

CAPÍTULO VI. PROPUESTA ORGANIZACIONAL.

En este capítulo trata de la propuesta del Grupo Mercantil Edmarcal en el que presentan: el contexto legal y normativo bajo el cual ejerce su actividad, la cadena de valor de los procesos, se establecerá los respectivos índices de gestión, la propuesta organizacional, responsabilidades y competencias, descripción de cargos y funciones de las personas que trabajan en la Empresa y se entregará un plan de implementación de la propuesta.

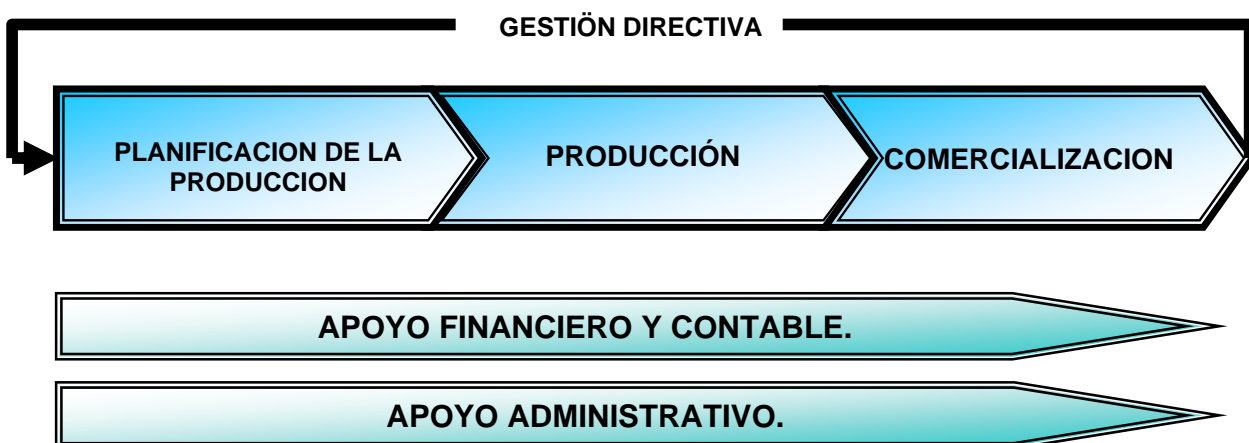
Organización del “Grupo Mercantil Edmarcal”

Grupo Mercantil Edmarcal es una Compañía Ltda., que dedicada a la importación y comercialización de productos para campañas de promoción, cuyo objetivo es implementar una nueva propuesta de asesoramiento de publicidad a las empresas.

CADENA DE VALOR.

A continuación se muestra la cadena de valor de la Empresa, la cual se expuso en el capítulo cuatro:

Cadena de valor del Grupo Mercantil Edmarcal



MAPA DE MACROPROCESOS.

Se muestra la cadena de valor de cada uno de los macroprocesos que se desenvuelven en la Empresa, del mismo modo las actividades que en éstos se involucran.

Para cada macroproceso a continuación se detallan los siguientes componentes:

Etapas del proceso: Normalmente cada proceso tiene 5 etapas que son:

“Planificación: Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuadas para alcanzarlas.

Organización: Es el proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respeto a una tarea.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.”¹

Evaluación: Que se da sobre las actividades planificadas basándose en una evidencia comprobable para realizar correctivos en caso de no cumplir con lo estipulado.

- **Factores claves de éxito:** Se describe a aquellos determinantes que el macroproceso puede lograr.
- **Direccionamiento estratégico:** Se detalla misión, visión, políticas y valores que se manejan en el desarrollo del proceso.

¹ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert - Administración - Sexta edición.

INDICADORES.

“Es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.”²

INDICADORES DE GESTIÓN.

“Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

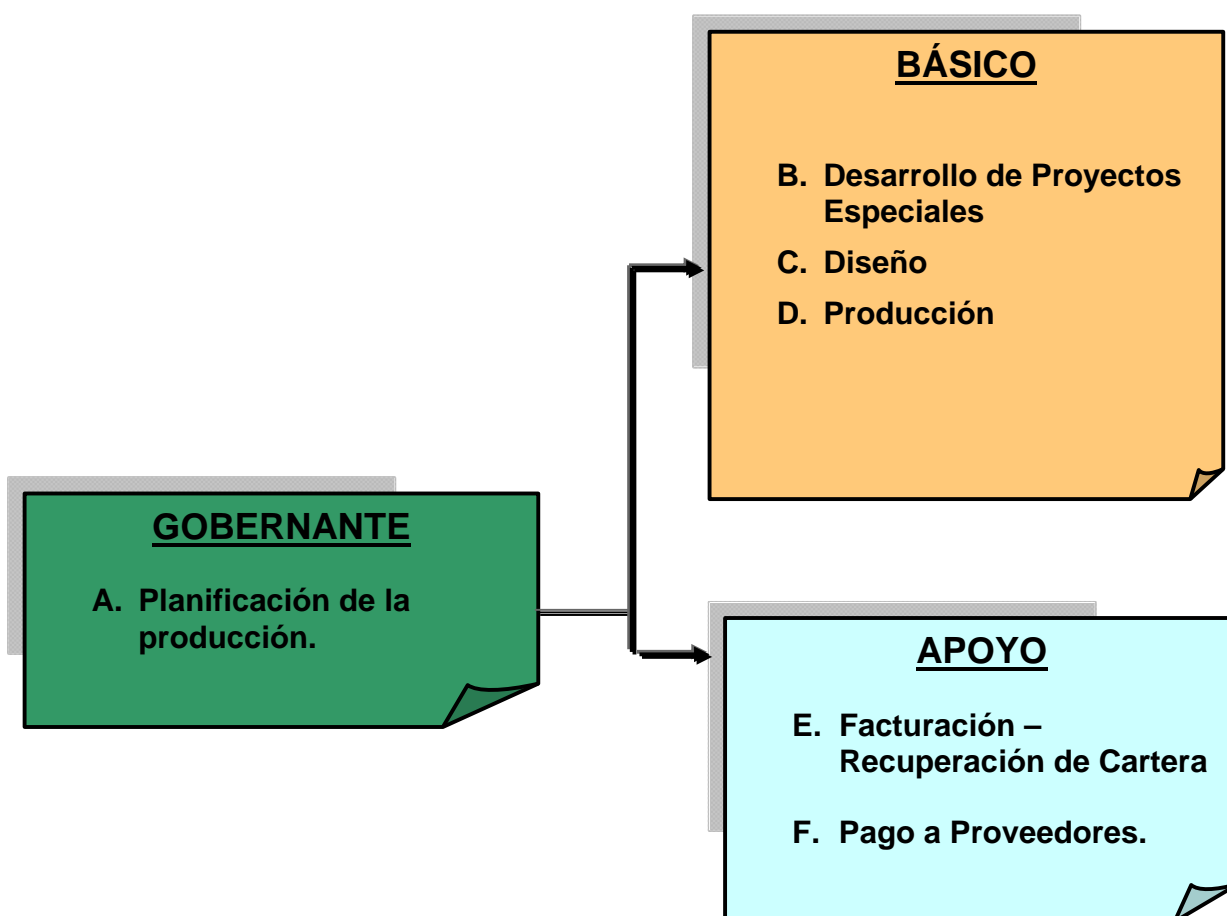
En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

² <http://www.aiteco.com/indicador.htm>

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL.



