

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA),
DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACION DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACION DE MUEBLES, CON EL OBJETO DE MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD**

Informe de Trabajo de Graduación

Presentado Por:

Andrée Marie Asturias Stein

Para optar al Título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 1996

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD

RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR	Lic. Gabriel Medrano Valenzuela
VICE-RECTOR GENERAL	Licda. Guillermina Herrera
VICE-RECTOR ACADÉMICO	Lic. Charles Beirne S.J.
SECRETARIO GENERAL	Lic. Guillermo Arauz Aguilar
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Lic. Tomás Martínez Cáceres
SUB-DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Ing. Mario Roberto González E.
DIRECTOR FINANCIERO	Lic. Luis Felipe Cabrera Franco

CONSEJO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

DECANO	Ing. Jorge Enrique Lavarreda Grotewold
VICE-DECANO	Ing. Sofía Fernández de Barrios
SECRETARIO	Ing. José Bolívar González Gómez
DIRECTOR DE INGENIERÍA QUÍMICA INDUSTRIAL	Ing. Luis Vicente Chávez De León
DIRECTOR DE INGENIERÍA CIVIL ADMINISTRATIVA	Ing. Pierre Castillo Contoux
DIRECTOR DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL	Ing. José Luis Mendoza Alvarado
DIRECTOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	Ing. Jorge Edgar Nadalini Lemus
DIRECTOR DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS	Ing. Armando Flores
COORDINADOR DE CARRERAS TÉCNICAS	Ing. Carlos Eugenio Alvarado Galindo
DIRECTOR DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL	Ing. Carlos Antonio Spiegler Castañeda
REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS	Ing. Jorge Mario Rodas Lic. Romeo Pérez
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL	Br. Carlos Enrique López Mora

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Ing. Jorge Edgar Nadalini Lemus
Ing. Juan Carlos Santucci
Ing. Francisco Samayoa

ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Ing. Jorge Edgar Nadalini Lemus

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
CAMPUS CENTRAL**

Reg. No. CON-1014-96

NOTIFICACION

A: Señorita
 Andréé Marie Asturias Stein
 Estudiante

DE: Ing. José Bolívar González G.
 Secretario Facultad de Ingeniería

FECHA: 9 de julio de 1996

Para su conocimiento y efectos, transcribo a Ud. el punto **DECIMO** del acta 14-96 correspondiente a la sesión del Consejo de la Facultad de Ingeniería de esta Universidad celebrada el 04 de julio de 1996, cual literalmente dice:

“DECIMO: Se autorizó la impresión del informe final del trabajo de Tesis del estudiante de Ingeniería Industrial **Andréé Marie Asturias Stein (36310-89)**, titulado **“DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA), DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y ELABORACION DEL MANUAL DE OPERACIONES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION DE MUEBLES, CON EL OBJETO DE MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD”**.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink is written over a circular official stamp. The stamp contains the text "Facultad de Ingeniería" at the top and "Guatemala, G." at the bottom. The date "21/07/96" is also visible within the stamp.

c.c. Ing. Jorge Lavarreda/Decano
Expediente
Archivo

INDICE

INTRODUCCION	1
RESUMEN DEL TEMA	2
SURGIMIENTO DEL TEMA	4
ANTECEDENTES	6
CONTEXTO DONDE SE LOCALIZA	8
Proveedores	9
Clientes	11
Competencia Directa	12
Competencia Potencial	13
Productos Sustitutos	14
Fortalezas	15
Oportunidades	15
Debilidades	16
Amenazas	17
METODO A APLICAR	17
RESUMEN DEL PROBLEMA ESPECIFICO	21
OBJETIVOS DEL TRABAJO	21
CAUSAS DEL PROBLEMA	22
ALTERNATIVAS DE SOLUCION	24
DESCRIPCIONES DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	27
GERENCIA GENERAL	30
GERENCIA ADMINISTRATIVA	38
CONTADOR	45
JEFE DE EXPORTACIONES	51

GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	57
EJECUTIVOS DE VENTAS	65
GERENCIA DE PRODUCCION	71
JEFE DE TEJIDO	79
JEFE DE CARPINTERIA	84
JEFE DE TERMINADO Y EMPAQUE	89
JEFE DE HERRERIA	94
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	99
RECORD DE VENTAS	102
REQUISICION DE MATERIALES Y SUMINISTROS	103
ORDEN DE COMPRA	104
ORDEN DE PRODUCCION (pedidos locales)	106
ORDEN DE PRODUCCION (exportaciones)	108
CONTROL DE PRODUCCION	109
OBSERVACIONES	110
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	117
ANEXOS	

Organigrama Propuesto

Récord de Ventas

Requisición de Suministros y Materiales

Orden de Compra

Orden de Producción (pedidos locales)

Orden de Producción (exportación)

Control de Producción

MIMBRES DE GUATEMALA, S. A.

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA), DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE OPERACIONES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, CON EL OBJETO DE MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD

INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Graduación que a continuación se presenta incluye un informe sobre la situación actual de la empresa MIMBRES DE GUATEMALA, S. A., de los problemas encontrados en su funcionamiento operativo y administrativo, así como un análisis y solución a uno de ellos.

Se eligió trabajar sobre el problema de la estructura organizacional no definida en la empresa, pues es importante para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa y el alcance de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas, que las personas que la conforman estén concientes del papel que deben jugar dentro de ella y de las responsabilidades que esto conlleva.

El trabajo consta de dos partes: una descripción de los puestos de la empresa y una manual de procedimientos. La primera incluye la elaboración de un organigrama funcional para el tipo de empresa que es Mimbres de Guatemala, S. A. y la descripción de cada uno de los puestos allí incluidos; y el Manual de

Procedimientos se elaborará de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa, abarcando las áreas de Compras, Producción, Ventas y Contabilidad.

Es importante dejar claro que con este trabajo no se pretende resolver todos los problemas de la empresa, sin embargo es un primer paso hacia una reestructuración y una base firme para la organización en la fase de reapertura en que se encuentra y el crecimiento sostenido de la empresa.

Así mismo se presentarán conclusiones y recomendaciones sobre algunos de los problemas detectados con el fin de dar a los directivos de la empresa sugerencias y pautas para resolver los mismos.

RESUMEN DEL TEMA

El tema que se eligió para desarrollar es la estructura organizacional no definida de la empresa MIMBRES DE GUATEMALA, S. A., y para efectos de solución del mismo se presentarán los siguientes documentos:

1. Un organigrama funcional para el tipo de empresa.
2. Definición de los puestos.

3. Elaboración de un Manual de Procedimientos con sus correspondientes formularios de control.

La estructura organizacional debe estar diseñada para funcionar, para permitir las contribuciones de los miembros de la organización y ayudarles a lograr objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido la organización no puede ser estática; sin embargo debe crearse una estructura que sea flexible al cambio, y cuya eficacia dependerá de la situación que se presente.

Para resolver el problema seleccionado se debe elaborar un organigrama que permita que cada persona tenga sus funciones y responsabilidades definidas, así como elaborar métodos de procedimientos y controles para evitar atrasos, falta de comunicación y problemas que surgen al no existir los mismos.

Se eligió trabajar este problema, ya que es vital para una empresa tener una organización definida para que los esfuerzos en todas las áreas se canalicen de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

SURGIMIENTO DEL TEMA

El tema del Trabajo de Graduación que se desarrollará surgió del trabajo realizado en Prácticas de Ingeniería. En este trabajo realizado se determinaron los principales problemas de la empresa y se inició la elaboración de los documentos que anteriormente se mencionaron. Sin embargo, por falta de tiempo no se pudo completar la Descripción de Puestos, y en el Manual de Procedimientos únicamente se desarrollaron los procedimientos principales (léase, compras, ventas, orden de producción y control de producción), los cuales necesitan revisarse .

Analizando la situación en la que en ese momento se encontraba la empresa, se determinó que dado que existían métodos de producción, estándares de producción y de calidad, lo que hacía falta era una guía que dirigiera los esfuerzos hacia lo que ya estaba establecido. Como primer paso debían establecerse jerarquías y responsabilidades, ya que de lo contrario se estaban canalizando los esfuerzos por las vías no adecuadas. Luego de esto se debían establecer pasos a seguir en cada una de las áreas (procedimientos), pues al no existir éstos, las personas involucradas en los procesos no asumían responsabilidad de lo que estaba sucediendo.

Para que exista una clara organización administrativa, y sea significativo para los individuos el papel que deben jugar dentro de la organización, se habrá de definir lo siguiente:

1. Objetivos verificables que constituyan una parte central de la planeación.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades de cada miembro de la organización.
3. Un área de discreción o autoridad, de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Para que esto dé resultados, se deben tomar medidas con el fin de suministrar la información necesaria, así como otras herramientas que se requieran para la realización de su función. Fue con este fin que se procedió a investigar tanto los objetivos que deseaba alcanzar la organización, así como las funciones, responsabilidades y áreas de discreción o autoridad de cada individuo.

Con el propósito de encausar la reestructuración de la empresa, y sentar bases que guíen el papel de los individuos que la integran, se desarrollaron los documentos mencionados. Sin embargo, debe notarse que, aunque es imprescindible que estos documentos existan, son solamente el primer paso hacia una clara organización administrativa. Es por esto que, en acuerdo con los directivos de la empresa, surgió la idea de concluir con el trabajo iniciado durante la práctica, para así proceder a enterar a todas las personas involucradas en el

proceso , sobre el contenido y significado de los mismos. Sobre todo, es de suma importancia que cada individuo conozca y comprenda sus funciones y responsabilidades, ya que solamente de esta manera se logrará que las actividades de la empresa marchen hacia el logro de sus objetivos.

De igual manera, es importante que se concluya el Manual de Procedimientos, pues este indica clara y puntualmente, los pasos que deben seguirse, y quién debe darlos. En la práctica realizada únicamente se elaboraron aquellos que regulan las ventas, compras y la producción; sin embargo, con el fin de dar seguimiento a la labor iniciada en la práctica, se deben elaborar, los procedimientos restantes, como lo son aquellos involucrados en la contabilidad de la empresa.

ANTECEDENTES

Mimbres de Guatemala, S. A, cuenta con 18 años de experiencia en la fabricación y comercialización de su producto; sin embargo, debido a problemas en la sociedad inicial y a problemas de tipo económico en el sector industrial al que pertenecen, la empresa permaneció fuera de actividad durante dos años.

En 1992 se reiniciaron esfuerzos para empezar a fabricar y comercializar de nuevo muebles de alma de hierro tejidos en mimbre. De esa fecha a principios de 1994, los esfuerzos fueron grandes, pero debido a la situación económica en la que se hallaba la empresa y a una falta de la persona adecuada para manejarla, el crecimiento, tanto en ventas, como en utilidades fue mínimo.

A principio de 1994 se contrató al actual gerente general con el propósito de elevar la productividad de la empresa, pues el problema principal con el que contaban era que, a pesar de que allí estaban las ventas, no lograban producir los pedidos. De febrero (fecha en que se contrató a la nueva administración) a la fecha, las ventas han tenido un crecimiento del 600% (en comparación al año anterior), ya que se ha logrado elevar la productividad del personal a más del doble, y únicamente se ha triplicado la mano de obra.

Dado lo mencionado, la empresa entró a una fase de crecimiento sin ningún respaldo de una estructura organizacional definida, ya que la persona contratada para el puesto de Gerente General debía asumir el papel de gerente de todos los departamentos funcionales de la empresa, léase administración, mercadeo y ventas y producción.

