

MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME GENERAL

TEMA GENERAL

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
2016**

2016

(c)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA – VOLUMEN 1

2-1-5-AE-JUSAC-2014

Impreso en Guatemala, C. A.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA INDUSTRIA Y
COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

**MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

INFORME GENERAL

**Presentado a la Honorable Consejo Directivo y al
Comité Director**

del

**Ejercicio Profesional Supervisado de la
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

por

**HELLEN YOLANDA LÓPEZ CISNEROS
SANDRA MARIBEL MÉNDEZ RODRÍGUEZ
MILDRED YESENIA MÉNDEZ RODRÍGUEZ
YÓSELIN CRISTABEL BARRERA DONIS
BYRON NOÉL LÓPEZ CONTRERAS**

previo a conferírseles el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, abril de 2016

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria

Secretario: Dr. Jorge Luis de León Arana

Vocal Profesional: Lic. Urías Amitaí Guzmán García

Vocal Docente: Lic. Henry Manuel Arriaga Contreras

Vocal Estudiantil: María Luisa Orellana Lemus

Vocal Estudiantil: Luis Roberto Orellana López

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Director: Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria

Coordinadora de EPS: Licda. Jackeline Katty Isabel Bran Avalos

**Coordinador de la Carrera de
Administración de Empresas:** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas

**Coordinador del Instituto de
Investigación del Centro
Universitario de Jutiapa:** Ing. Fredy de Jesús Calderón García



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
5ª. Avenida 2-03, Calzada los Almendros Zona 3, Jutiapa
Telefax: 78446284



El Infrascrito Secretario del Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión ordinaria celebrada el día jueves diez de marzo de dos mil dieciséis, según Punto QUINTO, inciso 5.8 del Acta No.03-2016, el Consejo Directivo conoció y aprobó el Informe Colectivo, que con el título de “**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, municipio de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa, presentaron los estudiantes: **HELLEN YOLANDA LÓPEZ CISNEROS, SANDRA MARIBEL MÉNDEZ RODRÍGUEZ, MILDRED YESENIA MÉNDEZ RODRÍGUEZ, YOSELIN CRISTABEL BARRERA DONIS, Y BYRON NOEL LÓPEZ CONTRERAS.**

Asimismo, hace constar que previo a la aprobación del Consejo Directivo, el Informe Colectivo citado cumplió el trámite de evaluación correspondiente, por lo que se autoriza su impresión.

No habiendo más que hacer constar, se extiende la presente en la ciudad de Jutiapa, a treinta días del mes de marzo de dos mil dieciséis.

Dr. Jorge Luis de León Arana
Secretario Consejo Directivo
Centro Universitario Jutiapa.

“ID Y ENSEÑANZA A TODOS”



Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria
Director

Centro Universitario de Jutiapa



ÍNDICE

No.	Descripción	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL	
1.1	ORIGEN DEL CALZADO	
1		
1.1.1	Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala	2
1.1.2	Industria del calzado en Guatemala	2
1.1.3	Industria de calzado Santa Catarina Mita, Jutiapa	4
1.2	ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA (Empresa objeto de estudio)	6
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1	ADMINISTRACIÓN	9
2.1.1	Funciones de la administración	9
2.1.2	La administración como elemento esencial para cualquier organización	10
2.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	10
2.3	PROCESO ADMINISTRATIVO	11
2.3.1	Planeación	12
2.3.2	Organización	16
2.3.3	Integración de personas	32
2.3.3.1	Etapas del proceso de integración de personas	33
2.3.4	Dirección	41
2.3.5	Control	51
2.4	ÁREA DE MERCADO	56
2.4.1	Marketing	56
2.4.2	Oferta	59
2.4.3	Demanda	60
2.4.4	Mezcla de marketing	60
2.4.4.1	Producto	61
2.4.4.2	Precio	68
2.4.4.3	Plaza	70
2.4.4.4	Promoción	71

2.5	ÁREA TÉCNICO OPERATIVO	75
2.5.1	Capacidad instalada	75
2.5.2	Ubicación de la empresa	76
2.5.3	Diseño y distribución de planta	76
2.5.4	Manejo de inventarios	77
2.5.5	Manejo de obra requerida	77
2.5.6	Materia prima	77
2.5.6.1	Necesidades de materia prima	77
2.5.6.2	Identificación de proveedores y cotizaciones	78
2.5.6.3	Compras	79
2.5.7	Proceso productivo	79
2.5.7.1	Diagrama de flujo del proceso o flujograma	80
2.5.8	Tecnología	81
2.5.9	Creatividad e innovación	82
2.5.10	Higiene y seguridad industrial	83
2.5.11	Instalaciones	83
2.6	ÁREA FINANCIERA	84
2.6.1	Finanzas	84
2.6.2	Presupuestos	85
2.6.2.1	Presupuesto base cero	86
2.6.2.2	Presupuesto de producción	86
2.6.3	Capital de trabajo	87
2.6.4	Estados financieros	87
2.6.4.1	Análisis de los estados financieros	89
2.6.4.2	Razones financieras	89
2.6.5	Costos	91
2.6.5.1	Elementos del costo	92
2.6.5.2	Clasificación de los costos y gastos	94
2.6.5.3	Diferentes tipos de costos	94
2.6.5.4	Elementos del costo de producción	95

CAPÍTULO III ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	103
3.1.1	Planeación	104
3.1.2	Organización	105
3.1.3	Integración de personas	107
3.1.3.1	Planeación de los Recursos Humanos	109
3.1.4	Dirección	112
3.1.5	Control	113

CAPÍTULO IV ANÁLISIS MERCADOLÓGICO

4.1	ÁREA DE MERCADEO	115
4.1.1	Marketing	115
4.1.2	Clientes	117
4.1.3	Producto	117
4.1.4	Precio	118
4.1.5	Plaza	119
4.1.6	Promoción	120

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

5.1	ÁREA DE PRODUCCIÓN	122
5.1.1	Capacidad	123
5.1.2	Distribución y diseño	124
5.1.2.1	Distribución de materia prima	124
5.1.2.2	Distribución de herramientas	125
5.1.2.3	Distribución de maquinaria	125
5.1.2.4	Diseño de la planta	125
5.1.3	Ubicación	125
5.1.4	Inventarios	126
5.1.4.1	Mano de obra	126
5.1.4.2	Materia prima	127
5.1.4.3	Producto en proceso	127
5.1.4.4	Producto terminado	127
5.1.5	Proceso productivo	128
5.1.5.1	Flujograma	128
5.1.6	Tecnología	128
5.1.7	Seguridad e higiene	129

CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

6.1	ÁREA FINANCIERA	131
6.1.1	Presupuesto	132
6.1.2	Capital de trabajo	133
6.1.3	Estados financieros	134
6.1.4	Costos	135

	CONCLUSIONES	140
--	---------------------	------------

	RECOMENDACIONES	142
--	------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	150

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Producción diaria de calzado	5
2	Producción mensual de calzado	6
3	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	86

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Mezcla de marketing	61
2	Ciclo de vida del producto	67
3	Cinco formas de definir precios	68
4	Canales de distribución	71
5	Proceso productivo	79
6	Simbología básica diagramas de flujo	81
7	Organigrama actual de la empresa “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA”	106
8	“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA” Gastos de administración	136

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Costo directo de producto de dama “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K’TOCALZA” Municipio de Santa Catarina Mita, Departamento de Jutiapa	138

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Guía de observación área administrativa	151
2	Guía de observación área de mercadotecnia	153
3	Guía de observación área de producción	156
4	Guía de observación área financiera	159
5	Figuras distribución de planta	161
6	Cuestionario	163

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala da oportunidad al estudiante de aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, en el estudio de problemas de la economía guatemalteca, para conocer directamente la realidad nacional, y ensayar el planteamiento de posibles soluciones. Con el fin de integrar a la comunidad universitaria y la sociedad guatemalteca; y coadyuvar en el desarrollo económico y social del país, principalmente en las actividades que tienden a beneficiar a grupos numerosos de la población. El Centro Universitario de Jutiapa realiza el mismo como medio de evaluación para establecer si el practicante está en capacidad de ejercer la profesión.

El tema que se investigó es **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”** UBICADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA, con el objetivo de determinar la situación y la correcta aplicación de los instrumentos administrativos, mercadológicos, financieros y operacionales, durante el mes de noviembre del año 2014, se obtuvo información necesaria y correcta para analizar a la misma.

La investigación se desarrolló con la participación de los cinco estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Jutiapa, se utilizó el método científico, por medio de la técnica de observación, cuestionarios para socios y colaboradores, así mismo, registro de actividades de epesistas dentro de la empresa, con el análisis respectivo.

A continuación se presenta un resumen del desarrollo del informe colectivo por capítulos:

En el capítulo I, se desarrolla el marco referencial el cual expone los antecedentes de la Industria de Calzado en Guatemala, así como en el municipio de Santa Catarina Mita del departamento de Jutiapa, también contiene la reseña histórica de la empresa objeto de estudio.

El capítulo II, contiene el marco teórico, en el cual se consultaron diversos autores y temas, que da fundamento a la investigación con la teoría en las diferentes áreas.

El capítulo III, expone los hallazgos encontrados en el área administrativa, en el que se logró establecer cómo se realizan las diferentes gestiones del recurso humano, la estructura organizacional actual, las líneas de autoridad, políticas y objetivos, estrategias y directrices para la funcionalidad.

El capítulo IV, describe lo referente al área de mercadotecnia, que hace énfasis en las estrategias y planes que realiza para dar a conocer los productos al mercado local, nacional, los medios promocionales que utiliza actualmente y los resultados que se obtienen en la aplicación de los mismos, el tipo de calzado que se fabrica así como a los segmentos que se dirige y la aceptación que este tiene.

El capítulo V, refiere la situación actual del área productiva, que expresa todo lo relacionado a los procesos para la producción de bienes, la capacidad que la empresa tiene para el cumplimiento de la demanda del mercado, así como la materia prima, producto en proceso y terminado.

El capítulo VI, presenta lo referente al área financiera encargada de llevar todo el control financiero de la empresa, se describe con la ayuda de instrumentos la situación económica actual y coadyuva a la toma de decisiones efectivas.

Por último se plantean las conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado, la bibliografía del que se extrajo la teoría así como los anexos.

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL

Se presenta una breve descripción del origen del calzado en Guatemala y en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Este marco le ayudará al lector a conocer los antecedentes históricos sobre la industria del calzado y la evolución que ha tenido en el transcurso del tiempo.

1.1 ORIGEN DEL CALZADO

Desde el comienzo de la humanidad el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, para ello, utilizó cueros y pieles. En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros. (www.quiminet.com)

Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10,000 A. de C., es decir, al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. (www.sapatosite.com)

A través del tiempo ha evolucionado el trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad.

Los tratamientos con sales minerales lograron cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y

otros accesorios. (www.quiminet.com)

1.1.1 Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala

La utilización de calzado en Guatemala inició por la necesidad de los indígenas de proteger el cuerpo y los pies. Es por ello que empezaron a usar las pieles de los animales que cazaban y para que les duraran más tiempo las procesaban con sales minerales.

Al llegar los españoles a Guatemala se tecnificó el proceso para elaborar calzado, llegaron expertos artesanos de manufactura y curtidores de cuero. En ese tiempo la producción se realizaba en talleres ubicados en la casa del dueño, los cuales se consideraban un patrimonio familiar, el proceso era llevado a cabo por el padre, hijos y otros miembros de la familia.

Tiempo después se introdujo maquinaria altamente tecnológica, con ello la actividad se industrializó. A pesar de contar con herramientas que hicieran todo el proceso de producción de calzado, siempre se necesitó la mano de obra guatemalteca porque ellos elaboraban calzado que se distinguía por la elegancia, moda y calidad. Los talleres pasaron a ser empresas formales, se hizo uso de tecnología industrial pero con ideas de productor artesanal.

1.1.2 Industria de calzado en Guatemala

Según el diccionario de la Real Academia Española, la industria, es el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

La industria de calzado en Guatemala está integrada por empresas fabricantes de zapatos, suela, curtidores de cuero, fabricantes de accesorios, productos afines y los importadores. Estas empresas son los principales productores de calzado en Centroamérica y son miembros de la Cámara de la Industria de

Guatemala a través de la GRECALZA.

La GRECALZA es la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, es una institución sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la industria de calzado, productos afines y la cadena productiva, cuya misión es lograr mantener estable la industria, luchar contra adversidades comerciales, políticas y socioeconómicas del país. Con el propósito de competir en un mercado globalizado y tener representatividad a nivel latinoamericano. (www.industriaguatemala.com)

La industria de calzado guatemalteco adscrita a la GRECALZA se compone de 42 empresas y se estima que 40,000 personas dependen de esta actividad.

La GRECALZA también se encarga de la comercialización de los productos. Organiza ferias de calzado en el parque de la Industria, con el propósito de poner en contacto a productores, consumidores y hacer negociaciones con empresas nacionales e internacionales.

Hoy en día, la tecnología empleada para la fabricación de calzado es moderna, innovadora y compleja, ya que requiere de capacitaciones previas que logren que los procesos de producción sean eficientes.

La importancia del calzado radica básicamente en que la mano de obra guatemalteca es de mucha calidad, está orientada en producir zapatos para exportación. Por añadidura este tipo de negocios viene de generaciones atrás, en donde el abuelo, le enseña al papá, y el papá al hijo, y así se va hasta que se le instruye a todos los miembros de la familia. Actualmente Guatemala tiene la ventaja que muchas personas que se desenvuelven en este tema tienen un conocimiento amplio sobre corte, costura, hormas, entre otras, lo que hace, que este sector se pueda desarrollar con facilidad en el transcurso de los años,

indicó el Lic. Edgar Rojas, Presidente de la Comisión de Manufacturas Diversas de AGEXPORT. La Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, es una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos y servicios en Guatemala.

Agrupar y representar a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofrece apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Así mismo hace alianzas estratégicas con el sector público, privado y la comunidad internacional para incorporar a las MIPyMES a la actividad exportadora. (www.agexport.com.gt)

1.1.3 Industria de calzado en Santa Catarina Mita, Jutiapa

Santa Catarina Mita, es un municipio del departamento de Jutiapa, pertenece a la región sur-oriente del país, tiene un área aproximada de 132 kilómetros cuadrados, con una población en el área urbana de 10,147 habitantes y en el área rural de 18,616 habitantes para hacer un total de habitantes de 29,763.

Está ubicada a 149 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, al norte del departamento de Jutiapa y colinda al norte con San Manuel Chaparrón (Jalapa); al este con Agua Blanca (Jutiapa); al oeste con El Progreso (Jutiapa) y Monjas (Jalapa); al sur con Asunción Mita y El Progreso (Jutiapa). Tiene una altura de 700.02 metros sobre el nivel del mar; Latitud 14, 27',02" y Longitud 89, 44', 34". La cabecera está cercana a las faldas del volcán Suchitán. (www.munisantacatarinamita.gob.gt)

La elaboración de zapatos constituye la mayor fuente de trabajo para la población catarineca en el área urbana, la cual es realizada por familias durante varias generaciones, actualmente se estima que existen unas cuarenta familias,

cada una de ellas cuenta con talleres donde generan empleo directo a un promedio de cinco personas, estos cuentan con el respaldo y apoyo de una cooperativa de zapateros en donde a los socios además de brindar facilidades económicas para la capitalización, los asesora en la búsqueda de nuevos estilos, según lo demande el mercado y facilitar algún tipo de maquinaria que por su alto costo es difícil que lo tenga cada micro empresario.

La industria de la elaboración de calzado está organizado por medio de la cooperativa pro calzada R.L. (COOPROCALZA, RL), esta organización es la entidad coordinadora y representante de la industria en el municipio, además es parte de la Gremial de Calzado y Productos Afines de Guatemala.

Se puede mencionar que alrededor de 1,500 personas trabajan como operarios en talleres de calzado, conformado aproximadamente por 450 familias. Se presenta el detalle por tallas de la producción de calzado diaria y semanal.

Cuadro 1
Producción diaria de calzado

TALLAS	PARES
Pequeñas	10
Medianas	20
Grandes	30

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com.

Cuadro 2
Producción mensual de zapatos

TALLAS	PARES
Pequeñas	75 a 175
Medianas	300 a 350
Grandes	600 a 950

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos de www.deguate.com.

Los cuadros representan la producción diaria y mensual aproximada de calzado en tallas pequeñas, medianas y grandes. El margen de ganancia oscila entre el 8 y el 12 % en la mayoría de productores y los expendedores del 40 al 60%.

La producción se comercializa a nivel local y/o a tiendas ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa, a la cabecera departamental de Chiquimula o bien a Izabal, especialmente en el calzado tipo bota vaquera para trabajo que es la especialidad del municipio. (www.deguate.com)

1.2 ANTECEDENTES INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA (Empresa objeto de estudio)

K'TOCALZA es una industria y comercializadora de calzado en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa. Esta empresa fué creada por una fundación cristiana llamada "Christian Foundation for children and agin" (CFCA) que significa Fundación Cristiana para niños y ancianos. Es una organización sin fines de lucro con sede en Kansas City. CFCA fue fundada principalmente por Roberto Hentze y por los trabajadores católicos laicos James Hentzen, Bernard Hentzen, Jerry Tolle y Philip Brinkman que actúan sobre el llamado del evangelio para servir a los pobres. El objetivo es entregar un programa de apadrinamiento que proporciona varias necesidades básicas como la alimentación, educación, ropa y acceso a la atención médica a los niños y

ancianos en algunas de las comunidades más pobres del mundo. Hoy en día, los patrocinadores de la CFCA; admiten más de 300,000 niños, jóvenes y adultos mayores, dentro de 21 países.

En Guatemala CFCA, es dirigida desde su central en el municipio de San Lucas Tolimán, Sololá, por los estadounidenses Roberto y Cristina Hentzen. Ellos promueven programas de capacitación técnica a los beneficiados para el desenvolvimiento personal y familiar. El mecanismo para establecer y encontrar candidatos es a través de sondeos, los cuales le ayudan a determinar que departamentos tienen más necesidad con el objetivo de brindarles una calidad de vida aceptable para que se sientan apoyados y queridos.

Con el propósito de crear una cultura de apoyo mutuo, y no dependiente por parte de los beneficiados, la fundación empieza a evaluar y analizar las capacidades productivas de las familias a las cuales apoyarían, inicia así con la organización de pequeños grupos productivos en base a las necesidades que la fundación cubre. Hace seis años, el cinco de septiembre Roberto Hentzen, director de CFCA, en Guatemala, les envía una invitación a veintisiete padres de familia de los niños beneficiados en Santa Catarina Mita, Jutiapa. En una segunda reunión solo asistieron doce personas. En una tercera reunión asistieron once personas (dos madres de familia) relacionados con la producción de calzado. Tras inconvenientes personales, se retiran las dos madres de familia, permanecen nueve personas interesadas en el proyecto. Dos años después de fundada la empresa renunció un socio, por lo que queda conformada por ocho personas quienes integran la empresa actualmente.

La empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, inició a organizarse informalmente en agosto de 2006, pero fue hasta el cinco de octubre del año 2008, que se inauguró como una industria y comercializadora de calzado. La propuesta de desarrollo se basó en un aporte inicial que la

fundación concedería a los productores para el proyecto. El monto otorgado como aporte fue de Q.40,000.00, con el que debían adquirir maquinaria, materia prima y algunas herramientas para fabricar los zapatos y empezar las actividades en un pequeño local dentro de la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa, con los socios como únicos productores.

Actualmente se encuentra ubicada en la 5^a. Av. Zona 1, Barrio El Centro, Santa Catarina Mita, Jutiapa y cuenta con veinte colaboradores: ocho socios y doce empleados (nueve operarios, dos empaquetadoras y uno de mantenimiento). Los colaboradores son supervisados por cada uno de los socios según el área de producción en la que se especialice. K'TOCALZA tiene como clientes principales a la Institución de CFCA. Esta organización después de la muerte del fundador cambió de nombre, hoy en día se le conoce como UNBOUND; que en español significa sin límites.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Se presenta la teoría realizada por varios autores sobre temas de administración, mercadotecnia, finanzas y operaciones, que sirve de base para la investigación.

2.1 ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p.4)

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas. (Robbins, Coulter, 2007, p.5)

La administración es un arte, una ciencia y un proceso que consiste en la aplicación de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, que busca la satisfacción de objetivos institucionales y personales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

2.1.1 Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por lo tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esa funciones puede organizarse.

Es evidente que los gerentes pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos, que afectan sus áreas de operación. (Koontz et al. 2008, p.4)

2.1.2 La administración como elemento esencial para cualquier organización

Además describen que los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas e industrias de manufactura y de servicios. El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización. La administración efectiva está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea de gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de béisbol y el presidente de una universidad. (Koontz et al. 2008, p.5)

2.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Según los valores y los principios éticos en que se basa el desarrollo organizacional, los empleados y los agentes del cambio deberían colaborar para descubrir los factores de la eficiencia. Además deberán de intervenir en diseñar intervenciones apropiadas y realizarlas. En el momento que una empresa tiene problemas concretos, el diagnóstico se orientará para indagar las causas. (Cummings y Workey, 2007, p.875)

”El término diagnóstico es utilizado preferentemente en el campo de las ciencias médicas. Sin embargo, hoy en día se ha generalizado su uso en el campo de la administración de empresas para demostrar los resultados obtenidos mediante un proceso de investigación, detallada y profunda, de la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones”. (Osorio, 2006, p.130)

A veces resulta difícil su cuantificación pero sus resultados son decisivos para la toma de decisiones en el momento de la planificación, gestión

y control de proyectos, o en el desarrollo y gestión de empresas, de tal manera para enfrentar o minimizar los riesgos potenciales de mercados globalizados y cambiantes.

El diagnóstico es un instrumento fundamental para la solución de problemas, enfrentar una crisis, efectuar cambios en la organización y gestión de empresas o de proyectos y/o adelantarse a los acontecimientos futuros. Es un recurso valioso de información que ayuda a identificar los síntomas, causas y los efectos de una situación dada. Además, permite determinar, a través de parámetros de evaluación bien definidos, la situación actual y las tendencias futuras del desempeño empresarial o de proyectos específicos.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Consta de cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo, estas son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz et al. 2008, p.30)

El proceso administrativo consta de cuatro funciones gerenciales las cuales son: planeación, organización, dirección y control. (Robbins et al. 2007, p.7)

2.3.1 Planeación

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las sanciones necesarias para lograrlo; requiere toma de decisiones, es decir, elegir

una acción entre varias alternativas. Así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados y también implica con fuerza la innovación gerencial. La planeación cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir.

También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, son gemelos siameses de la administración.

Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren a menos de que primero estén seguros de a dónde quieren ir. De esta manera, los planes aportan los estándares de control. (Koontz et al. 2008, p.108)

La planeación es la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. (Huerta, 2009, p.36)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, en la cual la empresa u organización se fija metas y estipula qué pasos y lineamientos deberá seguir para llegar a ella. Es aquí, donde es necesario determinar misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, reglas, programas y presupuestos los cuales ayudarán a determinar hacia donde se dirige la empresa.

a) Tipos de planes

- **Misión.** Es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; significa identificar la función que cumple en la

sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos. La misión es un importante elemento la planificación porque es a partir de ésta se formulan los objetivos que son los que guiarán a la empresa. Es la razón de ser, la que identifica las funciones básicas de una empresa.

- **Visión.** Es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor. Es el camino al cual se dirige la empresa, la cual sirve de motivador para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.
- **Objetivos o metas.** Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines y resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado.

Los objetivos son propósitos o metas los cuales son de suma importancia para que la empresa se esfuerce y sepa qué es lo que pretende alcanzar. Representan resultados que la empresa espera obtener en el futuro.

Para tener mayor efectividad, los objetivos deberán satisfacer ciertos criterios aceptados comúnmente. Así entonces, los objetivos deben ser:

- Específicos y realistas
- Compatibles con la autoridad
- Flexibles
- Inequívoco
- **Estrategias.** Es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. Durante años, los militares usaron la palabra estrategias para referirse a los planes elaborados de lo que se creía que un enemigo podría hacer o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los

gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa.

Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz et al. 2008, p.111)

- Políticas. Son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para el gerente y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez. Revelan las intenciones del administrador para periodos futuros y se deciden antes de que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones.

Son parámetros que establece la empresa con los cuales se busca cumplir con las metas y lineamientos planteados. Estos orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Estas complementan el logro de los objetivos y la implementación de estrategias, por lo tanto deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la empresa.

- Procedimientos. Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan a manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. (Huerta, 2009, p.36)

Los procedimientos se establecen para determinar el método que se utilizará para llevar las actividades de forma secuencial. Estos permitirán y facilitarán la realización del trabajo de manera correcta y exitosa, porque permiten orientar las acciones de los miembros de la empresa.

- Reglas. Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse. (Koontz et al. 2008, p.112)

Las reglas sirven para controlar las actividades o proceso de la empresa, identifican restricciones dentro de la misma. La esencia refleja una decisión administrativa en cuanto a la realización u omisión de una acción.

- Programas. Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un recurso de acción determinado; por lo común cuenta con el apoyo de un presupuesto designado a ello. (Koontz et al. 2008, p.113)

Los programas son cronogramas que ayudan a planificar las actividades que se van a desarrollar en la empresa. Es la secuencia de acciones que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes o fases.

- Presupuesto. Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborales, unidades de producción u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. (Koontz et al. 2008, p.113)

Los presupuestos se utilizan para cuantificar lo que se necesita para poner en práctica todas las estrategias y poder cumplir con los objetivos establecidos. Son estados de resultados anticipados a través de los cuales, los planes son traducidos en forma o términos financieros.

2.3.2 Organización

No importa si cuenta con dos o más colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona que trabaja para la empresa. Al organizar la empresa, usted define quién hace qué y evita vacíos y confusiones. (Amaru, 2008, p.75)

A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga el trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, las personas adecuadas y quienes desean cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí. Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar. (Koontz et al. 2008, p.200)

Es una estructuración técnica en la cual se agrupan las actividades necesarias, detalla y coordina todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la empresa. Constituye el punto de enlace entre empleador y empleado.

Para que un rol organizacional exista y sea significativo para las personas debe incorporar objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades involucradas, y un área entendida de discreción o autoridad para que la persona que desempeña ese rol sepa lo que puede hacer para alcanzar metas. Además para que un rol funcione con efectividad, debe tomarse medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese rol.

Es en este sentido se define organizar como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y vertical (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.

Se debe diseñar una estructura organizada para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Para la mayoría de los administradores, el término organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.

a) Tipos de organización

Se distinguen dos tipos de organización: formal e informal.

- Organización formal

Significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe adoptar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el

razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales.

- Organización informal

Es una red de relaciones interpersonales que surgen en el momento en que los individuos se asocian entre sí. (Koontz et al. 2008, p.202)

b) División organizacional

- Departamento

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un departamento como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; un jefe.

La departamentalización es la estructura técnica y formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y relaciones entre sí. A medida que crece una organización sus departamentos crecen y se crean más subunidades, lo que a su vez aumenta los niveles de administración. (Koontz et al. 2008, p.202)

- Autoridad y poder

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El poder es un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Autoridad en la organización es el derecho propio de una posición (y a través de ella, el derecho de la persona que la ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero poder en el ámbito organizacional. Es el poder legítimo que confiere un puesto en una organización. (Koontz et al. 2008, p.236)

- Delegación de facultades de decisión

En años recientes ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques acerca de la delegación de facultades de decisión o empowerment. La delegación de facultades de decisión significa que empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin solicitar autorización de sus superiores. La noción subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias.

El objetivo es que los empleados tomen y sean responsables de tomar decisiones sin la autorización del jefe inmediato, siempre y cuando tengan las capacidades, habilidades y destrezas para hacerlo, en beneficio de la empresa.

- Planificación de la organización ideal

La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa bajo circunstancias dadas es la base de la planeación. La búsqueda implica trazar las principales líneas de organización, considerar la filosofía organizacional de los gerentes de la empresa (o sea, si la autoridad debería estar centralizada tanto como sea posible, o si las operaciones de la empresa

deben estar separadas en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y trazar las relaciones de autoridad consecuentes. A forma definitiva establecida, como los demás planes, pocas veces permanece sin cambios y la remodelación continua el plan apropiado constituye un estándar; al compararlo con la estructura actual, los líderes de la empresa saben qué cambios hacer cuando sea posible.

El que organiza debe cuidar de no cegarse por las ideas populares sobre la organización, pues lo que funciona en una empresa puede no hacerlo en otra. Los principios de organizar tienen aplicación general, pero los antecedentes y necesidades de operación de cada empresa deben considerarse al aplicar otros principios. La estructura de la organización se tiene que hacer a la medida. (Koontz et al. 2008, p.254)

c) Instrumentos de organización

- Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009, p.124)

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos y la autoridad existentes dentro de esta.

d) Objeto.

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

e) Utilidad

Proporciona una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación, representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, constituye una fuente organizada de consulta.

f) Criterios fundamentales para su preparación

Precisión. Deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y las interrelaciones.

Sencillez. Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente.

Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad. Para facilitar su interpretación conviene homogenizar las líneas que se utilicen en el diseño.

Presentación. En gran medida su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en la preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función del objetivo.

Vigencia. Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al momento de elaborarlo es recomendable que el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización. (Franklin, 2009, p.125)

g) Ventajas y limitaciones de los organigramas.

Un destacado fabricante dijo en cierta ocasión que aunque creía en la relativa utilidad del organigrama se su fábrica. El argumento era que los

organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, que destruyen el espíritu de equipo y que dan a las personas que ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de “propiedad”. Otro alto ejecutivo dijo en otra ocasión que la organización se puede cambiar con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta el impulso competitivo a ocupar posiciones ejecutivas más elevadas de parte del grupo de gerencia media que aparece en el organigrama.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinados-superiores existen aunque no estén en un cuadro, sino por relaciones de reporte esenciales. En cuanto a relación con que un organigrama produzca una sensación de demasiado confort, que ocasiona una falta de impulso para aquellos que han “llegado”, se trata de cuestiones de alto liderazgo, de reorganizar cuando lo exija el ambiente de la empresa, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos.

Los gerentes que creen que el espíritu de equipo puede producirse sin precisar las relaciones se engañan y marcan el paso a politiquerías, intrigas, frustraciones, evitar responsabilidades, falta de coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otra evidencia de ineficiencia organizacional.

Ya que un organigrama traza líneas de autoridad de toma de decisiones, en ocasiones la elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben corregir. El organigrama también revela a los gerentes y el personal nuevo cómo se ligan a la estructura como un todo.

h) Limitaciones de los organigramas

Los organigramas están sujetos a severas limitaciones. El diagrama sólo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas. Muchos organigramas muestran las estructuras como se desea que sean o como solían ser, y no las reales. Los gerentes dudan u olvidan cambiar los organigramas, olvidan que las estructuras de organización son dinámicas, por lo que se deben actualizar constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. El funcionario asesor que se reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del cuadro de organización, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aunque se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus, salario y niveles de bonos. (Koontz et al. 2008, p.260)

i) Clasificación de los organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas, los cuales se describen y clasifican de la siguiente manera:

- Por su naturaleza

Micro administrativo. Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macro administrativos. Contienen información de más de una organización.

Meso administrativos. Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

- Por su ámbito

Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (Franklin, 2009, p.125)

- Por su contenido

Integrales. Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales. Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además las unidades y sus interrelaciones.

De puestos, plazas y unidades. Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas. (Franklin, 2009, p.126)

- Por su presentación

Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos. Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque. Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos. (Franklin, 2009, p.128)

Los organigramas presentan e identifican la estructura de la organización, al momento de realizarlo es necesario verificar y determinar las necesidades de la empresa, de eso depende el tipo de organigramas que se vaya a utilizar.

j) Descripciones del puesto

Cada posición gerencial debe estar definida. La descripción del puesto informa a todos las responsabilidades del ocupante. No es una lista detallada de todas las actividades que se espera que el individuo realice y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas.

Más bien, establece la función básica de la posición, las áreas de resultados finales más importantes de la que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción también aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

La descripción del puesto tiene muchos beneficios. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades y las áreas de deberes traslapados o ignorados salen a la luz. Obligar a las personas a considerar qué se debe hacer y quién debe hacerlo bien vale el esfuerzo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de puesto son: la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, establecer el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, la descripción de la posición aporta un estándar contra el cual juzgar si una posición es necesaria y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura. Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización para que funcione. Esto requiere enseñanza. Debido a que la organización formal se complementa con la organización informal.

Muchos planes de organización bien concebidos fracasa porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual de organización bien escrito, -que contenga un informe de la filosofía organizacional, programas, organigramas y un perfil de descripciones de puestos- ayuda mucho a comprender la organización. Si la estructura organizacional se pone por escrito con palabras y gráficas, tiene una mejor oportunidad de ser clara que si no se escribe. Sin embargo, hasta las mejores palabras escritas y los organigramas no siempre transmiten con claridad el mismo significado a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden detenerse con la aclaración escrita. Deben enseñar a aquellos en la operación el significado de la estructura de la organización, la posición en ella y las relaciones involucradas. Los gerentes pueden hacerlo a través de asesoría individual, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma, que afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales

de planeación, asignación de personal de apoyo, dirigir y controlar. En lo que se refiere a organizaciones, cultura es la guía general del comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro del ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que una cultura de organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono para la compañía y fija reglas implícitas para la forma como las personas deben comportarse. (Koontz et al. 2008, p.261)

- Manuales administrativos

Otro instrumento de organización son los manuales administrativos los cuales sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin, 2009, p.244)

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Es muy importante su utilización por cuanto es una valiosa herramienta técnica que ayuda a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

k) Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)

- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. (Franklin, 2009, p.244)

l) Clasificación

- Por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos. Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos. Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos. Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado. (Franklin, 2009, p.245)

- Por su contenido

De historia. Proporciona información acerca de los comienzos,

crecimiento, logros y posición actual de la organización. Sí, es bien elaborado y aplicado motiva al empleado a comprender mejor a la organización y a sentirse parte de ella.

De organización. Expone de forma detallada la estructura de la organización formal a través de dar a conocer los objetivos, funciones, autoridades y responsables de distintos puestos.

De políticas. Describe los puntos establecidos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Si este manual es el adecuado permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones y facilitará la descentralización.

De procedimientos. Expresa los procedimientos administrativos a través de los cuales se enfoca la actividad operativa del organismo. También le explica al personal cómo hacer su trabajo y a utilizar los procedimientos administrativos prescritos.

De contenido múltiple. Es cuando la cantidad de personal o actividades no sean las suficientes como para hacer manuales detallados y se crean manuales donde se combinen dos o más categorías como “políticas y procedimiento”. (Franklin, 2009, p.245)

- Por su ámbito de aplicación

General. También reglamentos internos, se refieren a estructura global de la organización, sus políticas, los procedimientos de trabajo, del personal. Son de propósito múltiple.

De organización y funciones. Establece estructura orgánica de la entidad y funciones que cumplen diferentes órganos internos, las relaciones

formales necesarias en el cumplimiento de sus tareas.

De procedimientos. El objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades que conforman un organismo con el fin de unificarlas.

De políticas. Dirección fija orientaciones y directrices que deben ser adoptadas por los miembros de la organización. Facilita cumplimiento de objetivos aprobados, trata de dar armonía, consistencia y solidez a entidad y sus miembros en las relaciones con los clientes, con los proveedores y con otras organizaciones.

Específicos. Estos manuales contienen información de una unidad orgánica.

De reclutamiento y selección. Se refiere al área del personal y su objetivo es establecer pautas de cómo reclutar y seleccionar.

De auditoría interna. Agrupa lineamientos e instrucciones que se aplican a actividades de la auditoría interna.

De políticas de personal. El objetivo es definir políticas, así como señalar guías respecto a temas de contratación, permisos, entre otros.

De procedimiento de tesorería. Tiene como objetivo establecer procesos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades que se generan al seguir una secuencia en el trabajo. (Franklin, 2009, p.247)

- Por función específica

De producción. Dicta las instrucciones necesarias para coordinar los procesos de fabricación, es decir la inspección y control de producción.

De compras. Define las actividades que se relacionan con las compras, es una útil fuente de referencia para los compradores.

De ventas. El objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas como son las políticas de ventas, procedimientos, controles, entre otros.

De finanzas. Determina responsabilidades financieras en todos los niveles de administración y contiene instrucciones específicas dirigidas al personal que tengan que ver con el manejo de dinero y protección de bienes.

De contabilidad. Señala los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Contiene estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, manejo de registros, entre otros.

De crédito y cobranzas. Son los procedimientos y normas por escrito que determinan a esta actividad. Puede contener operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

De personal. El objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Contiene reclutamiento y selección, administración de personal, políticas de personal, capacitación.

Técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Ejemplo de eso puede ser el manual de sistemas y procedimientos.

De adiestramiento. Explica de forma detallada las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular. También incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para el usuario. (Franklin,

2009, p.248)

Los manuales son herramientas que informa y orienta la conducta de los empleados, sirve de soporte para la organización y comunicación.