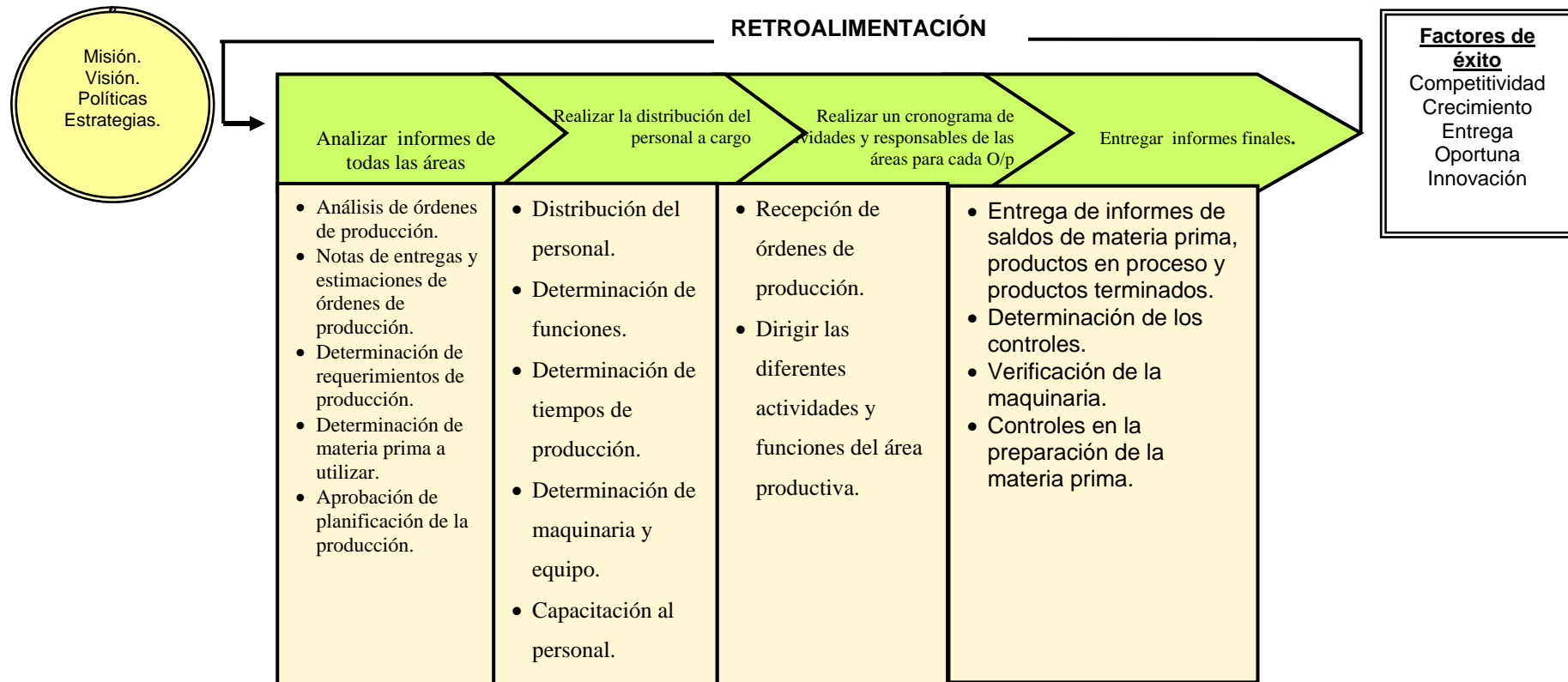
MACROPROCESO GOBERNADOR DEL “GRUPO MERCANTIL EDMARCAL”

Permite el direccionamiento de los macro procesos de la compañía a través de la contribución de los lineamientos de la Empresa, mediante la fijación de objetivos, políticas y estrategias que permitan orientar a la empresa hacia el cumplimiento de las metas, el mejoramiento y crecimiento empresarial.

El proceso gobernador “gestión directiva” (Planificación de la producción) esta conformado por:

- √ Gerencia General.
- √ Responsables de las áreas de producción

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE DEL “LA EMPRESA TARGET PROMOCIONES.”
GESTIÓN DIRECTIVA (PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN)

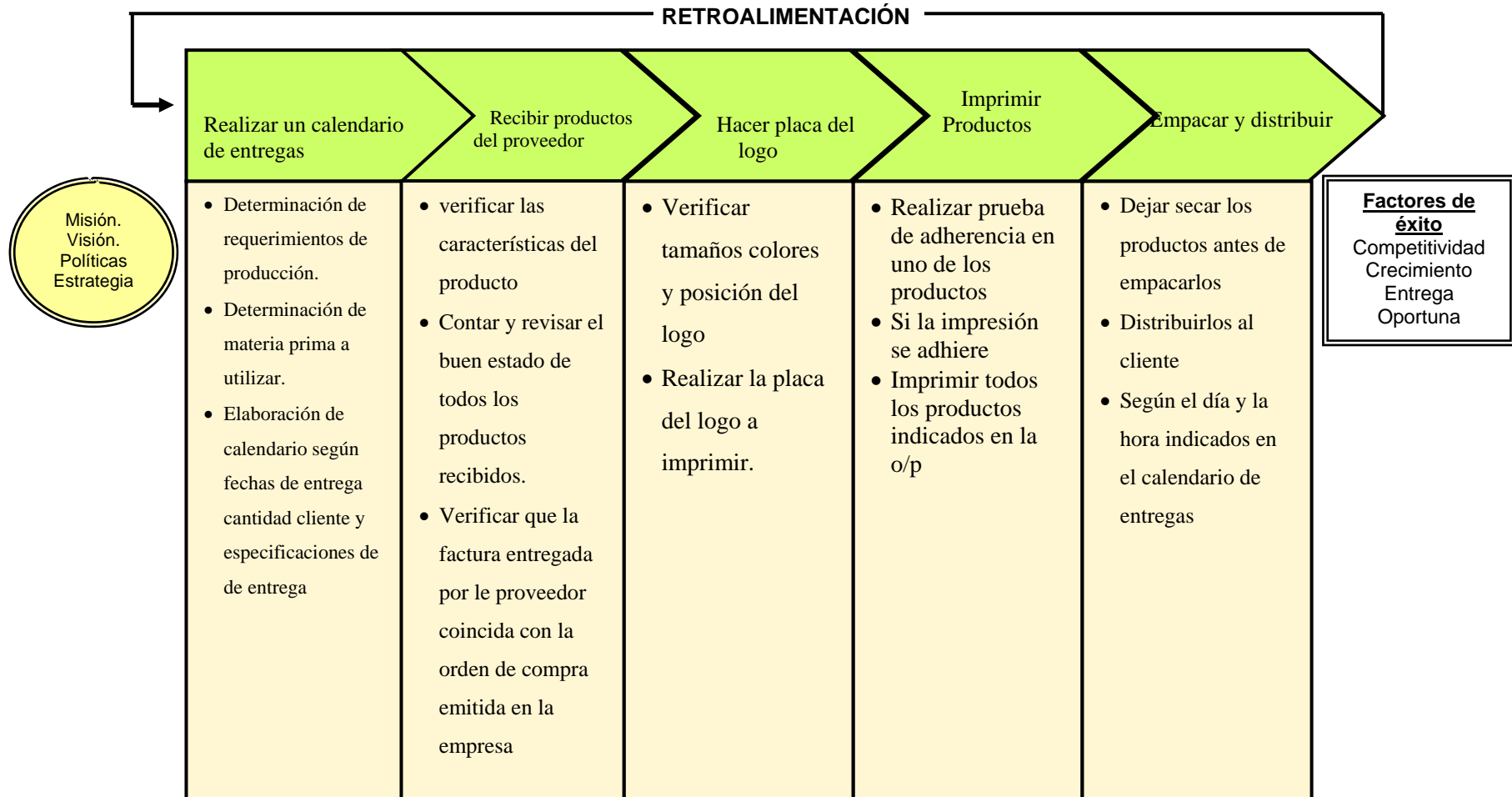


**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO
PLANIFICACION DE LA PRODUCCION.**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	% de eficiencia en los presupuestos.	$\frac{\Sigma \text{Gasto actual}}{\Sigma \text{Gasto presupuestado}}$	Mide la eficiencia del presupuesto considerando los gastos actuales con los presupuestados.	90%	$4000 / 5000 = 80\%$	20% (1)		-15%	Semanal	Investigación Directa
2	% de eficiencia en la determinación de materia prima requerida.	$\frac{\Sigma \text{Materia prima utilizada}}{\Sigma \text{Materia prima Asignada}}$	Mide la cantidad de materia prima empleada comparada con la materia prima destinada a la producción.		$4000 / 4000 = 100\%$					
	% de eficiencia en la distribución del personal.	$\frac{\Sigma \text{Personal utilizado}}{\Sigma \text{Personal asignado}}$	Mide la eficiencia en la asignación del personal, frente a la utilización del recurso humano.		$9 / 10 = 90\%$		-10% (1)			
	% de eficiencia en la elaboración de pantalones.	$\frac{\Sigma \text{Cantidad producida}}{\Sigma \text{Cantidad planificada}}$	Mide la eficiencia en la cantidad de pantalones producidos en comparación a las planificadas.		$2000 / 2000 = 100\%$					
	% de eficiencia en la corrección de error.	$\frac{\Sigma \text{Problemas resueltos}}{\Sigma \text{Problemas detectados}}$	Mide la cantidad de errores resueltos en relación a los detectados.		$2 / 3 = 66,67\%$		- 33.33% (2)			
	% de eficiencia de la determinación de controles.	$\frac{\Sigma \text{Controles ejecutados}}{\Sigma \text{Controles establecidos}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la aplicación de los controles establecidos en relación a los ejecutados.		$8 / 8 = 100\%$					

