

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reorganización administrativa en un negocio de distribución de ropa**  
(Práctica Empresarial Dirigida PED)

Edras Josué Meda Carrillo

Guatemala, junio 2014

**Reorganización administrativa en un negocio de distribución de ropa**  
(Práctica Empresarial Dirigida PED)

Edras Josué Meda Carrillo

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Guatemala, junio 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**  
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Axel Ramírez**

Examinador (a)

**Licda. María Eugenia Sandoval de Paz**

Examinador (a)

**Ing. Edwin Rojas**

Examinador (a)

**Lic. Josué Zabala**

Asesor

**M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales**

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.07-2014-ADMÓN**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 03 DE MAYO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Zabala, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN UN NEGOCIO DE ROPA”. Presentada por el estudiante Edras Josué Meda Carrillo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00778, de fecha 19 de marzo de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez  
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578  
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 25 de enero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema **“Reorganización administrativa en un negocio de distribución de ropa”**, realizado por: Edras Josué Meda Carillo, carné número 201301751, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y dos (82) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
Administrador de Empresas  
Col. 15017

Dora Leonor Urrutia de Morales

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Maestría en Gerencia Educativa

No. De Teléfono Of. 2261-0216 y 2261-0289

No. De Teléfono Cel. 5203-4462

E-mail: [dlurrutia@yahoo.com](mailto:dlurrutia@yahoo.com)

Guatemala, 03 de mayo de 2014

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

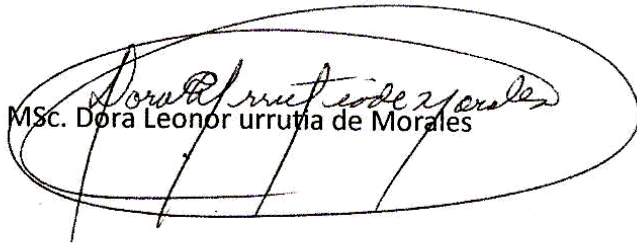
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial dirigida (PED) del Tema: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN UN NEGOCIO DE DISTRIBUCIÓN DE ROPA" realizado por: Edras Josué Meda Carrillo carné No. 201301751, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 842.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Meda Carrillo, Edras Josué con No. de carné 201301751, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional del -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil catorce.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los treinta y un días del mes de mayo del año dos mil catorce.*

Atentamente,

  
**M. Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**

**Registro y Control Académico**

  
**EMBA Adolfo Noriega**  
**Secretaría General**

Sergio Santiago





## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	7
1.5 Alcances y límites	8
1.6 Marco teórico	9
<b>Capítulo 2</b>	13
Metodología Aplicada	
2.1 Tipo de investigación	13
2.2 Sujetos de la investigación	13
2.3 Instrumentos	13
2.4 Diseño de la investigación	13
2.5 Aporte esperado	14
<b>Capítulo 3</b>	15
3.1 Presentación de resultados	15
3.1.1 Resultados de la entrevista al Gerente General	15
3.1.2 Resultados de la encuesta a los trabajadores	16
3.2 Discusión de resultados	21
<b>Capítulo 4</b>	23
Conclusiones	49
Referencias Bibliográficas	50
<b>Anexos</b>	51
No. 1: Formato de Entrevista a Gerente General	52
No. 2: Formato de Encuesta a Trabajadores	53

## **Resumen**

El trabajo de Práctica Empresarial Dirigida, tuvo lugar en la distribuidora “Creaciones Cesia”, una entidad dedicada a la comercialización de ropa de damas, caballeros y niños por mayor y menor. La empresa actualmente se ubica en el mercado de Villa Nueva, sector en el que es reconocida por la venta de productos con el precio y la calidad requeridos por el segmento de clientes al que se dirige Distribuidora “Creaciones Cesia”.

Para iniciar el trabajo, se realizó un diagnóstico integral de la empresa, donde se aplicaron los conocimientos de Administración y de Mercadotecnia. Por medio de la aplicación de instrumentos, tales como entrevistas y aplicación de cuestionarios al personal, se pudo evaluar aspectos administrativos, financieros y comerciales, organización, recursos humanos, procedimientos, funciones, puestos de trabajo, para obtener conclusiones precisas respecto a la situación actual de la empresa. Con esta información se realizaron estudios específicos con el fin de establecer las áreas críticas de la empresa.

Durante el desarrollo de la evaluación integral el énfasis fue mayor con respecto al recurso humano, los procedimientos, organización. Posterior al desarrollo de los estudios se pudo establecer, tanto a nivel general como específico las diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Distribuidora “Creaciones Cesia”.

La Evaluación, permitió establecer que la organización muestra problemas en la asignación de puestos y funciones, a nivel interno en las tareas de trabajo. Se desarrolló el diseño e implementación de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, con el objeto de contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado de ropa a mayorista y detallista.

## **Introducción**

Para realizar el trabajo de práctica se estableció una metodología de investigación ordenada de manera lógica y sistemática, abarca desde el análisis integral de la empresa, hasta el desarrollo e implementación de una propuesta de trabajo viable, que permita a la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, alcanzar mayor crecimiento en el mercado de ropa para damas, caballeros y niños.

En el capítulo 1 se obtiene una visión general de la empresa, se encuentran en el los antecedentes empresariales, así como los elementos administrativos de la empresa, también se encuentra el diagnóstico de la empresa, con base a lo anterior, se muestra el análisis FODA, con el que se detectó el problema principal de la empresa. Con esto se planteo el problema, se justificó el mismo, se redactaron los objetivos y se delimitaron los alcances y límites del trabajo.

El Capítulo 2 se encuentra la metodología de investigación, donde emplea el método documental y de campo, se definen los sujetos de investigación, como el diseño de actividades necesarios para recabar la información útil para la toma de decisiones de mejora en la empresa.

En el capítulo 3, existe la recopilación de datos pertinentes de las entrevistas al Gerente y los colaboradores para entender la problemática de la organización, su postura empresarial y necesidades al respecto.

La propuesta de solución a la problemática se presenta en el capítulo 4, define los elementos para el establecimiento de una estructura organizacional, la cual sea funcional según los requerimientos de la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, conclusiones, referencias y anexos.

# **Capítulo 1**

## **Reorganización administrativa en un negocio de distribución de ropa**

### **1.1 Antecedentes**

#### **Constitución legal de la empresa**

La Distribuidora “Creaciones Cesia” es una institución mercantil dedicada a comercializar ropa de todo tipo para niños y adultos.

Fue fundada en Villa Nueva, Guatemala el 1 de junio del 2000, su número de identificación tributaria es 2373518 k con ubicación en la 16 avenida 4-74 zona 4 Centro de Comercio de Villa Nueva, su función principal es la venta por mayor y menor de ropa. Está administrada por sus propietarios y el representante legal de la empresa. Todos los datos son reales, con previa autorización de la administración.

#### **Elementos administrativos de la empresa**

El estudio de los elementos administrativos básicos, como Visión, Misión y objetivos de la Distribuidora “Creaciones Cesia” presentan deficiencias en su redacción y no permiten a la empresa desarrollar un curso de acción a seguir.

## Visión

Ser una distribuidora líder de ropa, dedicada a la comercialización, expansión de negocios, ofreciendo una gama de ropa de alta calidad, nacional e importada, proporcionamos un buen servicio para incrementar las ventas de la empresa, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.

## Misión

Somos la empresa líder en comercialización de ropa en el mercado de Villa Nueva, nos enfocamos a la elegancia y vanguardia de nuestros diseños a precios accesibles que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

## Objetivos a corto plazo

- Alcanzar las metas de ventas propuestas para el año.
- Mejorar e innovar la clase de estructura organizacional para aumentar la eficiencia.
- Estructurar el servicio al cliente para tener mayor participación en el mercado.
- Definir el segmento de cliente al que se dirigen los esfuerzos de la organización

## Objetivos a mediano y largo plazo

- Ser una Empresa líder en el mercado, para incrementar la rentabilidad.
- Proporcionar a los clientes productos de calidad para fidelizarlos.