Esto en un principio era una tarea que, aunque requería de mucha organización y habilidad, era relativamente sencilla, ya que los niveles de venta y producción de la empresa eran mínimos. Sin embargo, con el crecimiento tan violento que se ha dado en las ventas y en la diversificación de productos (ahora se están elaborando no sólo muebles de alma de hierro tejidos en mimbre, sino muebles de alma de aluminio tejidos en vinil, muebles de alma de hierro tejidos en palma y muebles de maderas finas), se han encontrado con que no se dan abasto para cubrir todas las áreas de atención.

Se ha creado una duplicidad de funciones, ya que así como el Gerente General juega el papel de gerente de todos los departamentos, así también la persona que inicialmente fue contratada como Secretaria, es ahora Secretaria, Encargada de Exportaciones y Vendedora.

Las compras, las requisiciones de materiales, las órdenes de producción y los récords de ventas, son procedimientos y controles que, aunque están elaborados y representados en formatos, raras veces se utilizan (con excepción del control de

las ventas). Esto conduce a un desorden en la estructura organizacional, pues no está definido quién es responsable de cada una de estas actividades.

CONTEXTO DONDE SE LOCALIZA

Mimbres de Guatemala, S. A es una empresa que desde hace dieciocho años se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de diferentes tipos, como lo son:

- Muebles de alma de hierro forrados en mimbre
- Muebles de alma de hierro forrados en palma
- Muebles de alma de aluminio forrados en vinil
- Muebles de ratán
- Muebles de maderas finas

El tipo de fabricación que utiliza la empresa es liviana y de banco, pues se trabaja por lotes y con volúmenes relativamente bajos de cada modelo de mueble. El equipo no es nuevo; sin embargo se aprovecha su capacidad instalada y la mayor parte del trabajo de los diferentes departamentos es manual - se trabaja con mano de obra intensiva.

La mayoría del volumen de su producción (90% aproximadamente) está dirigido al mercado de exportación en Estados Unidos, principalmente el área de Florida y Carolina del Norte. Sin embargo, actualmente se están realizando esfuerzos para

promover la venta de sus productos en el mercado local, así como extender sus fronteras hacia otros países como lo son Puerto Rico y St. Croix.

Los canales de distribución para el mercado de exportación son principalmente a través de wholesalers y retailers; y en el mercado local se vende el producto directamente al cliente en la fábrica, pues no se cuenta actualmente con una sala de ventas fuera de las instalaciones de la planta.

A continuación se presenta el Análisis del Sector Industrial donde se desarrolla la empresa con el objeto de presentar un panorama completo del contexto en donde se localiza Mimbres de Guatemala, S. A.:

PROVEEDORES

Por la gran variedad de tipos de muebles que se fabrican en la empresa, esta cuenta con numerosos proveedores, principalmente nacionales. Los principales proveedores nacionales son :

- Empresas que se dedican a la fabricación de tubo y varilla de hierro y aluminio
- Personas particulares que cosechan el mimbres o tripa de pollo y palma

- Empresas que se dedican a la comercialización y distribución de materiales para terminados (pinturas de aceite, pinturas de agua, lacas, barnices, thinner, etc.)
- Ferreterías
- Fabricantes y distribuidores de telas

Con estos proveedores la empresa tiene cierto poder de negociación cuando se trata de volúmenes de compra grandes; sin embargo con las personas que proporcionan a la empresa la materia prima de tejido (mimbre, tripa de pollo y palma) el poder de negociación es reducido, pues el producto es estacional (la mayoría lo cosecha cuando no están sacando café y no es zafra) y se escaceea con frecuencia. Sin embargo, la empresa con los años ha adquirido la confianza y exclusividad con algunas personas que se dedican a cosechar estas materias primas todo el año, pero de nuevo el poder de negociación que se tiene con ellos es bastante limitado.

Otros proveedores son extranjeros, como los distribuidores del vinil para el tejido de los muebles con alma de aluminio. Con estos proveedores no se tiene poder de negociación directo; sin embargo la empresa cuenta con clientes-representantes en los Estados Unidos que fungen como mediadores entre los proveedores y la empresa. De esta forma la empresa ha logrado obtener, no sólo precios competitivos, sino calidad y tiempos de entrega favorables.

Las empresas de transporte marítimo y terrestre son también proveedores importantes de la empresa, pues su principal mercado es el de exportación. En la mayoría de los casos el cliente cubre los gastos de flete; sin embargo la empresa se encarga de negociar con los transportistas el precio del flete.

CLIENTES

Los principales clientes de Mimbres de Guatemala, S. A son empresas extranjeras de retailing y wholesale de muebles. Los principales clientes se encuentra en los Estados Unidos, concretamente Florida, Carolina del Norte y Virginia.

El mercado para el tipo de producto que fabrica la empresa es amplio, pues casi toda persona en lo particular, así como empresas de todo tipo son clientes potenciales. En cuante al mercado local, los principales clientes han sido personas particulares que se han acercado a la empresa para adquirir sus muebles; sin embargo, también se trabaja a empresas u organizaciones que están adquiriendo su mobiliario y equipo.

En lo que respecta al mercado local, se tiene poder de negociación con el cliente, ya que se dan precios competitivos a productos de alto valor percibido, pues son productos de superior calidad en cuanto a materiales y terminado, ya que están dirigidos principalmente a mercados con exigencias fuertes en estas áreas. En el mercado de exportación el poder de negociación existe aunque es más limitado;

esto se debe a que la competencia directa de la empresa es fuerte, con estándares de calidad altos, precios competitivos y tiempos de entrega muy favorables (esto se tratará con más detalle a continuación).

COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa más fuerte de la empresa son las industrias de fabricación de muebles en países como Haití, Honduras y China. Estos países fabrican muebles similares a los que comercializa la empresa, con estándares de calidad, precios y tiempos de entrega competitivos. No obstante, Mimbres de Guatemala ha logrado mantener a través de los años una imagen basada en calidad y precio, ya que aún es menos costoso para sus clientes el flete de Guatemala al lugar de destino, que de otros países al mismo destino.

Debido a la fuerte competencia que existe en este tipo de industria, la empresa se está viendo en necesidad de mantener una estrategia empresarial de liderazgo de costos con miras a alcanzar una estrategia de alto enfoque en diferenciación, dando un producto de calidad y alto valor percibido, pero siendo aún competitiva en costos. Para esto se requiere de una inversión fuerte, ya que la empresa se encuentra en una etapa de reorganización - reapertura, y el crecimiento ha sido violento, pero desordenado.

En cuanto a la competencia directa en el mercado local, se debe mencionar a todas aquellas personas particulares que fabrican muebles de mimbre (en San

Lucas, Antigua Guatemala, etc.), así como empresas que se dedican a la fabricación y/o muebles de tipo similar a los que produce la empresa. De nuevo la empresa, debido a la etapa en la que se encuentra, procura dar a sus clientes ventajas competitivas en cuanto a precio y calidad; sin embargo los tiempos de entrega son muchas veces prolongados y dificultan la negociación.

COMPETENCIA POTENCIAL

La competencia potencia en este sector industrial existe debido a que el mercado de este tipo de productos está en expansión continua, ya que existe una necesidad permanente para ellos, los márgenes de operación son buenos y la producción es relativamente sencilla. Sin embargo existen barreras de entrada ya que la mano de obra directa (de tejido, principalmente) es limitada y las economías de escala que se pueden aprovechar son pocas. Además Guatemala cuenta con ventajas adicionales como lo son la posición geográfica, que no sólo reduce los costos de flete, sino proporciona el clima y el terreno adecuado para la producción de las principales materias primas que son naturales (mimbre, palma y maderas finas de la región).

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son innumerables, pues existe una infinidad de tipos y modelos de muebles que hacen atractivo investigar el mercado antes de adquirir lo que se desea. Sin embargo, al tener un mercado tan grande este problema se reduce fuertemente, siempre que se mantengan los estándares de calidad, los precios y tiempos de entrega competitivos.

De igual forma es importante establecer el sistema de negocios de la empresa:

La empresa está integrada verticalmente y organizada de la siguiente forma:

- Bodega de materia prima de tejido, herrería, carpintería y pintura.
- Departamento de Herrería.
- Departamento de Tejido.
- Carpintería.
- Departamento de Pintura, terminado y empaque.
- Servicios de reparación y acabados para los diferentes tipos de muebles.
- Taller de tapicería (fuera de la empresa).

Además cuenta con un departamento administrativo que se encarga de todas las funciones de planeación, control y económico-financieras.

Para poder dar un panorama de las ventajas y desventajas de la empresa, previo a entrar al análisis de los problemas, se presenta a continuación un análisis FODA:

FORTALEZAS

- El mercado para el tipo de producto que fabrica y comercializa la empresa es amplio y está en constante expansión por la necesidad permanente de los clientes por este tipo de productos.
- Se ofrece un producto de calidad a precios competitivos
- El margen de operación es bueno, tanto en la comercialización local, como para el mercado de exportación.
- Se cuenta con instalaciones y capacidad instalada adecuada para satisfacer las necesidades de la empresa en este momento, y proporciona facilidad para crecer hasta el doble de su producción actual.
- La ubicación de la empresa es una ventaja, ya que se encuentra dentro del perímetro de la ciudad y cuenta con vías de acceso rápidas y directas.
- El personal a nivel de operarios y tejedores es capacitado en su área.

OPORTUNIDADES

- Abarcar nuevos mercados en el extranjero, como lo son Suramérica y el Caribe, así como otros clientes en el mercado de los Estados Unidos.
- Fabricar cualquier tipo de mueble que el consumidor desee, ya que la moda cambia.

- Abrirse paso en el mercado local.

DEBILIDADES

- No existe una estructura organizacional definida, ya que el Gerente General hace las funciones de Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente de Ventas y Gerente Financiero.
- Se tienen problemas de liquidez, ya que se está creciendo en una forma rápida y desordenada.
- Los proveedores tienen el poder de negociación.
- No se pueden aprovechar las economías de escala, ya que los volúmenes actuales aún no lo permiten.
- La mano de obra de tejido es escasa, por lo que los costos en esta área han subido.
- Los tiempos de entrega en el mercado local no están siendo manejados en forma adecuada.
- No existen procedimientos y controles adecuados en las diferentes áreas de la empresa.

AMENAZAS

- Perder mercado debido al incumplimiento de fechas de entrega.
- Problemas financieros debido a la falta de liquidez.
- La fluctuación en el tipo de cambio.
- Un crecimiento muy violento y no planificado, donde la capacidad instalada no sea suficiente ni adecuada.

MÉTODO A APLICAR

Después de haber adquirido una visión general de la situación actual de la empresa, se procede a enumerar y dar un breve análisis de los problemas que se consideraron inmediatos a resolver:

1. No existe una organización administrativa que permita realizar los procedimientos y controles adecuados para el adecuado funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Para resolver este problema se debe elaborar un organigrama que permita que cada persona tenga sus funciones y responsabilidades definidas, así como elaborar métodos de procedimientos y controles para evitar atrasos, falta de comunicación y problemas que surgen al no existir los mismos.

Se eligió trabajar este problema, ya que es vital para una empresa tener una organización definida para que los esfuerzos en todas las áreas se canalicen de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Para resolverlo se elaborarán los siguientes documentos:

1. Un organigrama funcional para el tipo de empresa.
2. Definición de los puestos.
3. Elaboración de los principales procedimientos que deben seguirse, léase compras, producción y ventas, con sus diferentes formularios de control.