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

I. PRODUCCIÓN

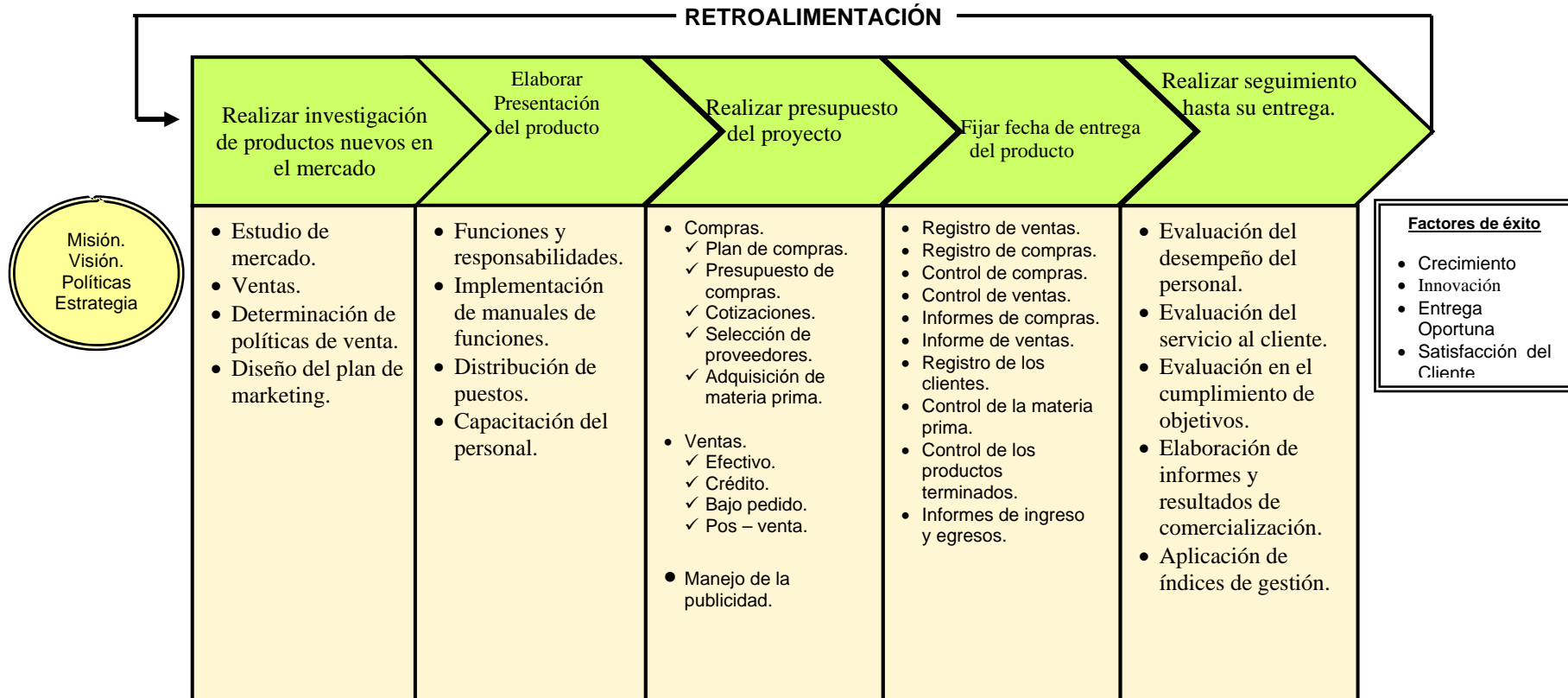


**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO
PRODUCCION.**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	% de eficiencia en la impresión de productos.	$\frac{\sum \text{Artículos producidos}}{\sum \text{Artículos planificados}}$	Mide la eficiencia en la cantidad de piezas elaboradas en comparación a las planificadas.		540 / 540 = 100%			-15%	Diaria	Investigación Directa
2	% de eficiencia de la determinación de controles de producción	$\frac{\sum \text{Controles ejecutados}}{\sum \text{Controles establecidos}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la aplicación de los controles establecidos en relación a los ejecutados.		6 / 10 = 60%		0.40% (1)	-62%	Diaria	Investigación Directa
	% de eficiencia en la distribución del personal.	$\frac{\sum \text{Personal utilizado}}{\sum \text{Personal asignado}}$	Mide la eficiencia en la asignación del personal, frente a la utilización del recurso humano.		10 / 10 = 100%				Diaria	Investigación Directa

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DEL “COMPLEJO LA EMPRESA TARGET PROMOCIONES.”

II. DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES

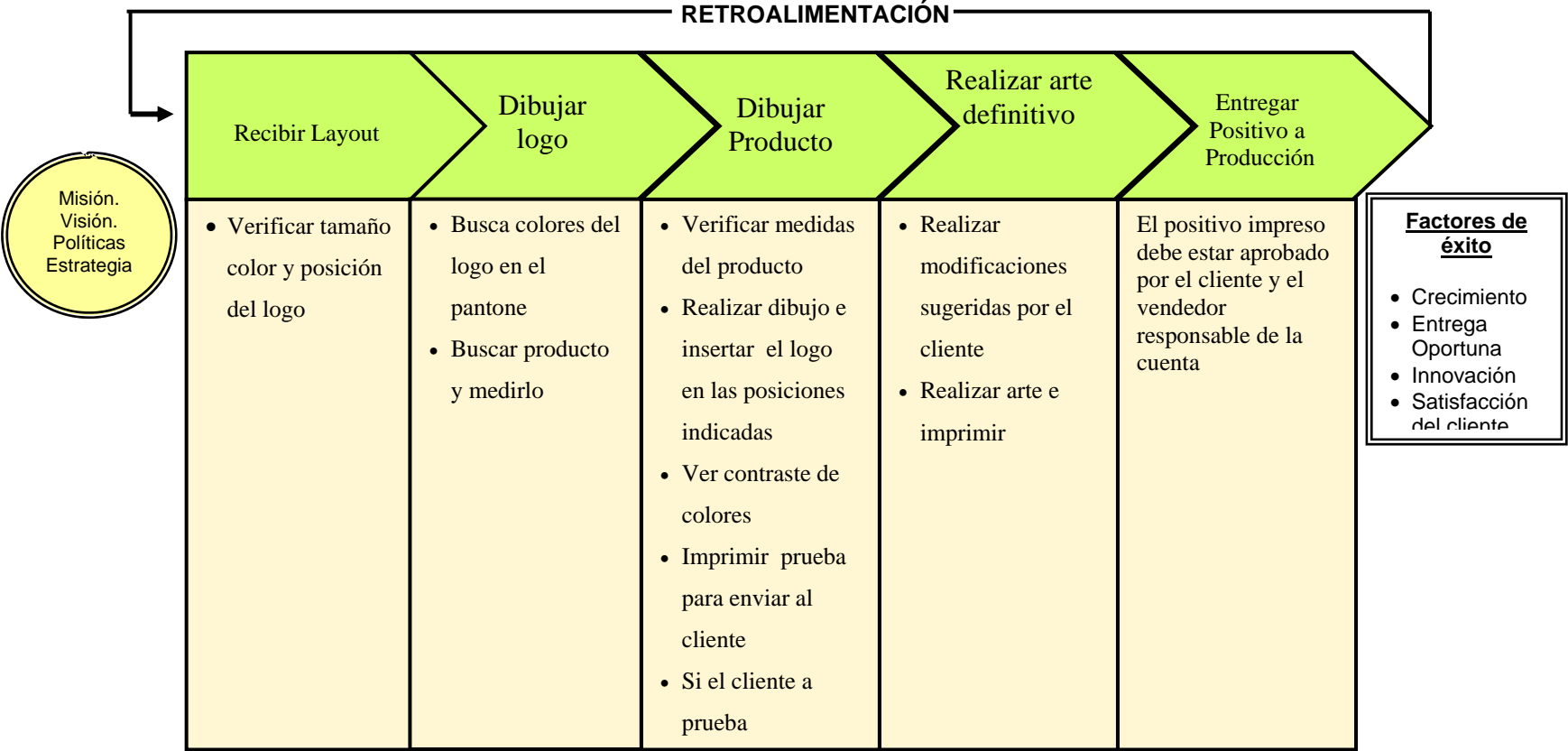


**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES.**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Eficiencia en satisfacción del cliente	$\frac{\text{numero de proyectos aprobados}}{\text{numero de proyectos presupuestados}}$	Mide el número de proyectos que han sido aprobados por el cliente.	95%					Semanal	Investigación Directa

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DEL “COMPLEJO LA EMPRESA TARGET PROMOCIONES.”