La elaboración depende las necesidades y la magnitud de la empresa. Son de mucha utilidad para lograr que la administración se eficiente.

2.3.3 Integración de personas

Pocos ejecutivos discutirán el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son su activo más importante. No obstante, los “activos humanos” virtualmente nunca aparecen en la hoja de balance como una categoría separada, aunque una fuerte cantidad de dinero es invertida en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar cuenta de los valiosos activos humanos, a través del proceso que llamó “contabilidad de los recursos humanos. Este enfoque no deja de tener problemas y hasta existen conflictos entre expertos en administración y defensores de la contabilidad de los recursos humanos por un lado, y los financieros que tienen que desarrollar el sistema para medir los activos humanos, por el otro. Lo importante aquí es el reconocimiento de que la integración de personal es una función gerencial crucial de los gerentes, la cual bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa. (Koontz et al. 2008, p.284)

La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificarlas necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar

candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones. (Koontz et al. 2008, p.284).

El proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos. Los hombres que han de desempeñar cualquier función en el organismo social deben de llenar los requisitos de preparación, capacidad y habilidad mínimos para desempeñar el puesto, en otras palabras se debe buscar al hombre que se adapte al puesto y no viceversa. No es bueno buscar un candidato con menos requisitos ni con cualidades excesivas, ya que tendría como consecuencia el aburrimiento o el desánimo del individuo. (Chiavenato, 2009, p.102)

Es la ocupación de puestos en la estructura de una empresa, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

2.3.3.1 Etapas del proceso de integración de personas

a) Reclutamiento

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias.

El papel del reclutamiento es: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización que

forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de Recursos Humanos. El reclutamiento implica atraer candidatos para llenar los puestos vacantes de la empresa. Requiere de unas investigaciones de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas con el propósito de que los individuos sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. (Chiavenato, 2009, p.106)

b) Técnicas de reclutamiento

- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual. (Chiavenato, 2009, p.120)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para atraer candidatos idóneos. Al realizarlo es importante utilizar las diferentes técnicas que existen. Se hace uso de la que se adecue a las necesidades de la empresa.

c) Selección

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las

características deseadas. (Chiavenato, 2009, p.137)

La selección debe suministrar el recurso humano adecuado en tiempo oportuno, asegurando la calidad, permanencia y desarrollo.

El factor humano da sentido y rumbo a la organización: es la sangre de la misma, pues le otorga vida. (Llanos, 2008, p.20).

Es el proceso de escoger entre varios candidatos ya sea que pertenezcan a la empresa o del exterior de la empresa, a la persona más adecuada para el puesto actual o puestos futuros. Es un proceso complejo que implica equiparar o comparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto.

La serie de técnicas aplicadas permiten evaluar y descubrir características personales, psicológicas que a su vez permiten develar otras cualidades como las motivaciones, capacidades autoestima, nivel de inteligencia, entre otros.

Estas técnicas también permitirán determinar si el candidato es una persona estable emocionalmente y laboralmente, porque no es conveniente contratar empleados o trabajadores inconsistentes que abandonen en un breve periodo el trabajo, con la consecuente pérdida de tiempo, gasto de dinero y desperdicio de esfuerzo.

Los objetivos del proceso de selección son:

- Proveer, en tiempo oportuno y al menor costo posible, el factor humano

adecuado para cubrir vacantes.

- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de selección para hacer de ésta un proceso objetivo, profesional y ético.
- Pugnar por el cumplimiento de las políticas de selección.
- Alinear esta función con los objetivos, principios, filosofía y misión de la organización.

d) Técnicas de selección

- Entrevista de selección: entrevista dirigida y entrevista libre.
- Pruebas de conocimientos o de capacidad: conocimientos generales y específicos.
- Pruebas psicométricas: aptitudes generales y específicas.
- Pruebas de personalidad: expresivas, proyectivas o inventarios.
- Técnicas de simulación: psicodrama o dramatización.

Es el proceso que compara entre las cualidades de los candidatos con los requisitos del puesto, con el objetivo de elegir a la persona idónea para el puesto vacante.

e) Proceso de selección de personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.

El proceso de selección consta de los siguientes pasos:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial de selección.
- Pruebas y test de selección.
- Entrevistas.
- Examen médico.
- Análisis y decisión final.

f) Contratación

Ya escogido el candidato ideal para el puesto se realiza la contratación formal, que consiste en la realización de un documento en el cual se plasmará las condiciones normativas y legales a que la persona quedará sujeta a la empresa. (Chiavenato, 2009, p.172)

Las relaciones laborales inician cuando un trabajador pone a disposición su fuerza de trabajo ante un patrono, a través de la creación de un contrato de trabajo. Estas relaciones se encuentran amparadas en gran medida en protección al trabajador en virtud que uno de los principios del derecho de trabajo es la tutelaridad de éste, puesto que trata de compensar la desigualdad económica existente entre los dos polos de esta relación ,es decir entre el patrono y el trabajador. (Laylle 2009, p.60)

Es la etapa que consiste en la realización de un documento donde se plasman las condiciones normativas y legales a que la persona quedará sujeta a la empresa.

Es importante mencionar que las relaciones laborales no se enmarquen únicamente dentro de un contrato de trabajo sino que éstas también se desarrollan en la diaria convivencia del trabajador dentro de la institución que

labora, así como las relaciones interpersonales que surgen con otros trabajadores y patrono.

“Para que el contrato individual de trabajo existe y se perfecciona, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que se determinen”. (Código de Trabajo, artículo 19)

El perfeccionamiento del contrato de trabajo significa que éste se lleve a cabo o se ejecute y para esto únicamente basta con que se inicie la relación de trabajo como tal.

El contrato de trabajo además de las obligaciones que en él se estipulen obliga a los siguientes actos;

- A la observancia de las obligaciones y derechos reconocidas en las leyes de trabajo.
- A responder por las consecuencias que del contrato se derivan.
- A respetar las condiciones de trabajo establecido, puesto que éstas no se pueden alterar fundamental o permanentemente.

La ley establece las condiciones de la prestación de servicios o la ejecución de la obra en los contratos de trabajo y determina que son: la materia u objeto, la forma o modo en que debe prestarse el servicio, el tiempo en el que se realizará la ejecución de la obra o la prestación de los servicios, el lugar de la ejecución del trabajo y las retribuciones a que esté obligado el patrono a pagar al trabajador como contraprestación del trabajo realizado.

Después de seleccionar al candidato idóneo, es imprescindible formalizar las relaciones de trabajo, por medio de un contrato elaborado de acuerdo a las

disposiciones que la ley establece, con la finalidad de garantizar los derechos e intereses de la empresa y del nuevo empleado.

g) Inducción

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. (Koontz et al. 2008, p.311)

La inducción constituye la orientación de los nuevos empleados, sus funciones y tareas.

Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía:

- Historia,
- Productos y servicios,
- Políticas y prácticas generales,
- Organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica),
- Prestaciones,
- Requerimientos de confiabilidad,
- Seguridad y otras disposiciones.

La inducción les ofrece a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Estos programas formales son impartidos por miembros del departamento de personal.

Este proceso sirve para informar sobre la filosofía, líneas de autoridad y responsabilidad, entre otras, y familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, los compañeros y equipo de trabajo.

h) Capacitación y desarrollo

“La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales”. (Aguilar, 2006, p.16)

Son los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y en su mayor parte una actividad de corto plazo, para que los empleados realicen mejor el trabajo.

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos sobre el trabajo actual, especialmente en los aspectos técnicos.

En cambio el desarrollo, es el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para puestos futuros en la organización.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que los colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les

permitan enfrentarse en las mejores condiciones a la tarea diaria.

- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Hoy en día es importante preparar a los trabajadores para que realicen las actividades de manera eficiente y eficaz con el objetivo de alcanzar el éxito en la producción y motivarlos.

2.3.4 Dirección

Para (Pérez y Oteo, 2006, p.2), dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. El factor directivo es crítico en cualquier empresa.

La dirección es un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, comunicación, liderazgo y motivación.

Para el logro de una dirección adecuada se necesita la aplicación de algunos principios:

- Armonía de objetivos: se considerara la dirección adecuad si la coordinación logra crear las condiciones y escenarios, en los cuales el recurso humano ejecute sus atribuciones con la convicción de beneficiar a los usuarios de la empresa, y simultáneamente, lograr los objetivos de ésta y los personales.

- Toma de decisiones: en todos los niveles de la organización, las personas constantemente toman decisiones y resuelven problemas. Sin importar si se trata de conflictos pequeños o importantes, por lo general el administrador quien debe afrontarlos y determinar la acción a implementar.
- Coordinación: es la reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa. Es un elemento dinámico, de ella depende la eficiencia de las diferentes áreas que integran la institución.
- Delegación de autoridad: investir de autoridad y responsabilidad que corresponde a un subordinado para que tome decisiones.

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Además agrega que la dirección comprende una serie de elementos como: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y, el liderazgo.

a) Toma de decisiones

Es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Indiscutiblemente, tomar decisiones es una función inherente a los directivos y de ella depende el adecuado funcionamiento de la organización.

Es una de las actividades propias de los directivos de la empresa, debido a que la administración sufre constantes cambios, situaciones nuevas y problemas que el ejecutivo deberá enfrentar continuamente.

b) Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

La comunicación es la transferencia de información efectiva de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

- Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente, la comunicación es necesaria: para establecer y diseminar las metas de una empresa, desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y controlar el desempeño.

- Proceso de la comunicación

Empieza con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor.

Uso de un canal para transmitir el mensaje. La información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con un receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, correo electrónico, un telegrama, televisión u otros medios digitales.

El receptor del mensaje. Debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamiento.

- Comunicación en la organización:

Descendente. Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria.

Ascendente. Viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos.

Cruzada. Combina el flujo horizontal de la información entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Escrita. Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado con cuidado y luego dirigido a una audiencia grande mediante el correo masivo.

Oral. Puede ocurrir en la reunión frente a frente de dos personas, o en la presentación de un gerente ante una audiencia grande puede ser formal o informal y planeada o accidental.

c) Motivación

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño, y refugio.

Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima,

estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación.

Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz et al. 2008, p.389)

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo.

Teorías de la motivación

Existen diferentes enfoques de la forma de motivar a los seres humanos, las cuales se describen de la siguiente manera:

1. Teoría X y la teoría Y de McGregor

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.

Al administrar se debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes así mismos en relación con otros. Este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana.

Las teorías "X" y "Y" son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. Eligió estos términos porque quería terminología neutral sin

connotaciones de ser “buenas” o “malas”.

- Suposiciones de la teoría X

Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.

Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

- Suposiciones de la teoría Y

El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producción y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.

El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.

Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino buscarla.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación,

ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.

Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial.

Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. (Koontz et al. 2008, p.389)

2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascienden desde las más bajas a las más altas; y concluyó que al momento de satisfacer una serie de necesidades, cesa de ser motivador.

La jerarquía de las necesidades humanas básicas descritas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Si estas necesidades quedan satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas. (Koontz et al. 2008, p.391)
- Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

- Necesidades de afiliación o aceptación. Las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- Necesidades de estima. Una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
- Necesidades de auto actualización. Considerada como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo. (Koontz et al. 2008, p.391)

3. La teoría ERG de Alderfer

La teoría ERG de Clayton Alderfer es asimilar a la jerarquía de las necesidades de Maslow. Sin embargo, la teoría ERG sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia (similar a las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relación (relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria) y necesidades de crecimiento (refiriéndose al autodesarrollo, creatividad, crecimiento y competencia). Así, ERG se refiere a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento. Podemos ser motivados por las necesidades a varios niveles al mismo tiempo. (Koontz et al. 2008, p.392)

4. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el empleo y la vida personal de la compañía. En el segundo grupo lista ciertos satisfactores y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluye el logro, reconocimiento, trabajo desafiante,

avance y crecimiento en el trabajo. (Koontz et al. 2008, p.393)

5. Teoría de la motivación de la expectativa

Otro enfoque, unos que muchos creen va más allá de explicar cómo son motivadas las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de los líderes a presentar y explicar esta teoría es psicólogo Victor H. Vroom. Sostiene que las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen los ayudará a lograrla. En un sentido esta es una expresión moderna de los que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo, “todo lo que se hace en el mundo es hecho por la esperanza”.

En detalle, la teoría de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa será determinada por el valor que colocan en el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. (Koontz et al. 2008, p.394)

Técnicas de motivación especiales

- Dinero
- Participación
- Calidad de vida laboral. (Koontz et al. 2008, p.401)

Estas teorías fueron creadas para conocer las formas de motivación de los seres humanos, es indispensable tomarlas en cuenta, y determinar la forma de encaminar las acciones de los empleados de manera que realicen las actividades con entusiasmo.

d) Liderazgo

Se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las

personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con el objeto de alcanzar metas organizacionales.

- Componentes del liderazgo

La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.

La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.

La capacidad de inspirar, y la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y respetar motivaciones.

- Además establecen tres estilos de liderazgo

Liderazgo autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas o castigos.

Liderazgo democrático o participativo consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacer.

Liderazgo de rienda suelta usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer las metas y los medios para lograrlas y ven el rol como el de ayudar a las operaciones de los

seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo del grupo.

- También clasifican la conducta del líder en cuatro grupos:

Liderazgo de apoyo: se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.

Liderazgo participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

Liderazgo instrumental: ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos.

Liderazgo orientado a logros: implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzará metas elevadas. (Koontz et al. 2008, p.413).

2.3.5 Control

“Es el proceso sistemático que consiste en la regulación de las actividades organizacional, es para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño. Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados y su base es la información en manos de los administradores”. (Daft y Marcic, 2006, p.85)

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados”. (Koontz et al. 2008, p.496)

Controlar es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño, diseñar sistemas de realimentación de la información y establecer si hay desviaciones y medir su importancia. Con el propósito de tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

a) Proceso de control básico

Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico en cualquier parte que se encuentre y sea lo que se controle, incluyen tres pasos:

1. Establecimiento de estándares. Los planes son las varas de medir contra las cuales los gerentes diseñan controles, lógicamente, el primer paso del proceso de control sería establecer planes. Sin embargo, dado que los planes varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales.

Los estándares simplemente son criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y eviten vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Es la determinación de unidades de medidas que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

2. Medición del desempeño. Aún la medición no siempre es practicable, el cálculo del desempeño contra estándares debería hacerse apropiadamente sobre una base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes que ocurran y de acuerdo a acciones apropiadas.

El administrador alerta y con visión al frente, en ocasiones predice posibles desviaciones de los estándares. En ausencia de tal capacidad, las desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible.

En esta etapa del control será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares pre-establecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

3. Corrección de desviaciones. Los estándares deben reflejar las diversas posiciones en la estructura de una organización. Si el desempeño es medido de conformidad, es más fácil corregir desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

4. Retroalimentación. De la calidad de la información, dependerá el grado de rapidez con que se retroalimente el sistema. (Koontz et al. 2008, p.496)

b) Tipos de estándares de puntos clave

1. Estándares físicos

Son medios no monetarios y comunes al nivel operativo, en los que se utiliza materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballos de fuerza por hora, toneladas-millas de tránsito de carga transportada, unidades de producción por máquina-hora, o pies de alambre por toneladas de cobre.

Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como dureza de cojines, cercanía de tolerancias, tasa de ascenso de un aeroplano, durabilidad de una tela, o lo permanente de un color.

2. Estándares de costos

Son medidas monetarias y, como los estándares físicos, son comunes al nivel operativo. Agregan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes de los estándares de costos son las medidas de amplio uso como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad, o por hora, costo de materiales por unidad, costos de máquina-hora, costos por asiento-milla, costo de venta por dólar o unidad de ventas y costo por pie de perforación en un pozo de petróleo.

3. Estándares de capital

Existen diferentes tipos de estándares de capital, los cuales surgen de la aplicación de medidas monetarias a artículos físicos. Tiene que ver con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, están relacionados primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizás el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, es el rendimiento sobre inversión.

4. Estándares de ingresos

Surgen de designar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como ingresos por pasajero de autobús-milla, ventas promedio por cliente y ventas por per cápita en un área de mercado determinada.

5. Estándares de programa

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos, o un programa para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. (Koontz et al. 2008, p.498)

c) Tipos de controles los cuales se denominan formalmente como:

Preventivo: trata de identificar y prevenir las desviaciones antes de que

ocurran. Algunas veces denominado control preliminar, concentra la atención en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización. El propósito es asegurar que la calidad de los insumos sea lo suficientemente alta para prevenirla ocurrencia de problemas en el momento que la organización desempeña sus tareas.

Este control tiene lugar antes de la actividad verdadera, está dirigido al futuro. Permite a la administración evitar problemas en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Requieren de información anticipada y exacta.

Concurrente: vigila las actividades actuales de los empleados para asegurarse de que sean consistentes con las normas del desempeño. Evalúa las actividades actuales del trabajo, se basa en las normas del desempeño e incluye reglas y reglamentos para guiar las tareas y actividades de los empleados.

También incluye un autocontrol, a través del cual los individuos imponen controles concurrentes sobre sus propios comportamientos base a valores y actitudes personales.

Sucede en el momento en el cual se identifica un problema con el objetivo de resolverlo al instante. Se ejerce mientras el trabajo está ejecutándose, y la gerencia puede corregir problemas conforme ocurren.

De retroalimentación: algunas veces denominado control posterior a la acción o control del producto final; concentra la atención en los productos finales de una organización, en particular, la calidad de un producto o servicio final.

La administración es vital en toda empresa, porque con ella se llevan a cabo los

procesos con los que los colaboradores trabajan en equipo para el cumplimiento de metas.

En el área administrativa se coordinan actividades y funciones para el manejo eficiente y eficaz entre de los recursos de la empresa y los esfuerzos de los empleados.

Para llevar a cabo una administración correcta es necesario hacer uso del proceso administrativo, el cual consta de cinco funciones gerenciales: planeación, organización, integración de personas, dirección y control.

2.4 ÁREA DE MERCADO

La promoción permite a la empresa informar al mercado de los productos que produce, así como los beneficios que el cliente obtiene al consumir los mismos.

2.4.1 Marketing

(Rodríguez, 2006, p.123) define el marketing como una función de las organizaciones. Es un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con estos últimos de manera que beneficien a la organización y a todos los interesados. El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que intervienen y para la sociedad, mediante el desarrollo, la valoración, la distribución y promoción que una de las partes hace de los bienes, servicios o las ideas que la otra parte necesita.