Se revisaron varios ejemplos de manuales con Descripciones de Puesto, así como libros de texto en donde se establecen los esenciales que debe llevar uno de estos documentos. Viendo que parte de la solución del problema era dar una directriz administrativa a la empresa, tomé la decisión de elaborar las Funciones y Responsabilidades de cada una de las personas involucradas de acuerdo a los fundamentales de la Administración: planeación, organización, integración de personal, control, dirección y representación. De esta forma se asegura que todas las áreas de la administración estén cubiertas, y por otra parte, es explícito con los integrantes de la organización el papel que juegan en cada una de los fundamentales.

Si bien es cierto que es necesario cubrir otros puntos como lo son un sistema de contabilidad de costos formal, un método de costeo computarizado, etc., debido a las limitaciones de tiempo e información para resolver estos problemas, únicamente se dará solución a lo mencionado anteriormente. Sin embargo, se harán recomendaciones y se propondrán soluciones para resolver estos problemas.

2. No existe un sistema de contabilidad formal, así como tampoco un sistema de costeo establecido, que facilite la información requerida en el momento preciso.

De nuevo, debido a que existe información a la que no se puede tener acceso por razones de confidencialidad en la empresa, así como las limitaciones de tiempo ya mencionadas, no podemos dar solución a este problema. No obstante, se recomienda que se adquiera un sistema de computación adecuado a las necesidades de la empresa, y se implementen programas de contabilidad y costeo para dar solución a problemas que derivan de la falta de ellos.

3. La empresa no tiene definida su estrategia genérica de mercado.

Se debe definir con precisión la estrategia genérica de mercado que orientará el giro de negocios de la empresa. De esta forma no hay conflictos en los

procedimientos y controles necesarios para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. La empresa parece estar orientada a una estrategia de liderazgo de costos; sin embargo el valor percibido del producto es de vital importancia, lo que indica que se debe tener una estrategia de alto enfoque de diferenciación. Para esto se debe encontrar el equilibrio entre mantener un liderazgo de costos y avanzar hacia lo que es diferenciación. Esto se puede lograr obteniendo volúmenes de venta fuertes, para así poder aprovechar economías de escala y producción en línea, entre otros.

4. El personal de herrería y carpintería son remunerados con sueldos fijos, mientras que el personal de tejido está contratado por trato. No existen programas de incentivos en ninguno de los dos casos, y esto desmotiva a los empleados, sobre en la situación actual de la empresa.

La empresa se encuentra en una etapa de reorganización y crecimiento, por lo que el volumen de trabajo a subido sustancialmente. Se harán recomendaciones sobre los posibles planes de incentivos que son adecuados para cada una de las áreas de producción. De esta forma se podrá adquirir la colaboración del personal para cumplir con los objetivos de producción.

5. La empresa cuenta con problemas financieros: falta de liquidez y una deuda antigua.

Es imprescindible dar solución a estos problemas; sin embargo, no es una decisión que pueda tomar un asesor, sino una decisión a nivel de Junta Directiva y Gerencia General.

Los problemas que se mencionaron no son los únicos que existen en la empresa; sin embargo se considera son los problemas de mayor importancia y a los que debe darse prioridad para asegurar que se obtengan los objetivos deseados, así como un crecimiento productivo y sostenido.

RESUMEN DEL PROBLEMA ESPECÍFICO

No existe una organización administrativa que permita realizar los procedimientos y controles adecuados para el adecuado funcionamiento de la empresa, el cumplimiento de sus objetivos y el incremento en la productividad de la misma.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

1. Definir una estructura organizacional para que los esfuerzos en todas las áreas de la empresa se canalicen de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

2. Elaborar el Manual de Procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, con el fin de establecer guías para la acción y una descripción de la manera exacta y correcta de realizar ciertas actividades, así como realzar las áreas donde se requiere de la aplicación de planeación y control.

3. Sentar las bases para una clara organización administrativa, para luego proceder a enterar y a todas las personas involucradas en el proceso, sobre el contenido y significado de los mismos, ya que es importante que cada individuo conozca y comprenda sus funciones y responsabilidades, para el logro de objetivos a nivel individual y empresarial.

4. Establecer un programa de revisión periódica de los documentos que se elaborarán, con el fin de lograr que se tenga una administración dinámica, que cambia al ritmo de los cambios de la industria, de la moda y de las nuevas formas de administración.

CAUSAS DEL PROBLEMA

Mimbres de Guatemala, S. A., como se mencionó anteriormente, cuenta con 18 años de experiencia en la fabricación y comercialización de su producto; sin

embargo, debido a problemas en la sociedad inicial y a problemas de tipo económico en el sector industrial al que pertenecen, la empresa permaneció fuera de actividad durante dos años.

En 1992 se reiniciaron esfuerzos para empezar a fabricar y comercializar de nuevo muebles de alma de hierro forrados en mimbre. De esa fecha a principios de 1994, los esfuerzos fueron grandes, pero debido a la situación económica en la que se hallaba la empresa a una falta de la persona adecuada para manejarla, el crecimiento, tanto en ventas, como en utilidades fue el mínimo.

A principios de 1994 se contrató al actual Gerente General con el propósito de elevar la productividad de la empresa, pues el problema principal con el que contaban era que, a pesar de que allí estaban las ventas, no lograban producir los pedidos. De febrero (fecha en que se contrató a la nueva administración) a la fecha, las ventas han tenido un crecimiento del 600% (en comparación al año anterior), ya que se ha logrado elevar la productividad del personal a más del doble, y únicamente se ha triplicado la mano de obra.

Dado lo mencionado, la empresa entró a una fase de crecimiento sin ningún respaldo de una estructura organizacional definida, ya que la persona contratada para el puesto de Gerente General debía asumir el papel de gerente de todos los departamentos funcionales de la empresa, léase administración, mercadeo y ventas y producción.

Esto en un principio era una tarea que, aunque requería de mucha organización y habilidad, era relativamente sencilla, ya que los niveles de venta y producción de la empresa eran mínimos. Sin embargo, con el crecimiento tan violento que se ha dado en las ventas y en la diversificación de productos (ahora se están elaborando no sólo muebles de alma de hierro tejidos en mimbre, sino muebles de alma de aluminio tejidos en vinil, muebles de alma de hierro tejidos en palma y muebles de maderas finas), se han encontrado con que no se dan abasto para cubrir todas las áreas de atención.

Se ha creado una duplicidad de funciones, ya que así como el Gerente General juega el papel de gerente de todos los departamentos. así también la persona que inicialmente fue contratada como Secretaria, es ahora Secretaria, Encargada de Exportaciones y Vendedora.

Las compras, las requisiciones de materiales, las órdenes de producción y los récords de ventas, son procedimientos y controles que, aunque de alguna manera están siendo llevados y representados, no existen formatos y raras veces se utiliza el procedimiento correcto. Esto conduce a un desorden en la estructura organizacional, pues no está definido quién es responsable de cada una de estas actividades.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para que exista una clara organización administrativa, y sea significativo para los individuos el papel que deben jugar dentro de la organización, se habrá de definir lo siguiente:

1. Objetivos verificables que constituyan una parte central de la planeación.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades de cada miembro de la organización.
3. Un área de discreción o autoridad, de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que esto dé resultados, se deben tomar medidas con el fin de suministrar la información necesaria, así como otras herramientas que se requieran para la realización de su función.

Se debe concebir la organización como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.

3. La asignación de los diferentes grupos de actividades a un gerente con autoridad para supervisarlas (delegación de autoridad).
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical en la estructura organizacional.

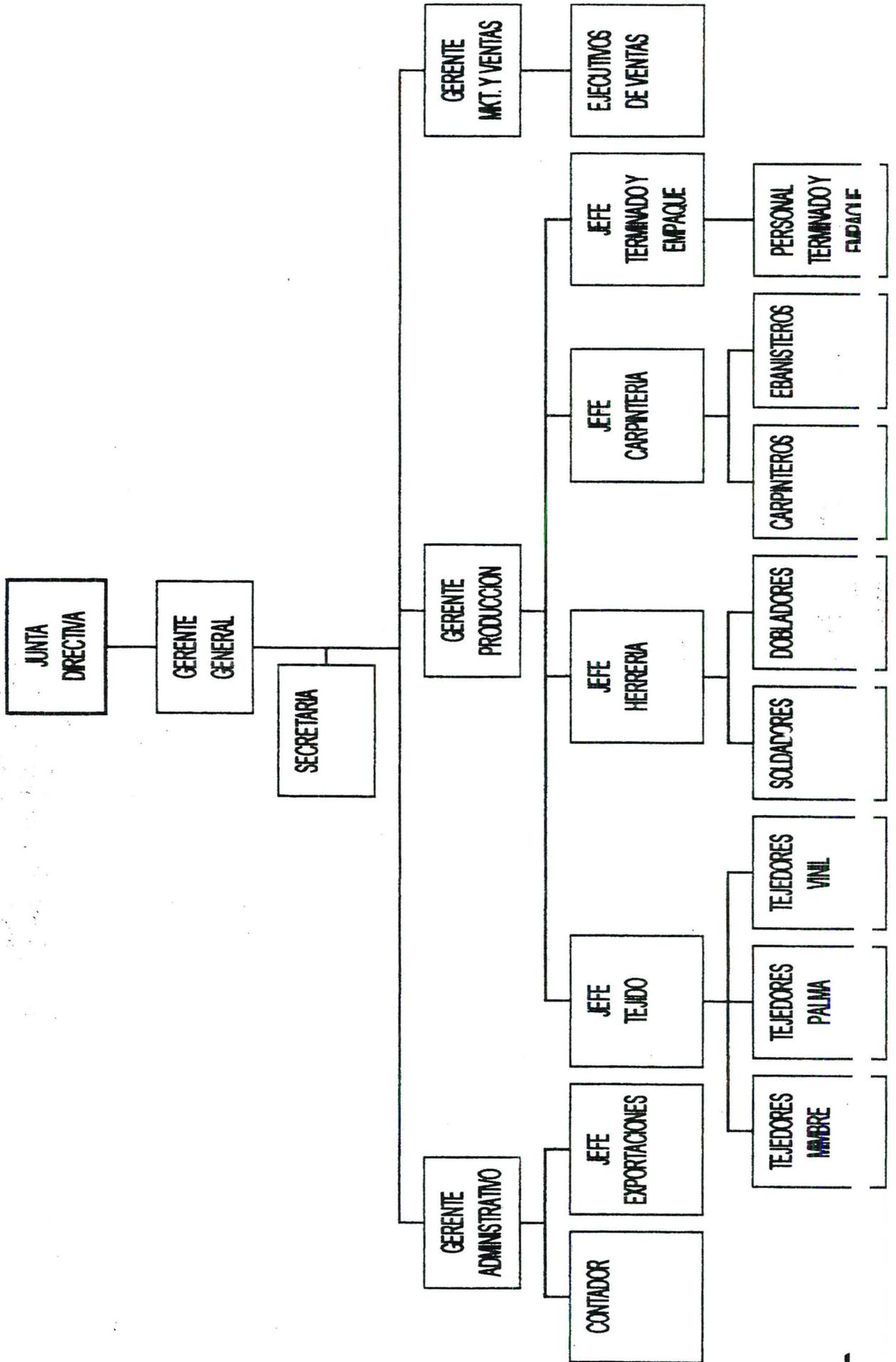
La estructura organizacional debe estar diseñada para funcionar, para permitir las contribuciones de los miembros de la organización y ayudarles a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido la organización no puede ser estática; sin embargo, debe crearse una estructura que sea flexible al cambio, y cuya eficacia dependerá de la situación que se presente.

