necesario utilizar las siguientes técnicas:

- Control de inventarios: su función específica es obtener utilidades. Es de vital importancia dado que su descontrol se presta no solo al robo, también, a mermas y desperdicios; puede causar gran impacto sobre la disminución de las utilidades.
- Planeación de requerimiento de materiales: tiene como fin aplicar un método lógico para determinar la cantidad de partes, componentes y materiales necesarios para producir un producto.
- Administración de materiales: conjunto de técnicas que permiten controlar el flujo de materiales en la empresa desde que se reciben los insumos hasta la entrega de los productos terminados a los clientes.
- Control de calidad: conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto a la calidad del producto o servicio, cuya responsabilidad recae, específicamente, en el trabajador a cargo.
- Seguridad e higiene industrial

#### **4.4.1. Cadena de insumos**

La innovación es un paso más hacia adelante; estar a la vanguardia con productos de alta calidad generará la atención de los clientes. Para lo cual la empresa necesitará tomar en cuenta materia prima adecuada para la realización de sus productos:

- Gore-Tex: es un material que se conoce por su popularidad como un tipo de textil especial de tipo membrana, utilizado en la confección de ropa deportiva para actividades al aire libre.
- Lycra: es una fibra sintética muy ligera. Otra ventaja de este material es que la ropa mantiene su corte original, incluso después de lavados.
- Tactel: este material respira, se seca rápidamente, es fuerte y suave al mismo tiempo. Además, es muy ligero y extremadamente resistente al desgaste. Por tanto, es ideal para el clima frío y húmedo.

#### **4.4.2. Control de inventarios de materia prima**

Los procesos de producción intermitente necesitan que un número de productos compartan el mismo equipo sobre una ruta básica. Los productos se realizan constantemente en un ciclo regular de lotes predeterminados. La longitud total del ciclo de producción es el tiempo para producir una secuencia completa de los productos. La duración del ciclo óptimo se establece como un grupo de familias de los ítems en lugar de cada producto independientemente de los demás. Por lo cual, el modelo más adecuado para la empresa es el lote económico de pedido (EOQ) porque a través de este implicará que el producto estará disponible cuando sea necesario. Este modelo es el número de unidades

por pedido de reposición que minimiza el costo total de ordenar y llevar el inventario asociado con la orden.

Para este modelo la cantidad de reposición óptima (EOQ) es:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * S * D}{g}}$$

#### **4.5. Análisis de los costos de producción**

Este estudio pretende analizar cada uno de los pasos fundamentales que debe hacer la empresa, para lograr el objetivo de producir con la máxima eficiencia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficiencia económica y máxima ganancia.

Los costos económicos representan los costos de oportunidad de los recursos utilizados en la producción de los bienes o servicios de la empresa.

Por ello al hacer un análisis de los costos de producción y para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficiencia económica y máxima ganancia hay que tomar en consideración que la ganancia total de la empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado.



## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Evaluación de factores e indicadores**

Se realizarán reuniones con los trabajadores para saber el procedimiento de las actividades que se ejecutan en el sitio de trabajo; así como, para recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo. Se realizará un acompañamiento permanente, con el fin de obtener detalles de cómo se ejecutan las funciones por medio de la observación directa en las condiciones cotidianas de trabajo. Como resultado de estas sesiones, se realizarán las primeras aproximaciones al manual de procesos y procedimientos, analizando su formulación con cada trabajador involucrado en el proceso para hacer las mejoras pertinentes.

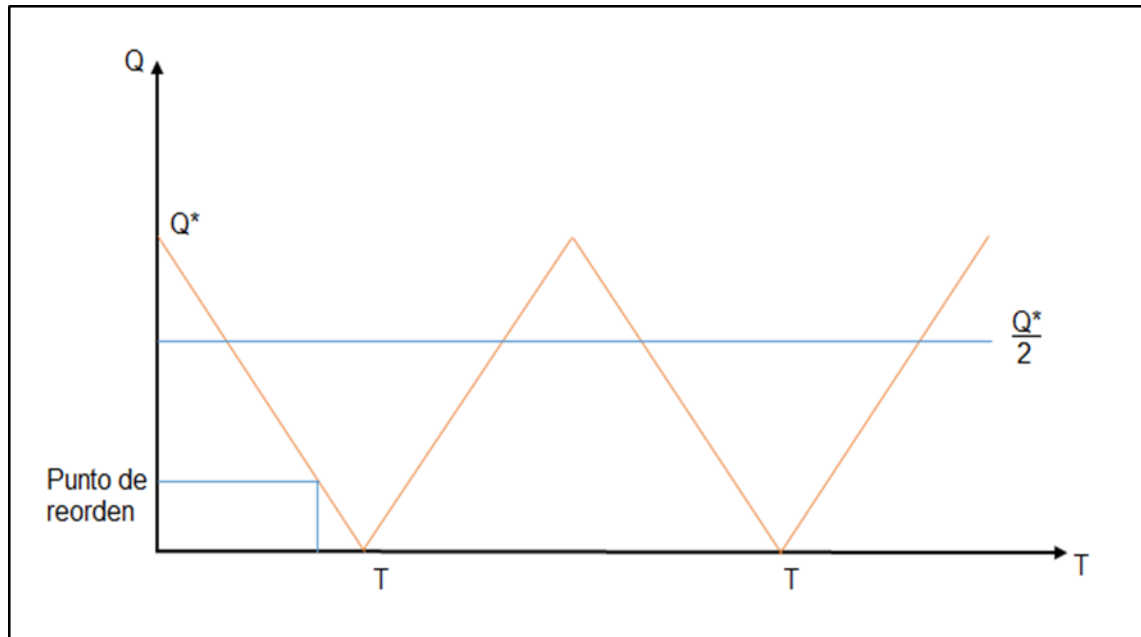
### **5.2. Estimación de materia prima por inventario**

Se hará mediante un plan de requerimientos de materiales a través de la planificación de la producción de necesidades y de gestión de stock que corresponde a la formulación de las siguientes preguntas: ¿qué se requiere?, ¿cuánto se requiere?, y, ¿cuándo se requiere?; mediante este se obtendrá un mejor servicio, agilizar o retrasar las fechas de los pedidos, reducción de inventarios.