II. DISEÑO



PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE DISEÑO.

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Eficiencia en la elaboración de artes	$\frac{\text{numero de artes recibidos}}{\text{numero de artes realizados}}$	Mide el numero de artes hechas	95%					Diaria	Investigación Directa
2	Eficiencia en arte aprobados	$\frac{\text{numero de artes aprobados}}{\text{numero de artes realizado}}$	Mide satisfacción del cliente en la elaboración del arte	97%					Diaria	Investigación Directa

**MACROPROCESO DE APOYO O SOPORTE DEL “GRUPO MERCANTIL
EDMARCAL**

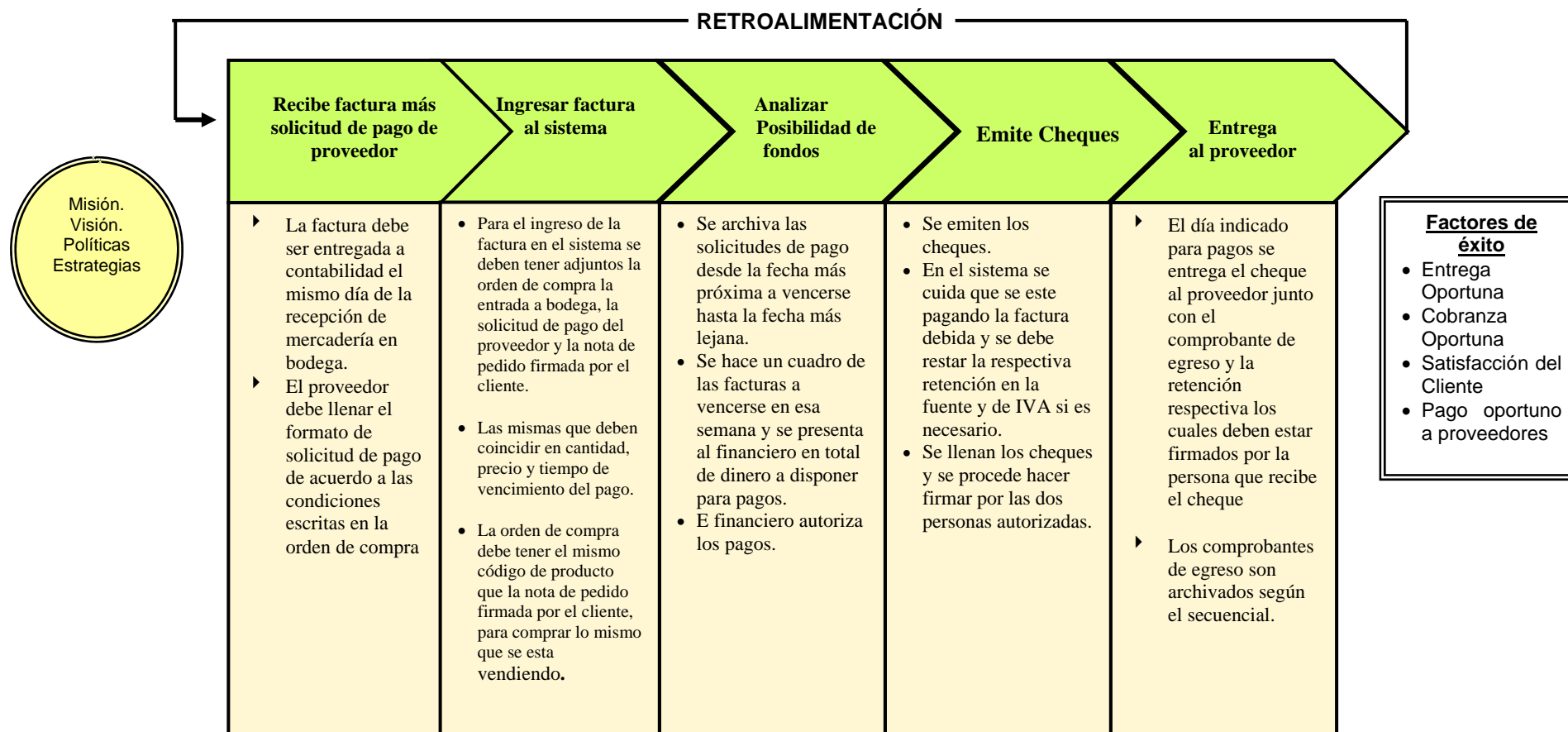
Forman el abastecimiento y desembolso de los recursos necesarios para el desempeño de los demás macro procesos, con el fin de cumplir con su direccionamiento estratégico.

A continuación se identifican los macroprocesos de apoyo.

- √ Financiero – Contable.
- √ Administrativo y Recursos Humanos.

CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DEL “GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