Se observa una serie de valores que comparten en la empresa. Dichos valores son:

- Servicio al cliente
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto

## **Información financiera y contable**

La empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, en la actualidad maneja un sistema de presupuestos periódicos, trimestrales de forma física, se observa que la empresa es rentable y eso ha conformado a los propietarios a lo largo del tiempo sus labores en la organización.

## **Datos de personal**

En la actualidad Distribuidora “Creaciones Cesia” cuenta con nueve colaboradores es indefinida en sus atribuciones. Entre las cuales tienen venta, almacenamiento, colocación de ropa y demás artículos.

Los contratos de trabajo para los empleados son verbales, y se lleva registro de pago de salarios.

## **Información Comercial**

Distribuidora “Creaciones Cesia”, ubicada en el mercado de Villa Nueva se dedica a la venta y distribución de ropa al detalle y por mayor para damas, caballeros y niños; la rotación de la mercadería se debe a la temporada del año.

## **Proveedores**

Distribuidora “Creaciones Cesia”, en la actualidad obtiene la mercadería, a través de la compra en efectivo y estos son una amplia gama de productos de calidad provenientes de:

- China,
- Korea,
- Taiwan,
- Estados Unidos de América
- Guatemala

La compra a los proveedores se realiza de contado, el abastecimiento de mercadería se realiza de forma semanal, lo que permite a Distribuidora “Creaciones Cesia”, mantener diseños adecuados a la temporada.

## **Cientes**

Distribuidora “Creaciones Cesia” dirige comercialmente, al mercado objetivo, la compra y venta de ropa de vestir como: pantalones de lona, camisas tipo polo, playeras, camisetas y ropa interior.

La forma como se dirige la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, es ofrecer variedad y calidad de productos a precios bajos, se dirige al segmento bajo de clientes, para ser competitivos en el mercado de Villa Nueva y sectores aledaños.

Los clientes de Distribuidora “Creaciones Cesia”, son personas que visitan el mercado de Villa Nueva, quienes gustan del buen vestir al mismo tiempo que tienen el precio como una variable alta y sensible al momento de efectuar una compra.

## **Diagnóstico de la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”**

El proceso de evaluación en la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, ha conestado de una serie de estudios realizados a toda la organización, dentro de los cuales se incluye estudio de personal, comercialización, financiero, de proveedores, clientes y administrativo; de los aspectos de evaluación indicados.

Se ha podido observar que cuenta con fortalezas como la experiencia, relaciones comerciales con proveedores y posición dentro del mercado de Villa Nueva, dicha situación ha permitido que la empresa crezca, a nivel de tienda y como proveedor de otros puestos de venta y tiendas de ropa.



Es importante destacar que se puede tener oportunidades de crecimiento como mayorista, por mencionar algunos: Villa Canales, Boca del Monte, Villa Hermosa, San Miguel Petapa, Nimajuyú, constituyen una gran oportunidad para la distribuidora así como crece la competencia.

Sin embargo, Distribuidora “Creaciones Cesia” necesita incursionar en nuevos mercados, con un modelo de negocio que asigne tareas y puestos de trabajo a sus colaboradores, con el objeto de abarcar mayor nicho de mercado por productos de calidad y precios accesibles.

Una de las mayores deficiencias encontradas es la incorrecta distribución de actividades de trabajo a los colaboradores de la entidad, motivos que limitan el crecimiento e incrementan el riesgo de pérdidas y robos a nivel interno por la falta de puestos que velen por el control de las actividades de trabajo así como la satisfacción de los clientes.

**Distribuidora “Creaciones Cesia”  
Análisis FODA**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer un nicho de mercado en el Centro de Comercio.</li> <li>• Excelentes relaciones comerciales con proveedores.</li> <li>• La empresa se mantiene a la vanguardia de los diseños exigidos por el mercado objetivo.</li> <li>• 14 años de experiencia y participación en el mercado de Villa Nueva.</li> <li>• Posicionamiento fuerte en el mercado de Villa Nueva.</li> <li>• Excelente Capacidad Económica.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotar un nuevo nicho de mercado.</li> <li>• Acceso a nuevos mercados como Villa Canales, Boca del Monte, Villa Hermosa, Nimajuyú, San Miguel Petapa, por la cercanía y nivel socioeconómico similar al de los clientes actuales.</li> <li>• Crecimiento demográfico de la región de Villa Nueva.</li> <li>• Mejoras en las vías de acceso al mercado de Villa Nueva.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización.</li> <li>• Recursos insuficientes para lograr mayores objetivos.</li> <li>• Falta de motivación del personal.</li> <li>• Falta de conocimientos para convencer a los clientes.</li> <li>• Ausencia de controles de calidad.</li> <li>• Indefinición de las funciones de los empleados.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• La situación económica actual del país.</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo.</li> <li>• Ventas de ropa en centros comerciales de clase media baja ubicados en la región.</li> </ul>

Al considerar la información proveniente del análisis FODA, se determina que el problema que aqueja con mayor incidencia a la empresa es: “Carencia de controles en la distribución de tareas”.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Distribuidora “Creaciones Cesia” no cuenta con una distribución de actividades definida, el personal realiza acciones de venta y de manejo de productos dentro de la empresa sin seguir un lineamiento específico de trabajo y siempre ha existido un enfoque a vender, para posteriormente determinar la utilidad de la organización de manera mensual.

De acuerdo al planteamiento del problema surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo distribuir las actividades de trabajo en la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia” para contribuir al éxito de la misma en el mercado que se desenvuelve?

## **1.3 Justificación**

La falta de funciones definidas en la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia” produce duplicidad de funciones, genera sobrecarga para algunos de los colaboradores y esto va a provocar descontento en el trabajo.

## **1.4 Objetivos:**

### **1.4.1 Objetivo general**

Reorganizar la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, para alcanzar las metas propuestas.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Mejorar el servicio al cliente con personal dedicado a atender sus necesidades.
- Incrementar la participación de mercado para obtener mayor rentabilidad.
- Aumentar la motivación en los miembros personal.

## **1.5 Alcances y límites.**

### **Alcances**

La empresa proporcionó la información requerida y acceso a la misma para realizar la práctica empresarial dirigida en el período de agosto 2013 a enero 2014.

### **Límites**

La empresa por medidas de seguridad no proporcionó estados financieros.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Administración**

Según Robbins (2011) “ Es coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Según Longenecker (2010) “Es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas de la consecución de sus objetivos”.

De acuerdo con los autores la administración busca manejar los recursos empresariales, principal los humanos, financieros y materiales, con el objeto principal de alcanzar las metas propuestas en la empresa.

### **1.6.2 Proceso administrativo**

#### **1.6.2.1 Definición:**

Según Koontz (2011) “el proceso administrativo se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Se distinguen dentro del proceso administrativo cinco funciones fundamentales: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control dentro de estas cinco funciones, están encerrados todos los aspectos de dicho proceso, y se relacionan entre si de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente.” (se actualizaron los conceptos de la doceava a la catorceava edición)

Francisco Guadamillas (2013), indica que el proceso administrativo " es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo." (p.21).

### **1.6.2.2 Etapas:**

Fase mecánica y fase dinámica.

#### **a. Previsión:**

Según Francisco Guadamillas (2013) “Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una organización, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras que habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles”.

#### **b. Planeación:**

Según Koontz (2011) “implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acciones entre alternativas. Dentro de los planes hay que definir entre los que son los planes, ya que sin planes no hay planeación: plán en el establecimiento de cursos de acción futuros que facilite la consecución de los objetivos perseguidos, y que puedan ser medidos en términos de tiempo, dinero, producción, y grados de satisfacción individual y de grupo.”