Para resolver el problema seleccionado se debe elaborar un organigrama, que permita que cada persona tenga sus funciones y responsabilidades definidas, así como elaborar métodos de procedimientos y controles para evitar atrasos, falta de comunicación y problemas que surgen al no existir los mismos.

Se eligió trabajar este problema, ya que es vital para un empresa tener una organización definida para que los esfuerzos en todas las áreas se canalicen de la manera más adecuada, eficiente y eficaz, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Para resolverlo se elaborarán los siguientes documentos:

ORGANIGRAMA
MIMBRES DE GUATEMALA, S.A.



1. Un organigrama funcional de puestos de trabajo para el tipo de empresa.
2. Definición de los puestos y el perfil de la persona ideal para cada uno.
3. Elaboración de los principales procedimientos que deben seguirse, léase compras, producción y ventas, con sus diferentes formularios de control.

Si bien es cierto que es necesario cubrir otros puntos como lo son un sistema de contabilidad de costos formal, un método de costeo computarizado, etc., debido a las limitaciones de tiempo e información para resolver estos problemas, únicamente se dará solución a lo mencionado anteriormente. Sin embargo, se harán recomendaciones y propuestas de solución para resolver estos problemas.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

A continuación se describen brevemente las principales funciones con las que debe cumplir el Departamento Administrativo, con el fin de conducir a la empresa al cumplimiento de las metas y objetivos que apoyarán el desarrollo y crecimiento sostenido de la misma.

Al decir Departamento Administrativo nos referimos al Gerente General y a los gerentes de las diferentes áreas funcionales de la empresa: Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas y el Gerente de Producción.

Planeación

- Establecimiento y difusión de todas las políticas corporativas de la empresa, incluyendo su misión, filosofía, estrategias, procedimientos y reglas.
- Desarrollo de los planes generales de la empresa para el corto y mediano plazo, así como las metas y objetivos a alcanzar.
- Desarrollo de las políticas de inversión y expansión.
- Elaboración de presupuestos, planes de acción y de apoyo para cumplir las metas y todo el proceso de toma de decisiones.

Organización

- Debe velar por la organización de la empresa, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las personas que conforman la empresa, velando además por su mantenimiento y cumplimiento.
- Estar pendiente de la estructura que conforma la organización informal para poder emplearla en beneficio de la empresa y el personal, cuando sea

necesario. Organizar a los diferentes departamentos operativos y de servicio requeridos para la adecuada operación de la empresa.

- Es responsable por difundir entre el personal y clarificar cuando sea necesario, la estructura organizativa formal (organigrama) y las funciones y responsabilidades de cada puesto (descripciones de puestos).

Integración de Personal

- Establecer los requerimientos indispensables y diseñar los puestos de trabajo necesarios para hacer funcionar la estructura organizativa.
- Velar por que el proceso de selección se lleve a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos, aunque el reclutamiento y la oferta de trabajo deba hacerla el jefe inmediato superior del puesto que se requiere.

Control

- Control sobre la ejecución de las operaciones de la empresa, principalmente el ajuste a los presupuestos y planes de acción, el cumplimiento de los procedimientos y reglas, el control a la calidad de los productos y servicios.

Dirección

- Motivación continua del personal, a través de los planes de incentivos y recompensas por rendimiento y calidad.
- Establecimiento de una adecuada y efectiva comunicación a todo nivel por medio de los canales adecuados.

Representación

- Velar por la imagen, las decisiones y las actividades de la empresa dirigidas hacia afuera, sean personas, instituciones u otras empresas.

GERENCIA GENERAL

La cabeza de la estructura organizacional de la empresa es el Gerente General. Siendo este puesto clave, no sólo para el departamento administrativo sino principalmente para el desarrollo adecuado y el crecimiento sostenido de la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, se describirá a continuación.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título:	GERENTE GENERAL
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento Administrativo

Jerarquía

El Gerente General es la cabeza de la estructura organizacional dentro de la empresa. Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa. Debe presentar un reporte periódico de actividades a la Junta Directiva.

Reporta a

El Gerente General de la empresa reporta directa y periódicamente a la Junta Directiva, la cual está integrada por el Presidente y Vice presidente de la misma. En estas reuniones periódicas deberá presentar un reporte de las diferentes actividades realizadas, tanto operativas, como administrativas y financieras. Esto permitirá que la Junta Directiva se mantenga enterada del progreso del desarrollo y crecimiento de la empresa, como también dará las pautas necesarias para evaluar el desempeño del Gerente General.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Gerente General deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el área administrativa es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes. Por supuesto, se espera que el Gerente General, no tenga limitaciones de horario, aunque cumpla, para dar ejemplo, con la hora de llegada. La persona que ocupe el puesto de Gerente General deberá estar en disposición de viajar al exterior cuando sea necesario.

El salario previsto para el puesto de Gerente General oscilará entre Q.8,000.00 y Q.12,000.00 mensuales, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Ingeniero Mecánico Industrial o Industrial.
- Estudios superiores en administración de empresas y/o administración de personal (de preferencia).
- Conocimientos en manejo de software y computadoras personales.

Características personales

- Casado (deseable, pero no indispensable)
- Buena presentación personal
- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 40 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años como Gerente General, o un puesto similar.
- Experiencia en mercadeo, comercio internacional y administración de personal.
- Experiencia en la exportación de productos no tradicionales (deseable, pero no indispensable).

Idiomas

- Hablar, escribir y leer perfectamente el idioma inglés.

Requisitos Indispensables

- Disponibilidad de viajar al exterior
- No tener limitaciones de horario
- Vehículo propio

Objetivos del Puesto

El principal objetivo del puesto es reestructurar toda la empresa, dirigiendo todo el proceso de reapertura y las fases de desarrollo que permitan expandir sus operaciones hasta alcanzar un nivel de exportación de cinco (5) contenedores

mensuales en un término no mayor de dos años y lograr un crecimiento sostenido de 15.0% anual sobre las ventas a partir de entonces.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Normalizar la situación legal de la empresa.
- Reformular con la aprobación de la Junta Directiva, la misión de la empresa y su filosofía.
- Formular un manual de reglas y procedimientos.
- Elaborar los objetivos y metas para un plazo de cinco (5) años.
- Elaborar los objetivos anuales y proyecciones de ventas, participación de mercado y rentabilidad.
- Elaborar los presupuestos anuales de ingresos y gastos de operación.
- Elaboración de las políticas sobre costeo y precios.
- Determinar la factibilidad de los nuevos proyectos.
- Aprobar el desarrollo e implementación de nuevos productos.
- Elaboración y revisión de las políticas salariales.
- Revisar y aprobar los presupuestos de las áreas de mercadeo, producción y finanzas.
- Revisar y aprobar los planes de acción de corto y mediano plazo para estas áreas.

- Elaborar los planes de incentivos.
- Participar en la elaboración de los planes de inversión y expansión a nivel de Junta Directiva.

Dirección

- Desarrollar las políticas de planeación y control de inventarios.
- Velar por el mantenimiento de las instalaciones y equipo.
- Dirigir los programas de capacitación de personal.
- Establecer las prioridades en implementación.
- Dirigir el proceso de mejoramiento continuo.
- Aprobar las compras de maquinaria y tecnología.
- Dirigir la implementación de los programas de calidad.
- Dirigir a los gerentes de las áreas de producción, mercadeo y finanzas.
- Dirigir la elaboración de los planes de incentivos y recompensas.

Integración de Personal

- Contratación de los responsables de las áreas de mercadeo, producción y finanzas a nivel de gerencia.
- Contratación del personal administrativo y fuerza de ventas.
- Contratación del personal operativo a nivel de supervisores.

Organización

- Clarificar las responsabilidades en la ejecución de los planes.
- Elaborar y revisar periódicamente - al menos cada seis meses - la estructura organizacional.
- Revisar y verificar la actualización de los manuales de descripción de puestos y delimitación de responsabilidades y autoridad.

Representación

- Representar a la empresa en los eventos nacionales e internacionales en que participe.
- Representación legal de la empresa.
- Presentación de los Estados Financieros de la Empresa a la Junta Directiva mensualmente y al cierre fiscal anual.
- Negociación de los contratos de exportación.
- Negociación de los contratos con las compañías de cargo.
- Asistir a las Reuniones de Junta Directiva para presentar reportes periódicos - una vez al mes.

Control

- Evaluación del desempeño de los responsables de cada departamento.

- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Mantenerse al tanto de los cambios en el entorno del negocio y los niveles de competitividad.
- Controlar la ejecución presupuestaria.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento Administrativo

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa a los departamentos de contabilidad y exportaciones y al personal de limpieza y seguridad de la empresa. Debe presentar un reporte diario de facturación al Gerente General, así como mantenerlo informado sobre la situación financiera de la empresa.

Reporta a

El Gerente Administrativo reporta directa y diariamente al Gerente General. En estos reportes diarios debe incluir la información pertinente sobre las ventas facturadas diariamente, los cobros efectuados y cualquier otro dato que considere necesario para obtener una visión de la situación de la empresa.

Es su responsabilidad, también presentar los estados financieros al Gerente General, para su análisis y presentación a la Junta Directiva.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Gerente Administrativo deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el área administrativa es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Gerente Administrativo oscilará entre Q.2,000.00 y Q.4,000.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Licenciado en Administración de Empresas o Auditor y Contador Público.
- Estudios de post-grado en Finanzas.
- Conocimientos en manejo de software y computadoras personales.

Características Personales

- Casado (deseable, pero no indispensable)
- Buena presentación personal
- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 35 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de tres (3) años como Gerente Administrativo, o un puesto similar.
- Experiencia en finanzas y administración de personal.
- Experiencia en la exportación de productos no tradicionales (deseable, pero no indispensable).

Idiomas

- De preferencia, hablar y escribir inglés.

Requisitos Indispensables

- No tener limitaciones de horario.
- Tener vehículo propio.

Objetivos del Puesto

El puesto de Gerente Administrativo tiene como objetivos principales aquellos que conciernen a la elaboración y análisis de la información necesaria para la toma de decisiones económicas y financieras de la empresa, que se realizarán a nivel de Gerencia General y Junta Directiva. Esta información se utilizará, básicamente, para lo siguiente:

- Planeación y control de operaciones de rutina.
- Toma de decisiones no rutinarias y elaboración de planes y políticas importantes.
- Toma de decisiones a nivel de inversionistas, el cobro del impuesto sobre la renta y en otras diversas aplicaciones (equipo, instalaciones, diversificación).

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de los estados financieros a la fecha y proyectados, léase: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.
- Elaboración de un sistema de pagos y cobranzas.
- Conjuntamente con el Gerente General y los Gerentes de Mercadeo y Ventas y Producción, debe de elaborarse lo siguiente:
 1. Objetivos anuales y proyecciones de ventas, participación de mercado y rentabilidad.
 2. Presupuestos anuales de ingresos y gastos de operación.
 3. Políticas sobre costeo y precios.
 4. Factibilidad de los nuevos proyectos.
 5. Revisión de las políticas salariales.
 6. Revisión de los presupuestos de las áreas de mercadeo, producción y finanzas.
 7. Planes de incentivos.

Dirección

- Dirigir, en conjunto con el Gerente General, la elaboración de los planes de incentivos y recompensas.
- Dirigir a los encargados de la contabilidad general y las exportaciones.