I. PAGO A PROVEEDORES

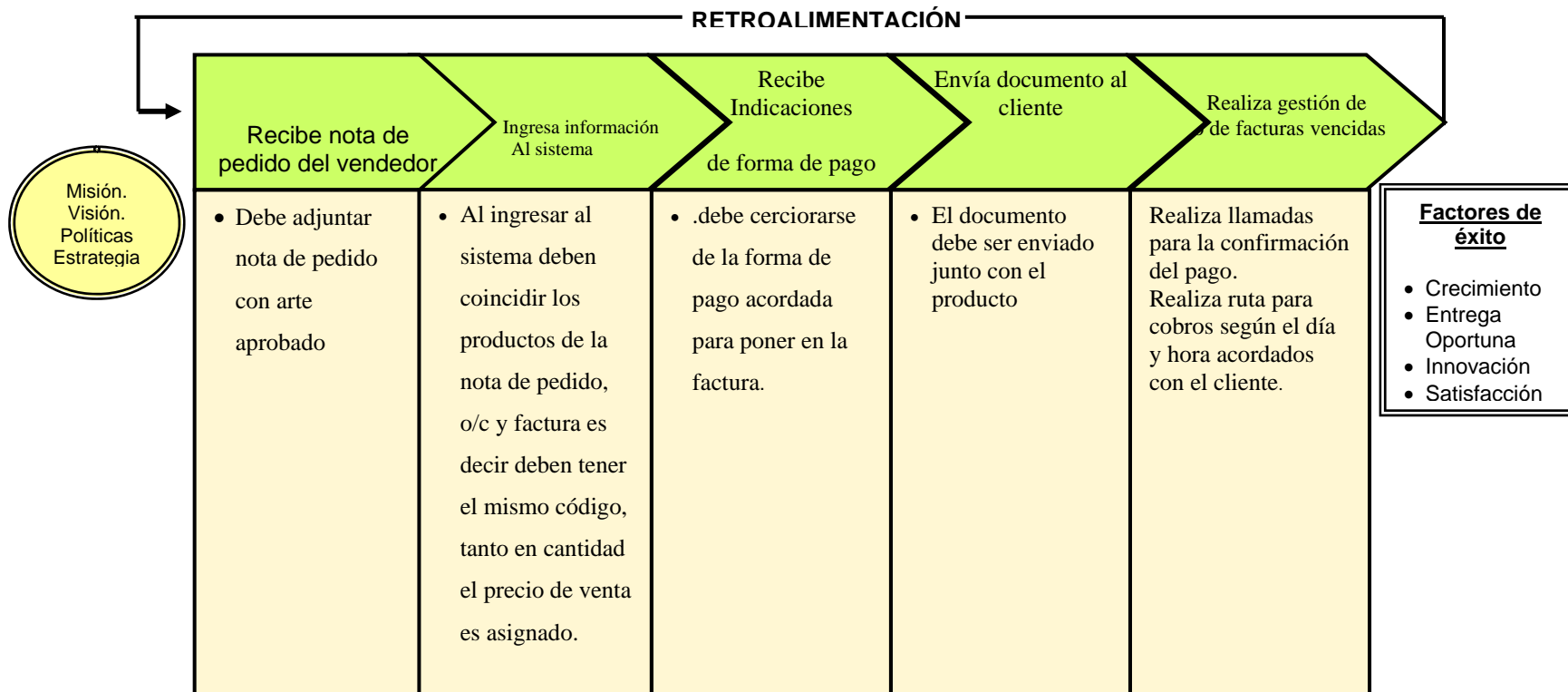


**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO:
PAGO A PROVEDORES**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	Eficiencia en el pago de facturas vencidas	$\frac{\text{montopagado}}{\text{montovencido}} * 100$	Mide el número de proveedores satisfechos por el pago a tiempo.	95%	$\frac{8}{10} * 100$	80%		-15%	Semanal	Investigación Directa
2	Eficiencia en el pago de facturas vencidas	$\frac{\text{numerodefacturaspagadas}}{\text{numerodefacturaspagadas}} * 100$	Mide la capacidad de pago de la empresa.	97%	$\frac{7}{20} * 100$	35,00%		-62%	Semanal	Investigación Directa

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO DEL “GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

II. FACTURACION.

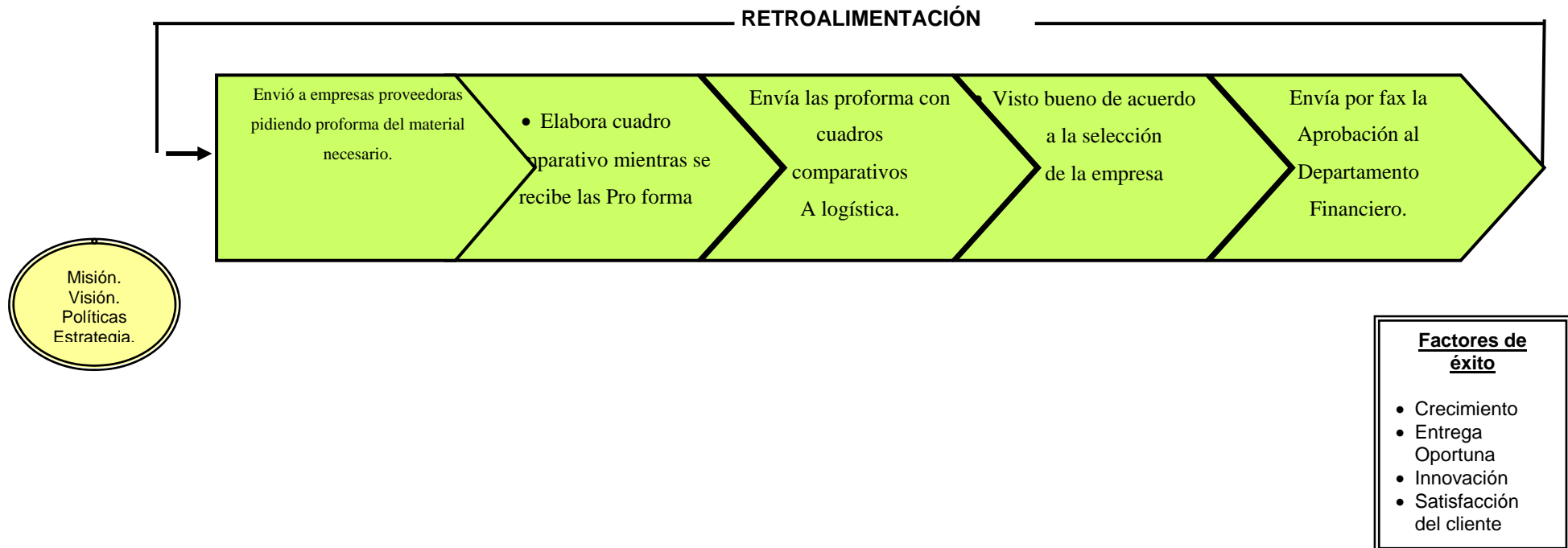


**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO:
FACTURACION –RECUPERACION DE CARTERA.**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
2	% de eficiencia en los inventarios.	$\frac{\sum \text{Nivel de inventario real}}{\sum \text{Nivel de inventario establecido}}$	Mide la eficiencia en los niveles de inventarios real en comparación a los niveles determinados.		$\frac{9500}{8000} = 118.75\%$	18.75% (2)		-62%	Semanal	Investigación Directa
	% de recuperación de cartera.	$\frac{\sum \text{Cartera recuperada}}{\sum \text{Cartera Total}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en recuperación de cartera versus la cartera total.		$\frac{85000}{150000} = 57\%$		-0.43% (3)			
	% de eficiencia en concesión de crédito.	$\frac{\sum \text{Ventas a crédito}}{\sum \text{Ventas totales}}$	Mide el porcentaje de eficiencia de las ventas a crédito en relación a las ventas totales.		$\frac{150000}{165000} = 90.91\%$		-9.09% (4)			

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO DEL “GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

II. ADQUISICIONES



**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO:
ADQUISICIONES.**

N°	Índice de gestión	Relación.	Razonamiento	Estándar	Aplicación.	Resultado	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Positiva	Negativa		
1	% de eficiencia en la planificación de compras.	$\frac{\Sigma \text{ Adquisiciones realizadas}}{\Sigma \text{ Adquisiciones planificadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la elaboración de la planificación de compras en comparación con las adquisiciones realizadas.		$7500 / 8000 = 93.75\%$		-6.25% (1)	-15%	Semanal	Investigación Directa
2	% de eficiencia en la actualización y registro de proveedores.	$\frac{\Sigma \text{ Proveedores actuales}}{\Sigma \text{ Proveedores existentes}}$	Mide la cantidad de actualizaciones y registro de los proveedores.		$8 / 7 = 114.29\%$	14.29% (2)		-62%	Semanal	Investigación Directa
	% de eficiencia de las ventas presupuestadas.	$\frac{\Sigma \text{ Ventas realizadas}}{\Sigma \text{ Ventas planificadas}}$	Mide la eficiencia de las ventas realizadas con las planificadas.		$157000 / 157000 = 100\%$					

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL O POR PROCESOS PARA EL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

Asignación y delimitación de responsabilidades y competencias.

Una vez determinado el organigrama, se establecerá a cada uno de los macroprocesos, las responsabilidades que les conciernen para cumplir con las metas y objetivos de la Empresa de forma eficiente.

MACROPROCESO GOBERNADOR.

Gestión directiva (planificación de la producción).

- Análisis de órdenes de producción.
- Notas de entregas y estimaciones de órdenes de producción.
- Determinación de requerimientos de producción.
- Determinación de materia prima a utilizar.
- Aprobación de planificación de la producción.
- Distribución del personal.
- Determinación de funciones.
- Determinación de tiempos de producción.
- Determinación de maquinaria y equipo.
- Capacitación al personal.
- Recepción de órdenes de producción.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área productiva.
- Entrega de informes de saldos de materia prima, productos en proceso y productos terminados
- Determinación de los controles.
- Verificación de la maquinaria.
- Controles en la preparación de la materia prima.
- Inspección del correcto funcionamiento de los procesos de producción.
- Comparación de resultados con los planificados.
- Evaluación del desarrollo del personal.

- Elaboración de informes de resultados de la producción.
- Aplicación de índices de gestión.

MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR.

Producción.

- Determinación de requerimientos de producción.
- Determinación de materia prima a utilizar.
- Distribución del personal.
- Determinación de tiempos de producción.
- Capacitación al personal.
- Recepción de órdenes de producción.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área productiva.
- Corte y costura para elaboración del artículo.
- Entrega de informes de saldos de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- Determinación de los controles.
- Verificación de la maquinaria.
- Controlar las actividades que realizan los operarios.
- Inspección del correcto funcionamiento de los procesos de producción.
- Evaluación del desarrollo del personal.
- Aplicación de índices de gestión.