#### **c. Organización**

Según Koontz (2011) “es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñan en una organización. El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.”

#### **d. Integración**

Según Koontz (2011) “implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, asignar, ascender planificar la carrera, al remunerar y capacitar

o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para desarrollar tareas de forma eficaz y eficiente.”

#### **e. Dirección**

Según Koontz (2011) “consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominante a los aspectos interpersonales de la Administración. Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades deseos y anhelos, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.”

#### **f. Control**

Según Koontz (2011) “es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se alcanzan por si solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr las metas específicas.”

### **1.6.3 Organización de empresas**

Según Longenecker (2010) “Es la estructura necesaria que debe tener cualquier entidad en función de crecimiento, cumpliendo como mínimo con los requisitos de burocracia, especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, formalización.”

#### **1.6.3.1 Organigramas**

Según Robbins (2010) “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.”



### **1.6.3.2 Definición de puestos y funciones**

Según Robbins (2010) “Dentro de la Secretaria hay funciones específicas que llevan a cabo las diversas áreas funcionales, que en su conjunto todas ellas cumplen con la misión establecida por dicha entidad, así como de sus respectivas atribuciones. A su vez, las funciones están establecidas de acuerdo a los títulos de las unidades correspondientes a la estructura orgánica. También están establecidas dichas funciones de acuerdo al orden señalado en la estructura. Final la redacción de cada función administrativa de la Secretaria antes mencionada, se inicia con un verbo en forma infinitiva, Cabe señalar que todas las funciones específicas están descritas bajo su objetivo de cada área funcional respectiva, Lo cual produce mayor entendimiento para todo aquel que desee consultar.”

### **1.6.3.3 Departamentalización:**

Según Koontz (2011) “Es el proceso mediante el cual se divide a una empresa o entidad en diferentes departamentos o unidades, mediante la agrupación de trabajadores según las funciones y actividades específicas actuando con mayor o menor grado de autonomía. Esta división es una consecuencia lógica del crecimiento de las organizaciones ya que cada mando puede dirigir a un número limitado de empleados.”

### **1.6.3.4 Descripción de puestos:**

Chiavenato (2013) define un puesto como “Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia.” Por lo que se infiere que una descripción de un puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de la empresa.

## **Capítulo 2**

### **Metodología aplicada**

#### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo documental y de campo, en la cual se desarrolló un análisis de los diversos estudios de evaluación integral de la Distribuidora “Creaciones Cesia”, los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización, para desarrollar una propuesta de mejora para la empresa.

#### **2.2 Sujetos de la investigación**

Gerente General (1)

Trabajadores (9)

#### **2.3 Instrumentos**

Entrevistas

Cuestionarios

Observación

#### **2.4 Diseño de la investigación**

- Desarrollo de instrumentos de investigación
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Presentación de resultados
- Desarrollo administrativo de la propuesta
- Desarrollo de mercadeo de la propuesta
- Desarrollo financiero de la propuesta

## **2.5 Aporte esperado**

A la empresa:

Contribuir a mejorar su funcionamiento, ambiente laboral y desarrollo administrativo.

A la Universidad Panamericana:

Respaldar con un documento de egreso de calidad, el contenido académico impartido en las aulas universitarias.

Al futuro estudiante:

Ofrecer un caso de estudio real y la aplicación de la teoría referente a elementos administrativos para brindar una mejora organizacional.

Al País:

Aportar un documento que ejemplifique cómo una pequeña empresa puede alcanzar un crecimiento en el mercado por medio de la organización administrativa.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Presentación de resultados**

A continuación se presenta los hallazgos obtenidos en la entrevista al Gerente General de "Creaciones Cesia"; así como los resultados de la encuesta realizada a los ocho trabajadores de la organización, para posterior análisis de resultados.

#### **3.1.1 Resultados de la entrevista al Gerente General**

Como principal interrogante, se consultó al Gerente General respecto a la existencia de una correcta asignación de tareas, a lo cual contestó que Distribuidora "Creaciones Cesia" no cuenta con ninguna. También manifestó que es necesario mejorar este aspecto para lograr mayor crecimiento, tanto en el mercado de Villa Nueva como en otros mercados aledaños.

El Gerente indicó que la importancia de estructurar la empresa radica en alcanzar mayor competitividad, contribuir de esta forma al crecimiento sostenible de la institución. Estableció que la forma adecuada para organizar la empresa Distribuidora "Creaciones Cesia", es por medio de la división de funciones y especificar qué tareas corresponden a cada trabajador.

El directivo manifestó que en ocasiones ha afrontado el inconveniente que clientes quedan insatisfechos por la poca o nula atención a sus necesidades y requerimientos en el punto de venta, indica que es debido a los trabajadores que realizan múltiples tareas y que esa falta de organización repercute en mala atención a los clientes, genera mala imagen empresarial.

La falta de competitividad o el estancamiento en su crecimiento, a decir del Gerente se debe a que la falta de organización ha privado a la empresa alcanzar sus metas y objetivos mayores, así como a aprovechar mercados a los que se tiene acceso cercano, sin la adecuada división de tareas, dicha situación resulta imposible.

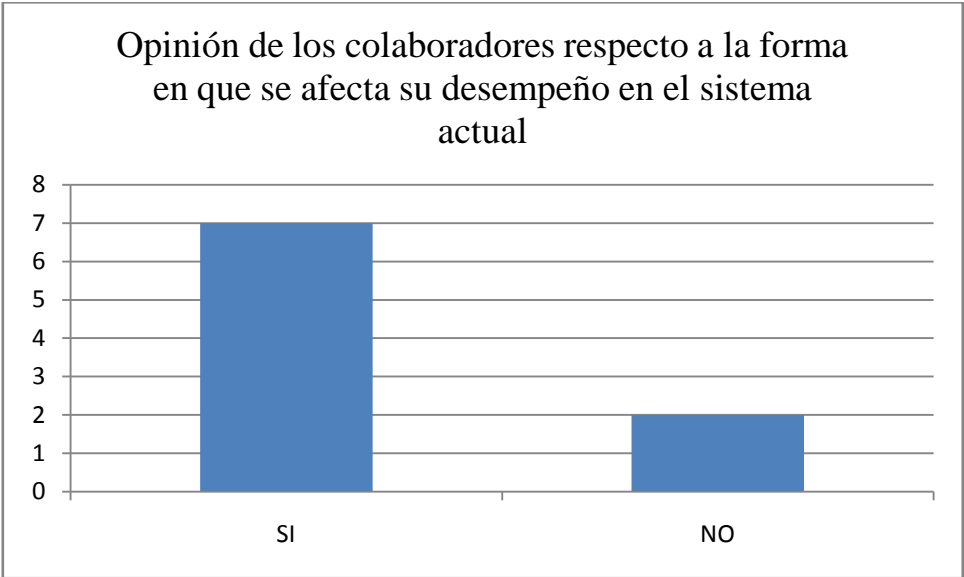
Es importante resaltar que el Gerente General hizo énfasis que con una mejor organización, la empresa tendría un mayor crecimiento en el mercado, lo que representaría un mejor ingreso organizacional.

### 3.1.2 Resultados de la encuesta a los trabajadores

A continuación se presentan los resultados de la encuesta desarrollada a los nueve trabajadores de la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, con el objeto de conocer su perspectiva respecto al tema de la falta de una estructura organizacional definida.

**GRÁFICA 1.**

1) ¿Cree usted que la falta de organización afecta su desempeño dentro de la empresa?