Integración de Personal

- Selección de candidatos para personal administrativo para su posterior contratación por parte de la gerencia general.
- Selección y contratación del personal de mantenimiento y seguridad.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina, en conjunto con los gerentes de cada área.
- Manejo de formularios de IGSS.

Organización

- Organizar pagos a proveedores y cobros de cuentas pendientes.
- Revisar periódicamente, con el Gerente General, las delimitaciones de responsabilidades y autoridad de las personas bajo su línea de mando.

Representación

- Presentar mensualmente, así como al cierre fiscal anual, los Estados Financieros de la empresa a la Gerencia General para su presentación por parte de ésta a la Junta Directiva.
- Preparación y análisis financiero de los contratos de exportación.
- Análisis financiero y negociación de los contratos con las compañías de cargo.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa.
- Llevar un control de las exportaciones de producto terminado y de las importaciones de materia prima.
- Responsable de que las personas encargadas de limpieza y seguridad cumplan con sus obligaciones.

CONTADOR

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título: CONTADOR
Fecha: 21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:
Localización: Departamento Administrativo

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa al asistente de contabilidad (si se requiriera de uno). Debe presentar un reporte diario de facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar al Gerente Administrativo, así como mantenerlo informado sobre la situación financiera de la empresa.

Reporta a

La persona que ocupa el puesto de Contador de la empresa reporta directa y diariamente al Gerente Administrativo. En estos reportes diarios debe incluir la información pertinente sobre las ventas facturadas diariamente, los cobros efectuados y cualquier otro dato que considere es necesario para obtener una

visión de la situación de la empresa. De igual manera, debe presentar los pagos a realizar para su aprobación y firmas respectivas.

Es su responsabilidad, también, elaborar los estados financieros, para su revisión y análisis por parte del Gerente Administrativo.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Contador deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el área administrativa es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Contador oscilará entre Q.1,000.00 y Q.2,500.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Perito contador

- Estudiante de Auditoría (deseable, pero no indispensable)

Características Personales

- Casado (deseable, pero no indispensable)
- Excelentes relaciones interpersonales
- No menor de 25 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Responsable y con iniciativa
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de dos (2) años como Contador.
- Experiencia en manejo de transacciones internacionales, cartas de crédito, letras de cambio, etc..

Objetivos del Puesto

El puesto de Contador tiene como objetivos principales aquellos que conciernen el control de los ingresos y egresos de la empresa, así como la recolección de la información necesaria para la elaboración de los planes e información económica y financiera de la empresa, que deberá ser revisada y analizada por el Gerente

Administrativo, con el fin de mantener una situación económica y financiera estable. Esta información se utilizará, básicamente, para lo siguiente:

- Planeación y control de operaciones de rutina.
- Toma de decisiones rutinarias y elaboración de planes y políticas para análisis y aprobación a nivel de Gerencia.
- Elaborar los informes que se utilizarán para la toma de decisiones a nivel de inversionistas, el cobro del impuesto sobre la renta y en otras diversas aplicaciones (equipo, instalaciones, diversificación).

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaborar un sistema eficaz de cobranza, así como de pagos a proveedores, servicios y obligaciones de la empresa.
- Establecer un sistema de contabilidad que permita llevar al día la información económica de la empresa.
- Establecer un sistema de pago de salario a los empleados.
- Preparar la declaración del ISR, IVA y demás retenciones e impuestos.

Integración de Personal

- Pago de planilla quincenal.
- Atención de reclamos en el pago de los salarios.
- Inscripción de los empleados en el IGSS.

Organización

- Organizar pagos a proveedores y cobros de cuentas pendientes.
- Mantener al día los pagos de prestaciones, como lo son vacaciones, aguinaldo y bono 14.

Representación

- Presentar un reporte diario, al Gerente Administrativo, de la facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Realizar trámites de pago de impuestos, IGSS, Banco de los Trabajadores, IRTRA, etc., así como tramitar los carnets respectivos.

Control

- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de la facturación, las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa.
- Llevar un control de los ingresos por exportaciones de producto terminado y de los egresos por las importaciones de materia prima.
- Llevar un control del tiempo o los tratos de los trabajados por el personal de la empresa.

JEFE DE EXPORTACIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	JEFE DE EXPORTACIONES
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento Administrativo

Jerarquía

En la estructura organizacional se encuentra al mismo nivel jerárquico que el Contador de la empresa. Debe presentar un reporte periódico (en relación directa al número de exportaciones que se están realizando) de las exportaciones e importaciones que se realizan.

Reporta a

La persona que ocupa el puesto de Jefe de Exportaciones reporta directa y periódicamente al Gerente Administrativo. En estos reportes deberá incluir la actividad de exportación e importación realizada en el período en cuestión, así como cualquier cambio en la legislación y tratados internacionales que rigen este tipo de actividades.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Jefe de Exportaciones deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el área administrativa es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes. Sin embargo, estará en libertad y obligación de realizar sus actividades fuera de las instalaciones de la empresa, siempre que la situación lo requiera.

El salario previsto para el puesto de Contador oscilará entre Q.1,000.00 y Q.2,500.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Técnico en Comercio Internacional.
- Conocimiento y dominio del contenido de las legislaciones y tratados internacionales que rigen el tipo de actividad que realiza la empresa.

Características Personales

- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 35 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Capacidad demostrada para tomar decisiones
- Habilidad para negociar

Experiencia

- Experiencia mínima de dos (2) años como Jefe de Exportaciones o un puesto similar.
- Experiencia en la exportación de productos no tradicionales (deseable, pero no indispensable).
- Experiencia en la importación de materia prima o productos terminados.

Idiomas

- Escribir, leer y hablar perfectamente el idioma inglés.

Objetivos del Puesto

El puesto de Jefe de Exportaciones tiene como objetivos principales aquellos que conciernen el control, agilización y estimulación de las exportaciones en la empresa, con el fin de llevar a la misma a una posición privilegiada dentro del mercado en el que participa, y proporcionar bases sólidas para el crecimiento de sus actividades.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaborar, en conjunto con los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa, un plan de las exportaciones a realizar (mensual y anual).
- Establecer los procedimientos a seguir para los diferentes tipos de exportación que realiza la empresa.
- Establecer los procedimientos a seguir para las importaciones de materia prima que realiza la empresa.

Dirección

- Recolectar de los responsables, los diferentes documentos, debidamente formulados, para que las exportaciones se realicen sin problemas ni demoras.

Integración de Personal

- Transmitir a todo el personal involucrado en la producción de productos para la exportación, toda aquella información que se refiere a normas de calidad, legislaciones y tratados que rigen la industria mueblera.

Organización

- Organizar el itinerario de las exportaciones pendientes.
- Organizar el itinerario de las importaciones que deben realizarse.

Representación

- Asistir a las reuniones y conferencias que conciernen a la empresa, en la Gremial de Exportadores, Cámara de Industria, etc..
- Actuar como agente aduanal para sacar mercadería de importación.

Control

- Llevar un control de las exportaciones e importaciones realizadas.

GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento Administrativo

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa al cuerpo de vendedores de la empresa. Debe presentar un reporte semanal al Gerente General sobre las ventas y las negociaciones con los diferentes clientes, tanto nacionales como en el extranjero.

Reporta a

El Gerente de Mercadeo y Ventas reporta directa y semanalmente al Gerente General. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle de las negociaciones realizadas con los clientes nacionales y en el extranjero, así como un detalle de las ventas realizadas durante ese período.

Es su responsabilidad, también, presentar una proyección de las ventas y un plan de mercadeo, ambas a corto y largo plazo, para su presentación y aprobación en las reuniones de Junta Directiva.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Gerente de Mercadeo y Ventas deberá realizarse tanto dentro de las instalaciones de la empresa, como fuera de ellas, cuando la situación así lo requiera. El horario de trabajo en el área administrativa es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes; sin embargo, se debe tener flexibilidad de horario para atender a los clientes en el horario que a ellos convenga. También deberá estar en disposición de viajar al extranjero cuando sea necesario.

El salario previsto para el puesto de Gerente de Mercadeo y Ventas oscilará entre Q2,500.00 y Q.5,000.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, más las comisiones, convenidas, sobre las ventas realizadas en el extranjero. Este salario está sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Licenciado en Mercadotecnia o Administración de Empresas
- Estudios de post-grado en Mercadotecnia o Comercio Internacional (deseable, pero no indispensable)
- Conocimientos de manejo de software y computadoras personales

Características Personales

- Casado (deseable, pero no indispensable)
- Buena presentación personal
- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 35 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones
- Habilidad para negociar

Experiencia

- Experiencia mínima de tres (3) años como Gerente de Mercadeo y Ventas, o un puesto similar.
- Experiencia en mercadeo y ventas a nivel nacional e internacional.
- Experiencia en la exportación de productos no tradicionales.

Idiomas

- Hablar, escribir y leer perfectamente el idioma inglés.

Requisitos Indispensables

- No tener limitaciones de horario.
- Tener disposición de viajar al extranjero.
- Tener vehículo propio.

Objetivos del Puesto

El puesto de Gerente de Mercadeo y Ventas tiene como objetivos principales aquellos que conciernen a la elaboración y análisis de la información necesaria para la toma de decisiones de estrategias de mercadeo y negociaciones de

ventas de la empresa, que se realizarán a nivel de Gerencia General y Junta Directiva. Esta información se utilizará, básicamente, para lo siguiente:

- Planeación y control de estrategias de mercadeo y ventas.
- Toma de decisiones no rutinarias y elaboración de planes y políticas importantes.
- Toma de decisiones a nivel de diversificación, expansión de la capacidad (en conjunto con los gerentes de las otras áreas), penetración de nuevos mercados, etc..

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de planes y estrategias de mercadeo y ventas a corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de catálogos y listas de precios.
- Elaboración de sistema de visitas y comunicación con los clientes.
- Mantenerse al día con la moda en decoración de interiores, especialmente en el área de muebles.
- Conjuntamente con el Gerente General, y los Gerentes Administrativo y de Producción, debe de elaborarse lo siguiente:

1. Objetivos anuales y proyecciones de ventas, participación de mercado y rentabilidad.
2. Presupuestos anuales de ingresos y gastos de operación.
3. Políticas sobre costeo y precios.
4. Factibilidad de nuevos proyectos.
5. Revisión de las políticas salariales.
6. Revisión de los presupuestos de las áreas de mercadeo, producción y finanzas.
7. Planes de incentivos.

Dirección

- Dirigir, en conjunto con el Gerente General, la elaboración de los planes de comisiones sobre ventas.
- Dirigir al cuerpo de vendedores.
- Dirigir a los responsables de llevar a cabo las campañas de publicidad y mercadeo.

Integración de Personal

- Selección y contratación del personal que integra el cuerpo de ventas de la empresa.

- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina, en conjunto con el Gerente Administrativo.
- Establecer el reglamento sobre el respeto y manejo de la cartera de clientes de cada vendedor.

Organización

- Organizar horario para visitas a clientes y reporte de estas visitas a gerencia.
- Establecer un medio de comunicación constante y eficaz entre los vendedores, los clientes y la empresa.
- Organizar las campañas publicitarias y llevar a cabo los planes de mercadeo.

Representación

- Presentación de informes periódicos sobre negociaciones, ventas y estrategias de mercadeo a Gerencia General, para su posterior presentación y análisis en Junta Directiva.
- Representar a la empresa en shows internacionales de muebles.
- Visitar a los clientes en el extranjero, cuando así se requiera.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de las ventas nacionales e internacionales.
- Llevar un control de las negociaciones y las comisiones que deben pagarse a los representantes de ventas de la empresa en el exterior.