El componente del plan de requerimientos de materiales que se utilizará será el lote económico de pedido (EOQ) el cual tiene como finalidad conseguir un tamaño de pedido óptimo que reduzca costos totales.

El lote económico de pedido se aprecia en la figura 18.

Figura 18. **Lote económico de pedido (EOQ)**



Fuente: elaboración propia.

Donde:

- $Q$  = cantidad de pedido
- $\frac{Q^*}{2}$  = inventario óptimo promedio
- $Q^*$  = cantidad óptima
- $T$  = tiempo

La fórmula para obtener la cantidad óptima de pedido es:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 * S * D}{g}}$$

Donde:

- S = costo fijo
- D = demanda
- g = costo de almacenamiento

### **5.3. Calificaciones**

Se realizarán mediante la evaluación de varios procesos de la reestructuración como las siguientes:

- El trato que la empresa le hará a sus trabajadores tiene que ser de manera justa y ética.
- Tomar en cuenta las habilidades y capacidades de los empleados y considerar su posible reubicación interna en el momento adecuado.
- Información a los directivos de todos los niveles de las medidas que se van a tomar, como en la formación de los directivos en la gestión del cambio.
- Los mensajes que internos a los empleados deben ser claros, transparentes y gozar de credibilidad.



### **5.3.1. Conclusiones y documentación**

La documentación debe ser lo suficientemente específica para describir el plan de gestión. La documentación requerida depende del tamaño y el tipo de organización, de sus actividades, productos o servicios, además de la complejidad de los procesos y de las competencias del personal.

Dentro de los documentos que se deben incluir las declaraciones de la política, objetivos y metas, procedimientos, información de los procesos, los organigramas, la normatividad y los registros necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, la operación y el control de los procesos. La empresa deberá evaluar y aprobar los documentos previamente a su emisión; revisarlos y actualizarlos periódicamente.

### **5.4. Informes y reportes de gerencia**

Contendrán información específica y debidamente organizada de la situación financiera de la empresa. Mediante los informes de gerencias se podrán manejar complicaciones imprevistas y ayudará a tomar buenas decisiones para la empresa.

Estará manifestada la información bien puntual del comportamiento del producto donde se hacen comparativos, crecimientos o decrecimientos de algo y muestra posibilidades o acciones para lograr resultados favorables; se observarán oportunidades y planes de acción. Este informe gerencial se resume en planificar, coordinar, dirigir desde datos históricos y evaluar los comportamientos de cada departamento por seguimiento continuo.

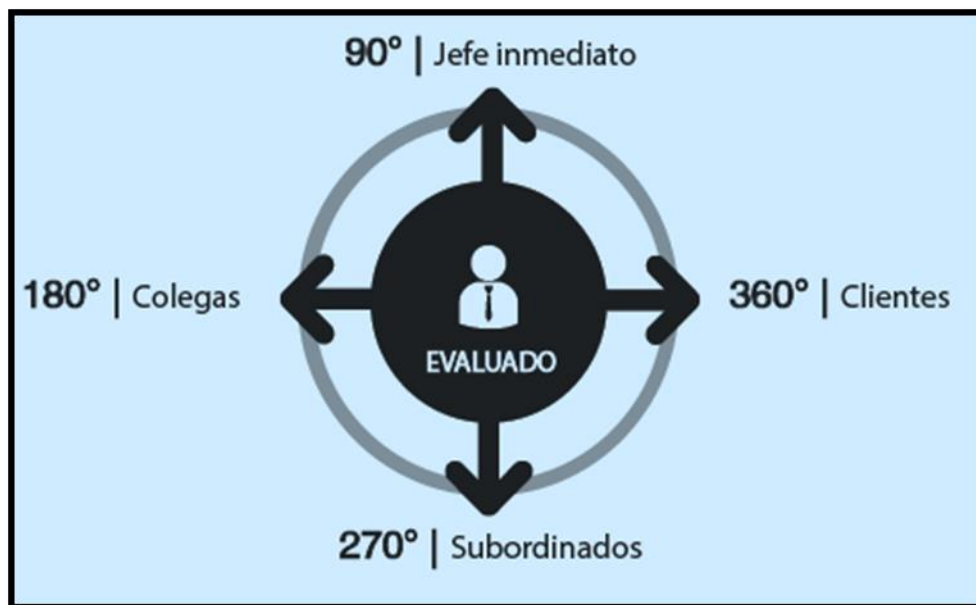
## 5.5. Resultados

Se verán a través de la evaluación del cumplimiento de las funciones, objetivos y metas de la empresa; utilizan también, acciones de control por medio de técnicas e instrumentos de gestión y supervisión administrativa.

### 5.5.1. Evaluación de resultados

Se empleará la evaluación 360° con el fin de brindar al los trabajadores retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con varias perspectivas y puntos de vista que vienen desde los jefes, subordinados, compañeros, en sí, todos los clientes internos. Se describe mediante la figura 19.