Comercialización.

- Estudio de mercado.
- Ventas.
- Determinación de políticas de venta.
- Diseño del plan de marketing.
- Funciones y responsabilidades.
- Implementación de manuales de funciones.
- Distribución de puestos.
- Capacitación del personal.
- Compras.

- ✓ Plan de compras.
- ✓ Presupuesto de compras.
- ✓ Cotizaciones.
- ✓ Selección de proveedores.
- ✓ Adquisición de materia prima.
- Ventas.
 - ✓ Efectivo.
 - ✓ Crédito.
 - ✓ Bajo pedido.
 - ✓ Pos – venta.

- Manejo de la publicidad.
- Registro de ventas.
- Registro de compras.
- Control de compras.
- Control de ventas.
- Informes de compras
- Informe de ventas.
- Registro de los clientes.
- Control de la materia prima.
- Control de los productos terminados.
- Informes de ingreso y egresos.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Evaluación del servicio al cliente.
- Evaluación en el cumplimiento de objetivos.
- Elaboración de informes y resultados de comercialización.
- Aplicación de índices de gestión.

MACROPROCESO APOYO.

Administración.

- Fijación de objetivos generales y específicos
- Determinación de políticas.
- Establecimiento de estrategias.
- Requerimiento de personal.
- Determinación del sistema de comunicación.
- Estructura organizativa.
- Establecimiento del manual de organización.
- Asignación de recursos.
- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.
- Contratación del personal.
- Capacitación del personal.
- Mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Administración del personal.
- Seguridad industrial.
- Control de documentación y archivos.
- Control de los servicios administrativos.
- Análisis de resultados administrativos.
- Análisis y evaluación de desempeño del personal.
- Elaboración de informes de evaluación del resultado del área administrativa.
- Aplicación de índices de gestión.

Financiero – contable.

- Establecimiento e implantación de políticas.
- Establecimientos de presupuestos.
- Administración de flujo de caja.
- Desarrollar programas de inversión y financiamiento de recursos.
- Asignación de recursos.
- Fijación de responsabilidades.

- Organización del área financiera - contable.
- Pago de obligaciones.
- Preparación de estados financieros proyectados.
- Inventarios.
- Pago de Sueldos.
- Recuperación de cartera.
- Manejo de datos contables.
- Inversiones y créditos.
- Registro de compras y ventas.
- Registro de ingresos e egresos.
- Control de cartera de clientes.
- Control de cartera de proveedores.
- Control de efectivo.
- Registros contables.
- Control de inventarios y activos fijos.
- Ajustes.
- Control de presupuestos.
- Control de nominas.
- Control de costos de materia prima.
- Elaboración de estados financieros.
- Análisis financiero.
- Análisis de presupuestos.
- Análisis de cartera.
- Análisis de Impuestos.
- Aplicación de índices de gestión financiera y contable.
- Elaboración de informes de evaluación y resultados del área financiera – contable.

Descripción de puestos y cargos.

Al establecerse una nueva distribución y descripción de los puestos para la Empresa es trascendental que se detalle el perfil que debe desempeñar el personal responsable de cada área de trabajo con el objeto de que cumplan con las exigencias y perspectivas de los cargos a desempeñar y facilite su reclutamiento.

1. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Gerente General.

Personal a su Cargo: - Jefe de producción de calzado.

- Jefe de producción de las confecciones de ropa.
- Jefe de producción del equipo de camping.
- Secretaria.
- Jefe de comercialización.
- Jefe de contabilidad y finanzas.
- Jefe administrativo – logístico.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de las funciones de la Gerencia General en la Planificación, programación, dirección, supervisión, y control de actividades técnicas, administrativas, financieras, productivas, comerciales y Legales de la Empresa.

Funciones Principales:

- Ejercer la representación Legal y económica de la Empresa.
- Intervenir en la compraventa, hipoteca, enajenación, constitución de gravámenes y limitación de dominio de bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa, con las limitaciones establecidas en los estatutos y resoluciones de los dueños.
- Usar la firma de la empresa con las limitaciones establecidas por la ley, los estatutos y resoluciones de los accionistas.
- Fijar los lineamientos básicos para la elaboración del plan operativo anual y pro formas presupuestaria de la Empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las funciones que le señala la ley, sus reglamentos y también las resoluciones y acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- Supervisar y controlar la gestión técnica administrativa, financiera, productiva y comercialización a través de la revisión de informes, observación y conocimientos de las actividades desplegadas.
- Autorizar el gasto de acuerdo a las normas y procedimientos legales.

- Nombrar, promover y remover a los funcionarios y empleados cuya designación no corresponda.
- Responsable de la conducción y cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la Empresa.
- Responsable de la oportuna toma de decisiones.
- Responsable del manejo adecuado de los fondos y bienes de la Empresa.
- Responsable de la gestión operativa de la Empresa.
- Autorizar y suscribir todo acto y contrato a nombre y representación de la organización por cualquier cuantía, con las limitaciones establecidas en los estatutos y resoluciones de los accionistas.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Título profesional universitario en Ingeniería Comercial o a fines.
 - ✓ Experiencia Profesional de 5 años en labores afines.
 - ✓ Haber aprobado un curso de especialización en los mejoramientos de procesos productivos.
- **Otros conocimientos.**
 - ✓ Conocimiento mínimo del idioma inglés.
 - ✓ Conocimiento en computación.

Equipo a utilizar:

- Computadora.
- Tele – Fax.
- Calculadora.

Experiencia: Profesional de 7 años en labores afines.

Edad: Entre 30 y 45 años.

Sexo: No preferencia. (Indistinto).

2. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Jefe de producción.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Personal a su Cargo: Jefe del control de calidad de materia prima.

Bodegueros.

Mantenimiento.

Lideres de sección.

Operarios.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de la producción en las líneas de producción del calzado, confecciones y equipo de camping que permita la ejecución de los niveles de producción establecidos a través de la consecución de los procesos determinados.

Funciones Principales:

- Elaborar la planificación de la producción de las respectivas líneas de producción.
- Supervisar el desarrollo de los procesos de preparación de la materia prima.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área productiva.
- Efectuar la distribución del recurso humano.
- Establecer los tiempos de ejecución para la realización de las actividades de cada área.
- Elaborar informes de evaluación y resultados de producción.
- Mostrar informes de las actividades que se desarrollan en cada área.
- Inspeccionar el cumplimiento de los controles de calidad.
- Determinar los requerimientos de materiales y equipo a utilizarse.
- Corregir los errores que se presentan en la preparación de los productos terminados.
- Programar el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.
- Evaluar el desempeño del personal del área correspondiente.
- Aplicar la seguridad industrial.
- Dirigir al personal del área de producción.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**

- ✓ Ingeniero comercial con especialización en producción o a fines.
- ✓ Cursos de mejoramiento de procesos productivos.
- ✓ Cursos de computación.

- **Otros conocimientos.**

- ✓ Sólidos conocimientos en administración de la producción.
- ✓ Manejo de las relaciones interpersonales.
- ✓ Manejo de la producción (calzado, confecciones y equipo de camping).
- ✓ Manejo del recurso humano.

Nota: Los tres jefes realizarán las mismas funciones en su respectiva línea de producción.

Equipo a utilizar.

- Computadora.
- Calculadoras.
- Mandil.
- Gafas de protección.
- Orejeras.
- Mascarillas.
- Marcadores.
- Tizas.

Experiencia: Mínimo 5 años desempeñando funciones de dirección y/o supervisión en el área de producción.

Edad: Entre 30 y 45 años.

Sexo: No preferencia (indistinto).

3. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: “Operario”

Jefe Inmediato: Jefe de producción

Naturaleza de su cargo:

Manipular la maquinaria existente en la empresa y cumplir con las actividades para la preparación de los artículos a producirse.

Funciones Principales.

- Manejar la maquinaria de la empresa de acuerdo a las normas de seguridad.
- Cumplir con las disposiciones emitidas por el jefe de área.
- Ejecutar los programas de trabajo impartidos por cada área.
- Realizar informes sobre el funcionamiento de los procesos de producción.
- Realizar actividades anexas que ayuden a elaborar productos terminados.
- Controlar que el producto sea entregado en buen estado.
- Corrección de fallas existentes en el artículo.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Bachillerato con preferencia en formación en corte y confección.
- **Otros conocimientos.**
 - ✓ Cursos especializado en el manejo de maquinas de coser.