El objetivo del marketing es la satisfacción de las necesidades de las personas individuales y las organizaciones que intervienen en la relación de intercambio teniendo en cuenta, asimismo, la responsabilidad ética y social de sus acciones.

a) Modelo básico del proceso del marketing

1. Entender el mercado, las necesidades y los deseos de cliente.
2. Diseñar una estrategia de mercadotecnia orientado a las necesidades y los deseos del cliente.
3. Elaborar un programa de mercadotecnia que entregue valor superior.
4. Establecer relaciones redituales y lograr satisfacción del cliente.
5. Captar valor de los clientes, y obtener utilidades y calidad para el cliente.
(Kotler y Armstrong, 2007, p.5)

b) El medio ambiente de la Mercadotecnia

Consiste en las fuerzas incontrolables que rodean a la compañía. El ambiente de mercadotecnia de la empresa se puede dividir en microambiente y el macro ambiente. (Kotler y Armstrong, 2003, p.115)

c) El micro ambiente

El microambiente tiene cuatro componentes.

1. El ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia.
2. Las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros).
3. Tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los

internacionales.

4. Los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

d) El macro ambiente

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

1. El entorno demográfico: muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial.
2. El ámbito económico: muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores.
3. El ambiente natural: muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos. Los altos niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.
4. El entorno tecnológico: muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos.

5. El entorno político: muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público.

6. El entorno cultural: muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de "nosotros primeros", de menos lealtad a las organizaciones, que buscan un complacencia inmediata, "vida fácil", que es la tendencia a la vida no religiosa, llevando relaciones informales, sin complicarse ni adquirir compromisos. (Kotler et al. 2003, p.119)

2.4.2 Oferta

(Kotler y Lane, 2006, p.324) implica contar con los recursos y la tecnología para producir algo. Los recursos y la tecnología constituyen los límites de lo posible. La cantidad ofrecida de un bien o servicio es el monto que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio específico. El término oferta se refiere a la relación completa entre la cantidad ofrecida y el precio de un bien. El término cantidad ofrecida se refiere a un punto sobre la curva de oferta: el punto en donde se establece la cantidad ofrecida a un precio particular.

La ley de la oferta establece: si los demás factores permanecen constantes cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de dicho bien. Factores que provocan cambios en la oferta:

- Precios de los recursos productivos.
- Precios de los bienes relacionados con producción.
- Precios esperados en el futuro.
- El número de oferentes.
- Tecnología.

2.4.3 Demanda

Para (Parkin, 2009, p.111) el término demanda se refiere a la relación completa entre el precio del bien y la cantidad demandada del mismo. Demanda es el deseo o los anhelos o aspiraciones ilimitadas que tiene la gente de poseer bienes y servicios, es decir las múltiples necesidades que la gente desea satisfacer mediante el consumo de bienes y servicios. La cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad del mismo que los consumidores planean comprar durante un periodo de tiempo dado y precio específico.

Ley de la demanda establece: si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, más pequeña será la cantidad demandada del mismo.

Factores que provocan cambios de la demanda

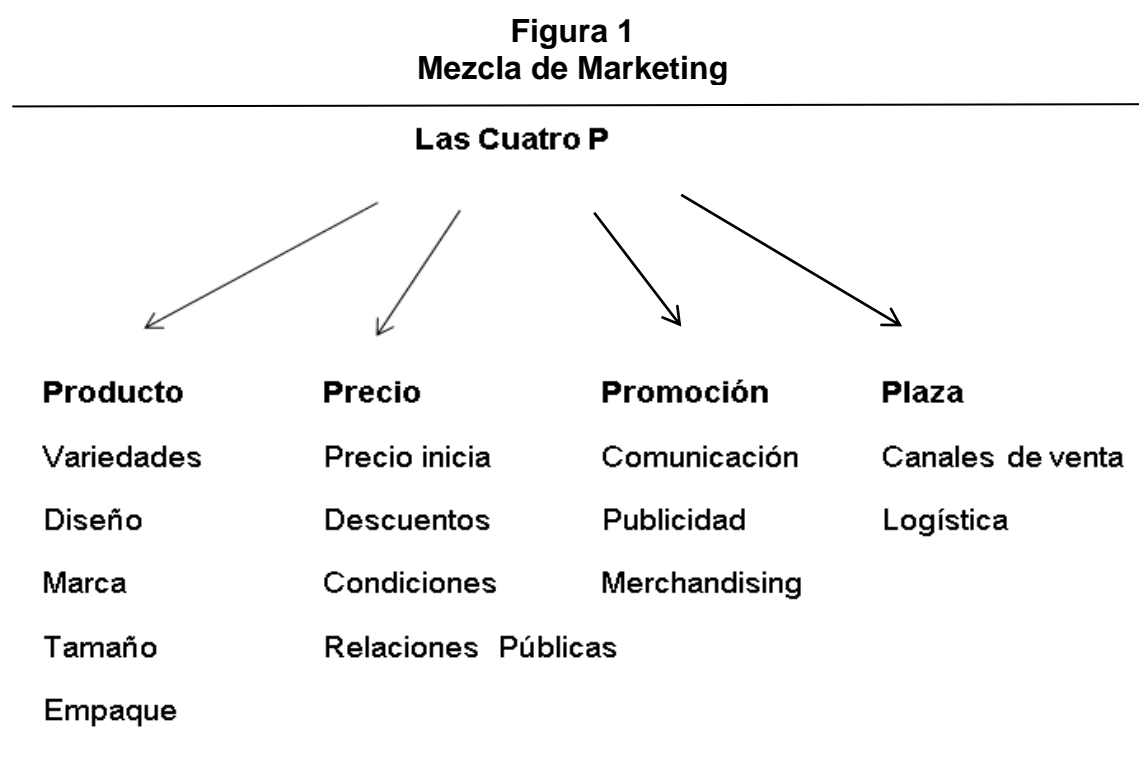
- Precios de bienes relacionados sustitutos o complementarios
- Precios esperados en el futuro
- Ingresos
- Población
- Preferencia

2.4.4 Mezcla de marketing

Para (Dvoskin, 2006, p.157) la mezcla de marketing de la empresa también llamada marketing mix es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto de cada una de las áreas de las cuatro "P" (producto, precio, plaza y promoción). De esta manera podríamos pensar en infinitos conjuntos de operaciones para responder a las necesidades que plantean los distintos mercados de productos y clientes. El término mezcla es muy acertado, aplicado al marketing, describe la combinación multifacética de todos los elementos que intervienen en las operaciones de marketing de una

organización. Los expertos en marketing utilizan una diversidad de enfoques, y la esencia del marketing está en el arte sutil de mezclar y combinar los elementos en un plan apropiado para una situación en particular.

Se presenta gráficamente la mezcla de marketing



Fuente: elaboración propia en base a Dvoskin (2006).

Las cuatro p permite una comercialización efectiva, define que producto se fabrica, el precio correcto que debe de poseer, la forma en que será promocionado y el lugar o mercado al que será dirigido.

A continuación, se brinda una descripción de los cuatro elementos que componen la definición de la mezcla de marketing:

2.4.4.1 Producto

Para (Molinari, 2006, p.97) el producto hace referencia a los bienes

tangibles, mismo que se ofrece al consumidor a efecto de satisfacer una necesidad o resolver un problema. Para la empresa, el proceso de marketing implica en detectar qué carencias tiene el consumidor en un determinado momento, y de acuerdo con las expectativas del potencial cliente ofrecer el bien que le satisfaga.

a) Diferenciación del producto

La diferenciación del producto es el esfuerzo de la empresa para distinguir sus artículos de los que ofrecen los competidores, a fin de darles una identidad única y volverlos más deseables para el mercado meta. (Amaru, 2008, p.90)

Es probable que todas las empresas busquen alguna ventaja comparativa para distinguir sus productos de los demás que están en el mercado. La función de marketing puede auxiliar en esta tarea mediante las siguientes técnicas:

- Diseño: mediante un estudio de mercado (investigación ente los consumidores potenciales) es posible conocer las preferencias y diseñar la apariencia del producto, a modo de agradar a los consumidores y atraerlos con esa ventaja. Es el caso del diseño de muebles y automóviles. En las empresas prestadoras de servicios, el diseño de los servicios que se van a ofrecer es también una diferenciación.
- Empaque: la estrategia del empaque puede determinar el éxito o el fracaso de un producto, en especial cuando se trata de artículos cuyos niveles de calidad sean similares. Además de la practicidad que el empaque puede ofrecer al consumidor, también es importante su apariencia, la cual puede llegar a agradar tanto que el consumidor decida el producto solamente por su aspecto. El empaque también puede ser un factor definitivo en la publicidad del producto.
- Marca: puede ser un método de identificar productos y diferenciarlos de los

que ofrece la competencia. La marca registrada es la forma de identificación legal que protege el artículo e impide que otras empresas lo utilicen. Algunas marcas son tan sólidas que se han convertido en referencia del producto.

b) Nuevos productos

Un producto puede ser creado o hecho “nuevo” de muchas maneras. Un concepto se puede traducir en simples cambios secundarios en uno ya existente y convertirlo en otro con características distintas. Los mismos son indispensables para el crecimiento. Hoy, más que nunca, escuchamos la frase: “innovar o morir”, por lo tanto, de acuerdo a los objetivos de empresa se decide la estrategia de orientarse a la innovación.

Los nuevos productos o servicios se pueden clasificar en:

- Productos totalmente innovadores que van a mercados vírgenes.
- Nuevas líneas de productos y servicios que van a nuevos mercados.
- Extensión de líneas de productos y servicios.
- Mejora de productos y servicios sustitutivos de los existentes.
- Reposicionamientos, se refiere a instalarse en la mente de los clientes con nuevas prestaciones que satisfacen necesidades que surgen con el paso del tiempo.

c) Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Frente a los rápidos cambios en hábitos, tecnología y competencia, una compañía no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan artículos con innovaciones constantes acordes a las necesidades. La competencia hace todo lo posible para producirlos y, por ello, muchas compañías se dan cuenta que necesitan desarrollar nuevos productos.

Una compañía puede generar nuevos productos de varias formas, por

ejemplo: innovación en los bienes por el departamento de investigación y desarrollo de la propia empresa o externo a ella y, su posterior producción propia o bien externalizarla. Otra forma es por adquisición, es decir, la compra de una compañía o marcas de otra compañía. (Kotler y Armstrong, et al. 2003, p.323)

1. Generación de ideas

El desarrollo de nuevos productos empieza con la generación de ideas, es decir, con la búsqueda sistemática de alternativas para la creación del mismo. Es necesario determinar qué bienes, intermediarios y mercados. Y también qué objetivos se quieren conseguir con la idea que esta por crearse.

Para que fluyan nuevas ideas la compañía debe utilizar diversas fuentes.

Entre las principales se incluyen las siguientes: internas, clientes, competencia, distribuidores, proveedores, otras fuentes varias como publicaciones, exposiciones y seminarios, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados.

2. Filtrado de ideas

La meta es detectar las buenas y desechar las que no lo son, tan pronto como sea posible puesto que a la compañía le interesa conservar sólo las que puedan convertirse en productos generadores de ingresos.

3. Desarrollo y verificación de conceptos

Posteriormente, las ideas que sobreviven se convierten en concepto de productos.

4. Desarrollo de la estrategia de marketing

Se describe el target/s, la participación del mercado, el precio probable del producto, el posicionamiento del producto, los objetivos de ventas, la distribución y las previsiones de ventas para el primer año, la comunicación y posibles promociones.

5. Análisis de viabilidad comercial

Se ha tomado una decisión sobre el concepto del producto y la estrategia de Marketing, se puede evaluar el atractivo comercial de la propuesta. El análisis comercial implica la revisión de las proyecciones de ventas, costes y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía.

Para estimar las ventas, la compañía debe examinar la historia de las ventas de productos similares y hacer una encuesta de opinión en el mercado. Después de preparar el pronóstico de ventas, los responsables de productos junto con departamento de costes si lo hay tienen que estimar los costes y beneficios esperados del producto. Los departamentos de investigación y desarrollo, producción, contabilidad y finanzas estiman los costes, que incluyen los de Marketing.

6. Desarrollo del producto-primeros prototipos

Si el concepto del producto pasa la prueba comercial avanza hacia la etapa de desarrollo del producto, durante la cual, el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería transforman dicho concepto en un producto físico.

7. Pruebas de mercado

Si el producto pasa las pruebas de funcionalidad y del consumidor, el siguiente paso es probarlo en el mercado. Las pruebas de mercado constituyen la etapa en que el producto se introduce a un ambiente de mercado más

realista. La cantidad de pruebas de mercadotecnia necesarias varían con cada nuevo producto. Como los costes podrían ser enormes y las pruebas llevar mucho tiempo, si el coste del desarrollo e introducción de un producto es bajo, los responsables de producto confían ya en el éxito del producto (lo mismo ocurre en empresas pequeñas, donde no se pueden permitir estos costes).

8. Comercialización

Las pruebas de mercado proporcionan a los responsables de producto la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto. (Kotler, et al. 2003, p.258)

a) Ciclo de vida de un producto

Es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.

b) Etapas en la vida de un producto

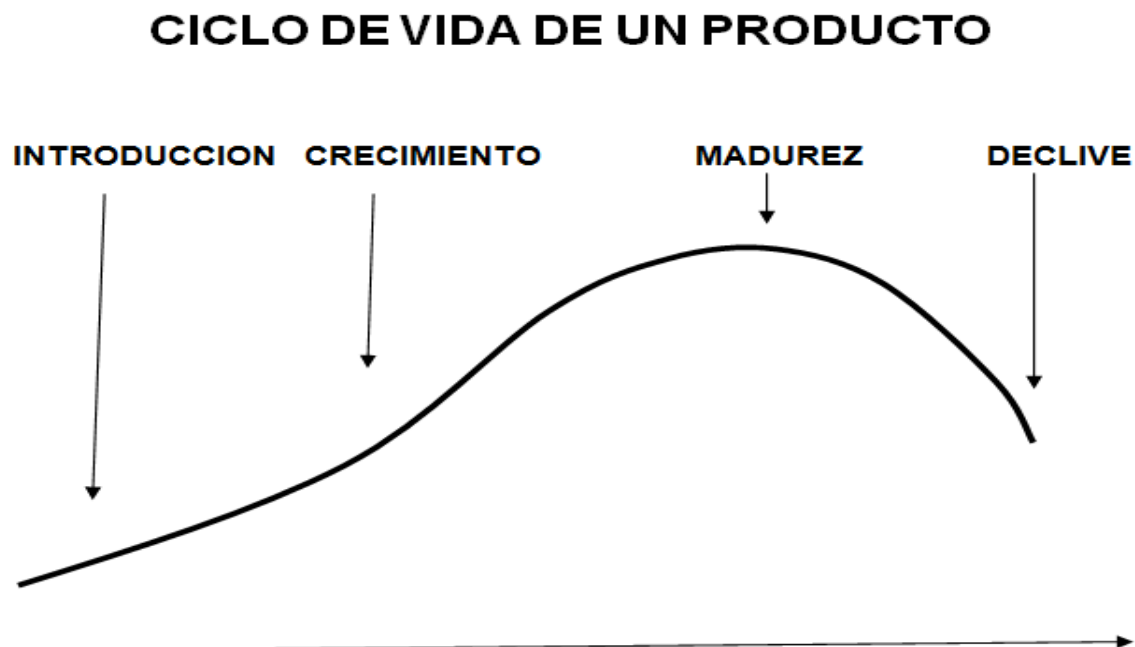
El ciclo de un bien varía de acuerdo a tiempo y fases que este presenta, a continuación se explican cada uno de ellos:

- Etapa de introducción: es el momento en que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es muy importante invertir en promocionar el producto.
- Etapa de crecimiento: en esta etapa aumentan las ventas, al aumentar el

interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita mucho apoyo para mantenerse.

- Etapa de madurez: el crecimiento de las ventas se ralentiza y estabiliza en el mercado. El producto está asentado y consolidado y los beneficios son altos.
- Etapa de declive: las ventas comienzan a decrecer significativamente y el producto se prepara para salir del mercado normalmente ya saturado. La causa principal suele ser la obsolescencia.

Figura 2
Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia en base a www.ecobloguista.blogspot.com.

Un producto tiene sus diferentes etapas, pero con la aplicación de diferentes estrategias efectivas e innovación, se puede mantener en la etapa de madurez por un tiempo indefinido.

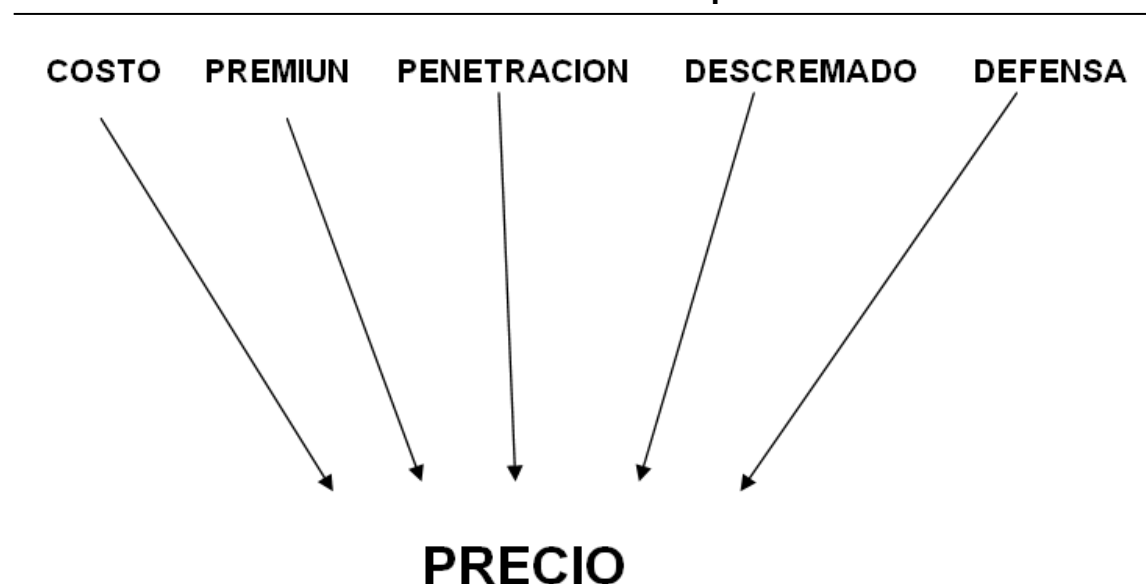
2.4.4.2 Precio

Históricamente ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores, pero recientemente otros factores se han vuelto más importantes en el comportamiento de la decisión de la compra. Se establecen a través de negociaciones entre compradores y vendedores, las políticas de precios fijos para todos los compradores es una idea relativamente moderna, actualmente se fijan de esta forma. El precio es el único elemento que genera utilidades, todos los demás generan costos. También es uno de los más flexibles y puede modificarse con rapidez.