EJECUTIVOS DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	EJECUTIVO DE VENTAS
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento de Mercadeo y Ventas

Jerarquía

No tiene personal bajo su línea de mando. Debe presentar al Gerente de Mercadeo y Ventas, un reporte semanal sobre el status de las ventas locales y para exportación.

Reporta a

Los vendedores reportan directa y semanalmente al Gerente de Mercadeo y Ventas. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle sobre el estatus de las ventas locales y para exportación realizadas, así como un plan de visitas para la semana en vigor.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de las personas que ocupen el puesto de Ejecutivos de Ventas deberá realizarse, principalmente, fuera de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el Departamento de Mercadeo y Ventas es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes, con flexibilidad de horario conforme lo requiera la situación.

El salario previsto para el puesto de Ejecutivo de Ventas estará conformado por un salario base de Q.500.00 mensuales, 5.0% de comisión sobre el valor de la venta, depreciación de vehículo y gasolina, sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Bachiller en Ciencias y Letras, Secretaria Bilingüe o similar diploma a nivel de enseñanza media.
- Estudiante de Mercadotecnia, Comercio Internacional o Administración de Empresas (deseable, pero no indispensable).

Características personales

- Soltero (a) (deseable, pero no indispensable)
- Buena presentación personal
- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 35 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Perseverante
- Capacidad demostrada para tomar decisiones
- Habilidad para negociar

Experiencia

- Experiencia mínima de un año en ventas

Idiomas

- Escribir, leer y hablar perfectamente el idioma inglés

Requisitos Indispensables

- Poseer vehículo propio
- No tener limitaciones de horario
- Disponibilidad de viajar al interior de la República y al extranjero.

Objetivos del Puesto

El puesto de Ejecutivo de Ventas tiene como objetivo principal alcanzar las metas fijadas para las ventas mensuales y a largo plazo, para asegurar a la empresa un crecimiento sostenido de un 15% anual en ventas.

También es objetivo de este puesto, dar servicio pre y post-venta a los clientes.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Establecer horario de visitas a los clientes.
- Establecer, en conjunto con el Gerente de Mercadeo y Ventas, las estrategias a seguir para la negociación de pedidos.
- Establecer, en conjunto con el Gerente de Mercadeo y Ventas, las estrategias para entrar a nuevos mercados.

Dirección

- Llevar la retroalimentación necesaria, para el establecimiento de políticas de mercadeo y ventas que dirijan los esfuerzos de la empresa hacia el alcance de sus metas.

Integración de Personal

- Respetar las carteras de clientes de los otros ejecutivos, para que no se dupliquen esfuerzos y se mantengan relaciones cordiales de trabajo.

Organización

- Organizar el tiempo disponible para dar a los clientes el servicio pre y post-venta que requieren.
- Mantener un sistema de comunicación abierto entre los clientes y la empresa.

Representación

- Representar a la empresa en negociaciones rutinarias con los clientes.

Control

- Llevar un control de las ventas realizadas.
- Revisar periódicamente el status de los pedidos en producción.
- Revisar periódicamente la cartera de clientes.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento Administrativo

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa a los jefes de las áreas de Tejido, Carpintería, Terminado y Empaque y Herrería. Debe presentar a Gerencia General, un reporte semanal sobre el status de los pedidos locales y para exportación, así como también pasar una copia del informe al Gerente de Mercadeo y Ventas.

Reporta a

El Gerente de Producción reporta directa y semanalmente al Gerente General. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle sobre el status de los pedidos locales y para exportación, así como un plan de producción para la semana en vigor.

Es su responsabilidad también, elaborar un plan de producción basado en las proyecciones de ventas, para su presentación y análisis de requerimientos en las reuniones de Junta Directiva.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Gerente de Producción deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el área de producción es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Gerente de Producción oscilará entre Q.3,000.00 y Q.5,000.00 de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Ingeniero Industrial o Mecánico Industrial.
- Estudios de post-grado en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos.

- Conocimientos de manejo de software y computadoras personales.

Características Personales

- Sexo masculino
- Casado (deseable, pero no indispensable)
- Excelentes relaciones interpersonales
- No mayor de 35 años
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de tres (3) años como Gerente de Producción, o un puesto similar.
- Experiencia en la fabricación en línea de muebles (deseable, pero no indispensable).
- Experiencia en fabricación de productos para exportación (deseable, pero no indispensable).

Idiomas

- De preferencia, hablar y escribir inglés.

Requisitos Indispensables

- No tener limitaciones de horario.

Objetivos del Puesto

El puesto de Gerente de Producción tiene como objetivos principales aquellos que conciernen a la elaboración y análisis de la información necesaria para la toma de decisiones en lo que se refiere a la maximización de la productividad y minimización de los costos de producción. Esta información se utilizará, básicamente, para lo siguiente:

- Planeación y control de la producción y de los inventarios.
- Toma de decisiones no rutinarias y elaboración de planes y políticas importantes.
- Toma de decisiones en lo que concierne a turnos de trabajo, planes de incentivos (en conjunto con el Gerente Administrativo y el Gerente General), requisiciones de equipo y proveedores a utilizar.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de los planes de producción semanales, a corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de sistema de control de la producción.
- Realizar estudios de tiempos y movimientos para maximizar la productividad y minimizar los costos.
- Determinar tiempos estándar, así como explosiones de materiales para cada una de las piezas que se fabrican, con el fin de elaborar un sistema de costeo (en conjunto con el Gerente General y el Gerente Administrativo).
- Elaboración de un sistema de planificación y control de inventarios.
- Conjuntamente con el Gerente General, y los Gerentes de Mercadeo y Ventas y Administrativo, debe de elaborarse lo siguiente:
 1. Objetivos anuales y proyecciones de ventas, participación de mercado y rentabilidad.
 2. Presupuestos anuales de ingresos y gastos de operación.
 3. Políticas sobre costeo.
 4. Factibilidad de nuevos proyectos.
 5. Revisión de políticas salariales.

6. Revisión de los presupuestos de las áreas de mercadeo, producción y finanzas.
7. Planes de incentivos.

Dirección

- Dirigir al personal del Departamento de Producción hacia el cumplimiento de las metas cuantitativas y cualitativas que se han establecido.
- Dirigir, en conjunto con el Gerente General y el Gerente Administrativo, la elaboración de los planes de incentivos y recompensas para el área de producción.
- Dirigir a los jefes de Carpintería, Tejido, Terminado y Empaque y Herrería.

Integración de Personal

- Selección de los candidatos para personal de producción a nivel de Jefe de área, para su posterior contratación por parte de la Gerencia General.
- Selección y contratación del personal de tejido, carpintería, herrería, terminado y empaque.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina, en conjunto con los gerentes de cada área.

Organización

- Revisar periódicamente, con el Gerente General, las delimitaciones de responsabilidades y autoridad de las personas bajo su línea de mando.
- Organizar los turnos de producción que sean necesarios.
- Elaborar una distribución en planta de las instalaciones de producción, con el fin de obtener una maximización de la productividad.

Representación

- Presentar periódicamente los planes de producción de la empresa a la Gerencia General para su presentación por parte de ésta a la Junta Directiva.
- Negociar con los proveedores un programa de entrega de material, así como descuentos por cantidad y condiciones de pago.
- Visitar los shows de muebles para observar nuevas tecnologías.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de la producción y de la calidad de la misma.
- Llevar un control de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.

JEFE DE TEJIDO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	JEFE DE TEJIDO
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento de Producción

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa a los tejedores y a las personas encargadas de distribuir el material de tejido (léase: mimbres, tripa de pollo, palma y vinil). Es responsabilidad de la persona que ocupa este puesto presentar un reporte semanal de la producción al Gerente de Producción, para su análisis y uso para la elaboración de los planes correspondientes.

Reporta a

El Jefe de Tejido reporta directa y semanalmente al Gerente de Producción. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle de lo producido durante la semana pasada y un plan de producción para la semana vigente. Este reporte se presentará el lunes a primera hora.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Jefe de Tejido deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el departamento de producción es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Jefe de Tejido oscilará entre Q.600.00 y Q800.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Completado estudios hasta tercero básico, como mínimo.

Características Personales

- Sexo femenino
- No menor de 25 años
- Excelentes relaciones interpersonales

- Acostumbrada a trabajar bajo presión
- Dinámica, responsable y entusiasta
- Agresiva y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones
- Habilidad para negociar

Experiencia

- Experiencia mínima de tres (3) años en el tejido de muebles de mimbre.
- Experiencia mínima de un (1) año como Jefe de Tejido o puesto similar.

Objetivos del Puesto

El puesto de Jefe de Tejido tiene como objetivos principales aquellos que conciernen la capacitación y control de los tejedores de mimbre, palma y vinil, así como los que conciernen al control de producción de su área.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de planes de producción semanales para el área de tejido, en la forma de asignación de piezas por tejedor.
- Establecimiento de la política de precios por mueble (a los tejedores se les remunera por trato).
- Elaboración de requerimientos de material de tejido (mimbre, tripa de pollo, palma y vinil).

Dirección

- Dirigir a los tejedores en la elaboración de los diferentes tipos de mueble.
- Asignar los tratos a cada tejedor.

Integración de Personal

- Selección de los tejedores para su posterior contratación por parte del Gerente de Producción.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina de los tejedores, en conjunto con el Gerente de Producción.

- Capacitación de los tejedores.
- Capacitación de las personas responsables de seleccionar y distribuir el material de tejido (mimbre, tripa de pollo, palma y vinil).
- Informe de los tratos realizados por cada tejedor, para elaborar la planilla quincenal.

Organización

- Organizar el área de tejido para que sea funcional y favorezca a la productividad.
- Repartir los tratos equitativamente, tomando en consideración la capacidad y la antigüedad de los tejedores.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de muebles tejidos, así como de la persona que lo elaboró.
- Llevar un control de inventario de la materia prima de tejido.
- Responsable de mantener un orden y limpieza en el área de tejido.

JEFE DE CARPINTERÍA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título:	JEFE DE CARPINTERÍA
Fecha:	21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:	
Localización:	Departamento de Producción

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa a los carpinteros y ebanisteros. Es responsabilidad de la persona que ocupa este puesto presentar un reporte semanal de la producción al Gerente de Producción, para su análisis y uso para la elaboración de los planes correspondientes.

Reporta a

El Jefe de Carpintería reporta directa y semanalmente al Gerente de Producción. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle de lo producido durante la semana pasada y un plan de producción para la semana vigente. Este reporte se presentará el lunes a primera hora.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Jefe de Carpintería deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el departamento de producción es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Jefe de Carpintería oscilará entre Q.1,200.00 y Q.1,500.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Completado estudios hasta tercero básico, como mínimo.

Características Personales

- Sexo masculino
- Mayor de 35 años
- Excelentes relaciones interpersonales

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones
- Habilidad para negociar

Experiencia

- Experiencia mínima de diez (10) años en la fabricación de muebles de madera.
- Experiencia en la fabricación de muebles de maderas finas (caoba, cedro, etc.).
- Experiencia mínima de un (1) año como Jefe de Carpintería o un puesto similar.

Objetivos del Puesto

El puesto de Jefe de Carpintería tiene como objetivos principales aquellos que conciernen a la capacitación y control de los carpinteros y ebanisteros, así como los que conciernen al control de la producción de su área.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de planes de producción semanales para el área de carpintería y ebanistería.
- Elaboración de requerimientos de material de carpintería y ebanistería (madera, lija, barniz, clavo, tornillos, tintes, etc.).