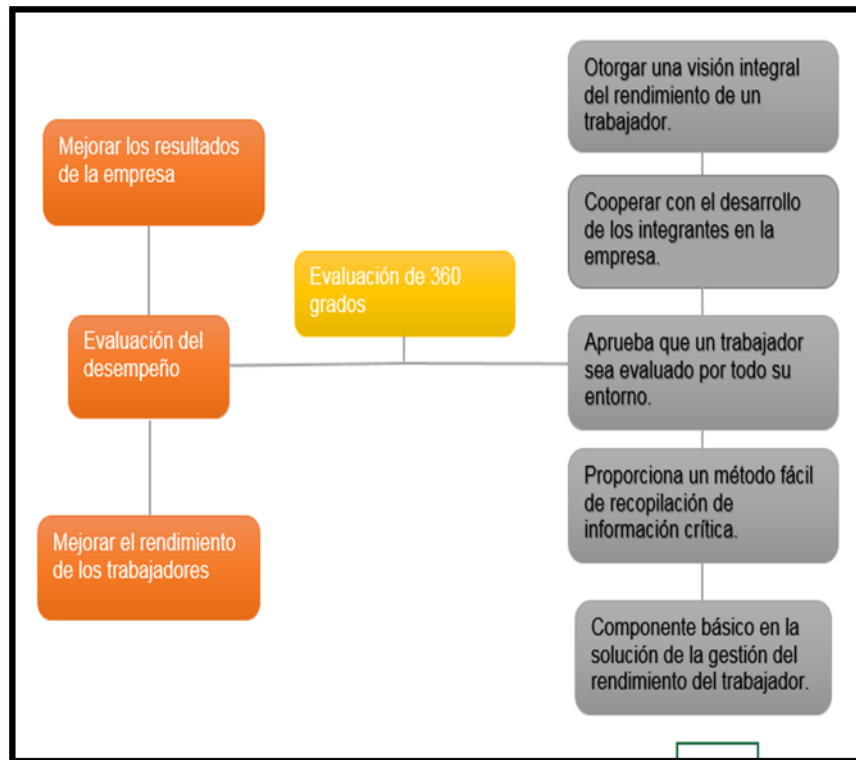
Figura 19. Evaluación de 360°



Fuente: elaboración propia.

Los resultados se describen en la figura 20.

Figura 20. **Resultados**



Fuente: elaboración propia.

## 5.6. Mejora continua con el círculo de Deming

Esta metodología da a conocer los cuatro pasos principales que se deben realizar de forma sistemática para lograr la mejora continua y el mejoramiento continuo de la calidad a través de la disminución de fallas, aumento de la efectividad, eficacia y eficiencia, solución de problemas, precaución, previsión y eliminación de riesgos potenciales. El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas; aplicado a nivel organizacional permite la mejora de la competitividad;

logra la reducción de costos y gastos, mejora de la productividad, aumentar la rentabilidad y calidad.

### **5.6.1. Planificar**

En esta fase se inicia la realización de las mejoras, la formación en su utilización, la documentación y la recopilación de los valores de los indicadores. En la mayoría de los casos es conveniente realizar los cambios en un área piloto, donde estudiar y mejorar antes de implantarlo a gran escala.

Se analizarán posibles mejoras, ya sea porque se han detectado problemas, porque los trabajadores han propuesto formas distintas de realizar alguna tarea, porque en el mercado han salido máquinas más eficientes que permiten ahorrar costos.

Se establecerán los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas de la empresa. Observar tabla LXIV.

Tabla LXIV. **Planificar**

<b>Planificar</b>	
•	Determinación clara de objetivos y políticas.
•	Eliminar la burocracia: actividades que no añaden valor a la empresa.

Continuación de la tabla LXIV.

- Utilización de las herramientas diagrama de Gantt, análisis modal de fallas y efectos (AMFE).
- Motivación al personal.
- La retroalimentación para los trabajadores contribuirá a la mejora continua de la empresa.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo para obtener necesidades de capacitación.
- Se basará en las aptitudes del personal para hacer las rotaciones adecuadas para facilitar la operación de cambios.
- Formación continua del personal.
- Utilizar benchmarking para realizar una búsqueda sistemática dentro de la empresa, en otras áreas y afuera con los mejores competidores que realicen los mejores sistemas, procesos y prácticas con el fin de integrarlos a la empresa.

Continuación de la tabla LXIV.

- |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Se aplicará la integración.</li><li>• Estrategias.</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

### 5.6.2. Hacer

Se estudian las posibles mejoras y su impacto. Se eligen las que mejor van a funcionar y se decide implantarlas en una prueba piloto a pequeña escala. Se presenta en la tabla LXV.

Tabla LXV. **Hacer**

<b>Hacer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valuar el desempeño de los trabajadores si cumplen con las metas propuestas.</li><li>• Analizar qué tipo de cambios se han dado en algún tiempo determinado y tomar decisiones al respecto.</li><li>• Brindar directrices claras de cómo proceder en cada función de cada miembro evitando así incertidumbre, desacuerdos y evitarán bloquear el logro de los objetivos propuestos.</li></ul>

Continuación de la tabla LXV.

- Se apoyará el esfuerzo de los miembros que luchan por la promoción del cambio.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo del personal.
- Realizar proceso de comunicación, coordinación, control, para que se puedan dirigir los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la empresa.
- Se desarrollarán estructuras de trabajo o subcomités en los que los individuos se asignen metas individuales claras para ponerlas en práctica.
- Se incentivará a los empleados mediante la realización de un buzón de quejas y sugerencias, reuniones públicas o privadas para que sean tomadas en consideración por los altos mandos.
- Autorrealización de los empleados a través de publicación del nombre del empleado del mes.