La fijación de precios es la principal dificultad que enfrentan muchos ejecutivos y empresas que no lo manejan bien. El problema más frecuente es que suelen reducirlos para lograr una venta en lugar de convencer a los compradores de que los productos tienen un precio más alto.

A continuación, se examinan cinco estrategias para determinar los precios:

Figura 3
Cinco formas de definir precios



Fuente: elaboración propia en base a Amaru (2008).

- Precio de acuerdo con el costo de producción. Muchas empresas tan sólo determinan el precio al estimar el costo unitario de producción del producto o servicio, al cual le agregan un margen de utilidad. Sin embargo, las empresas por lo general toman en cuenta los precios de los competidores a fin de evitar fijar precios mayores a la competencia. Es importante recordar que el costo unitario de producción depende del volumen de producción.
- Precio premium. Un producto inédito o que posee una ventaja competitiva indiscutible tiene la posibilidad de venderse a precios superiores al promedio de mercado y aun así tener una fuerte demanda. Ese es el caso de productos como los automóviles, que ofrecen prestigio y estatus relacionados con la marca.
- Precio de penetración. Una empresa que después de su inicio desea conquistar una buena participación en el mercado puede utilizar la práctica de fijación de precios conocida como penetración, que consiste en trabajar con precios bajos. No obstante, esta estrategia puede ser peligrosa. Si se cobran precios inferiores al valor real, existe el riesgo de que la calidad se deprecie en función de la percepción que se asocia con el precio.
- Precio de descremado. Esta estrategia consiste en establecer un precio alto en la fase de introducción del producto, se aprovecha que es inédito, y disminuirlo a medida que el artículo deja de ser una novedad o que otros competidores dentro de la misma categoría entran en el mercado. El precio descremado también puede verse como estrategia para alcanzar capas potenciales de clientes por el pago máximo que cada una está dispuesta a efectuar.
- Precio de defensa. Algunas decisiones de precio se toman para defender la participación en el mercado. Si la empresa percibe que el precio de mercado del producto está a la baja, lo reduce, a fin de mantener a su consumidor.

Por lo general, esta situación se observa en firmas de computados, que disminuyen sus precios si el competidor hace lo mismo. (Kotler et al. 2007, p.323)

2.4.4.3 Plaza

“Es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo, teniendo como finalidad poner los productos fabricados por la empresa a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que los necesite y en el lugar donde desee adquirirlos”. (Casado y Sellers, 2006 p.103)

En principio no hay un modo único de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse variadas formas de distribución. Sin embargo, factores tales como características del mercado, del producto y de sistema de distribución habitual en el sector y/o recursos disponibles, condicionan o limitan los sistemas de distribución posibles. No obstante, la mayoría de ocasiones, la actividad de distribución requiere de colaboración externa, de forma que las actividades que implica la distribución de los productos desde los fabricantes hasta los consumidores son realizadas por una serie de personas y entidades denominados intermediarios.

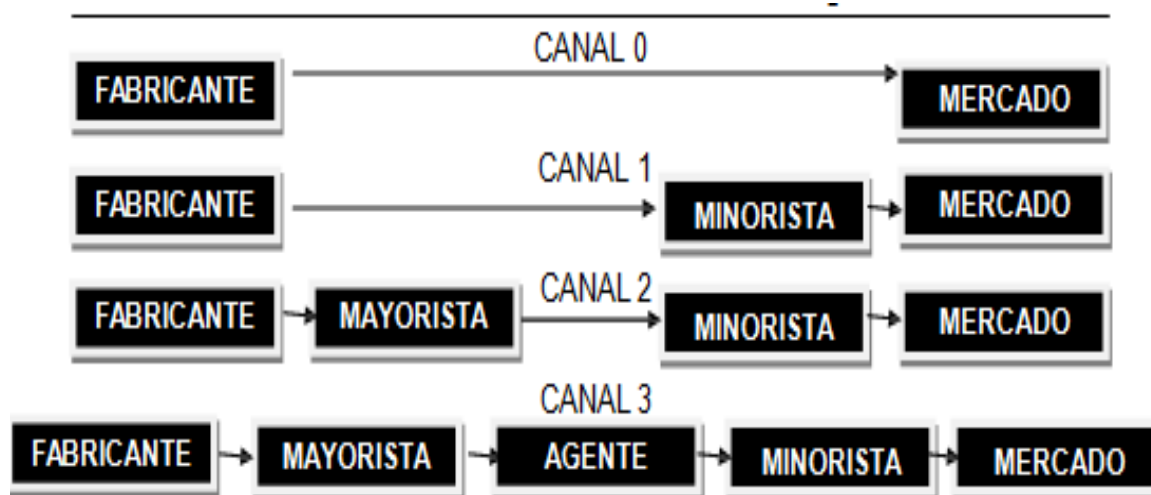
a) Canales de distribución

La estructura formada por los intermediarios constituye el canal de distribución, de forma que éste está constituido por todo el conjunto de personas y entidades que facilitan la circulación del producto elaborado desde el fabricante hasta el consumidor o usuario.

Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles que tienen. Cada intermediario realiza alguna función relacionada con el acercamiento del producto hasta el propio consumidor final. Si el canal

no cuenta con los mismos se habla que es directo, por lo contrario si cuenta con uno o más se dice que es indirecto.

Figura 4
Canal de distribución



Fuente: elaborado en base a Casado y Sellers (2006).

2.4.4.4 Promoción

(Anzola, 2010, p.249). Establece que puede causar gran impacto en el mercado meta y que abarca actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa. Indica que debe llevarse a cabo para que ubique al bien dentro del mercado.

Puede consistir en muestras gratuitas, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en actividades sociales, educativas, culturales o deportivas.

Si se piensa en el conjunto de acciones posibles para promover un artículo de consumo masivo, podemos imaginar las siguientes acciones promocionales:

Avisos televisivos en programas cuya audiencia responda a las características del grupo seleccionado como mercado objetivo, es decir el público.

Publicidad gráfica en revistas cuyos lectores coincidan con el público al que se dirige el producto, diarios urbanos de gran tirada.

Publicidad gráfica en la vía pública. Dentro de esta opción pueden mencionarse los carteles ubicados en los grandes espacios que se encuentran disponibles en las ciudades, o en la red de carteleras que poseen muchas urbes y municipios.

a) Publicidad

Como una potente herramienta de promoción que permite informar y persuadir al público sobre los productos de la empresa, incluye cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

b) Medios de publicidad

- Periódicos. Los negocios pequeños y grandes acuden a los periódicos para promoverse, es una forma de llegar a una región en particular o a un territorio grande, de acuerdo al vehículo de comunicación utilizado.
- Revistas. Tiene la misma ventaja que el periódico, aunque en ciertos casos ofrecen la posibilidad de la divulgación nacional e internacional.
- Radio. Es un medio que conversa con el consumidor, le permite dar a conocer su bien o servicio a un público seleccionado de acuerdo con el tipo de programación de la emisora escogida.

- Televisión. La publicidad puede insertarse en los intervalos de programas destinados al mercado meta.
- Internet. Permite la publicidad dentro del sitio de la empresa y en otros portales.
- Ventas por teléfono. Es la promoción de productos y servicios por la vía telefónica, está sujeto a muchas críticas dado su carácter intrusivo.
- Espectáculos. Llaman la atención de consumidor en lugares públicos.
- Otros. Existen otras formas de publicidad tales como la divulgación en los medios de transporte, camisetas, gorras, volantes, entre otros.
- Representantes de ventas. Es la persona que tiene una influencia directa en los compradores. Puede entrar en contacto con los revendedores de los productos o con los consumidores finales.
- Ofertas promocionales. Las ofertas promocionales son actividades que tienen el objetivo de influir en los consumidores y convencerlos, al ofrecerles alguna ventaja, de comprar o utilizar determinados bienes o servicios.
- Descuentos. Para aumentar la demanda, se ofrecen descuentos promocionales.
- Cupones. Se distribuyen en revistas y periódicos para alentar a los consumidores a comprar el artículo. Puede ser un cupón de descuento, que regale un segundo producto al comprar el primero, o un cupón que dé derecho a ganar la mercancía o servicio, siempre con miras a obtener la lealtad del cliente.

- Muestras gratis. Alientan al consumidor a experimentar nuevas marcas y productos.
- Obsequios. Animam al cliente a utilizar la tarjeta de crédito y obtener descuentos o viajes por líneas específicas y ganar millas.
- Relaciones públicas. Son actividades que tienen por objeto crear y/o mantener una imagen pública favorable. Las empresas hacen relaciones públicas mediante la comunicación con el público en general, el cual incorpora a los consumidores potenciales. Una estrategia eficaz de relaciones públicas transmite una buena imagen para los productos de la empresa. Algunas compañías cuentan con un departamento de relaciones públicas, el cual es el responsable de la información de la empresa y sus productos y/o servicios. Las actividades más comunes de relaciones públicas son:
 - Eventos especiales. Apoyo a eventos especiales, ejemplo maratones y festivales, con miras a promover el producto o la empresa.
 - Información oficial. Una breve notificación escrita que la empresa produce para la prensa y que le permite actualizar la información sobre productos y operaciones.
 - Conferencia de prensa. Es una reunión que informa sobre acciones que la empresa va a tomar. (Kotler et al. 2007, p.363)

b) Venta al detalle y al por mayor

Las ventas al detalle abarcan todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

La venta al detalle se da en tiendas o punto de venta, pero también se puede dar sin tiendas en donde la venta a los consumidores finales se da vía correo directo, catálogos, teléfono, internet, a través de programas de televisión, reuniones en casas u oficinas, contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, y otros diversos enfoques de venta directa al detalle.

La venta al por mayor incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio. Los mayoristas son las empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor.

Los mayoristas compran especialmente a productores y venden principalmente a los detallistas, consumidores industriales y otros mayoristas. Los mayoristas grandes por lo general no son conocidos por los consumidores finales. (Kotler et al. 2003, p.433)

Para el correcto desarrollo de la investigación, se realizará la aplicación de la mezcla de marketing que intervienen en las operaciones mercadológicas de una organización.

2.5 ÁREA TÉCNICO OPERATIVO

2.5.1 Capacidad instalada

Para (Alcaraz 2006, p.132), la capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa como base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de una empresa permitirá determinar tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe ser acorde con el mercado (mercado potencial y planes de venta), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra y disponibilidad de materia prima).

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial).
- Nivel de producción adecuado (requerido).

Es necesario tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

2.5.2 Ubicación de la empresa

Existen cuatro elementos muy importantes a considerar, para determinar la ubicación de la empresa:

- Distancia al cliente.
- Distancia a los proveedores.
- Distancia de los trabajadores.
- Requerimientos legales (limitaciones).

2.5.3 Diseño y distribución de planta

Es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente. El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

Para poder diseñar la distribución de la planta es necesario considerar el orden de las actividades a realizar y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado, si está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad.

2.5.4 Manejo de inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado. El objetivo de control de inventario es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que haya disponibilidad en cualquier momento y que, de esa forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima, y, por otro, que no se perjudique económicamente a la empresa por exceso de éste, ya que a una sobre existencia mayor de la necesaria corresponde una mayor cantidad de capital productivo.

2.5.5 Manejo de obra requerida

Se refiere a las personas que forman parte del proceso productivo o prestan el servicio, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción o prestación del servicio significa definir características que la persona debe poseer para desempeñar el trabajo.

2.5.6 Materia prima

Son todos aquellos componentes naturales o sintéticos transformados industrialmente para crear un producto que satisfaga la necesidad del consumidor.

2.5.6.1 Necesidades de materia prima

La materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las

que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio. Es conveniente que cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá por un volumen dado de producción o en relación con cierto periodo.

2.5.6.2 Identificación de proveedores y cotizaciones

Eso facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios; entre otros, se encuentran:

- Cumplimiento en fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece.
- Créditos.
- Localización del proveedor.

Si son identificados los proveedores, se facilitará el proceso de selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y llevar a cabo la evaluación de cada uno de ellos con base en los criterios establecidos anteriormente.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia con uno solo. Esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular.

2.5.6.3 Compras

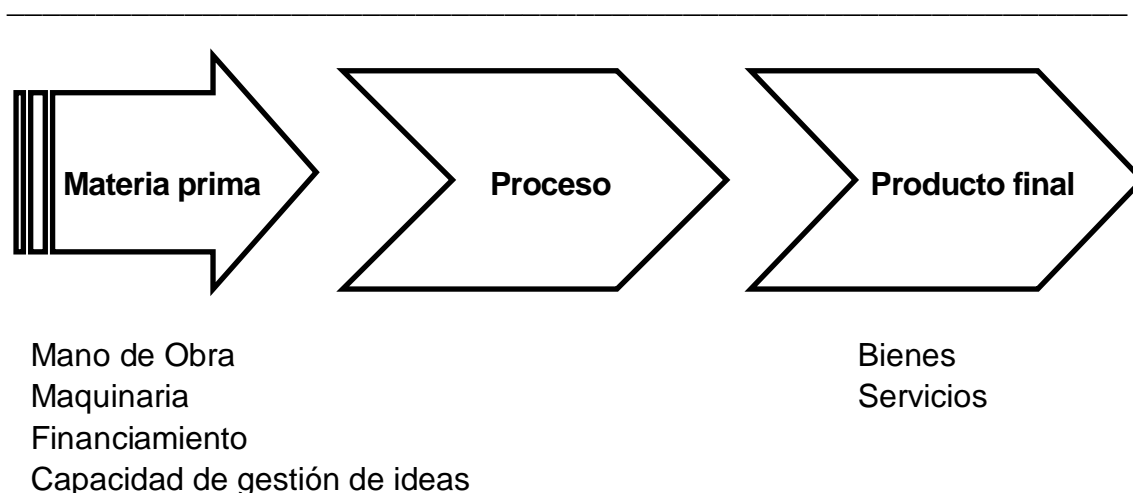
Para realizar una compra se debe tener una guía y políticas de compra, sobre todo por los continuos cambios de precio y la escasez de los materiales. La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades y tiempos en los que se necesitará materia prima. Igualmente, debe establecerse si el proveedor o el comprador pagarán flete, y si hay un incremento fijo de precios en la materia prima. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

2.5.7 Proceso productivo

Para (Vértice 2008, p.59), el proceso productivo tiene la finalidad la elaboración de productos de forma repetitiva, con idénticas características, consiguiendo unos estándares de calidad constante y un precio competitivo.

Se presenta de manera figurativa la línea de los procesos de producción para la comprensión de la transformación de materia prima a un producto terminado listo para el consumo.

Figura 5
Proceso productivo



Fuente: elaboración propia en base a Vértice (2008).

La figura 5 muestra de manera gráfica el proceso de transformación de materia prima para convertirse en un producto terminado. Esto representa el proceso productivo.




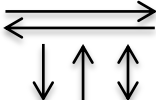


2.5.7.1 Diagrama de flujo del proceso o flujograma

“Esta gráfica se puede aplicar a cualquier tipo y aspecto del proceso, desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer una venta u ofrecer un servicio. El nivel de detalle con el que se describen los pasos dependerá de las necesidades de medición, control o mejora. (Roldan, 2006, p.23).”

La ventaja más importante del flujograma es la posibilidad de revelar problemas potenciales, tales como cuellos de botella, pasos innecesarios, duplicaciones de trabajo y tiempos entre procesos, así como mostrar las mejoras introducidas. Entre las aplicaciones más comunes figuran las que se muestran a continuación.

Para una mejor comprensión e interpretación de los diagramas, se presenta la simbología utilizará y su significado representativo.

Figura 6
Simbología básica diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio y el fin del diagrama de flujo
	Inspección	Representa la supervisión de los datos o actividades. Puede ser utilizado juntamente con cualquier otro dato.
	Transporte	Indica el movimiento de un lugar a otro dentro de la línea de producción.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.
	Conector de procesos	Indica el inicio de otro proceso dentro de la misma línea de producción.

Fuente: elaboración propia en base a Roldan (2006).

La representación simbólica de los procesos productivos ayudan a resumir cada una de las actividades de las fases o líneas de trabajo.

2.5.8 Tecnología

Las industrias que descubren constantemente técnicas para producir a menor costo no pueden instrumentarse sin invertir en nuevas plantas y equipos, por lo que se requiere tiempo para que un avance tecnológico se generalice en una industria, las empresas producen a un precio más bajo cuando aplican nueva tecnología. (Parkin et al. 2009, p.195).

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto. Es necesario especificarla porque a través de ello es posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y

a la región donde se piensa desarrollar.

- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección. Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:
- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes y acuerdos).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso de producción (Capacitación, equipo e instalaciones).
- Posibilidad de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal). (Alcaraz et al. 2006, p.123)

2.5.9 Creatividad e innovación

La creatividad, especialmente la grupal, está considerada como la primera fase del proceso innovador. Aforísticamente, el pensamiento creativo piensa en cosas nuevas y la innovación las ejecuta con éxito y ejerce un seguimiento sobre ellas. Así interpretada, la innovación consta de dos etapas: el desarrollo de ideas y la aplicación de las mismas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Ambos procesos son interpretados como una función de características individuales (capacidades y conocimiento), grupales (cohesión y diversidad) y sociales (normas y cultura). La innovación será alta cuando, por un lado, los componentes del grupo tengan habilidades creativas y confianza en sí mismos, conozcan con claridad sus metas, estén integrados y acepten la diversidad de sus miembros y, por otro, la sociedad y la economía valoren la innovación y favorezcan el intercambio y la comunicación.

La creatividad y la innovación son parte esencial de lo que se denomina proceso emprendedor, puesto que desear e intentar hacer algo relevante conlleva producir algo nuevo y práctico.

2.5.10 Higiene y seguridad industrial

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir de un estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. (Alcaraz, R. et al. 2006, p.142)

La seguridad y la higiene son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La higiene y seguridad industrial contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

- Prevención de accidentes.
- Prevención de robos.
- Prevención de incendios.

2.5.11 Instalaciones

“Para la distribución de las instalaciones la meta es encontrar el diseño más eficiente y eficaz para un proceso de producción determinado”. (Gitman y McDaniel, 2007, p.351).

Hay tres tipos básicos de distribución de las instalaciones:

- a) Por procesos: dispone el flujo del trabajo en torno al proceso de producción. Todos los trabajadores que desempeñan las tareas similares, están agrupados, los productos pasan de una estación de trabajo a otra.
- b) Por productos: diseño de las instalaciones en el cual las estaciones de trabajo o los departamentos están dispuestos en una línea por la que transitan los productos.
- c) Puestos fijos: diseño en el cual el producto permanece en un lugar y los trabajadores y las maquinas se dirigen hacia él, según se requiera.