Dirección

- Dirigir a los carpinteros y ebanisteros en la elaboración de los diferentes muebles.
- Asignar las tareas correspondientes a las personas bajo su línea de mando.

Integración de Personal

- Selección de los carpinteros y ebanisteros para su posterior contratación por parte del Gerente de Producción.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina de los carpinteros y ebanisteros, en conjunto con el Gerente de Producción.
- Capacitación de los carpinteros y ebanisteros, cuando sea necesario.

Organización

- Organizar el área de carpintería para que sea funcional y favorezca a la productividad.
- Repartir las tareas equitativamente, tomando en consideración la capacidad y la antigüedad de los carpinteros y ebanisteros.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de los muebles elaborados, así como del material utilizado en cada uno.
- Llevar un control de inventario de la materia prima de carpintería.
- Responsable de mantener un orden y limpieza en el área de carpintería y ebanistería.

JEFE DE TERMINADO Y EMPAQUE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título: JEFE DE TERMINADO Y EMPAQUE
Fecha: 21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:
Localización: Departamento de Producción

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa al personal de terminado y empaque. Es responsabilidad de la persona que ocupa este puesto presentar un reporte semanal de la producción al Gerente de Producción, para su análisis y uso para la elaboración de los planes correspondientes.

Reporta a

El Jefe de Terminado y Empaque reporta directa y semanalmente al Gerente de Producción. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle de lo producido durante la semana pasada y un plan de producción para la semana vigente. Este reporte se presentará el lunes a primera hora.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Jefe de Terminado y Empaque deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el departamento de producción es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Jefe de Terminado y Empaque oscilará entre Q.600.00 y Q.900.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Completado estudios hasta tercero básico, como mínimo.

Características Personales

- Sexo masculino
- No mayor de 35 años
- Excelentes relaciones interpersonales

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de tres (3) años en el área de pintura (acabados).
- Experiencia mínima de un (1) año como jefe de área de pintura o un puesto similar.

Objetivos del Puesto

El puesto de Jefe de Terminado y Empaque tiene como objetivos principales aquellos que conciernen la capacitación y control del personal de esta área, así como los que conciernen al control de la producción y, muy en especial, la calidad de su área.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de planes de producción semanales para el área de terminado y empaque.
- Elaboración de requerimientos de material de terminado y empaque (pintura, thinner, wipe, papel kraft, cajas, etc.).

Dirección

- Dirigir al personal de su área en la producción de la calidad requerida para la exportación.
- Asignar las tareas correspondientes a las personas bajo su línea de mando.

Integración de Personal

- Selección del personal de terminado y empaque para su posterior contratación por parte del Gerente de Producción.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina del personal bajo su línea de mando, en conjunto con el Gerente General.
- Capacitación del personal de terminado y empaque, cuando sea necesario.

Organización

- Organizar el área de terminado y empaque para que sea funcional y favorezca a la productividad.
- Repartir las tareas equitativamente, tomando en consideración la capacidad del personal.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de los muebles terminados y empacados, así como del material utilizado en cada uno.
- Llevar un control del inventario de la materia prima de terminado y empaque.
- Responsable de mantener un orden y limpieza en el área de terminado y empaque.
- Velar por que se mantengan niveles de calidad superiores y consistentes.

JEFE DE HERRERÍA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título: JEFE DE HERRERÍA
Fecha: 21 de octubre de 1994
Persona que describió el puesto:
Localización: Departamento de Producción

Jerarquía

Esta persona tiene bajo su responsabilidad directa al personal de herrería (soldadores y dobladores). Es responsabilidad de la persona que ocupa este puesto presentar un reporte semanal de la producción al Gerente de Producción, para su análisis y uso para la elaboración de los planes correspondientes.

Reporta a

El Jefe de Herrería reporta directa y semanalmente al Gerente de Producción. En estos reportes semanales deberá incluir un detalle de lo producido durante la semana pasada y un plan de producción para la semana vigente. Este reporte se presentará el lunes a primera hora.

Condiciones de Trabajo

El trabajo de la persona que ocupe el puesto de Jefe de Herrería deberá realizarse dentro de las instalaciones de la empresa. El horario de trabajo en el departamento de producción es de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm, de lunes a viernes.

El salario previsto para el puesto de Jefe de Herrería oscilará entre Q.1,200.00 y Q.1,500.00, de acuerdo con la capacidad y experiencia de la persona contratada, y sujeto a las prestaciones que por ley se aplican.

Requerimientos

Estudios

- Completado estudios hasta tercero básico, como mínimo.
- Capacitación en métodos de doblado de metales y métodos de soldadura.

Características Personales

- Sexo masculino
- No mayor de 35 años

- Excelentes relaciones interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Dinámico, responsable y entusiasta
- Agresivo y con iniciativa
- Habilidad para dirigir personal y don de mando
- Capacidad demostrada para tomar decisiones

Experiencia

- Experiencia mínima de cinco (5) años en el área de soldadura y trabajo con metales.
- Experiencia en la fabricación de muebles con alma de hierro.
- Experiencia mínima de un (1) año como Jefe de Herrería o un puesto similar.

Funciones y Responsabilidades

Planeación

- Elaboración de planes de producción semanales para el área de herrería.
- Elaboración de requerimientos de material de herrería (hierro, aluminio, sierras, gases para soldar, electrodo, etc.).

Dirección

- Dirigir al personal de herrería en la elaboración de las diferentes estructuras metálicas para los diferentes tipos de muebles.
- Asignar las tareas correspondientes a las personas bajo su línea de mando.

Integración de Personal

- Selección del personal de herrería, para su posterior contratación por parte del Gerente de Producción.
- Manejo de quejas, malos hábitos de trabajo y disciplina del personal de herrería, en conjunto con el Gerente de Producción.
- Capacitación de los soldadores y dobladores, cuando sea necesario.

Organización

- Organizar el área de herrería para que sea funcional y favorezca a la productividad.
- Repartir las tareas equitativamente, tomando en consideración la capacidad y la antigüedad de los soldadores y dobladores.

Control

- Evaluación del desempeño del personal bajo su línea de mando.
- Hacer llegar a los responsables la retroalimentación necesaria.
- Llevar un control de las estructuras elaboradas, así como del material utilizado en cada una.
- Llevar un control de inventario de la materia prima de herrería.
- Responsable de mantener un orden y limpieza en el área de herrería.
- Velar por la calidad (en lo que a soldadura y precisión de tamaños se refiere) de las estructuras producidas.
- Llevar un control del desperdicio de material, con el fin de minimizarlo para reducir costos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos presentan un área en donde debe aplicarse planeación y control. Son instrumentos necesarios para que las cosas se hagan eficazmente en un forma dada o para el control. Sin embargo, debe cuidarse que estos no produzcan rigidez departamental que limite la innovación y la respuesta al cambio.

Los procedimientos normalmente se extienden a varios departamentos y es raro el procedimiento que no se ocupa al menos de dos. Esto aumenta la importancia de su control.

Los procedimientos muchas veces se van fuera de nuestro control debido al enfoque especializado que le da cada función organizacional al fijarlos para su operación particular. En general se requieren de diferentes formas y registros para un buen control de procedimientos; esto, por supuesto, puede ser costoso.

Los procedimientos escapan al control también cuando los gerentes tratan de utilizarlos para resolver problemas, en lugar de resolver los problemas por medio

de mejores políticas, delegaciones más claras o una mejor dirección. Otro problema sucita la volverse obsoletos estos procedimientos, ya sea por falta de actualización o porque existe incapacidad para vigilarlos causando desviaciones en la práctica.

Sin embargo, el principal problema con los procedimientos es cuando los gerentes no son claros en cuanto a lo que deben hacer los procedimientos, cuánto cuestan, cuándo son duplicados, cómo reestructurarlos y cómo controlarlos. Además, muchas veces, no se logra obtener el interés y apoyo de la alta dirección, ya que se le presenta como tediosos y poco atractivos procedimientos de planeación y control. Para hacer que la planeación y control de procedimientos sea más eficaz, existen algunas características:

1. Se deben limitar los procedimientos a aquellas situaciones en las que son claramente requeridos.
2. Asegurarse que los procedimientos sean planes, ya que éstos deben estar diseñados para reflejar y ayudar a cumplir con los objetivos y políticas de la empresa.
3. Deben ser analizados para reducir al mínimo la duplicación, sobreposición y conflicto; para esto deben ser visualizados y diagramados con sus diversos pasos claramente identificados e interrelacionados.
4. Deben reconocerse como sistemas que interrelacionen actividades en una red, más que en una forma lineal.

5. El análisis de los procedimientos debe incluir un estimado del costo de su operación.
6. Para asegurarse que los procedimientos son necesarios y cumplen con la función deseada, deben controlarse siguiendo los siguientes pasos:
 - El conocimiento de los procedimientos debe ponerse a disposición en forma de manual o algo similar para aquellos deban seguirlos.
 - Se debe educar al personal en la forma correcta de operarlos, así como en la importancia de su seguimiento en el alcance de objetivos.
 - Debe existir un sistema para asegurarse que el personal entienda y utilice procedimientos actualizados y que cumplan los objetivos definidos.

A continuación se presentarán los siguientes procedimientos:

- Récord de Ventas
- Requisición de Materiales y Suministros
- Orden de Compra
- Orden de Producción

RÉCORD DE VENTAS

El Ejecutivo de Ventas que realice una venta deberá llenar la forma correspondiente (ver anexo 1), en la cual se detalla lo siguiente:

- Número correlativo de forma, para el archivo.
- Nombre, dirección, teléfono, número de identificación tributaria (NIT) y código del cliente.
- La cantidad, el código, la descripción y el precio del (los) artículo (s) que se hayan pedido.
- El monto del anticipo, así como la fecha en que se dio y la forma de pago (en caso de que el pago sea con cheque, se deberá especificar el banco y el número de cheque).
- La fecha de entrega del pedido.
- El saldo a cancelar contra entrega.
- Firma y nombre de aceptación del cliente y sello de la empresa, si corresponde.
- Nombre y firma del vendedor.

Al llenar esta forma deberá proceder a entregarla a las siguientes personas:

1. ORIGINAL a la persona encargada del archivo.
2. COPIA al cliente.
3. COPIA al Gerente de Producción para emitir la orden de producción.

REQUISICIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS

La persona (Jefe de área) que realice una REQUISICIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS deberá llenar la forma correspondiente (ver anexo 2), en la cual se detalla lo siguiente:

- Número correlativo de la forma para el archivo.
- Fecha de emisión de la requisición.
- Código del material en el kardex de inventario.
- Cantidad requerida.
- Unidad de medida.
- Descripción del material requerido.
- Precio unitario y total.
- Nombre y firma de la persona que solicita el material.
- Nombre y firma de la persona que autoriza la requisición para extraer el material de bodega o realizar la compra.

Al llenar esta forma deberá proceder a entregarla a las siguientes personas:

1. ORIGINAL a bodega.
2. COPIA a compras.
3. COPIA a archivo del departamento que solicitó el material.

ORDEN DE COMPRA

La persona que realice la compra (Contador) deberá llenar la forma correspondiente (ver anexo 3), previo a realizar la misma, en la cual se detalla lo siguiente:

- Número correlativo de forma, para el archivo.
- La fecha de emisión de la orden de compra.
- El número de la requisición a la que pertenece la compra.
- El nombre del proveedor del material a comprar.
- La fecha de entrega y el lugar en donde se realizará la entrega.
- La forma de pago.
- El código que tiene el material requerido en el kardex de inventario.
- La cantidad, descripción, costo unitario y total del material.
- El departamento que originó la compra.
- Firmas de autorización del Contador, Gerente Administrativo y el Gerente General.