Fuente: elaboración propia.

### 5.6.3. Verificar

Pasado un tiempo definido previamente, se debe comprobar que los cambios introducidos han mejorado el proceso o eliminado el problema. La correcta definición de los indicadores durante la planificación hará más efectiva y sencilla esta fase.

Una vez realizada la prueba piloto, se verifica que los cambios funcionan correctamente y dan el resultado deseado. Si los cambios realizados no satisfacen las expectativas se modifican para que funcionen conforme a lo esperado. Ver tabla LXVI.

Tabla LXVI. **Verificar**

<b>Verifica</b>	
•	Establecimiento de estándares como estándares de cantidad, de tiempo y de costos.
•	Se evaluará el desempeño mediante la recopilación de información acerca de cómo se están comportando todos aquellos factores que resulten de interés para el plan establecido.
•	Se realizará mediante las herramientas de evaluación como: Diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto y las listas de control.



Continuación de la tabla LXVI.

- |                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores financieros.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

#### 5.6.4. Actuar

Como último paso, se debe chequear si los resultados obtenidos son los esperados. En caso de que así sea, se debe implantar la mejora de forma definitiva y, en caso de haberla probado en un área piloto, generalizarla. Ver tabla LXVII.

Tabla LXVII. **Actuar**

<b>Actuar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mejora es continua, el funcionamiento es cíclico; por lo tanto, luego de actuar se debe volver a planificar y perfecciona sistemáticamente el proceso.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir productos defectuosos.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reciclar sobrantes de materia prima.</li></ul>	

Fuente: elaboración propia.

### **5.6.5. Mejora continua, propuesta para la empresa**

La mejora continua es un proceso primordial para alcanzar la calidad total y la excelencia empresarial. Este proceso tendrá como fin que la empresa logre progresar, desarrollarse y evolucionar de forma progresiva obteniendo resultados eficientes y de calidad.

Para realizar este proceso serán necesarios los siguientes elementos:

- Elaborar un plan de mejora continua para definir los objetivos y trabajar las metas de la empresa.
- Una apropiada documentación: todos los miembros de la empresa deben estar al tanto de las acciones conjuntas que se realizan para mejorar la calidad.
- Un sistema de medición: de nada servirá poner en marcha una serie de acciones o actividades sino se establecen los indicadores de gestión que medirán los resultados obtenidos.
- Participación en conjunto: será indispensable que todas las partes de la empresa como personas o departamentos estén implicadas por un bien común; es decir, con el esfuerzo de todos los miembros de la empresa se logren los objetivos propuestos.
- Analizar la capacidad de producción respecto a la producción de la empresa, la productividad, para optimizar sus recursos: humano, financiero, tecnológico y de la planta.



## 6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

### 6.1. Impactos ambientales

El fin de este estudio será identificar cada uno de los efectos que causan al medio ambiente los desechos que genera la empresa en sus diferentes procesos.

Entre los impactos ambientales están:

#### 6.1.1. Impactos al agua

La empresa mediante sus procesos genera desechos líquidos, los cuales son evacuados al drenaje; por lo tanto, modifica las características físicas, químicas y biológicas del agua. Los desechos líquidos generados en los procesos de la empresa se describen en la tabla LXVIII.

Tabla LXVIII. Desechos líquidos generados por la empresa

Procesos	Materia prima	Desechos
Confección, serigrafía, diseño, lavado	Pinturas, tintes, agua, colorantes	Residuos líquidos de colorantes y auxiliares de teñido, conos deteriorados, grasas, solventes, etc.

Fuente: elaboración propia.

Para mitigar la contaminación al agua se construirá una planta de tratamiento la cual disminuirá los contaminantes para luego evacuarlo al cuerpo receptor.

#### **6.1.2. Impactos al aire**

La empresa no genera gases en sus procesos, por lo tanto, no genera contaminantes al aire.

#### **6.1.3. Impactos al suelo**

La empresa mediante sus procesos genera desechos sólidos y líquidos por lo cual se convierte en basura; por lo tanto, se recomienda clasificar los residuos orgánicos, plásticos, metales, papeles, tóxicos.

#### **6.1.4. Impactos a la atmosfera**

La empresa, por su parte, expulsa desechos y productos contaminantes; por lo cual puede alterar la calidad de vida debido al uso de materias primas que provocan gasto de recursos naturales y energía. En consecuencia, se recomienda reciclar y reutilizar las materias primas para salvar y resguardar los recursos naturales no renovables.

### **6.2. Clasificación de los desechos de la empresa**

Los desechos son todos aquellos materiales o sustancias que restan de los productos que han sido trabajados o procesados; por lo tanto, ya no poseen ningún tipo de uso y por ello necesitan ser eliminados.

Los diferentes procesos por los que pasan las materias primas generan diferentes desechos:

### 6.2.1. Desechos sólidos

Los desechos sólidos generados por la empresa en cada uno de sus procesos son los que se listan en la tabla LXIX.