El área operativa aplica las técnicas de los procesos operativos para mejorar las líneas productivas.

(Alcaraz, R. et al.2006, p.118), establece que los procesos productivos deben ser aplicados evaluando cada una de las áreas de la producción.

Para la investigación se aplicará los procesos operativos para la correcta fluidez y eficacia de las líneas de producción.

2.6 ÁREA FINANCIERA

Según (Evans y Lindsay, 2008, p. 320) por lo general, los directivos llevan un registro de los indicadores financieros para medir el desempeño general de la empresa y, a menudo, los utilizan para determinar las remuneraciones en forma de incentivos para los ejecutivos.

2.6.1. Finanzas

Según (Gitman y Zutter 2007, p.3), se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

En el contexto empresa las finanzas implican, incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Las finanzas dentro de las empresas sirven para la toma de decisiones empresariales se miden en términos financieros, el gerente desempeña un papel clave en la operación de la compañía. El personal de todas las áreas de responsabilidad (contabilidad, sistemas de información, administración, marketing, operaciones, entre otros) debe tener conocimiento básico de la función financiera de modo que pueda cuantificar las consecuencias de sus acciones.

2.6.2 Presupuestos

Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, llamado plan cuantificado. (Koontz, 2008, p. 111), el presupuesto puede expresarse en términos financieros; el término de horas hábiles, unidades de un producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable.

El presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. El presupuesto auxilia a la administración en las funciones básicas de planeación, ejecución y control. (Amaru, 2008, p.139)

Cuadro 3
Ventajas y limitaciones de los presupuestos

VENTAJAS	LIMITACIONES
Se motiva a la alta gerencia a definir objetivos y metas.	Se basa en estimaciones.
Se propicia la definición de una estructura organizativa con responsabilidades y autoridades definidas.	Debe adaptarse a los cambio del momento (para que sea funcional debe ser dinámico).
Se incrementa y motiva la participación.	Se requiere del elemento humano.
Se facilita la optimización de los recursos e insumos.	Es una herramienta que sirve administración pero no la sustituye (no funciona por sí mismo).
Se facilita el control.	Toma tiempo y cuesta prepararlos
Constituye un reto para los ejecutivos.	Los resultados no deben esperarse demasiado pronto.

Fuente: elaboración en base a Amaru (2008).

2.6.2.1 Presupuesto base cero.

No existen “las cosas dadas por hechas”, sino que parte de la premisa básica de que el presupuesto para el año próximo es cero, y de que todo desembolso, antiguo o nuevo, debe justificarse sobre la base de su costo y beneficio.

2.6.2.2 Presupuesto de producción.

Especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto.

El presupuesto es una herramienta esencial para cualquier empresa ya que permite estimar los recursos con que cuenta y distribuirlos de acuerdo a las prioridades que se tengan, constituye una base para la transparencia en el uso

de los recursos financieros, pues permite conocer de manera ordenada el destino de los ingresos y egresos de la empresa.

2.6.3 Capital de trabajo.

La inversión inicial de los propietarios se le denomina capital. El capital de trabajo en la empresa se calcula al sustraer el pasivo circulante del activo circulante, el llamado capital de trabajo que indica la parte del activo circulante que no está comprometida con el pasivo circulante. Establece que el capital de trabajo son las inversiones que reflejan incrementos en las ventas, ocasionan necesidades adicionales en los rubros de cuentas por cobrar. Para compensar esto, se da un aumento parcial en las fuentes espontáneas de financiamiento especialmente del rubro de cuentas por pagar. El capital de trabajo debe incluirse como parte de la inversión inicial y como parte de los flujos anuales, pero después de impuestos. Se asume que se recupera al final del proyecto.

Sin un capital de trabajo la empresa no funcionaría, es una inversión que se realiza a corto plazo, como lo es el efectivo, una correcta administración de este va a ser fundamental y más aún porque en determinadas empresas representa más de la mitad de los activos totales.

2.6.4 Estados financieros.

(Guajardo y Andrade, 2008, p.148) el producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. Tomando en cuenta la necesidad de información de los usuarios, la contabilidad considera que todo negocio debe presentar informes básicos.

- Estados de Resultados: trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables. El Estado de Resultados del ejercicio muestra si hubo ganancia o pérdida en un periodo y cómo se llegó a

ese resultado. Se trata de un resumen ordenado de los ingresos y los gastos de la empresa en un determinado periodo, por lo general se realiza anualmente.

- Estado de Situación Financiera (Balance General), presenta un reporte de información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento. de igual manera exponen que el balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un determinado momento. (Gitman, 2007, p.38)
- Estado de variación de capital contable: explica que es un estado financiero que pretende explicar a través de una forma desglosada, las cuentas que han generado variaciones en la cuenta de capital contable. (Guajardo et al. 2008, p.149)

Según Gitman los estados financieros sirven para revisar el contenido del informe para los accionistas, usar razones para analizar la liquidez y la actividad de una empresa, examinar la relación entre deuda y apalancamiento financiero, así como las razones financieras que se utilizan para analizar el endeudamiento de una empresa.

- Balance de ganancias retenidas: es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas, que muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico.
- Estado de flujos de efectivo: es un resumen de los flujos de un periodo específico, comprende mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables. (Gitman 2012, et al, p. 43)

Los estados financieros son importantes para las empresas, para los inversionistas o acreedores sirven para evaluar el desempeño financiero de las mismas, mide el nivel de liquidez que la empresa posee, y sirven para la mejor comunicación con todas las áreas interesadas sobre la realización y funcionamiento de la empresa. Los diferentes estados financieros se centran en diferentes áreas de desempeño financiero.

2.6.4.1 Análisis de los estados financieros

Los índices (o razones) económico-financieros, calculados por medio de relaciones entre las cuentas de los estados financieros, muestran información sobre la solvencia, deuda, gestión y rentabilidad del negocio. Pueden calcularse diversos índices, lo cual ofrece diferentes perspectivas del desempeño del negocio. También se pueden utilizar para examinar la evolución del desempeño de la empresa. (Gitman, 2012, et al, p.47)

El análisis de los estados financieros incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.

2.6.4.2 Razones financieras

Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

Razones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y que se utilizan para propósitos de comparación. Esas razones son una manera de comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera. El empleo de las razones elimina el problema del tamaño debido a que, en efecto, el tamaño se divide. Por consiguiente, quedan porcentajes, múltiplos o periodos.

Por tradición, las razones financieras se agrupan en las siguientes categorías:

- Razones de liquidez o solvencia a corto plazo.
- Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo.
- Razones de actividad o rotación de activos.
- Razones de rentabilidad.
- Razones del valor de mercado.

Las razones financieras han sido clasificadas, para una mejor interpretación y análisis, de múltiples maneras:

- Indicadores de rentabilidad: ayudan a los usuarios de los estados financieros de una entidad a determinar la eficacia global de la administración con respecto a los rendimientos generados en las ventas e inversiones. La razón de rentabilidad comúnmente utilizada es el margen de beneficio bruto, de utilidad operativa y de beneficio neto.
- Indicadores de liquidez: ayudan a los usuarios de los estados financieros a evaluar la capacidad de una compañía para cumplir con sus obligaciones actuales. En otras palabras, los indicadores de liquidez evalúan la capacidad de una empresa para convertir sus activos corrientes en dinero en efectivo y pagar las obligaciones actuales. Estos son comunes son la razón del circulante y la prueba ácida. (Gitman, 2012, et al, p.49)

Se puede decir que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.

- Indicadores de eficiencia: miden la eficacia de la toma decisiones de la

gerencia evalúan el volumen de negocios y la rentabilidad de las inversiones. Ejemplos de la razón de eficiencia son la rotación de inventarios, las ventas por cobrar y el retorno sobre activos. La rotación de inventario mide el número de veces que se recompra un inventario completo, mientras que las ventas por cobrar comparan las ventas con los ingresos.

Se puede decir que las razones de actividad, establecen la efectividad con la que se utilizan los recursos de la empresa.

- Indicadores de solvencia: o de apalancamiento evalúan la capacidad de una empresa para obtener capital y pagar sus obligaciones. Los coeficientes de solvencia, que incluyen la deuda a un valor y el capital de trabajo, determinan si una entidad es capaz de pagar todas sus deudas. (Gitman, 2012, et al, p.56)

Lo anterior mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

Los análisis de los Estados Financieros les proporcionan información útil a los inversores, para predecir, comparar y evaluar los flujos de tesorería, de igual manera proporcionan a los usuarios información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.

2.6.5 Costos

(Horngren, Foster y Datar, 2007. p.26), establecen que los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo (tal como materiales o publicidad) se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios.

Un costo real es el costo en el que se ha incurrido (un costo histórico pasado), a diferencia de un costo presupuestado, que es un costo predicho o pronosticado un costo futuro, (Ramírez Padilla, 2005, p.34).

- Costos directos: están relacionados con el objeto del costo en particular y pueden rastrearse de manera económicamente factible; es decir, efectiva en cuanto a costos se refiere. Por ejemplo, el costo de las latas o las botellas es un costo directo de las bebidas gaseosas.
- Costos indirectos: se relacionan con un objeto de costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económica factible (efectiva en cuanto a costos se refiere). Por ejemplo, los sueldos de los supervisores de producción de las numerosas bebidas gaseosas diferentes que se embotellan en la planta son un costo indirecto.

Se denominan costo a todos los desembolso relacionados con la producción, puesto que se incorporan en los bienes producidos y quedan por lo tanto capitalizados en los inventarios hasta tanto se vendan los productos. Estos desembolsos están relacionados con materiales directos (MD), mano de obra directa (MOD) y costos indirectos de fabricación (CIF) necesarios para convertir la materia prima en productos terminados con la integración del elemento humano (Trabajadores) y el elemento técnico (las maquinas). También podemos afirmar que costos es aquel desembolso en se incurre directa o indirectamente en la adquisición de un bien en su producción.

2.6.5.1 Elementos del costo

- Materiales directos (MD): los MD o MP son aquellos insumos necesarios en la producción de un bien y que pueden cuantificarse plenamente con una unidad de producto, también podemos decir que son aquellos que se identifican con el producto terminado. Ejemplo la madera, tela o cuero en la fabricación de

muebles.

- Mano de obra directa (MOD): comprende los salarios de obreros u operarios las prestaciones sociales, y aportes patronales de las personas que intervienen con su acción directa en la fabricación de los productos, bien sea manualmente o accionando las maquinas que transforman las materias primas en productos terminados.
- Costos indirectos de fabricación (CIF): son aquellas erogaciones necesarias para la fabricación (transformación de los materiales o insumos en productos terminados), como materiales indirectos (MI) y mano de obra indirecta (MOI) que no pueden identificarse plenamente con una unidad de producción, como por ejemplo: MI: materiales o insumos como pegantes, tachuelas, en general, materiales acerca de los cuales no es fácil o no es práctico conocer la cantidad exacta del mismo dentro del artículo, bien o producto, o que en caso contrario, su costo tiene muy poca participación dentro del costo total del producto; MOI: los salarios de los jefes de departamento y el personal del área productiva, los salarios de los supervisores. (Horngren, 2007, et al. p.27)

Por otra parte, el tercer componente de los CIF son los llamados gastos generales de fabricación, como son los gastos de mantenimiento, lubricantes, repuestos menores, entre otros. La vigilancia de la planta de producción, los seguros de las maquinarias, las depreciaciones de los equipos, el alquiler de la planta de producción (es el edificio en donde está instalada la capacidad de producción, representada por máquinas, equipos y personal), los servicios públicos, el impuesto predial (en lo que corresponde únicamente al área de producción), entre otros. Todos estos son los que se conoce como el tercer elemento del costo.

2.6.5.2 Clasificación de los costos y gastos

Las distintas erogaciones de una organización pueden clasificarse según diferentes criterios, como son:

De acuerdo con la función a la que pertenecen, se clasifican en costos de producción, gastos del período, y gastos financieros:

- **Costos de producción:** son los que se generan de manera directa e indirecta en el proceso de transformación de los insumos, o materias primas y materiales indirectos en productos terminados: corresponden a la suma de los tres elementos del costo: MD + MOD + CIF.
- **Gastos del período:** Son los gastos de administración y los gastos de distribución o ventas.
- **Gastos de administración:** son los que se originan en la operación, dirección y control de una compañía.
- **Gastos de distribución y/o ventas:** es el valor agregado que se genera en el proceso de ventas, hasta la entrega del producto desde la empresa hasta el cliente (solo en los casos en que la empresa asuma el flete).
- **Gastos financieros:** se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa, incluyen los intereses que se pagan por los préstamos y los gastos incurridos en el proceso de solicitud y aprobación de créditos para la compañía, gastos bancarios, entre otros.

2.6.5.3 Diferentes tipos de costos

De acuerdo con su comportamiento frente a cambios en el nivel de actividad, se clasifican en costos variables, costos fijos y costos mixtos: escalonados y semi variables o semifijos.

- Costos fijos: son los que en su total permanecen constantes o estáticos dentro de un rango relevante de actividad o producción, más su valor por unidad cambia en relación indirecta con cambios en los niveles de actividad o producción.
- Costos variables: son los que en su total, cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen de producción dentro de un rango relevante, pero su valor por unidad producida permanece constante.
- Costos mixtos: son aquellos que tienen un comportamiento fijo dentro de un rango relevante de actividad, pero experimentan cambios abruptos de manera directa ante cambios en el nivel de actividad.
- Costo primo: es la suma de los dos primeros elementos del costo, es decir materiales directos más la mano de obra directa.

2.6.5.4 Elementos del costo de producción:

Los elementos del costo de un producto o servicios son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta clasificación suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto. A continuación, se presentan las definiciones que al respecto, presentan. (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 2005, p.4)

Material directo MD: llamado tradicionalmente primer elemento del costo, debido a que la contabilidad de costos en sus comienzos se desarrolló para empresas manufactureras donde el consumo de material era el costo más importante. Existen materiales que se identifican igualmente con el producto terminado, pero por su escasa utilización no se consideran materiales directos sino indirectos, tales como grapas, remaches, pegamento entre otros.

Otros elementos como el caso de los repuestos para las máquinas de producción se relacionan con inventario de repuestos. Algunas de las características que permiten determinar cuál es el costo que puede clasificarse como material directo son:

- Se identifican directamente con el producto
- Son de cuantía significativa
- Integran físicamente el producto
- Son de fácil medición y cuantificación

Concepto de requisición:

Es un documento utilizado por el departamento de producción para solicitar a almacén todos aquellos materiales y bienes que se necesitan para la realización de un proceso productivo proyecto u obra determinada, presenta una columna con un numero de item, código del artículo, y cantidad necesaria, esta puede ser cantidad en metros, por unidad, entre otros. Depende del tipo de artículo, no se incluye precios, se supone que el almacenista lo recibe y él responde con el costo de los artículos.

Segundo elemento del costo: la mano de obra de producción es aquella fuerza laboral relacionada directamente con el proceso productivo, bien sea de forma manual o a través de la manipulación de una máquina.

La importancia, control y registro de la mano de obra.

A la contabilidad de costos compete medir en unidades monetarias el monto de las remuneraciones al personal y aplicarlas a los periodos contables en que convencionalmente se divide una entidad, es decir, con el periodo en que estas ocurren o se devengan, registrándose en forma paralela al ingreso que las origino e independientemente a la fecha que se paguen.

La mano de obra la podemos distinguir en sueldos y salarios por lo cual se explica los términos utilizados:

a) Sueldo: es la retribución de un empleado, un militar un funcionario, entre otros, que se da a cambio de un trabajo regular, generalmente, el pago se efectúa quincenalmente.

b) Salario: es la retribución que debe pagar un patrón al trabajador por su trabajo, puede fijarse por unidades de tiempo, por unidades de obra, por comisión, o de cualquier otra manera; generalmente a los trabajadores de una planta se le paga por semana.

Para su estudio los sueldos y salarios se dividen en dos grupos:

c) Sueldos y salarios directos: segundo elemento del costo, que forma parte, junto con la materia prima directa, del costo directo, o costo primo (primario), es el que se emplea directamente en las operaciones de producción.

El elemento humano y la contabilidad de sueldos y salarios; se encuentran tan entrelazados que existe la necesidad de desarrollar una gran labor de detalle para que los pagos que se realicen sean hechas con exactitud, tanto los pagos de más como de menos son perjudiciales, los primeros aumentan el costo de producción, y los segundos generan disgusto del personal, baja la productividad en el desarrollo de su función, a la hora que se corrijan las equivocaciones.

d) Sueldos y salarios indirectos: que aunque son absolutamente esenciales para el funcionamiento de la fábrica, no se pueden atribuir y cargar directamente a ninguna tarea, lote o proceso específico de producción de artículos, sino en forma indirecta generalmente el personal se emplea en labores de vigilancia,

mantenimiento y supervisión de toda la planta industrial

e) Mano de obra directa: en el sistema por órdenes de producción se debe identificar en las diferentes órdenes el costo de la mano obra de los trabajadores directos que se desempeñan como tal.

La remuneración de estos trabajadores (sueldo más prestaciones sociales) por el tiempo empleado en labores productivas constituye Mano de Obra Directa y se registra en las hojas de costos como parte de la cuenta Inventario de Productos en Procesos. Por lo tanto se excluye de éste rubro, lo pagado a los trabajadores directos por concepto de:

- Tiempo no productivo: es el tiempo remunerado que los trabajadores no realizan funciones productivas, como por ejemplo el tiempo ocioso por corte de energía o daños en las maquinarias, así como también permisos para ir a restaurantes, citas médicas, entre otros.
- Trabajo indirecto: es aquel tiempo que los trabajadores directos dedican a labores no directas, como por ejemplo: un mantenimiento, aseo, preparación de máquinas, entre otros.
- Trabajo extra: como éste no obedece a una situación normal o rutinaria, el tiempo adicional a la jornada ordinaria, trabajado por los trabajadores directos, se incluye dentro del costo de la mano de obra indirecta. Los anteriores conceptos se cargan a la Mano de Obra Indirecta como subcuenta de la cuenta C.I.F (Costos Indirectos de Fabricación), tercer elemento del costo.

f) Mano de obra indirecta: es la remuneración total (sueldos más prestaciones sociales) pagada a los trabajadores de producción por conceptos diferentes a

los que constituyen mano de obra directa y en un sistema de costos por órdenes de producción, tendrían que prorratearse a las diferentes órdenes de producción. (Polimeni, 2005, et al, p.6)

Se conoce como parte de los costos indirectos de fabricación, entre otros, los siguientes conceptos.