Equipo a utilizar.

- Mandil.
- Gafas de protección.
- Orejeras.
- Mascarilla.

Experiencia: Mínimo un año en funciones a fines.

Edad: Entre 22 y 40 años.

Sexo: No preferencia. (Indistinto).

4. Responsabilidades y competencias.

5.

Denominación del cargo: Jefe de comercialización.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Personal a su Cargo: Jefe de adquisiciones.

Jefe de marketing.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de las funciones de comercialización para fortalecer el mercadeo y adquisiciones de la Empresa mediante con el desarrollo de una adecuada administración, planificación, programación, dirección, supervisión y control de las actividades.

Funciones Principales:

- Efectuar estudios de mercado referentes a la actividad de la empresa.
- Desarrollar la planificación de compras de la materia prima.
- Realizar la planificación de ventas de la materia prima.
- Diseñar y aplicar el plan de marketing.
- Definir las funciones del personal.
- Efectuar la distribución de los recursos para el área.
- Presupuestar las compras de la materia prima.
- Efectuar las adquisiciones de la materia prima.
- Establecer los controles en las compras de la materia prima y ventas de los productos terminados.
- Evaluar los resultados de acuerdo a la planificación establecida.
- Valorar el servicio al cliente que presenta el personal de ventas.
- Elaborar informes de evaluación y resultados de la comercialización.
- Receptar el pago por concepto de venta efectuada por la empresa.
- Control del servicio post-venta.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**

- ✓ Título profesional universitario en Ingeniería Comercial, Marketing, administración de empresa o carreras a fines.
- ✓ Sólidos conocimientos en adquisición de materia prima, maquinaria y venta de productos.
- ✓ Haber aprobado un curso de especialización en relaciones humanas y atención al cliente.

- **Otros conocimientos.**

- ✓ Conocimiento mínimo del idioma inglés.
- ✓ Conocimiento en computación.

Equipo a utilizar.

- Computadora.
- Tele – fax.

Experiencia: Siete años en labores afines.

Edad: Entre 30 - 45 años.

Sexo: No preferencia (Indistinto).

6. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Jefe de marketing.

Jefe Inmediato: Jefe de comercialización.

Naturaleza de su cargo:

La venta de los diferentes artículos de las tres áreas de la producción.

Funciones Principales:

- Ejercer la venta a los diferentes clientes actuales y potenciales de la Empresa.
- El control de los diferentes productos, se entreguen en fechas establecidas a los diferentes clientes.
- Asesoramiento adecuado a los diferentes clientes en los diferentes artículos de las tres áreas de la producción.
- Visitas a los clientes actuales y potenciales de la Empresa en sus diferentes establecimientos.
- Facturación de las compras realizadas a los clientes.
- Reportes de venta.
- Reporte de actividades.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Título profesional universitario en Ingeniería Comercial o carreras a fines.
 - ✓ Sólidos conocimientos en adquisición de materia prima, maquinaria.
 - ✓ Haber aprobado un curso de especialización en relaciones humanas y atención al cliente.
- **Otros conocimientos.**
 - ✓ Conocimiento mínimo del idioma inglés.
 - ✓ Conocimiento en computación.

Equipo a utilizar.

- Computadora.
- Tele – Fax.

Experiencia: Tres años en labores afines.

Edad: Entre 30 - 45 años.

Sexo: No preferencia (Indistinto).

7. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Jefe Adquisiciones.

Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización.

Naturaleza de su cargo:

Adecuado labor de las adquisiciones para fortalecer al Complejo con el desarrollo de una adecuada administración, planificación, programación, dirección, supervisión y control de las actividades.

Funciones Principales:

- Atención a todo pedido de la línea de calzado, vestuario y camping.
- Elaboración de órdenes de compra y pago.
- Entrega de documentación financiera.
- Atención de los pedidos de servicios generales.
- Elaboración de contratos.
- Registro de proveedores.
- Búsqueda de nuevos proveedores.
- Pedido y recepción de proformas de proveedores.
- Elaboración de cuadros comparativos de las proformas realizadas por los proveedores.
- Realizar informes a gerencia.
- Calificación y certificación de proveedores.
- Pedidos de mantenimiento y activos fijos.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Título profesional universitario en Ingeniería Comercial o carreras a fines.
 - ✓ Sólidos conocimientos en materia prima, maquinaria.
 - ✓ Haber aprobado cursos de especialización en relaciones humanas.

- **Otros conocimientos.**

- ✓ Conocimiento mínimo del idioma inglés.
- ✓ Conocimiento en computación.

Equipo a utilizar.

- Computadora.
- Tele – Fax.

Experiencia: Tres años en labores afines.

Edad: Entre 30 - 45 años.

Sexo: No preferencia (Indistinto).

8. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Administración.

Jefe Inmediato: Gerente general.

Personal a su Cargo: Recursos humanos.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de las funciones de administrador para fortalecer al Complejo mediante con el desarrollo de una adecuada administración, planificación, programación, dirección, supervisión y control de las actividades.

Funciones Principales:

- Fijar objetivos generales y específicos.
- Determinar políticas.
- Establecer estrategias.
- Planificar actividades de la empresa.
- Determinar el sistema de comunicación.
- Tomar de decisiones.
- Elaborar la planificación estratégica.
- Desarrollar la estructura organizativa.

- Diseñar y aplicar procesos administrativos.
- Determinar requerimientos de personal.
- Diseñar la planificación de la capacitación al personal de la empresa.
- Elaborar el manual de organización.
- Reclutar al personal.
- Seleccionar el personal.
- Elaboración de roles de pago.
- Control e asistencia del personal de la Empresa.
- Planificar el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Administrar al personal.
- Aplicar la seguridad industrial.
- Analizar resultados administrativos.
- Analizar la evaluación del desempeño del personal.
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área administrativa.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Título profesional universitario en Ingeniería Comercial, o carreras a fines.
 - ✓ Haber aprobado un curso de especialización en relaciones humanas y atención al cliente.
- **Otros conocimientos.**
 - ✓ Conocimiento en computación.

Equipo a utilizar.

- Computador.
- Calculadora.

Experiencia: Cinco años en labores afines.

Edad: Entre 30 - 45 años.

Sexo: No preferencia (Indistinto).

9.

Denominación del cargo:	Jefe financiero – contable.
Jefe Inmediato:	Gerencia General.
Personal a su Cargo:	Asistente Financiero - Contable.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de las funciones financieras – contables manteniendo una apropiada comunicación y el manejo de la información en la Empresa.

Funciones Principales:

- Recolección de información interna y externa que contribuye a la presupuestación.
- Elaboración de flujo de fondos y preparación de estados financieros proyectados.
- Elaboración de presupuestos mensuales, trimestrales y anuales.
- Control de Flujo de Caja semanal, mensual y anual.
- Análisis de posición inversora o posición de crédito. Búsqueda de entidades idóneas para ambas posiciones. Coordinación con gerencias para ejecutar ambas posiciones.
- Control de presupuestos con la ejecución real.
- Detectar las áreas donde ocurren desviaciones, conocer sus causas y recomendar y/o ejecutar la aplicación de los correctivos del caso.
- Cálculo mensual de los principales índices financieros.
- Recuperación oportuna de cartera vencida con el apoyo y coordinación de con los vendedores.
- Detectar las fortalezas y debilidades en la interrelación del área financiera y las otras áreas de la empresa para lograr una administración eficiente de información asociada al flujo de fondos.
- Apoyar a las otras áreas con información financiera.
- Entrega de Informes mensuales a Gerencia.
- Entrega de Estados Financiero a la Corporación.

- Control de cierre de módulos contables de caja bancos, inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, proveedores, cuentas por pagar, ventas, nómina, costos y gastos.
- Cancelación de obligaciones a entidades de control, tasas, patentes e impuestos prediales.
- Establecimiento e implementación de políticas de Control Interno.
- Implementación, coordinación y ejecución de políticas para realizar tomas físicas de inventarios y activos fijos.
- Control de los arqueos de caja y fondos rotativos.
- Control y conciliación de cuentas entre compañías relacionadas por cobrar, por pagar, ingresos y gastos.
- Coordinación con contadores para realizar la documentación para el pago tributario.
- Cumplimiento Tributario.