Tabla LXIX. **Desechos sólidos de la empresa**

<b>Procesos</b>	<b>Materia prima</b>	<b>Desechos</b>
Mantenimiento de maquinaria, equipos e instalaciones	Insumos para operación de los equipos y las instalaciones: trapos de limpieza, cepillos, pinturas, tubos halógenos, etc.	Cepillos
		Trapos o esponjas con aceites, lubricantes.
		Hilos gruesos, cortos sucios rotos.
Confección, diseños, corte, empaque	Agujas, hilo, tela: corte, botones, cierres, remaches, moldes metálicos, bolsas plásticas, cajas cartón, papel periódico, papel kraft, elásticos.	Residuos de barrido, agujas quebradas.
		Restos de hilo, restos de tela, restos de aluminio (moldes), bolsas plásticas, cartón, plegadiza, papel kraft, conos de hilo.

Continuación de la tabla LXIX.

	Telas, prendas de vestir, papelería, insumos para cafetín y para servicios sanitarios.	Cajas de cartón, bolsas plásticas, vasos desechables, papel, papel periódico, papel higiénico, cintas.
--	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

### 6.2.2. Desechos líquidos

Los desechos líquidos generados por la empresa en cada uno de sus procesos son los que se listan en la tabla LXX.

Tabla LXX. **Desechos líquidos de la empresa**

Procesos	Materia prima	Desechos
Confección, serigrafía, diseño y lavado.	Pinturas, tintes, agua y colorantes.	Residuos líquidos de colorantes y auxiliares de teñido, conos deteriorados, grasas, solventes, etc.

Fuente: elaboración propia.

### 6.2.3. Desechos peligrosos

Los desechos peligrosos generados por la empresa en cada uno de sus procesos son los que se listan en la tabla LXXI.

Tabla LXXI. **Desechos peligrosos de la empresa**

<b>Procesos</b>	<b>Materia prima</b>	<b>Desechos</b>
Confección, serigrafía, bordado, empaque.	Cartones, bolsas plásticas, telas, hilos, aceites, tintes.	Paños, trapos o estopas, residuos de pinturas y solventes, aceites, aguas residuales.

Fuente: elaboración propia.

### 6.3. Reciclaje de desechos

- Se hará mediante la separación de cada uno de los desechos por su tipo en un recipiente de reciclaje.
- Se ubicará una zona dentro de la empresa que sea cubierta, seca y con buena ventilación donde puedan ser resguardados los residuos reutilizables o reciclables.

### 6.4. Factores de riesgo

A los factores de riesgo ambientales como la iluminación y el ruido se les pierde cierta importancia en ocasiones dentro de la empresa y estas pueden



generar molestias y tensiones a los trabajadores; por lo tanto, se debe considerar el uso del equipo adecuado para su buen desempeño.

#### **6.4.1. Auditivo**

Dentro de los equipos utilizados en los procesos de la empresa existen algunos muy ruidosos, por ello es necesario la protección necesaria para los trabajadores.

- Se deberá realizar mantenimiento preventivo a máquinas y equipo de trabajo.
- Utilizar los elementos y el equipo de protección personal: los tapones, auriculares de protección, tapones con arco.

#### **6.4.2. Visual**

Los procesos de la empresa involucran observar de cerca el trabajo; por lo tanto, la protección de los ojos es crítica; por ello para evitar lesiones en la vista de los trabajadores es necesario los resguardos correspondientes en cada máquina de coser de alta velocidad. Existen riesgos como el impacto de alta velocidad, salpicaduras, irritación o corrosión; en consecuencia,

- Se utilizarán gafas de seguridad cuando la actividad lo requiera
- Se emplearán gafas de montura universal
- Mantener la iluminación adecuada en cada área de trabajo

## **6.5. Medidas de mitigación**

- Mantener una distancia apropiada frente a las máquinas.
- Entrenamiento y capacitación a los trabajadores para el uso adecuado de las máquinas.
- Proteger la parte cortante de las máquinas.
- Disponer de un lugar para guardar las herramientas manuales con filo.
- Limpieza de los desechos, polvos, residuos que puedan caer al suelo.
- Eliminar suciedad y obstáculos en el suelo que interrumpan el paso y pueda ocasionar accidentes.
- Revisar periódicamente la instalación eléctrica y no sobrecargarla.
- Utilizar elementos y equipo de protección personal para evitar contactos térmicos.
- Ventilación apropiada.
- Iluminación adecuada.
- Utilizar recipientes.
- Reciclar plásticos, papel, tela y cualquier otro tipo de material en un recipiente adecuado.

- Simbolizar todas las áreas con los colores empleados en seguridad Industrial.

## **6.6. Salud ocupacional**

Estas actividades velarán por la protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de enfermedades, contaminación y accidentes, la eliminación de condiciones que puedan poner en peligro la salud, seguridad y que causen daños irreversibles a los sentidos de los trabajadores. Por ello será necesario tomar en cuenta lo siguiente:

### **6.6.1. De la planta y sus procesos**

A causa de golpes por la infraestructura se tomarán las medidas siguientes:

- Sujetar firmemente las estanterías a elementos sólidos, tales como paredes o suelo, poner los objetos más pesados en la parte más baja de las mismas dejando un espacio de dos centímetros entre estas y la pared.
- Señalizar los lugares donde sobresalgan objetos, máquinas o estructuras inmóviles.
- Mantener la iluminación necesaria de acuerdo con los requerimientos del trabajo.
- Disponer de un espacio donde se guarden las herramientas manuales con filo.
- Entrenamiento del personal.

- Uso obligatorio de los equipos de protección personal.
- Elaborar procedimiento de trabajo.
- Mantener la iluminación necesaria para los requerimientos del trabajo.
- Ordenar y simbolizar los lugares de trabajo.