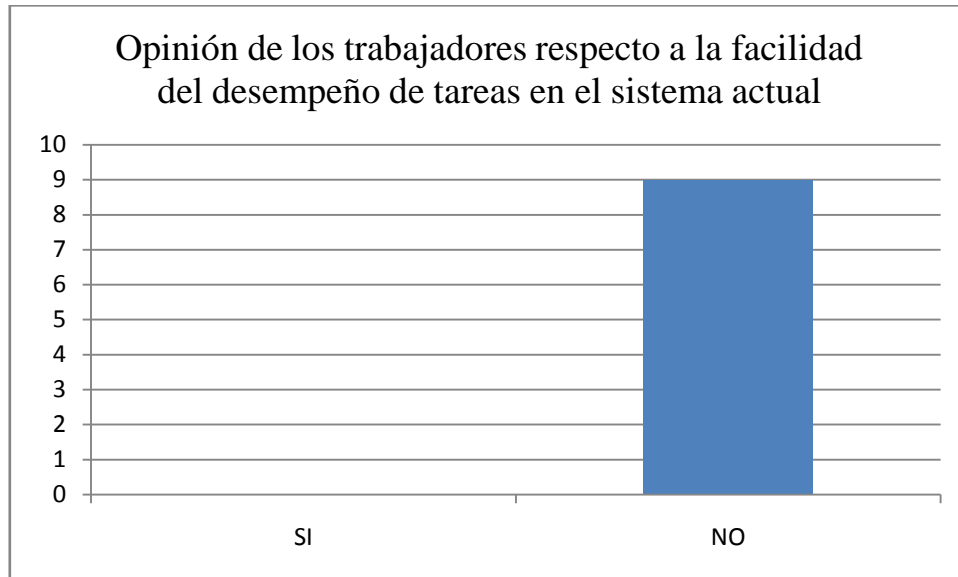


Fuente: elaboración propia 2014

Siete de los encuestados afirman que la falta de organización afecta el desempeño de sus labores dentro de la empresa, mientras que los dos restantes se sienten cómodos con el modelo actual.

## GRÁFICA 2

2) ¿La distribución de tareas actuales facilitan el trabajo en la organización de la empresa?

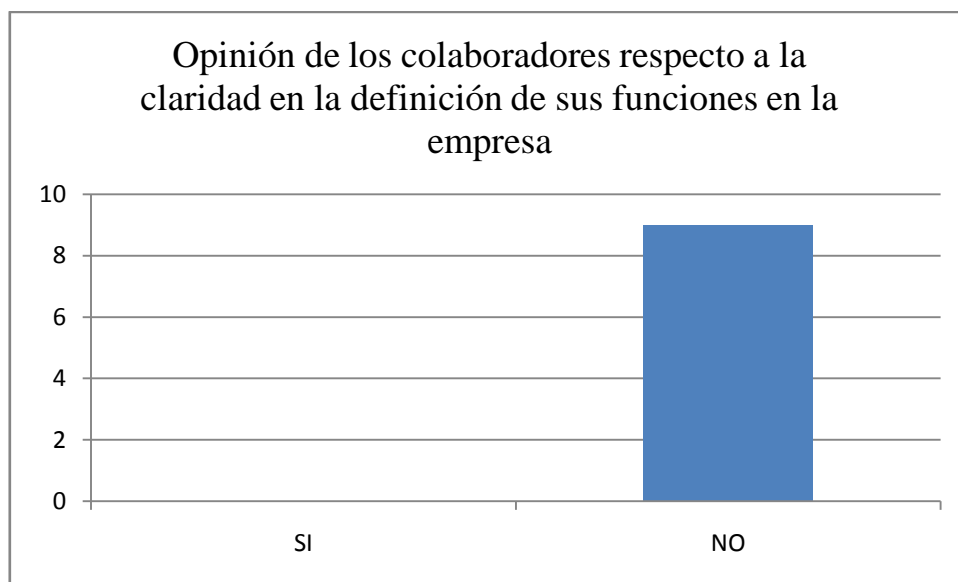


Fuente: elaboración propia 2014

La gráfica indica que el total de los trabajadores de la empresa no cree funcional la distribución del trabajo con el sistema actual de Distribuidora “Creaciones Cesia”.

### GRÁFICA 3

3) ¿Tiene claras sus actividades y funciones dentro de la empresa?



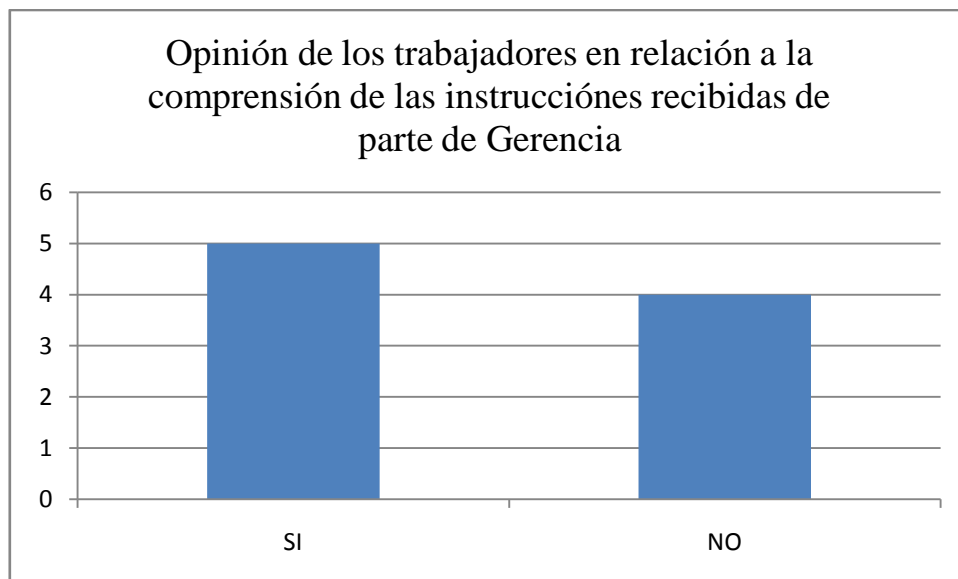
Fuente: elaboración propia 2014

En esta pregunta se observa que los trabajadores de la Distribuidora “Creaciones Cesia” no tienen claras sus tareas y funciones dentro de la organización.



#### GRÁFICA 4

- 4) ¿Considera que las instrucciones que se le proporcionan de parte de Gerencia, para que desarrolle su trabajo son claras?

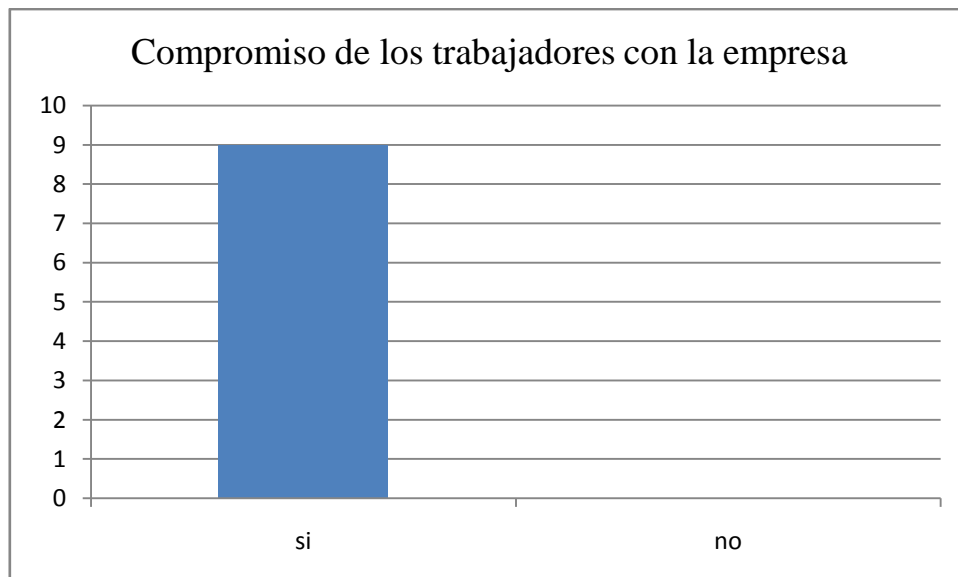


Fuente: elaboración propia 2014

Pese a no contar con un sistema de organización definido el 56% tiene claras las instrucciones cuando las mismas son comunicadas por el gerente de la empresa

## GRÁFICA 5

5) ¿Se siente comprometido con la organización en la que labora?