Previo a llenar una ORDEN DE COMPRA se deberá recibir una requisición de materiales y suministros por parte del departamento que solicita dicho material. Esta requisición se deberá entregar al encargado de compras, para que sea esta

persona la que llene la forma correspondiente y se obtenga las aprobaciones del caso.

Al llenar esta forma deberá proceder a entregarla a las siguientes personas:

1. ORIGINAL al proveedor.
2. DUPLICADO a contabilidad para la emisión del pago correspondiente.
3. TRIPLICADO a bodega para el ingreso del material adquirido.

ORDEN DE PRODUCCIÓN (pedidos locales)

La persona (Gerente de Producción) que dé una ORDEN DE PRODUCCIÓN deberá llenar la forma correspondiente (ver anexo 4), previo a realizar la misma, en la cual se detalla lo siguiente:

- Número correlativo de forma para el archivo.
- Número de la forma de récord de ventas a la que corresponde la orden.
- La cantidad, el código y la descripción del (los) artículo (s) que se hayan pedido.
- La fecha de emisión de la orden de producción.
- La fecha de entrega del pedido.
- Firma del Gerente de Producción.
- Firma de recepción de cada uno de los Jefes de área (al momento de recibirla).

Previo a llenar la ORDEN DE PRODUCCIÓN, el Gerente de Producción deberá haber recibido la forma correspondiente a la venta de dicha orden.

Al llenar esta forma deberá proceder a entregarla a las siguientes personas:

1. ORIGINAL al jefe del departamento responsable de elaborar los artículos (en el caso de los muebles que pasan por más de un departamento, la orden deberá pasarse de departamento en departamento, conforme se vayan concluyendo las etapas).
2. COPIA para el correlativo.

ORDEN DE PRODUCCIÓN (exportaciones)

La persona (Gerente de Producción) que dé una ORDEN DE PRODUCCIÓN deberá llenar la forma correspondiente (ver anexo 5), previo a realizar la misma, en la cual se detalla lo siguiente:

- Número correlativo de la orden para el archivo.
- El nombre del cliente que puso el pedido.
- Fecha de emisión del pedido.
- Número de pedido (correlativo, según el cliente).
- Cantidad, código, descripción y acabado de los artículos pedidos.
- Empaque que deberá ser utilizado.
- Fecha de embarque.
- Firma del Gerente de Producción.
- Firma de recepción de cada uno de los jefes de área (al momento de recibirla).

Al llenar esta forma deberá proceder a entregarla a las siguientes personas:

1. ORIGINAL al jefe del departamento responsable de elaborar los artículos (en el caso de los muebles que pasan por más de un departamento, la orden deberá pasarse de departamento en departamento, conforme se vayan concluyendo las etapas).
2. COPIA para el correlativo.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

Los jefes de las distintas áreas de producción (herrería, tejido y terminado y empaque), deberán llevar un formato de CONTROL DE LA PRODUCCIÓN de su área (ver anexos 6, 7 y 8) en los cuales se especifica lo siguiente:

- Semana a la que pertenece el control.
- Área a la que pertenece el formato de control.
- Código del artículo.
- Cantidad (en el caso del control de herrería)
- Fecha de entrada y salida de producción.
- Persona que elaboró el mueble (en el caso del control de tejido).
- Firma del jefe de área.

Este formato de CONTROL DE PRODUCCIÓN deberá presentarse como reporte semanal de producción:

1. ORIGINAL para correlativo del área.
2. COPIA al Gerente de Producción para su archivo de reportes semanales.

OBSERVACIONES

1. El formato de RÉCORD DE VENTAS se elaboró en base al sistema que venido utilizando la empresa desde su reapertura; es por esto que solamente se presentará el nuevo formato.
2. Se elaboró un nuevo formato para la REQUISICIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS, pues la que existía era utilizada cuando la empresa mantenía altos inventarios de materia prima, y las requisiciones se hacían a las distintas bodegas (ahora solamente hay una) y no a compras. Se presenta el formato antiguo, así como el que se elaboró durante la elaboración de este trabajo.
3. El formato de ORDEN DE COMPRA que se presenta es únicamente el elaborado durante el trabajo, pues no contaban con un control de este tipo.
4. Para los formatos de ORDEN DE PRODUCCIÓN se elaboraron dos distintos: uno para los pedidos locales y uno para pedidos de exportación. Esto se hizo con el fin de poder dividir el departamento de producción (en especial herrería) en fabricación local (una fabricación por trabajos) y fabricación para exportación, ya que para la exportación se pueden aprovechar las cantidades para elaborar líneas de producción.
5. Se presentan formatos de CONTROL DE PRODUCCIÓN únicamente para las áreas de tejido, herrería y terminado y empaque, ya que el área de carpintería trabaja principalmente muebles grandes en maderas finas, los cuales

requieren de tiempos muchos más largos y elaborar un formato de este tipo no tendría sentido.

CONCLUSIONES

Como se mencionó anteriormente para que exista una clara organización administrativa, y sea significativo para los individuos el papel que deben jugar dentro de la organización, se habrá de definir lo siguiente:

1. Objetivos verificables que constituyan una parte central de la planeación.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades de cada miembro de la organización.
3. Un área de discreción o autoridad, de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Para que esto dé resultados, se deben tomar medidas con el fin de suministrar la información necesaria, así como otras herramientas que se requieran para la realización de su función. Fue con este fin que se procedió a investigar tanto los objetivos que deseaba alcanzar la organización, así como las funciones, responsabilidades y áreas de discreción o autoridad de cada individuo.

Con el propósito de encausar la reestructuración de la empresa, y sentar bases que guíen el papel de los individuos que la integran, se desarrollaron un organigrama con todas las áreas funcionales de la empresa; la descripción detallada de cada uno de los puestos que en este organigrama se presentan; y un

manual de los principales procedimientos operativos de la empresa (ventas, compras y producción).

Debe notarse que, aunque es imprescindible que estos documentos existan, son solamente el primer paso hacia una clara organización administrativa que lleva a un incremento en la productividad. Ahora debe procederse a enterar a todas las personas involucradas en el proceso, sobre el contenido y significado de los mismos. Sobre todo, es de suma importancia que cada individuo conozca y comprenda sus funciones y responsabilidades, ya que solamente de esta manera se logrará que las actividades de la empresa marchen hacia el logro de sus objetivos.

El manual de procedimientos indica clara y puntualmente, los pasos que deben seguirse, y quién debe darlos, para la elaboración y trámite de los principales procedimientos operativos de la empresa. Durante el trabajo realizado dentro de la empresa, únicamente se elaboraron aquellos que regulan las ventas, compras y producción; sin embargo, con el fin de dar seguimiento a la labor iniciada, se deben elaborar, a nivel de alta gerencia, los procedimientos restantes, como lo son todos aquellos involucrados en la contabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

En cuanto a lo anterior, se recomienda que se revisen periódicamente (lo ideal es una vez al año) los documentos presentados en este informe, ya que es claro que éstos son únicamente la base para encausar el buen desarrollo de la empresa dentro del sector industrial en el cuál se desenvuelve. De esta forma se logrará que se tenga un administración dinámica, que cambia al ritmo de los cambios de la industria, de la moda y de las nuevas formas de administración. De no hacerse así puede caerse en una administración estática y obsoleta, que más que dirigir a la empresa y sus individuos hacia el alcance de sus objetivos, la retrasa y la damnifica, pues no progresa con la industria, y la vuelve menos competitiva.

En referencia a los problemas detectados al inicio de la práctica se hacen las siguientes recomendaciones:

No existe un sistema de contabilidad formal, así como tampoco un sistema de costeo establecido, que facilite la información requerida en el momento preciso. Es vital para una empresa, de cualquier tipo, el conocer sus necesidades y su situación económica y financiera en cualquier momento, y es sobre todo importante en una empresa de fabricación conocer exactamente cuánto le cuesta cada artículo que produce. Sin esto se pierden de vista muchos costos y gastos que se mantienen ocultos al no contar con una forma de análisis detallada. Para

solventar este problema se puede proceder de la siguiente forma (se hace la salvedad que esta es solamente una de las alternativas que pueden existir):

1. Hacer una auditoría de la empresa.
2. Realizar un análisis profundo para elaborar una explosión de materiales de todas las áreas operativas.
3. Contratar a una persona o empresa, que elabore, en base a las necesidades específicas de la empresa, un sistema computarizado de contabilidad y costeo.

Esto requiere de tiempo e inversión; sin embargo, debe analizarse qué es más costoso para la empresa: invertir en tiempo y dinero en un sistema que les permitirá conocer con exactitud su situación, o seguir incurriendo en costos ocultos que pueden conducir a la empresa a perder su ventaja competitiva y su posición en el mercado.

La empresa no tiene definida su estrategia genérica de mercado y esto es básico para dirigir los esfuerzos hacia el alcance de objetivos definidos. Se recomienda a los directivos de la empresa a definir su posición, pues las estrategias de liderazgo de costos y la de diferenciación son mutuamente excluyentes dirigiendo los esfuerzos tanto productivos como económicos en direcciones opuestas. Después de realizado el trabajo se puede recomendar que la empresa analice lo que es trabajar dentro de una estrategia genérica de alto enfoque de diferenciación (lo cual no implica perder de vista los costos), ya que dadas las

condiciones del mercado y la industria dentro de la cual están localizados, puede ofrecerles las ventajas competitivas que requieren para mantener y mejorar la posición con la que cuentan actualmente. Si no se define claramente la estrategia, pueden caer en un posicionamiento a la mitad, lo cual es nefasto para cualquier empresa, sobre todo para una que se encuentra en una etapa de reapertura y reestructuración.

El personal de herrería y carpintería son remunerados con sueldos fijos, mientras que el personal de tejido está contratado por trato. No existen programas de incentivos en ninguno de los dos casos, y esto desmotiva a los empleados, sobre todo en la situación actual de la empresa. Con respecto a esto se recomienda establecer programas de incentivos para todas las áreas de producción, con esto se motiva a los empleados a ser más productivos y por ende es más productiva y rentable la organización. Debe notarse que antes de establecer programas de este tipo deben estandarizarse tiempos y métodos de producción, así como hacer un buen análisis de costos y factibilidad, ya que de lo contrario pueden ser contraproducentes para la empresa tanto en el área económica, como en lo que respecta al manejo de personal.

Se debe enfatizar la importancia en realizar un análisis de los procesos involucrados en la fabricación del producto terminado, ya que probablemente aquí se logren efficientar procedimientos y costos ocultos. También deben revisarse las

explosiones de materiales que existen, así como los estándares de producción y calidad establecidos para cada uno de los muebles, y elaborar los que no existen.

Por último para dar solución a los problemas de liquidez y la deuda antigua que existe, se recomienda que se reúnan a nivel de Junta Directiva y alta gerencia para discutir posibles soluciones y ponerlas en práctica a la mayor brevedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adam, Everett E. Jr y Ronald J. Ebert

Administración de la Producción y las Operaciones. Cuarta edición.
México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1991.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich

Administración. Novena edición. México: McGraw-Hill, 1991.

Lockyer, Keith

La Producción Industrial. Su Administración. México:
Representaciones y Servicios de Ingeniería, S. A., 1988.

ANEXOS