A causa de los cortes de máquinas se tomarán las medidas siguientes:

- Proteger la parte cortante de las máquinas con algún tipo de resguardo o protección.
- En la operación de corte de telas, mediante cortadoras eléctricas verticales y circulares, siempre debe ajustar el prensa-tela según el espesor del material a cortar, de manera que la cuchilla sobresalga lo menos posible durante el corte.
- No ajustar el prensa-telas de las máquinas, mientras el motor está funcionando.
- Es importante conservar en buen estado y en buenas condiciones higiénicas las superficies de trabajo de los mesones de corte, de manera de permitir un fácil deslizamiento de las máquinas utilizadas.
- Dotar al personal que realiza los cortes de un guante de malla (metálico) de tres dedos, que es un elemento adoptado como equipo de protección personal en este tipo de operación (uso exclusivo para las máquinas de corte, vertical y estacionario).

- Elaborar un aviso con los colores correspondientes donde indiquen los pasos a seguir para el uso apropiado de las máquinas de corte.
- Llevar un récord de los incidentes y accidentes que se generan por el uso inapropiado de las máquinas.

## CONCLUSIONES

1. Mediante la realización de la reestructura organizacional, la empresa es efectiva, su productividad aumentó y existe una reducción de costos de operación y mantenimiento. Por ello, es necesario saber diferenciar como hacer mejores las cosas, haciendo las cosas bien con el menor costo posible y cumplir con los objetivos y las metas propuestas.
2. El organigrama apoyó a la división interna, a describir de forma clara, objetiva, la estructura jerárquica de la empresa, así como también ayuda a facilitar procesos y a disminuir dificultades que se presenten en el transcurso del camino con agentes externos.
3. Con una estructura organizacional funcional se estableció la división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el traslado de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.
4. A través de la ejecución del análisis financiero se obtuvo el valor presente neto (VPN) el cual dio como resultado un valor de Q 421 763,58. El criterio establece que, si el (VPN) es positivo, es aconsejable que el proyecto se lleve a cabo. se confirma entonces que la reestructura organizacional es

una inversión altamente atractiva, es factible y viable, vale la pena destinar los recursos necesarios para que el proyecto se ejecute.

5. Mediante la creación de la departamentalización en la empresa se logró la sectorización de los objetivos, las actividades, los procesos, el personal y los recursos; mediante la aplicación de la división del trabajo y la especialización se han reducido los costos y se ha aumentado la productividad al máximo y mínimo.

## RECOMENDACIONES

1. Socializar a todo nivel para que exista información y asimilación de los nuevos roles y papeles dentro de la empresa, esto ayudará para la implementación total de una nueva forma de trabajo.
2. Llevar a cabo la estructura organizacional funcional, debido a su énfasis en agrupar las actividades, por su semejanza y afinidad ocupacional, mediante los departamentos y por el tamaño de la empresa será un modelo fácil de realizar.
3. La empresa debe mantenerse siempre a la vanguardia en cuanto a la competencia, mediante su observación se tomarán decisiones y si se requiere rediseñar los procesos de la empresa para mejorar su funcionamiento debe estar dispuesta a aceptar cualquier cambio en todo momento.
4. Es importante fijar de forma clara que tipo de organigrama se utilizará, definir las funciones que se desarrollarán en la empresa, para cada grupo principal de funciones, o bien de productos o servicios, para cada centro de trabajo. Para ello, se debe entrevistar e investigar a los jefes, preguntando por la denominación y ubicación de su unidad, su calificación, competencias, capacidades, nombre y calificación de su superior inmediato, número de subordinados a su cargo y sus calificaciones, funciones y tareas desarrolladas y sus relaciones con el interior y exterior de la empresa.



5. Analizar su modelo de negocio mediante alternativas novedosas para mejorar su gestión y utilizar óptimamente sus recursos. Con la innovación se puede mejorar la productividad, el uso de la tecnología puede ayudar a la gestión de la estructura organizacional y que la empresa se vuelva más competitiva e incluso diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios o bienes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BARRENO ARREAGA, John Javier. *Implementación de una estructuración organizacional en la empresa OROGOM Cía. Ltda.* Trabajo de graduación de Ing. Comercial. Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ingeniería, 2011. 150 p.
2. CALIGIORE CORRALES, Irene; DÍAZ SOSA, Juan Arturo. *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso.* RVG. 2003, vol. 8, no 24, 644-658. [En línea]. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>>. [Consulta: 08 de diciembre de 2014].
3. DENTON, Keth. *Seguridad industrial: administración y métodos.* México: McGraw-Hill, 1985. 50 p.
4. GONZÁLEZ, José Antonio Riascos. *De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización.* Revista Ciencias Estratégicas, 2006, vol. 14, no 15, p. 33-42.
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. *Trifoliar de carreras y cursos.* Guatemala: Intecap, 2011.
6. LÁSCARIS, Tatiana. *Estructura organizacional para la innovación tecnológica.* El caso de América Latina. Revista CTSI, 2002, vol. 3.


7. LUNA ZAPATA, Fabián Ismael. *Diseño de la estructura organizacional de la empresa 7L Cía. Ltda. con enfoque en procesos*. Trabajo de Graduación de Ing. Escuela Politécnica Nacional de Quito Administración de Procesos. Facultad de Ingeniería. 175 p.
8. MENDIZÁBAL GARCÍA, Silvana Maribel. *Rediseño de la Estructura Organizacional de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2007. 90p.
9. MORALES, Karina. *La departamentalización*. [en línea] <<https://es.slideshare.net/Karycmc/la-departamentalizacion>>. [Consulta: 09 de diciembre de 2014].
10. PAEZ, Tomás; GÓMEX, Luis; RAYDAN, Enrique. *La nueva gerencia de recursos humanos: calidad y productividad*. Venezuela: Tiempos Nuevos, 1991. 127 p.
11. RÍOS FERNÁNDEZ, Manuel; SÁNCHEZ, José; MUÑOZ, Ramón Rico. *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento*. Psicothema, 2001, vol. 13, no 1, p. 29-39.
12. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 2004. 752 p.
13. VÁSQUEZ ROJAS, Claudia. *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. [En línea].