Fuente: elaboración propia 2014

Es importante que el 100% de los trabajadores manifestaron sentirse comprometidos con la Distribuidora "Creaciones Cesia".

### **3.2 Discusión de resultados**

Tanto la entrevista con el Gerente General como la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa fue evidente que la falta de distribución de tareas en la distribuidora es un problema que afecta las relaciones así como el rendimiento de los trabajadores de Distribuidora “Creaciones Cesia”. Según lo propuesto por Robbins (2004) acerca de la Administración es "importante coordinar las actividades de trabajo a manera que se realicen de forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Según la primera gráfica es notable que a pesar de la mala organización de la empresa los trabajadores se encuentran comprometidos con la empresa, y cuando se trata de directrices provenientes del Gerente General son bien recibidos, pero es difícil empoderar a los trabajadores y fomentar la iniciativa e innovación dentro de la empresa. Esto a contrario a lo que Koontz (2008) enfoca sobre la integración ya que esto debe implicar llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, no solamente seguir las funciones sino adoptarlas por parte de los colaboradores en "Creaciones Cesia" como propias.

De acuerdo con los resultados de la segunda gráfica los trabajadores no se sienten cómodos con la estructura organizacional actual, consideran que no pueden desarrollar mejor sus tareas y elevar su productividad al no tener las funciones de trabajo establecidas o un puesto de trabajo el cual puedan desempeñar a cabalidad dentro de la organización. De acuerdo con Koontz (2008) en su concepto de Organización "se debe de establecer una estructura intencional de papeles de que las personas desempeñan en una organización".

Preocupa a los directivos que la falta de organización afecta la satisfacción y atención adecuada de los clientes de la Distribuidora “Creaciones Cesia”, manifiesta que los clientes en ocasiones abandonan el negocio sin ser atendidos. Esto es notable en la tercera gráfica y también es visto en el marco teórico donde en la parte de organización quedo establecido.

Es evidente que la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia” necesita estructurar sus actividades de trabajo y definir puestos y funciones así como elementos administrativos esenciales para alcanzar mayor crecimiento dentro del mercado de Villa Nueva, así como incursionar en nuevos mercados. La propuesta de solución a este conflicto fue propuesta en el proceso administrativo, donde se establecerá un organigrama de puestos y funciones basado en el autor Robbins.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Descripción de la propuesta**

La propuesta de trabajo brinda a la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”, la asignación de tareas de trabajo y responsabilidades para los colaboradores de la organización. También, se definen los puestos de trabajo y jerarquías para un funcionamiento adecuado y aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan para la organización.

### **4.2 Visión de la propuesta**

Alcanzar el orden y efectividad a nivel organizacional necesario para que La Distribuidora “Creaciones Cesia” alcance sus objetivos de crecimiento.

### **4.3 Objetivos de la propuesta**

#### **4.3.1 Objetivo general de la propuesta**

Diseñar e implementar la distribución de actividades de trabajo de forma eficiente, acorde a las necesidades de Distribuidora “Creaciones Cesia.”

#### **4.3.2 Objetivos específicos de la propuesta**

1. Establecer jerarquías y organigrama de la empresa.
2. Diseñar el perfil físico, habilidades y actividades de los puestos de trabajo.
3. Ampliar sus operaciones a nuevos mercados.
4. Implementar el perfil adecuado de cliente.
5. Implementar un plan de promoción de la empresa.

## **4.4 Propuesta de mejora para la Distribuidora “Creaciones Cesia”**

### **4.4.1 Enfoque administrativo de la propuesta**

#### **4.4.1.1 Definición de visión, misión, objetivos propuestos para Distribuidora “Creaciones Cesia”**

La administración busca gestionar los recursos humanos financiero y materiales de una organización para el logro de los objetivos empresariales. Por tal motivo el establecimiento de la misión, visión y objetivos de una entidad permite enfocar la gestión mencionada hacia una serie de objetivos centrales.

a). Visión de Distribuidora “Creaciones Cesia”:

Ser la distribuidora de ropa en el mercado de Villa Nueva con la más amplia gama de productos acorde a la temporada con ventas, al mayor y menor basados en el servicio y atención al cliente.

b). Misión de Distribuidora “Creaciones Cesia”:

Vendemos ropa de la temporada por mayor y menor, contamos con excelente atención y servicio al cliente, brindamos variedad de productos de calidad, tenemos como pilar fundamental a nuestro recurso humano.

c). Objetivos de Creaciones Cesia:

- Tener mayor participación en el mercado de Villa Nueva
- Establecer un posicionamiento fuerte, como una empresa de variedad y servicio en ropa de temporada.
- Incrementar las ventas del negocio.
- Alcanzar mayor rentabilidad por medio del cuidado de las actividades, costos y productividad de la empresa.

d). Filosofía de Distribuidora “Creaciones Cesia”

¿Quiénes somos?

Somos la empresa que vende ropa para damas, caballeros y niños, de alta calidad a un precio bajo, ubicados en el mercado de Villa Nueva.

¿Qué hacemos?

Vendemos ropa para damas, caballeros y niños al por mayor y menor.

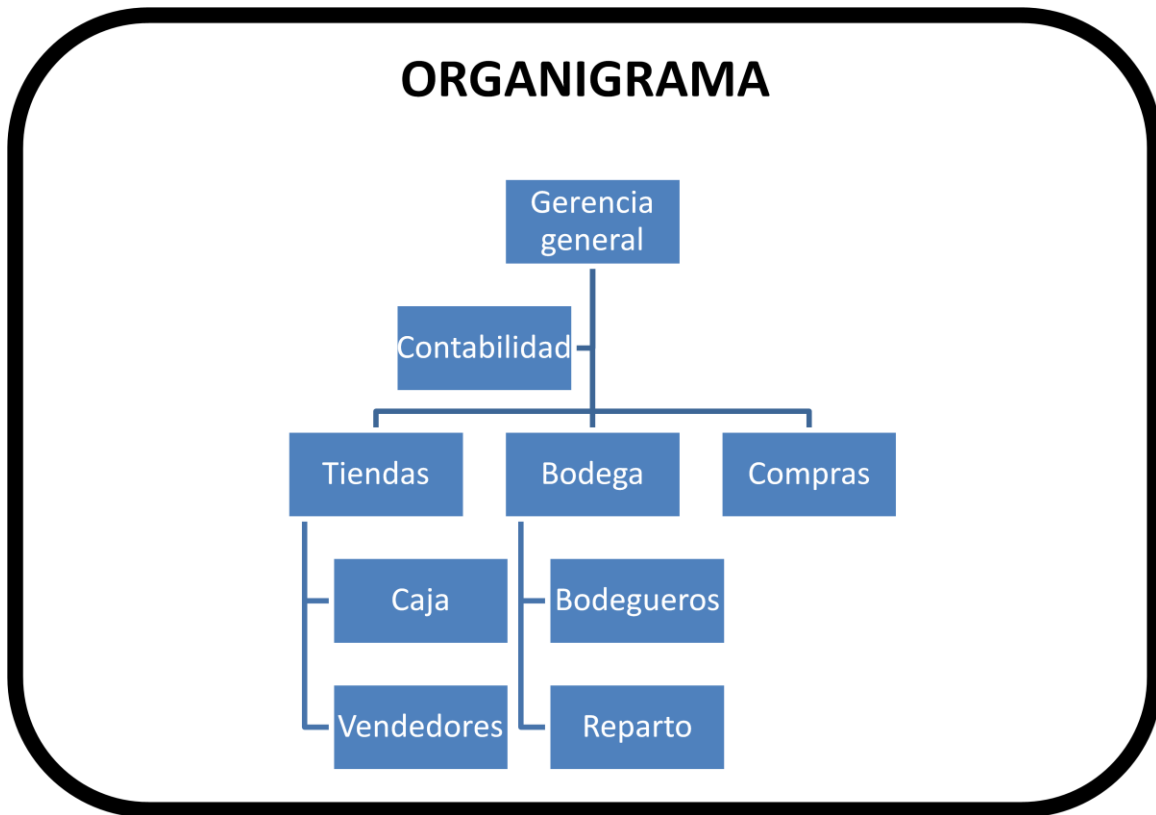
¿Dónde estamos?