- Trabajo extra.
- Tiempo no producido.
- Trabajo indirecto.
- Prestaciones sociales.
- Pagos de nóminas de producción

Tercer elemento, costos indirectos de fabricación: comprenden aquellos costos de producción que no son ni materiales directos, ni mano de obra directa. El problema existe en saber asignarlos convenientemente en las distintas órdenes de producción.

Clasificación de los costos indirectos de fabricación

a) Composición

Son los costos indirectos de fabricación utilizados en una producción.

- Materiales indirectos y suministros de maquina: corresponden a todos los insumos que no están directamente identificados con el producto fabricado, pero necesariamente participan en el proceso de manufactura o de producción.
- Mano de obra indirecta: corresponde a los salarios, prestaciones sociales, aportes para salud, pensión, ARP, caja de compensación familiar, ICBF y

SENA de todo el personal de la fábrica diferente de los operarios de mano de obra directa y en un sistema por órdenes de producción, tendrían que prorratearse a las diferentes órdenes de producción. Se consideran parte de los costos indirectos de fabricación, entre otros, los siguientes conceptos: trabajo extra, tiempo no producido, trabajo indirecto, prestaciones sociales.

- Otros costos indirectos: corresponde a los demás conceptos de costos indirectos de fabricación causados durante las operaciones normales de la fábrica y que no correspondan a los materiales directos y la mano de obra directa.

b) Costos presupuestados

Son los costos programados o calculados para un periodo futuro de costos considerando aspectos importantes como el volumen de producción a desarrollar, la capacidad de producción instalada y utilizada, el incremento en cada uno de los conceptos de costos de acuerdo a tasas de inflación, incrementos en los niveles de precios, entre otros.

Estos costos presupuestados no se contabilizan pero sirven como parte de la determinación de las cuotas o tasas de aplicación y como punto de referencia y/o comparación con los costos reales. (Horngren, 2007, et al. p.31)

• Contabilidad de costos

Es un sistema de información que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos, para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.

La manipulación de los costos de producción para la determinación del costo unitario de los productos fabricados es lo suficientemente extensa como para justificar un subsistema dentro del sistema contable general.

Este sistema encargado de todos los detalles referentes a los costos de producción, es precisamente la contabilidad de costos.

La contabilidad general, cubre todas las transacciones financieras de la empresa con miras a la preparación de los estados financieros que son principalmente: el balance general y el de rentas y gastos o estado de ganancias y pérdidas. Las cifras referentes al costo de los inventarios en el balance general y costo de los productos vendidos en el estado de rentas y gastos se obtienen mediante la contabilidad de costos. (Evanz, 2008, et al. p. 323)

Es importante para todo empresario conocer y analizar los costos de un producto o servicio, porque proporciona la información necesaria para el planeamiento institucional, el estudio de alternativas, la toma de decisiones o medidas que eviten la actuación negativa de los factores que generan desviaciones entre los costos reales y los planificados, el costo es el instrumento de aprovechamiento de los recursos disponibles en cualquier proceso económico, asegura el funcionamiento objetivo; y la mejor utilización de los recursos materiales y humanos que posee la empresa.

Según (Evanz, 2008, et al. p.323), el estudio del área financiera establece un registro de indicadores financieros para la evaluación de la empresa.

Según (Gitman, 2012, et al, p.333), el estudio del área financiera es el arte y ciencia de administrar dinero.

La evaluación de la situación financiera de una empresa determina la capacidad de inversión para el mejoramiento continuo en todas las áreas.

Para la investigación, se evaluará el correcto uso de los estados financieros, los

costos en las diferentes áreas y el flujo de efectivo para el establecimiento de la aplicación adecuada de las fuentes financieras.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Se presentan los resultados obtenidos a través de cuestionarios realizados a ocho socios y cinco colaboradores de la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, del departamento de Jutiapa, específicamente en el área de administración la cual incluye las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personas, dirección y control.

3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

La administración es la ciencia que permite coordinar las actividades empresariales de forma que todos los individuos realicen y cumplan con los objetivos de manera eficiente y eficaz, haciendo uso de un proceso administrativo en el cual se determina a través de cinco funciones gerenciales, siendo la primera planeación: misión, visión, objetivos, políticas, reglas, estrategias, procedimientos, programas y presupuesto. La segunda organización: organigramas, manuales administrativos, líneas de autoridad y responsabilidad. La tercera integración de personas: proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneración y desarrollo. La cuarta dirección: comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo; y la quinta control: concurrente, preventivo y de retroalimentación, control de calidad. Todas estas funciones son parte del desarrollo, progreso y crecimiento organizacional.

Según lo observado durante el trabajo de campo, la administración y el proceso administrativo se realizan de manera empírica, lo que genera que los miembros de la empresa no cuenten con el conocimiento e instrumentos necesarios, para llevar a cabo el proceso administrativo de forma correcta y de acuerdo a la necesidad de la organización, que guíen y garanticen la eficiencia de las

actividades que se llevan a cabo.

3.1.1 Planeación

El éxito administrativo de una organización depende de la previsión y determinación de objetivos, el futuro, los riesgos, las oportunidades y alternativas que se requieren. Es por ello que la planeación es una función gerencial clave para cualquier empresa, implica la identificación de una misión, visión, objetivos, estrategias, reglas, políticas, presupuesto, procedimientos y cronogramas, los cuales ayudan en la toma de decisiones acertadas en beneficio de la productividad y el desarrollo empresarial, contrarresta la incertidumbre y encauza el esfuerzo de los colaboradores hacia el cumplimiento de los propósitos establecidos.

En base a la información proporcionada por socios de la empresa a través de cuestionarios, la planeación es realizada de acuerdo a la experiencia, en virtud de que desconocen el tema. Además carece de una misión que identifique la función que cumple ante la sociedad, una visión en la cual se idealice el camino y el futuro de la organización, objetivos para que sepa que es lo que pretende alcanzar. Cuatro socios indicaron que si existen políticas claramente definidas que guíen el comportamiento de los integrantes y las actividades están programadas secuencialmente en cronogramas, pero los socios restantes, afirman que no cuentan con instrumentos que les ayuden a realizar las tareas de manera ordenada.

Los empleados aseguran que la planeación en la empresa no es factible porque no llevan procesos estrictamente coordinados que garanticen el éxito. Además, informaron que no existe visión pero si misión, sin embargo al preguntarles cual es la misión no pudieron responder. Así mismo, no conocen los objetivos de la empresa, las políticas no están claramente definidas y las actividades no están plasmadas secuencialmente en un cronograma.

Al observar, lo único que se realiza es un presupuesto que les permite cuantificar los recursos que necesitan para las operaciones, el cual se efectúa de acuerdo a la experiencia adquirida, debido a que no hacen uso de estados financieros como balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, entre otros.

Cabe mencionar que los valores son instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la institución, es por ello que la práctica de estos es fundamental porque promueven un cambio en el pensamiento de los miembros y los identifican ante la sociedad. Los valores sociales y religiosos son las fuerzas que impulsan el desarrollo de las actividades administrativas y productivas en la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**. La información proporcionada por socios y colaboradores coincide con lo observado durante el trabajo de campo realizado.

3.1.2 Organización

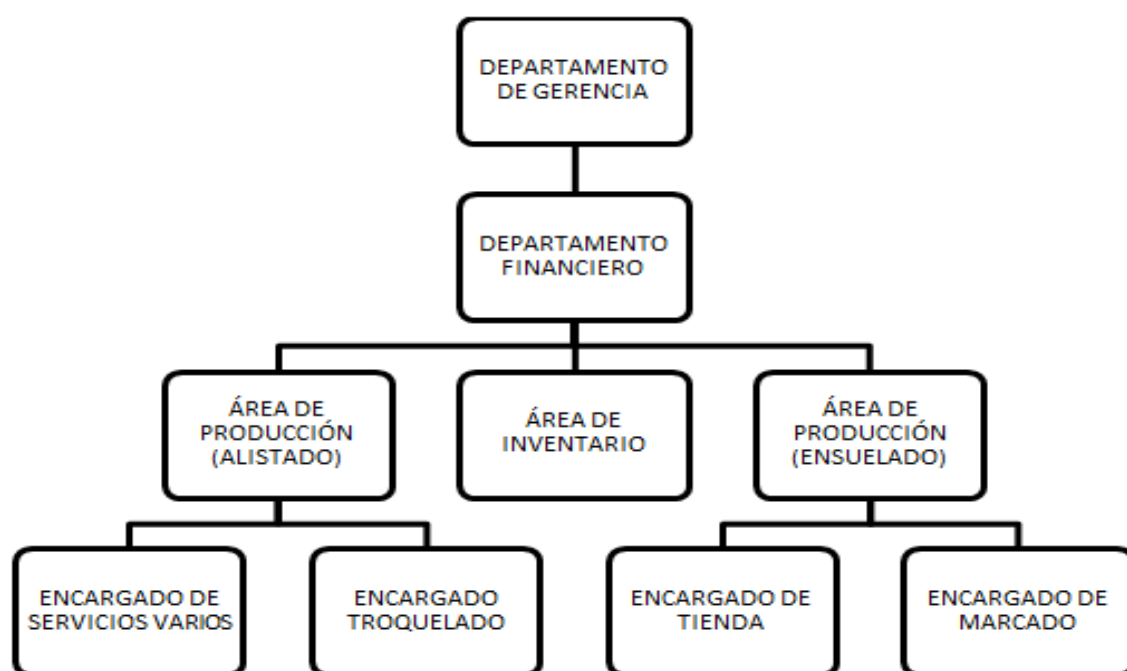
En la actualidad toda empresa debe estar organizada de modo lógico y eficiente, que detalle las actividades que se realizan, cómo se agrupan, quién las desempeña, qué personas ocupan cada puesto, como reportar las actividades, la autoridad de acuerdo a la jerarquía a través del organigrama y las responsabilidades que cada colaborador tiene en el puesto de trabajo.

La función gerencial de organización consiste en determinar una estructura que detalle y coordine el trabajo que deben realizar los miembros de la empresa, así mismo contribuye a definir claramente las líneas de autoridad, responsabilidad, dirección y control, con el fin de lograr los planes y objetivos diseñados. Para ello hace uso de técnicas de organización como: los organigramas y manuales administrativos.

Después de los cuestionarios realizados los socios y colaboradores expresaron que la empresa cuenta con un organigrama, el cual detalla los puestos de los integrantes que pertenecen a ella, además aseguran que identifica claramente las responsabilidades y el nivel de autoridad.

La figura 7, presenta el organigrama que identifica actualmente los departamentos y puestos de la organización.

Figura 7
Organigrama actual de la empresa
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”



Fuente: investigación propia. Información proporcionada por la empresa “INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”.

La figura 7 muestra los puestos existentes en la empresa, el cual se hizo de acuerdo a la experiencia de los socios y no con base en la necesidad de organizar adecuadamente las funciones de cada puesto de trabajo. El organigrama actualmente publicado, no es representativo porque hay cargos inexistentes.

También detallaron que los socios realizan actividades administrativas, operativas y financieras. En cambio los colaboradores se desempeñan únicamente en el área de producción. El 100% de los integrantes de la empresa no realiza las actividades en base a manuales administrativos, no cuentan con estos instrumentos. El 62% de los socios participan en la toma de decisiones y el 60% de los colaboradores no tienen la oportunidad de participar en ello.

Para los socios el jefe inmediato es el representante legal, para los colaboradores todos los socios son sus jefes inmediatos.

Los organigramas son herramientas que permiten obtener una idea uniforme de la estructura formal de una organización, se deben realizar de manera racional y de acuerdo a las necesidades de la misma. Según lo observado la empresa si cuenta con uno, pero este no identifica claramente las interrelaciones, los departamentos, los niveles jerárquicos, la autoridad y la responsabilidad existente dentro de esta, es por ello que no se define quién es el jefe inmediato.

La inexistencia de manuales administrativos que comuniquen y registren de manera ordenada la información de cada departamento de la organización; hace que todos realicen las mismas actividades, debido a que nadie tiene definido cuales son las funciones que debe desempeñar en el puesto.

Los socios aseguran que tienen autoridad sobre los demás pero de acuerdo a la observación, la autoridad se centra en una sola persona, los empleados no obedecen órdenes de todos los socios, es por ello que se generan conflictos diariamente.

3.1.3 Integración de personas

Es importante mencionar que el recurso humano es el activo más importante en

las empresas, por las habilidades y destrezas que poseen las personas, actualmente las organizaciones deben prestar mucha atención y crear consciencia, para poder desarrollar a los talentos humanos, pues con ello la empresa puede crecer, prosperar y mantenerse en el mercado.

La Integración se refiere a la ocupación de puestos de trabajo dentro de una empresa, en la cual los interesados deberán cumplir con los requisitos que el perfil indica, la importancia de este proceso radica en la búsqueda del ocupante idóneo, el cual debe poseer capacidades, habilidades y destrezas competentes para desempeñar las funciones que implica el cargo a ocupar que le permita alcanzar los objetivos de la organización. Por tal razón, no es recomendable buscar o elegir a un candidato que tenga menos requisitos o bien cualidades excesivas, debido a que traería como consecuencia el aburrimiento o el desánimo.

Los procesos que integran esta etapa son: planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, gestión del desempeño, compensación y prestaciones; y desarrollo de carreras.

Según lo observado durante el trabajo de campo, el proceso de integración de personas que aplica la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”** es inadecuada, porque carecen de personal que se encargue exclusivamente de controlar y aplicar de manera adecuada, las funciones necesarias que ayuden a establecer objetivos que motiven a las personas y por ende generen incentivos para que la empresa persiga y cumpla las metas.

Los resultados demuestran que la organización aplica adecuadamente los procesos para la integración de los recursos humanos, sin embargo a través de la observación se evidencia que se realiza de forma empírica y actúa según las necesidades que se presenten, se considera que lo hacen de esta forma por la

falta de conocimiento teórico y práctico, también por la ausencia de manuales y perfiles de puestos que ayuden a realizar eficientemente la búsqueda de personas.

Los socios consideran que los recursos humanos en la empresa son importantes porque a través del aporte de habilidades, destrezas y capacidades, hacen que las personas se vuelvan indispensables para la organización, ellos comentan “aunque hayan maquinas que ayuden a simplificar las tareas siempre se necesita de la mano de obra de los colaboradores”.

3.1.3.1 Planeación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos es incorrecta, en temporadas altas de producción la empresa no cuenta con el personal necesario para cumplir con las fechas exactas de entrega, en cambio para la temporada de producción baja sucede lo contrario, tienen poco trabajo y demasiado personal, lo que perjudica a la empresa porque tiene que desembolsar el pago de planilla en tiempos de ocio.

a) Reclutamiento

Este proceso se encarga de informar a la población, que en determinada empresa existe oportunidad de empleo, además indica que toda persona que posea las características, tiene derecho a participar y convertirse en posible candidato para ocupar el puesto.

De acuerdo a la entrevista realizada a los socios y colaboradores, mencionan que las fuentes que utilizan para buscar al personal adecuado son: fuentes externas como anuncios por radio y fuentes internas; que comprenden recomendaciones de empleados, estas últimas se convierten en las más importantes y determinantes en la empresa, actualmente localizan al recurso humano a través de esta, porque el personal que se recluta se conforma por

personas conocidas y con experiencias.

Se menciona que frecuentemente son los socios, quienes buscan a los nuevos empleados y lo hacen a través de los colaboradores, quienes se encargan de divulgar la información a las personas interesadas.

b) Selección

Es el proceso que utiliza una organización para elegir, entre varios candidatos a una persona, la cual debe cumplir y llenar todas aquellas características que la empresa busca.

La selección de personal la realizan los socios a través de la aplicación de: entrevistas, pruebas de conocimiento y técnicas de simulación, estos indican que por medio de estas han logrado seleccionar a las personas, al tener varios candidatos.

Además sostienen que no existen muchos candidatos para seleccionar y que nunca llega más de uno para el puesto.

Los socios indican que al contratar al nuevo empleado, redactan y pactan el inicio de la relación laboral, por medio de un contrato formal, girado por el Ministerio de Trabajo.

c) Inducción

Es darle a conocer a los nuevos empleados una serie de instrucciones e información, que ayude desde un inicio a familiarizarse con sus responsabilidades de trabajo, compañeros, metas, objetivos y políticas de la empresa.

Los socios indican que ellos aplican el proceso de inducción a los nuevos

empleados, pero según observación se considera que por desconocimiento, desorganización, ausencia de instrumentos y carencia de un encargado para que aplique estos lineamientos; la empresa no proyecta desde un inicio una relación de confianza con el nuevo empleado, lo que no permite crear identidad con la institución y como consecuencia, no persigue los objetivos de la misma.

d) Capacitación y desarrollo

Este proceso ayuda a socios y empleados a fortalecer las deficiencias técnicas, simplificar las actividades a través de nuevos programas y actualización de conocimientos laborales en un corto plazo.

Actualmente toda empresa sabe que para crecer en todas las áreas necesita poseer un equipo de trabajo con conocimientos y experiencia, la capacitación es indispensable para fortalecerlo según los resultados obtenidos a través de la investigación; los socios indican que capacitan al personal en las áreas operativas, administrativas y financieras, pero según la observación se determinó que tanto socios como empleados carecen de compromiso y conocimiento para impartir y recibir esta clase de ayuda empresarial; por lo que la necesidad prevalece.

Así mismo, los socios indican que para motivar el desarrollo de los empleados, brindan incentivos monetarios y aplican la rotación de puestos en la organización, mientras que los colaboradores difieren con las respuestas anteriores, aun cuando ellos aceptan recibir bonificaciones monetarias y capacitaciones, comentan que están especializados únicamente en las funciones que comprende el rol que desempeñan dentro de la empresa.

Los socios y colaboradores, comentan que los incentivos monetarios solo los recibieron mientras la empresa tenía los fondos necesarios para darles este tipo de motivación. También refirieron que actualmente ellos reciben el salario

mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo, cuya cantidad mensual asciende a: dos mil trescientos noventa y cuatro con treinta y seis centavos (Q.2,394.36) de base y doscientos cincuenta quetzales exactos (Q.250.00) de bonificación incentivo, con el descuento mensual del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social por: ciento quince quetzales con sesenta y cinco centavos, además perciben anualmente vacaciones, bono catorce y aguinaldo.

Según la observación la rotación de puestos no la realizan, porque estiman que no es posible, y argumentan causas como: que las instalaciones de la empresa son reducidas, además se genera deserción laboral.