<<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>>. [Consulta: 08 de diciembre de 2014].



## ANEXOS

### Anexo 1. Información general de Nevimar


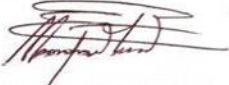


SERIGRAFIA Y DEPORTES  
**nevimar**

Elaboración uniformes: deportivos, escolares y empresariales. Distribución de implementos deportivos.  
Empresa y Sala de ventas: 7ª. CALLE 33-14 ZONA 4 BOSQUES DE SAN NICOLAS  
E-mail: [ventas@nevimar.com](mailto:ventas@nevimar.com)

**Nombre de la empresa**  
Serigrafía y Deportes NEVIMAR

**Datos generales de la empresa**  
Dirección: 7ª calle 33-14 zona 4 de Mixco, Bosques de San Nicolás,  
Guatemala  
Teléfono: (502) 2434-3788  
E-mail: [deportesnevimar1@hotmail.com](mailto:deportesnevimar1@hotmail.com)

Contacto: Neftalí González, Gerente General

**Antecedentes de la empresa**  
SERIGRAFIA Y DEPORTES NEVIMAR es una fábrica dedicada a la confección de ropa deportiva para mujeres, hombres y niños.


Inició sus operaciones en el año 1982, como un taller artesanal, dicho taller era alquilado y estaba ubicado en la colonia La Florida, zona 19 de Guatemala. Empezó sus operaciones con 5 personas, dentro de ellas se encuentra el actual propietario y fundador, el señor Neftalí Víctor M. G. Fuentes. Posteriormente a inicios del año 1992 la empresa se traslada a un nuevo lugar, en donde crearon un ambiente de trabajo más amplio, adecuado por la cantidad de trabajadores que poseían, así como la creación de una sala de ventas.

La empresa es reconocida a nivel nacional en los departamentos de San Marcos y Baja Verapaz gracias a sus distribuidores. De igual manera se ha

Para mayor información llamar al teléfono 24343788

Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar.

## Anexo 2. Información complementaria de Nevimar



SERIGRAFIA Y DEPORTES  
**nevimar**

Elaboración uniformes: deportivos, escolares y empresariales. Distribución de implementos deportivos.  
Empresa y Sala de ventas: 7ª. CALLE 33-14 ZONA 4 BOSQUES DE SAN NICOLAS  
E-mail: ventas@nevimar.com

dado a conocer en otros departamentos por la ayuda que brinda al futbol nacional.

Actualmente ofrece sus servicios de Bordado, Serigrafía, Transfer y Sublimación, así como la confección de uniformes de Fútbol, Baloncesto, Voleibol, Ajedrez, Pants deportivos y empresariales, Camisas Polos, T-shirts y cualquier prenda deportiva.

**Delimitación geográfica**

Ciudad de Guatemala, z.4 de Mixco, Bosques San Nicoles, área urbana.

**Grupo objetivo**

Sector empresarial, escolar, PE así como hombres y mujeres deportivamente activos.

**Competencia**


Mr, Sport Adiction, Do more, Lotto, Joma, Mitre, El Rodeo, El Roble.


**Posicionamiento**

Se posiciona en una etapa de Madurez.

**Factores de diferenciación**

Años de experiencia y la reputación. Brinda calidad, un diseño personalizado en las prendas y precios accesibles, además cuenta con maquinaria novedosa