En el mercado de Villa Nueva.

¿Hacia dónde vamos?

Ampliación de las ventas a los mercados de Villa Canales, Boca del Monte, Nimajuyú y San Miguel Petapa.

#### 4.4.1.2 Organigrama propuesto para la Distribuidora “Creaciones Cesia”



#### 4.4.1.3 Departamentalización

- a. Gerencia: es la encargada de llevar el control adecuado de la Distribuidora “Creaciones Cesia”.
- b. Contabilidad: se lleva a cabo para evitar cualquier desfaldo y llevar el control de las finanzas y la mercadería.
- c. Tiendas: Venta de ropa al detalle.
- d. Bodega: almacenamiento de la mercadería y los productos los cuales después serán vendidos.
- e. Compras: Para tener stock en tienda y en la bodega se realizan una vez por semana.
- f. Caja: registro de ventas y cobro de producto en tienda
- g. Vendedores: asistencia a clientes en tienda
- h. Almacenamiento: almacenaje de mercadería en bodega
- i. Entregas y Logística: abastecimiento de mercadería a tienda y clientes mayoristas.



#### **4.4.1.5 Plan de Mercadeo y Promoción**

##### **1. Objetivos de Mercadotecnia**

- a) Incrementar las ventas de Creaciones Cesia en un 25%
- b) Posicionar la empresa como líder en venta de ropa de damas, caballeros y niños. del mercado de Villa Nueva.
- c) Dar a conocer a la empresa Creaciones Cesia en el mercado de Villa Nueva con una imagen uniforme y atractiva para los clientes, a precios bajos

##### **2. Estrategia a utilizar:**

Liderazgo en costos; la empresa debe ser reconocida por la calidad de sus productos de ropa a precios bajos.

##### **3. Tácticas**

- a) Desarrollo de publicidad que comunique los precios bajos (volantes y afiches en el mercado de Villa Nueva y sectores aledaños.
- b) Promoción en el punto de venta (música y animación en tienda)
- c) Descuentos y promociones (cupones de descuento a clientes por gasto mayor a Q50.00, docenas de 13 y ofertar ropa por cambio de temporada)

##### **4. Mezcla de marketing**

###### **a) *Producto***

- Ropa de damas, caballeros y niños en las siguientes categorías:
  1. interior de damas
  2. interior de caballeros
  3. interior de niños
  4. pantalones de damas
  5. pantalones de caballeros
  6. pantalones de niños
  7. blusas para damas
  8. camisas y playeras para caballeros
  9. camisas y playeras para niños
  10. accesorios (carteras, cinchos, billeteras, etc)

**b) Precio**

Se establece basado a los precios de los competidores, manteniendo precios entre 5%, 10% y hasta 20% por debajo de las otras tiendas de ropa. Este establecimiento de precios es posible gracias a los volúmenes de compras de la empresa con los importadores directos.

**c) Promoción**

- diseño de material publicitario
  1. volantes

**¿Cansada de la misma ropa interior aburrida y fea?**

**Haz el cambio y ven a Creaciones Cesia.  
Local 24, Nivel 1 te esperamos**

## 2. afiches



- cupones de descuento
- pizarra para publicar ofertas de temporada de neón

### d) Plaza

A continuación se detalla el diseño a desarrollar en la tienda Creaciones Cesia:




## 5. Presupuesto del plan promocional

<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
1000	Volantes con información de tienda	Q200.00
100	Afiches	Q100.00
1	Jóven que reparta los volantes en 2 días	Q100.00
1	Frasco de Goma para pegar Afiches	Q10.00
1	Permiso Municipal para pegar afiches	Q50.00
1	Pizarrón de Neon (1 compra)	Q850.00
3	Renta de Equipo Musical por mes	Q750.00
	Total Mensual de la propuesta:	Q1,360.00

El presupuesto mensual por promocionar la tienda es de Q1,360.00 (la compra de la pizarra de neón es sola una vez), con la intención de llevar una cantidad mayor de clientes a la empresa, es una cantidad acorde a los ingresos de la empresa y dará a conocer adicional a la empresa como innovadora en el área de ropa en el mercado.

#### 4.4.1.5 Manual de Puestos y Funciones

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: 1 DE 8</b>	

<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL GERENTE GENERAL</b></p> <p><b>a. Gerente General</b></p> <p>a.1 Departamento: Gerencia General</p> <p>a.2: número de plazas: 1</p> <p>a.3 Supervisa a: tiendas, bodegas y compras</p> <p>a.4 Función básica: Gestionar los recursos humanos financieros y materiales de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>a.5 Deberes y responsabilidades primordiales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir, supervisar y mejorar las actividades y resultados generales de toda la organización</li><li>- Planifica el curso de acción a seguir por parte de la empresa a través de la generación de estrategias.</li><li>- Define acciones de marketing.</li><li>- Asigna y controla los recursos financieros de las actividades de trabajo</li></ul> <p>a.6 Requerimientos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Edad: Mayor de 30 años</li><li>- Sexo: indiferente</li><li>- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador</li><li>- Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín</li></ul>
--



**CREACIONES CESIA**

**FECHA: 2014**

**MANUAL DE PUESTOS  
Y FUNCIONES**

**PÀGINA: 2 DE 8**

## **DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL SUPERVISOR DE TIENDA**

### **b. Supervisor de tienda**

b.1 Departamento: Tiendas

b.2: número de plazas: 1

b.3 Depende de: Gerente General

b.4 Supervisa a: Vendedores y Cajeros


b.5 Función básica: Supervisar la atención al cliente y controlar existencias dentro del punto de ventas.


b.6 Deberes y responsabilidades primordiales:

- desarrollar reportes de ventas.
- Informes de existencias en puntos de venta
- supervisión de vendedores
- atención al cliente

b.7 Requerimientos del puesto:

- Edad: 28 años en adelante
- Sexo: Femenino
  
- Aptitudes: Liderazgo, motivación de personal
- Nivel de escolaridad: segundo año de administración de empresas o carrera afín
- Edad: Mayor de 30 años
- Sexo: indiferente
- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador
- Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: 3 DE 8</b>	
<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL SUPERVISOR DE BODEGA</b></p> <p><b>c. Supervisor de bodega</b></p> <p>c.1 Departamento: Bodega  c.2: número de plazas: 1  c.3 Depende de: Gerente General  c.4 Supervisa a: Bodegueros y repartidores  c.5 Función básica: Control de inventarios y logística de reparto a tienda y mayoristas.  c.6 Deberes y responsabilidades primordiales:  - Controlar existencias en bodega.  - Realizar pedidos de mercadería  - supervisar entregas de pedidos  - Cobro de mercadería a mayoristas  c.7 Requerimientos del puesto:  - Edad: 30 años en adelante  - Sexo: Masculino  - Aptitudes: Habilidades matemáticas, de contabilidad y de control de inventarios  - Nivel de escolaridad: 2 año de auditoría.</p>			