Requisitos para ocupar el puesto.

- **Formación académica.**
 - ✓ Título de ingeniería comercial, finanzas, contabilidad y auditoría, título de contador público autorizado.
- **Otros conocimientos.**
 - ✓ Computación relacionada con los sistemas contables y operativos.
 - ✓ Conocimientos actualizados de las disposiciones legales, régimen tributario y financiero.

Equipo a utilizar.

- Computador.
- Calculadora.

Experiencia: 2 años como jefe financiero o en labores afines.

Edad: Entre 30 y 45 años.

Sexo: No preferencia. (Indistinto).

10. Responsabilidades y competencias.

Denominación del cargo: Asistente Financiero - Contable.

Jefe Inmediato: Jefe financiero – contable.

Personal a su Cargo: Ninguno.

Naturaleza de su cargo:

Mejorar el adecuado trabajo de las funciones de asistente financiero - contable manteniendo una apropiada comunicación y el manejo de la información en la Empresa.

Funciones Principales:

- Ingresos de facturas por conceptos de gastos, servicios varios y seguros y reaseguros.
- Ingreso por adquisiciones y depreciaciones de activos fijos.
- Calculo de retenciones y generación de comprobantes de retención.
- Coordinación y ejecución de proyecto saneamiento contable de activos fijos.
- Ingresos de ajustes de crédito por concepto de retenciones en la fuente efectuada a la empresa.
- Revisión y aplicación de anticipos.
- Ingresos de ajustes de crédito por descuentos a empleados.
- Declaración de impuestos.
- Recolectar la información contable y construir los Estados Financieros
- Administración de caja-bancos.
- Elaboración de flujos de caja históricos.
- Ingreso de facturas de proveedores y cálculo de retenciones y generación de comprobantes de retención.
- Anexos de Retención en la fuente.
- Anexos del Impuesto al Valor Agregado.
- Trámites Servicio de Rentas Internas e Instituciones Reguladoras
- Control de saldos de Bodegas.
- Verificación de la variación de costos.
- Liquidación de cada una de las órdenes de producción por línea de negocios.

- Coordinación y ejecución de proyecto saneamiento contable de inventarios.
- Cobrar la cartera vencida, que no la pueden cobrar los asesores comerciales.
- Coordinar y controlar las actividades con abogado que realiza cobranza judicial.
- Desplegar políticas y procesos que agilicen la cobranza a clientes militares, empleados y clientes, que garanticen el cobro a clientes. morosos.
- Diseñar, implementar y ejecutar el proyecto de abrir un área de crédito.
- Ejecutar garantías de clientes morosos.

Formación académica.

- Tercer año de ingeniería comercial, finanzas, contabilidad y auditoria.

Otros conocimientos.

- Computación relacionada con los sistemas contables y operativos.
- Conocimientos actualizados de las disposiciones legales, régimen tributario y financiero.

Equipo a utilizar.

- Computador.

Experiencia: 2 años en labores afines.

Edad: Entre 24 y 45 años.

Sexo: No preferencia. (Indistinto).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

La implantación de las propuestas trazadas anteriormente, será sometida a criterio del gerente del proceso productivo para que sea empleada posteriormente y se iniciará con una reunión con los responsables de las áreas de producción de La Empresa TARGET PROMOCIONES., a quienes se les hablara de dicha propuesta, con la aprobación de ellos, se comenzará con la aplicación y los cambios previstos, previa capacitación, debido a que para su aplicación es necesario darles todos los conocimientos necesarios que incluyen cada uno de los pormenores que se consideran en el mejoramiento de los procesos.

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este último capítulo se muestra las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los capítulos.

CONCLUSIONES.

- Mediante el estudio del ambiente interno y externo de la Empresa, se determinó el escenario actual en la que se halla las áreas de la organización que contribuyen a desenvolverse en las diferentes actividades que permite alcanzar un objetivo común.
- A través de encuestas realizadas al personal de la Empresa de las diferentes áreas, se concluye el ambiente organizacional y se ultimó que la calidad del servicio, del producto entregado, los precios y la entrega de los productos, las facilidades de pago que brinda la empresa, solución de problemas a los clientes, los acceso a las líneas de crédito, la coordinación con las demás áreas permiten que los productos y servicios que brinda la empresa sean competitiva y se transforme en una oportunidad para la Empresa.
- En la matriz de vulnerabilidad, los factores que son más críticos para la Empresa, es decir que impactan de manera negativa al funcionamiento a nivel interno contra el externo, son: cumplimiento de funciones, control del recurso humano, control de la materia prima, control del producto terminado, maquinaria para la producción, experiencia del personal de ventas, coordinación con las demás áreas.
- La matriz de aprovechabilidad, los factores en que impactan positivamente el funcionamiento de la Empresa al nivel interno e externo son: Aplicación de principios y valores, cumplimiento de objetivos, liderazgo del gerente, acceso a las líneas de crédito, presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos, coordinación con las demás áreas, aplicación de principios y valores, cumplimiento de objetivos,

acceso a las líneas de crédito, presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos, coordinación con las demás áreas.

- La misión, visión, que opera actualmente la Empresa no esta acorde a la razón de ser de la empresa y lo que intenta conseguir en los próximos años.
- Se hizo el levantamiento de procesos que se ejecutan en la Empresa la Empresa TARGET PROMOCIONES., se estableció que las actividades que agregan valor, representan costos \$1612,52 dólares y 2237,13 minutos y las que no agregan valor \$3816,21 dólares y 5272,33 minutos.
- El procesos mas critico para la Empresa es adquisiciones con una eficiencia (tiempos 5.68%, costos de 6,91), seguido de la planificación de la producción (tiempos 8,67%%, costos de 8,79).
- En la matriz de análisis comparativo se describe el ahorro neto que se alcanza por razón de la mejora de los procesos analizados de la Empresa, siendo este de 497866,80 minutos con un costo de \$355.935,28 dólares.
- La eficiencia de los procesos mejorados ascendió a 91,13% en costos y 91,06%. en tiempo

RECOMENDACIONES.

- Ejecutar esta propuesta presentada para tener como base la documentación de los procesos que permita guiar al personal que lo realiza en el desarrollo de las diferentes actividades.
- Realizar un constante análisis del ambiente interno como también el externo, para determinar de que manera se ve afectado la Empresa en el desenvolvimiento de sus actividades para poder plantear soluciones a los diferentes problemas que se pueden presentar a causa de estos en el futuro.
- Cumplir con todas las disposiciones señaladas por las leyes ecuatorianas que rigen a la empresa para impedir posibles problemas con el Gobierno.

- Desarrollar constante capacitación e incentivos al personal que se desenvuelve en la Empresa, que permita comprometerse para que trabaje de una manera más eficiente en el desarrollo de la empresa.
- Ejecutar un continuo estudio de los diferentes procesos que realiza la Empresa y ejecutarlos para que permita una disminución en sus costos y tiempos para que logre mejorar la eficiencia, como la calidad de los diferentes productos que fábrica como también sus servicios.
- Aplicar los diferentes indicadores de gestión como una herramienta para poder evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades que se desarrollan en la Empresa para poder implantar los correctivos que sean necesarios a tiempo.
- Implantar sistemas de control de cumplimiento de actividades de los procesos.
- Al la empresa le corresponde analizar las diferentes necesidades de mejorar los procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades que tiene cliente para poder dar un valor agregado a los productos y servicios.
- El nivel directivo debe revisar de una forma periódica el cumplimiento del plan operativo de la Empresa como una herramienta para medir el cumplimiento de las metas propuestas.
- El área de comercialización deberá realizar una revisión periódica del “Sistema de calificación y evaluación de proveedores” que tiene la Empresa
- El gerente de la Empresa deberá realizar una revisión periódica de la planificación a largo plazo para poder evaluar los planes y objetivos planteados se encuentren bien dirigidos a las metas planteadas en los años siguientes.
- Se realice un estudio de los datos reales que inciden en los costos de fabricación ya que presentan costos en el presente trabajo que no son tomados en cuenta.