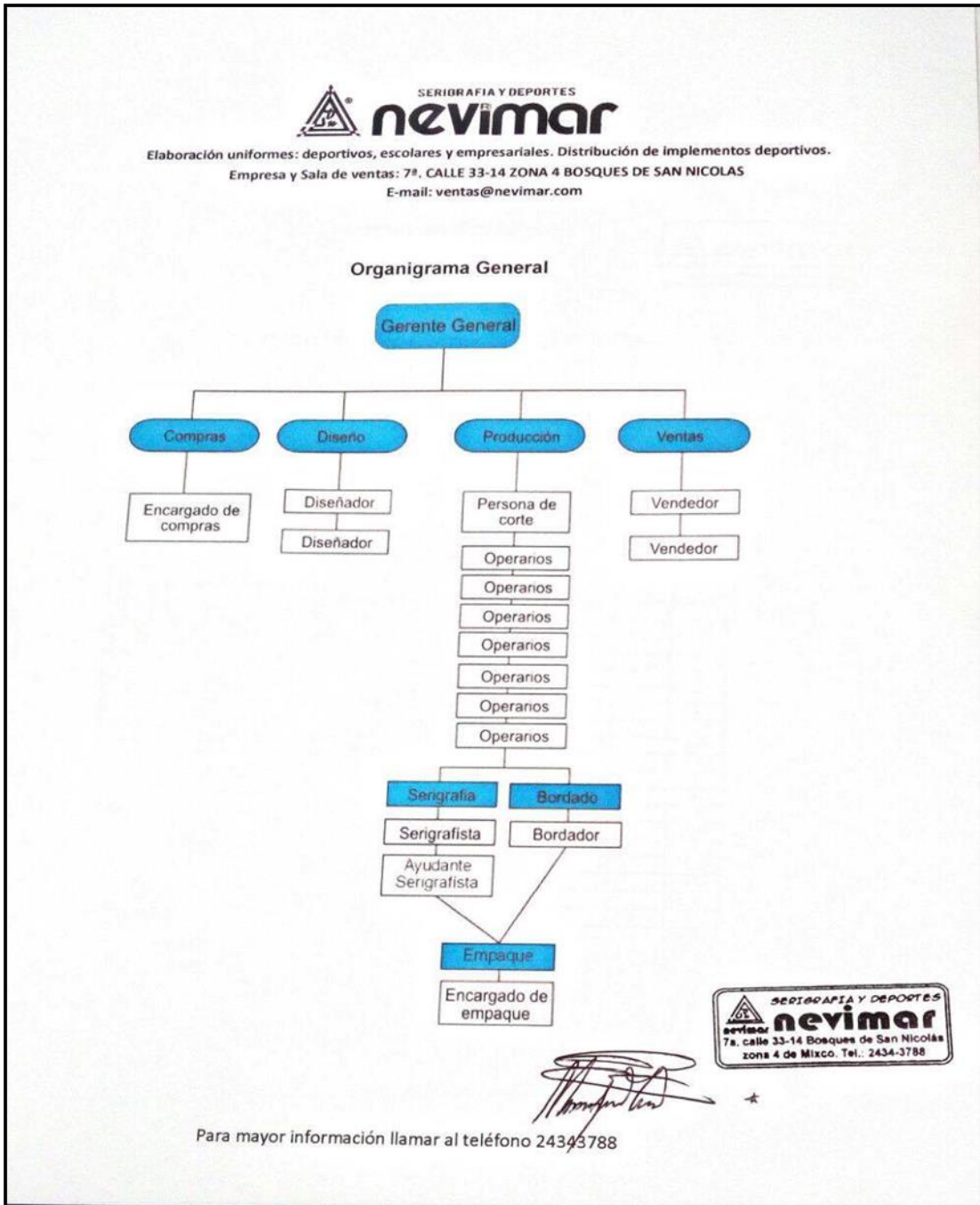




Para mayor información llamar al teléfono 24343788

Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar.


### Anexo 3. Organigrama general de Nevimar



Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar.



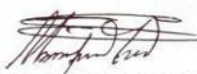

## Anexo 4. Diagrama de Operaciones de las prendas



**SERIGRAFIA Y DEPORTES**  
**nevimar**

Elaboración uniformes: deportivos, escolares y empresariales. Distribución de implementos deportivos.  
Empresa y Sala de ventas: 7ª. CALLE 33-14 ZONA 4 BOSQUES DE SAN NICOLAS  
E-mail: ventas@nevimar.com

Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar

**Diagrama de operaciones de las prendas**

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EL RECORRIDO LA OPERACION  Reg No : 1  
 Pág 1 de 1 pags

Nombre del proceso: Elaboración de playera hombre  
 Plano N°      Pieza Playera Diagrama N° 1  
 Se inicia en: Departamento de corte y confección  
 Se termina en: Almacén de producto terminado  
 Hecho por: Fernando González Fuentes Fecha      Producción Anual       
 Unidad de costos:     

Descripción del método actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Distancia (m)	Cantidad	Tiempo (min)
Corte de materia prima	1							3
Colocar MP en estanterías						2		1,40
España en estanterías								1
Traslado de MP a máquinas de coser				2		1,5		1
Coser hombros	3							1
Coser manga derecha	4							1
Coser manga izquierda	5							1
Inspección de prenda (1)		4						1,30
Colocar cuello y etiqueta	6							1,36
Cerrar prenda	7							1,30
Coser ruedo de manga derecha	8							1
Coser ruedo de manga izquierda	9							1
Coser ruedo inferior de la playera	10							1,30
Inspección de prenda (2)		10						1,30
Enviar prenda a empaque				10		1,5		1
Despite de la prenda	16							1,30
Inspección final		16						0,40
Empacar la prenda	17							1
Almacenar prenda								0,40


**RESUMEN**

Símbolo	Cantidad	Tiempo
○	11	15:06
□	3	3:40
→	3	3:40
D	1	1
▽	1	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>24:06 min</b>

Para mayor información llamar al teléfono 24343788

Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar.


## Anexo 5. Logotipo

 **SERIGRAFÍA Y DEPORTES**  
**nevimar**

Elaboración uniformes: deportivos, escolares y empresariales. Distribución de implementos deportivos.  
Empresa y Sala de ventas: 7ª. CALLE 33-14 ZONA 4 BOSQUES DE SAN NICOLAS  
E-mail: ventas@nevimar.com

**Logotipo**

El logo en sí fue creado por el fundador, dicho logo ha tenido modificaciones, pero el logo actual es como se muestra a continuación:

  
**nevimar**


Según investigación de campo, el nombre en sí "NEVIMAR", fue creada por el fundador ideando y plasmando su nombre de la siguiente manera:

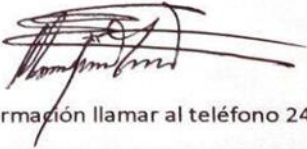
NE = proviene de las primeras dos letras de su primer nombre "Nefalí"

VI = proviene de las primeras dos letras de su segundo nombre "Victor"

MA = proviene de las primeras dos letras de su tercer nombre "Manuel" y

R = significa "Representante"





Para mayor información llamar al teléfono 24343788

Fuente: Serigrafía y Deportes Nevimar.