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: 4 DE 8</b>	
<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL SUPERVISOR DE COMRAS</b></p> <p><b>d. Supervisor de compras</b></p> <p>d.1 Departamento: Compras</p> <p>d.2: número de plazas: 1</p> <p>d.3 Depende de: Gerente General</p> <p>d.4 Función básica: Gestionar las compras de la empresa</p> <p>d.5 Deberes y responsabilidades primordiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar relaciones comerciales con proveedores beneficiosas para la empresa.</li> <li>- Realizar las compras de mercadería en la empresa</li> </ul> <p>d.6 Requerimientos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 30 años en adelante</li> <li>- Sexo: Masculino</li> <li>- Aptitudes: Habilidades de negociación</li> <li>- Nivel de escolaridad: segundo año de administración de empresas o carrera afín.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: Mayor de 30 años</li> <li>- Sexo: indiferente</li> <li>- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador</li> </ul>			





**CREACIONES CESIA**

**FECHA: 2014**

**MANUAL DE PUESTOS  
Y FUNCIONES**

**PÀGINA: 5 DE 8**

## **DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL CAJERO**

### **e. Cajero**

e.1 Departamento: Tiendas

e.2: número de plazas: 1

e.3 Depende de: Supervisor de tiendas


e.4 Función básica: Registrar las ventas en las tiendas


e.5 Deberes y responsabilidades primordiales:


- registro de ventas
- cobro de mercadería a clientes en tienda

e.6 Requerimientos del puesto:

- Edad: 20 años en adelante
- Sexo: femenino
- Aptitudes: habilidades matemáticas y de atención al cliente
- Nivel de escolaridad: perito contador o bachiller en ciencias y letras
- Edad: Mayor de 30 años
- Sexo: indiferente
- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador
- Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: 6 DE 8</b>	
<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL VENDEDOR</b></p> <p><b>f. Vendedor</b></p> <p>f.1 Departamento: Tiendas  f.2: número de plazas: 2  f.3 Depende de: supervisor de tienda  f.4 Función básica: Vender mercadería en tienda  f.5 Deberes y responsabilidades primordiales:  - atender a los clientes.  - asesorar a clientes.  - cerrar ventas minoristas en tienda</p> <p>f.6 Requerimientos del puesto:  - Edad: 18 años en adelante  - Sexo: Femenino  - Aptitudes: Habilidad de ventas  - Nivel de escolaridad: Nivel de enseñanza media.  - Edad: Mayor de 30 años  - Sexo: indiferente  - Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador  - Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín</p>			

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: D7E 8</b>	
<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DEL BODEGUERO</b></p> <p><b>g. Bodeguero</b></p> <p>g.1 Departamento: Bodega</p> <p>g.2: número de plazas: 1</p> <p>g.3 Depende de: Supervisor de bodega</p> <p>g.4 Función básica: almacenar el producto en bodega</p> <p>g.5 Deberes y responsabilidades primordiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- almacenaje y clasificación de producto en bodega</li> <li>- preparar pedidos</li> <li>- asistir al supervisor de bodega en la realización de informes</li> </ul> <p>g.6 Requerimientos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 18 años en adelante</li> <li>- Sexo: Masculino</li> <li>- Aptitudes: Proactividad y disposición al trabajo</li> <li>- Nivel de escolaridad: 3ero básico</li> <li>- Sexo: indiferente</li> <li>- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador</li> <li>- Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín</li> </ul>			

	<b>CREACIONES CESIA</b>	<b>FECHA: 2014</b>	
	<b>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>PÀGINA: 8 DE 8</b>	
<p><b>DESCRIPCION DE PUESTO Y FUNCIÓN DE REPARTIDORES</b></p> <p><b>h. Repartidores</b></p> <p>h.1 Departamento: Bodega</p> <p>h.2: número de plazas: 1</p> <p>h.3 Depende de: Supervisor de bodega</p> <p>h.4 Función básica: Abastecer a tienda y clientes mayoristas de mercadería</p> <p>h.5 Deberes y responsabilidades primordiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- repartir los pedidos a tienda y clientes mayoristas</li> <li>- atender con cuidado la entrega de mercadería en los puntos de distribución.</li> </ul> <p>h.6 Requerimientos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 18 años</li> <li>- Sexo: Masculino</li> <li>- Aptitudes: Habilidades de atención al cliente y disposición al trabajo</li> <li>- Nivel de escolaridad: 3ero básico</li> <li>- Edad: Mayor de 30 años</li> <li>- Sexo: indiferente</li> <li>- Aptitudes: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, honesto, trabajador</li> <li>- Nivel de escolaridad: Pensum cerrado de Administración de empresas o carrera afín</li> </ul>			

#### 4.4.1.5 Modelo de evaluación del servicio al cliente

##### a. Perfil del cliente adecuado a la empresa.

###### *Características del cliente:*

- El sexo del cliente no es factor fundamental para la compra.
- El ingreso promedio del cliente debe estar entre Q1.000 a Q3.000
- No posee grandes conocimientos de la industria de la ropa.
- El precio será el que rijan la compra aún sobre la calidad.

###### *Tipología del cliente:*

- Oportunista: Cliente que buscará obtener más productos con menos dinero.
- Apresurado: No dispone de gran tiempo para realizar la compra.
- Lento: Tardará en tomar una decisión, buscará que sea la más adecuada.
- Conversador: Algunos clientes buscarán entablar una conversación, disponen de tiempo y a diferencia del cliente lento, estos muchas veces no tienen intención de compra.
- Experto: Existe cierto tipo de cliente que conocerá sobre el producto y emitirá opinión sobre el producto que tiene a la vista.

##### b. Encuesta de servicio al cliente

<p style="text-align: center;">Cuestionario de evaluación de servicio al cliente Distribuidora “Creaciones Cesia”</p> <p>Instrucciones: califique los siguientes aspectos de la persona que le atendió en nuestra tienda:</p> <p>1. ¿Fue eficiente? Excelente__ Bueno__ Regular__ Debe mejorar</p> <p>2. La amabilidad de la persona que le atendió fue: Excelente__ Bueno__ Regular__ Debe mejorar</p> <p>3. La paciencia de la persona que le atendió fue: Excelente__ Bueno__ Regular__ Debe mejorar</p> <p>4. El asesoramiento de la persona que le atendió fue: Excelente__ Bueno__ Regular__ Debe mejorar</p> <p>5. ¿Encontró lo que buscaba? Excelente__ Bueno__ Regular__ Debe mejorar</p>
--

#### **4.4.2 Enfoque de mercadeo de la propuesta**

##### **4.4.2.1 Publicación de la nueva estructura a la empresa, visión, misión y objetivos**

###### **a. Rótulo de organigrama**

###### **b. Rótulo de visión**

### **VISION**

Ser una distribuidora líder de ropa, dedicada a la comercialización, expansión de negocios, ofreciendo una gama de ropa de alta calidad, nacional e importada, proporcionamos un buen servicio para incrementar las ventas de la empresa, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.

**c. Rótulo de misión**

## **MISIÓN**

Somos la empresa líder en comercialización de ropa en el mercado de Villa Nueva, nos enfocamos a la elegancia y vanguardia de nuestros diseños a precios accesibles que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

#### d. Rótulo de objetivos

## **OBJETIVOS**

- Tener una mayor participación en el mercado de Villa Nueva
- Establecer un posicionamiento fuerte, como una empresa de variedad y servicio en ropa de temporada.
- Incrementar las ventas del negocio.
- Alcanzar una mayor rentabilidad por medio del cuidado de las actividades, costos y productividad de la empresa



#### **4.4.2.2 Plan de comunicación interna**

##### **a. Descripción del plan:**

El plan de mercadeo de la propuesta establece los medios y actividades necesarios para la comunicación interna de las nuevas disposiciones de trabajo, referentes a la estructura organizacional a implementar.

##### **b. Justificación del plan:**

Es necesario proveer a la organización una guía de comunicación interna, para que el diseño administrativo de los nuevos puestos y actividades de trabajo sean adoptados de manera adecuada por los miembros de la organización, minimizar la resistencia al cambio y concientizar al trabajador respecto a los beneficios de la nueva modalidad de trabajo.

##### **c. objetivos del plan:**

- Comunicar las nuevas medidas administrativas a toda la organización.
- Guiar a la gerencia hacia la implementación del nuevo modelo de trabajo.
- Concientizar y sensibilizar al personal de la empresa respecto a las nuevas medidas de trabajo.

**d. Alcance del plan:** toda la organización

**f. Período de aplicación:** un mes

**g. Programa de implementación del plan:**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
1	Elaboración de rótulos de organigrama, misión, visión, objetivos	1 semana	Q360.00	Empresa externa de rótulos
2	Elaboración de una guía de asignación de puestos y funciones	2 semanas	Q2,000.00	Asesor Externo
3	Capacitación sobre nuevas medidas de trabajo y la comunicación	2 horas	Q1,700.00	Asesor Externo
4	Publicación de organigrama, misión, visión y objetivos	1 día	Q100.00	Empresa externa de rótulos
5	Actividad recreativa y de socialización de trabajadores	1 día	Q2,000.00	Gerente General
6	Comunicación de los nuevos puestos de trabajo y tareas	1 semana	Q1,500.00	Gerente General

#### 4.4.2.3 Diseño de uniforme para la empresa Distribuidora “Creaciones Cesia”

Con el objeto de contribuir a la motivación del personal y mejorar la imagen de la empresa ante los clientes, se presenta el siguiente uniforme de la organización:



#### 4.4.3 Enfoque financiero de la propuesta

##### 4.4.3.1 Análisis de costo beneficio de la empresa

###### a. Presupuesto de la propuesta

No.	Actividad	Costo
1	Elaboración de rótulos de organigrama, misión, visión, objetivos	Q800.00
2	Elaboración de una guía de asignación de puestos y funciones	Q1,500.00
3	Impresión de la guía para los trabajadores	Q300.00
4	Publicación de organigrama, misión, visión y objetivos	Q100.00
5	Buzón de sugerencias y llenado de encuesta de satisfacción del cliente	Q750.00
6	Conferencia de comunicación de nuevas medidas de trabajo	Q1,500.00
7	18 playeras tipo polo del uniforme Q100 c/u	Q1,800.00
	<b>Costo total de la propuesta</b>	<b>Q6,750.00</b>

###### b. Beneficios de la propuesta

El costo de la implementación de la nueva estructura organizacional asciende a Q6,750.00, cantidad que debe tomarse como una inversión que se estima alcanzará los siguientes beneficios:

- 1). Mejora en el desarrollo de las actividades de trabajo.
- 2). Aumento de la motivación de los trabajadores y evitar la sobre carga de actividades.
- 3). Mayor satisfacción de clientes y mejora en la atención a los mismos.
- 4). Empoderamiento de los trabajadores
- 5). Expansión de la empresa a otros mercados (por ejemplo: Boca del Monte, Villa Canales, Nimajuyú, entre otros) debido a que Distribuidora “Creaciones Cesia” contará con un modelo de negocio a replicar en nuevos puntos de venta.
- 6). Aumento de los ingresos de la empresa al incursionar en nuevos mercados.

#### **a. Beneficios financieros de la propuesta**

Con la nueva asignación de puestos y funciones se busca captar en un plazo no mayor a cuatro meses a tres clientes mayoristas, del tipo de cliente que deja un margen de utilidad de Q3,000.00 mensuales, y deben ser atendidos con mayor dedicación es permitido con la nueva estructura, para obtener en corto plazo un aumento en los ingresos de Q9,000.00.

#### **4.4.4 Plan de Divulgación y Promoción de la empresa**

### **4.5 Viabilidad de la propuesta**

#### **4.5.1 Viabilidad Administrativa**

Desde el punto de vista administrativo es viable, debido a que obedece a la dirección administrativa del negocio, ya que soluciona con base a un análisis preliminar un problema general como la asignación de tareas dentro de la organización.

#### **4.5.2 Viabilidad financiera de la propuesta**

El costo de implementación de la nueva propuesta es factible debido a que la organización cuenta con el capital disponible para implementar dichas mejoras organizacionales en Distribuidora “Creaciones Cesia”. En consulta con los directivos empresariales, indican que mensual tiene una utilidad de Q15,000.00 y deben absorber el costo de la propuesta

#### **4.5.3 Viabilidad de recursos humanos de la propuesta**

El Recurso humano verá en la nueva estructura organizacional una mejora a nivel de asignación de tareas, evitar de esta manera la duplicidad de funciones en la empresa.

#### **4.5.4 Viabilidad de infraestructura de la propuesta**

Las medidas a implementar no requieren mayor transformación física en la empresa, que la colocación de los rótulos sugeridos en el plan de comunicación interna de la propuesta.

## **Conclusiones**

1. Para tener una mayor participación en el mercado, es necesario definir los puestos y funciones de los empleados, así como una atención al cliente personalizada.
2. Para posicionar una empresa de variedad y servicio en ropa de temporada, los factores de precio y atención al cliente con eficiencia son fundamentales para lograrlo.
3. Para incrementar las ventas en un negocio que actualmente es rentable, es necesario expandirse a otros mercados, bajo una estructura totalmente empresarial.
4. La constante evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa, así como una supervisión de funciones, es fundamental para obtener una mayor rentabilidad.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato, 2013, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición McGraw Hill, México.
2. Koontz,, 2011, Administración: una perspectiva global, catorceava edición McGraw Hill, México.
3. Robbins, 2010, Adminstración, Pearson Education, novena edición México.
4. Justin Longenecker , 2010, Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor, Thompson, Estados Unidos.
5. Francisco Guadamillas, 2013, Procedimiento y Proceso Administrativo práctico; tercera edición Ediciones la Ley, Santiago de Chile.



# **Anexos**

## ANEXO 1

### Formato de entrevista a Gerente General

#### GUIA DE ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ENTREVISTA A GERENTE GENERAL:

Con el objetivo de conocer el punto de vista de la empresa con respecto a la organización actual de la unidad. Se redactaron las siguientes preguntas abiertas que se hicieron al gerente general para conocer su opinión al respecto y su postura para reorganizar la empresa.

- 1). ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
- 2). ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con el conocimiento y las competencias suficientes para desarrollar sus actividades organizacionales?
- 3). ¿Por qué es de suma importancia la organización de una empresa dentro del mercado?
- 4). ¿Cómo se debería organizar el equipo de trabajo de la empresa?
- 5). ¿Considera que la falta de atención a los clientes ha sido por la falta de organización?
- 6). ¿Cree usted que la falta de competitividad ha sido por la falta de organización?
- 7). ¿Considera usted que las ganancias de la empresa fueran superiores en la actualidad con una mejor organización?
- 8). ¿Cómo definiría la organización que se presenta actualmente dentro de la empresa?

## ANEXO 2

### Formato de encuesta de los trabajadores

CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CREACIONES CESIA  
CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN:

ESTIMADO EMPLEADO SE LE PRESENTARÁ ESTE CUESTIONARIO PARA QUE LO  
DESARROLLE BASADO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA  
INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE LE PRESENTA UNA SERIE DE PREGUNTAS  
MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE ADAPTE MEJOR A SU CRITERIO.

- 1) ¿Cree usted que la falta de organización afecta su desempeño dentro de la Distribuidora “Creaciones Cesia”?

SI  NO

- 2) ¿La distribución de tareas actuales facilitan el trabajo en la organización de la empresa?

SI  NO

- 3) ¿Tiene claras sus actividades y funciones dentro de la empresa?

SI  NO

- 4) ¿Considera que las instrucciones que se proporcionan de parte de Gerencia, para que desarrolle su trabajo son claras?

SI  NO

- 5) ¿Se siente comprometido con la organización en la que labora?

SI  NO