3.1.4 Dirección

Es el arte de guiar de forma positiva los esfuerzos de los miembros de la organización para obtener la máxima productividad a través de la selección de medios de comunicación efectivos y la toma de decisiones acertadas que eviten el surgimiento de conflictos, estimulándolos, inspirándolos e incentivándolos para que ejecuten las actividades de manera eficiente.

Las respuestas obtenidas por parte de los socios revelan que la toma de decisiones en la empresa está descentralizada, pero los colaboradores indican que la misma es centralizada. Utilizan sistemas de comunicación oral, descendente y ascendente por lo tanto ambos coinciden en que la transferencia de la información es efectiva, tienen la capacidad de influir en los demás, en la organización prevalece el liderazgo democrático. Aseguran que si están motivados para realizar su trabajo, no obstante declararon que diariamente se evidencian conflictos.

Según observación se verifico que en la empresa, la toma de decisiones está centralizada en el representante legal. La comunicación no es efectiva porque durante el tiempo de trabajo de campo se presentaron diferentes problemas

debido a que socios y empleados no utilizan los medios de comunicación adecuados.

Por medio de la observación, fue posible identificar que prevalece el liderazgo liberal y no todos tienen la capacidad de actuar de manera que desarrolle un clima laboral que conduzca a motivar a los miembros de la empresa, en virtud que carecen de incentivos que entusiasmen al recurso humano para realizar las actividades eficientemente.

3.1.5 Control

Controlar significa vigilar y medir que las actividades se realicen conforme se planearon, con el objetivo de corregir cualquier desviación que cause problemas en la empresa. Esta función sirve para direccionar el trabajo y garantizar que todos los departamentos funcionen de manera eficiente y eficaz. Incluye monitoreo de actividades, evaluación del desempeño, comparación de resultados, corrección de desviaciones y retroalimentación que ayude a solucionar cualquier anomalía.

La información recabada a través de los cuestionarios evidenció que no existe un sistema que mida, corrija y garantice que todos los recursos de la empresa se utilicen de forma adecuada. Igualmente no llevan ningún estándar de control. Una vez al mes evalúan el desempeño de los integrantes de la organización. Al verificar si el producto tiene las características necesarias para salir al mercado lo hacen a través de revisiones al calzado preventivamente.

Sin embargo se observó que la revisión de la calidad se lleva de acuerdo a la experiencia del operario, no tienen ningún instrumento, las personas encargadas de empacar revisan y si hay algún desperfecto lo comunican a los encargados de producción. La evaluación de desempeño no se efectúa ya que carecen de

un formato que contenga los aspectos a calificar. El control no es preventivo sino concurrente porque solucionan los problemas según se presenten en las actividades operativas y siempre que tengan los medios para hacerlo. No poseen ningún instrumento que establezca los estándares que se deben llevar en una producción de calidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS MERCADOLÓGICO

Se realizó una evaluación y análisis de la información obtenida por medio de las encuestas, específicamente en el área de mercadotecnia, fue posible identificar las estrategias que implementan actualmente en el desarrollo de la mezcla de marketing, con lo cual se describe en este capítulo los hallazgos pertinentes y los efectos que estos generan en la empresa.

4.1 ÁREA DE MERCADEO

La investigación se obtuvo por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los ocho socios de la compañía, y así mismo, a cuatro de los colaboradores de **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, ubicada en el municipio de Santa Catarina Mita, del departamento de Jutiapa, específicamente relacionado al área mercadológica.

4.1.1 Marketing

El marketing es el proceso de crear y agregar valor a los productos a través de la innovación constante de acuerdo a las necesidades insatisfechas que presenta el mercado.

El mercado posee alta diversidad de características, que no es posible atenderlo completamente, por lo que la segmentación es una herramienta de considerable utilidad que permite llegar al mercado objetivo, donde el consumo del calzado es mayor. Al hablar de producto se hace referencia a los bienes tangibles que se ofrecen al consumidor para satisfacer necesidades presentes y futuras. El precio influye directamente en la decisión de compra, para ellos se utilizan diversos métodos que permiten establecerlo estratégicamente.

La publicidad transfiere información al cliente de forma efectiva sobre la existencia de **K'TOCALZA**, por medio de la utilización de diversos medios de comunicación, que generan impacto en el público objetivo, de tal manera que se incremente la demanda y posicionar la marca en la mente del consumidor, como producto y empresa líder.

Para lo anterior también es necesario establecer los canales de distribución que permitan llegar de manera inmediata a quienes lo demandan.

De acuerdo a la información recopilada la oferta de la empresa en estudio es diversa, pero la mayor producción de calzado es para caballero y niño. Por razones históricas, es conocido que el segmento de mayor demanda en el mercado, es el de las mujeres, no obstante **K'TOCALZA** no atiende este segmento lo que reduce las oportunidades de crecimiento de las ventas en la empresa.

Los socios y colaboradores informaron que carecen de un plan de mercadeo que les permita desarrollar una adecuada mezcla de marketing, así como establecer objetivos y estrategias a ejecutar. Por lo anterior se evidenció que el crecimiento se verá reducido, derivado que la promoción de los productos no está dirigida al mercado objetivo.

La empresa “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**” tiene competencia a nivel nacional y local, lo cual la vuelve más vulnerable, pues debe de competir en ambos mercados con productos y estrategias distintas.

Según la información brindada por los socios, la empresa no tiene identificados los principales competidores del mercado que atiende, por lo que no es posible la creación de estrategias efectivas que contribuyan a incrementar la participación en el mercado y buscar el posicionamiento.

Como consecuencia de no conocer a los principales competidores de la marca, no es posible conocer los precios y estilos de zapatos que producen y comercializan, razón por la cual no pueden comparar y mejorar dichos productos.

La empresa no conoce los avances y las estrategias de la competencia, por lo que el producto no compite de manera eficaz. Además no tiene clara la participación en el mercado, por lo que las estrategias no están enfocadas correctamente, por tal razón no pueden aumentar el número de clientes que poseen y las ganancias.

4.1.2 Clientes

Es el motor principal de cualquier empresa, pues es a ellos que se debe la existencia de la misma, conocerlos permite atenderles y satisfacer la demanda.

La organización no posee cartera de clientes, por tal razón no tiene definido el segmento de mercado que atiende, por lo que desconoce las características particulares, las necesidades y exigencias, que no han permitido crear estrategias que promuevan el aumento en los volúmenes de ventas, a través de la satisfacción de necesidades no cubiertas. Los socios consideran que el mercado objetivo están conformados por los consumidores de sexo masculino, femenino, niños y adultos. Así mismo ofrece garantía por producto dañado y por falta de entrega, de esta manera fidelizan a los clientes al estar satisfechos.

4.1.3 Producto

El calzado es un bien tangible que se ofrece al consumidor para satisfacer necesidades de comodidad, seguridad y durabilidad. **K'TOCALZA** produce zapatos de piel natural y sintética para damas, caballeros y niños, con costos accesibles a los consumidores.

De las respuestas obtenidas por medio de cuestionarios se identificó que la empresa innova en la creación de diseños de zapato anualmente, además modifican los existentes. Esto disminuye los niveles de ventas, pues es conocido que el calzado es uno de los productos que pertenecen al grupo, que está regido por la moda y constante cambio.

La empresa sí cumple con los requisitos establecidos y regulados por el Estado de Registro Mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria, mismos que le permiten competir, pues la distribución y venta de los productos es más efectiva. En virtud de que no cuenta con una estrategia de ventas, no establecen metas periódicas, lo cual genera que las mismas disminuyan y dependan únicamente de los requerimientos realizados por la fundación UMBOUND.

4.1.4 Precio

Es el factor más influyente en las decisiones de compra, pero la fijación de precios es la principal dificultad que enfrentan muchos ejecutivos y empresas, pues deben de ser accesibles para el consumidor, competir en el mercado y generar utilidades.

La información brindada, da a conocer que la empresa fija los precios de acuerdo a los costos de materia prima, fabricación y otros. A través de la observación en el trabajo de campo se estableció que para mantener la participación en el mercado, los precios son fijados según la demanda de los consumidores, sin considerarse aspectos de calidad y/o financiero.

El monitoreo de las variaciones es bajo, mismas que son cambiantes por factores como la temporada (invierno y verano) meses del año, entre otros.

Los socios y colaboradores exponen que sí conocen la rentabilidad de los

productos, pero se observó que ignoran la situación en la que se encuentran, pues no existen controles y registros exactos en la fabricación y comercialización de los mismos, lo cual no permite conocer si se obtienen ganancias o pérdidas.

4.1.5 Plaza

La comercialización de los productos es continuamente expansiva y para ellos el lugar o mercado donde se vende es de vital importancia, en éste se deben entender las características, culturas y demás factores que interviene, así como cuáles son las líneas de distribución más idóneas.

Por lo cual en la información recabada, se evidencio que la comercialización es a nivel nacional, lo cual les permite tener mayores oportunidades de atraer y captar clientes a través de la calidad con que se trabaja. La ubicación es estratégica, brinda las facilidades de colocar los productos a disposición del consumidor final en otras regiones, así como la distribución efectiva para el intermediario.

La distribución se realiza directamente con el cliente para proveer un servicio más eficiente y eficaz, esto permite tener el conocimiento de la satisfacción del mismo.

La empresa en estudio, posee convenios comerciales con la fundación UNBOUND, que es el único cliente permanente, brindándole calzado a lo largo del año, es beneficioso para la empresa, pues este genera altos volúmenes de ventas. Por otra parte la organización aclara que contar solo con una fuente de ingresos les perjudica, debido a que los pedidos no son continuos y en varios meses al año están sin generar producción y por ende sin dinero para solventar los compromisos.

4.1.6 Promoción

Para que una marca sea sólida, necesita de la publicidad, para cautivar a los potenciales clientes, que generen mayores volúmenes de venta y así llegar a mercados no alcanzados.

Según información brindada por los socios, existe un plan estratégico de mercadeo, lo cual obstruye totalmente el crecimiento y solides traduciéndose en bajos volúmenes de venta. **K'TOCALZA** posee logo y marca, sin embargo a través del estudio se pudo observar que el logo no ha tenido innovación con el paso del tiempo, por lo tanto no genera impacto en los consumidores. La marca que utilizan actualmente es la misma de la empresa y no una distinta para el producto, lo cual no le da identidad única, así mismo no utilizan una etiqueta que haga resaltar las características del producto dentro del mercado, además no cuentan con un eslogan para recordar la marca al consumidor y generar convicción del porque debe comprar los zapatos que se ofrecen.

No tienen establecida una política de imagen corporativa, lo que convierte a la empresa en una más de la localidad sin diferenciación alguna y por consiguiente los productos que fabrican no representan impacto en el mercado. Otro problema detectado es que no existe presupuesto para realizar la campaña publicitaria, lo cual provoca incertidumbre a la espera que se venda sin apoyo promocional, por lo que no persuaden al público. Debe considerarse que sin publicidad difícilmente los productos de **K'TOCALZA** alcancen niveles superiores de ventas.

En las entrevistas realizadas expusieron que el medio de comunicación utilizado para la promoción es la radio local, en el cual dan publicidad a los productos de la empresa, sin embargo el área de cobertura es la cabecera municipal y aldeas circundantes, por lo que no se considera efectiva debido a la capacidad de producción de la empresa.

La empresa en estudio no ha creado una página web, por tal razón el alcance de nuevos clientes es menor en distintos mercados nacionales y extranjeros; pues este constituye uno de los medios utilizados como referencia en búsqueda de productos.

Informaron que apoyan a la fundación UNBOUND en actividades deportivas y culturales, pero se verificó que en la actualidad no cuentan con fondos para el desarrollo de los mismos.

Escasamente se realizan promociones, de manera que se han realizado anualmente. Esto no favorece la atracción de nuevos y potenciales clientes así como posibilidad de captarlos para el consumo de los productos.

Según lo informado por los socios, participan en ferias, donde ofrecen los productos a consumidores finales. Las actividades en las que se presentan son acertadas, pero solo son ventas al detalle, lo que no permite incrementarlas considerablemente.

En la información recabada, se estableció que cuentan con tarjetas de presentación y catálogos en los que describen los productos que venden, no obstante, carecen de material audiovisual que dé a conocer la marca y producto al mercado meta.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

El análisis de la producción se basa en un estudio donde se analizan las técnicas productivas de la empresa, así como el personal que trabaja, la maquinaria y materias primas que utiliza, así como los métodos de trabajo que puedan afectar o beneficiar la productividad y calidad de los productos.

5.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Se presentan los resultados obtenidos a través de cuestionarios realizados a los socios y colaboradores de la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, del departamento de Jutiapa, en el área de producción; en la que se analizará la aplicación de las funciones operacionales, como lo son: la capacidad, ubicación y distribución de la planta, control de inventarios, proceso productivo y seguridad e higiene.

La función de producción en una empresa, consta de todas las actividades que convierten materia prima en bienes y servicios. La administración del área de producción se refiere a las transformaciones de las mismas a través de maquinaria y mano de obra, hasta lograr un bien que satisfaga las necesidades del consumidor. Para que un proceso productivo cumpla de forma eficiente los objetivos, debe realizar la aplicación correcta de las funciones, como lo son; el conocimiento de la capacidad instalada de los máximos y mínimos en la producción, la estrategia de la ubicación de la empresa, la correcta distribución de las diferentes áreas o procesos, un conocimiento claro de los inventarios para el mantenimiento y disponibilidad de materiales, la determinación de los tiempos en cada uno de los procesos y la aplicación de medidas de seguridad e higiene adecuadas.

Según la información obtenida por medio de los cuestionarios realizados a ocho socios y cinco colaboradores, expresan la ausencia de lineamientos que den a conocer la importancia y necesidad de aplicar los procesos de producción de forma organizada, en consecuencia, dificulta el cumplimiento de objetivos de dicha área. El conocimiento empírico de las funciones dentro del área de producción impide el crecimiento y competitividad de la empresa dentro del mercado.

5.1.1. Capacidad

Se refiere a determinar los niveles óptimos de producción: máximos y mínimos. El conocimiento de la capacidad de producción de la empresa ayuda en la creación de pronósticos, programación y análisis de procesos.

Los socios y los colaboradores desconocen la capacidad de producción que la empresa posee.

La producción en la empresa está basada en los pedidos de temporada, los cuales son solicitados por el único cliente. Debido a ello le es difícil establecer la capacidad mínima y máxima en una producción constante anual.

La dependencia de producción de un solo cliente, dificulta el cálculo de la capacidad. La necesidad de establecer esta función en la producción no es de relevancia para los socios y por ende para los colaboradores; trabajan únicamente sobre pedido, los cuales varían en temporadas y no ayuda al crecimiento y establecimiento de las demás actividades productivas de la empresa.

La información recabada por medio de la observación y los cuestionarios dirigidos a los socios y colaboradores, coinciden con el análisis de la función de capacidad de la empresa.

5.1.2. Distribución y diseño

Muestra cómo se colocan las maquinarias, herramientas y flujos de producción y almacenaje, que permite organizar eficientemente las líneas productivas para la transformación de la materia prima hacia un producto terminado con tiempos óptimos y eficientes.

La empresa “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, al aplicar de forma empírica los procesos de producción, debido a que desconocen la importancia de un correcto diseño y distribución de la planta, por lo que la secuencia de producción es inexistente, los tiempos entre ellos no son óptimos y la producción es ineficiente.

Al considerar la inadecuada distribución de la planta debido a que se encuentran ubicados en un edificio creado para vivienda, se observó que toda la materia prima, maquinaria y herramientas; son colocadas en espacios donde se prevee que puedan almacenarse, sin una clasificación específica como a continuación se describe.

5.1.2.1. Distribución de materia prima

Debido al cuidado de los diferentes materiales utilizados para la fabricación de calzado, estos son colocados en espacios frescos, sin embargo debido a la falta de espacios, también son almacenados en el mismo espacio de los materiales explosivos o tóxicos.

En tal sentido, no se utiliza estanterías, clasificación y rotulación de los materiales. La experiencia de los socios y colaboradores es la estrategia utilizada para la identificación de la materia prima.

Debido a la variedad de tallas en relación a las suelas utilizadas, son las únicas que se encuentran clasificadas y rotuladas, sin embargo la ausencia de orden

en los demás materiales, genera que esta clasificación no sea tomada en cuenta y produce desorganización en los mismos.

5.1.2.2. Distribución de herramientas

Al igual que la materia prima, el no contar con espacios adecuados para la colocación, almacenamiento y clasificación real, no permite una producción eficiente debido a que los colaboradores mantienen en los espacios de trabajo algunas de las herramientas; las que se encuentran organizadas y rotuladas quedan alejadas del área laboral.

5.1.2.3. Distribución de maquinaria

El edificio donde se encuentra ubicada la empresa, fue diseñado para vivienda, la maquinaria, materia prima y herramientas, se encuentran ubicadas en espacios donde puedan ser utilizadas en el proceso de producción. La ubicación de la maquinaria, materia prima y herramientas, no proporciona un orden en la producción y genera pérdida de tiempos productivos de la empresa.

5.1.2.4. Diseño de la planta

La falta de una distribución adecuada y eficiente de las áreas del departamento de producción, hace prevalecer en la empresa la necesidad de un diseño productivo lineal que ayude a la optimización de tiempos, reducir desperdicio de materia prima y aumentar así la producción.

La información recabada por medio de la observación y los cuestionarios dirigidos a los socios y colaboradores, coinciden con el análisis de la función de distribución y diseño de fábrica de la empresa.

5.1.3. Ubicación

Esta función nos ayuda a la creación de estrategias comerciales. Debido a que proporciona información que contribuye al reconocimiento de la empresa y a

facilitar el acceso a proveedores y clientes.

El objeto en estudio se encuentra ubicado en un punto estratégico, debido a que tiene fácil acceso vehicular y peatonal, sin embargo, la falta de espacio de parqueo de proveedores, clientes, socios y colaboradores, limita el acceso y dificulta el posicionamiento comercial.

5.1.4. Inventarios

Dentro del departamento de producción, los inventarios ayudan al control de la materia prima, producto en proceso y terminado, para mantener la existencia de estos según la capacidad mínima y máxima de producción, para evitar faltantes o sobrantes que perjudiquen el cumplimiento de las metas de producción.

Debido a que es una empresa manufacturera, los conocimientos que poseen respecto al control de los inventarios en la producción, son aplicados según las necesidades que presenten o conforme los cálculos realizados de forma empírica según el pedido.

Para mejor comprensión de la utilización de inventarios en el departamento de producción, es necesario clasificar los elementos, como la mano de obra, materia prima, producto en proceso y terminado.

5.1.4.1. Mano de obra

Al igual que la materia prima, la dependencia comercial de un solo cliente, no permite establecer la disponibilidad de mano de obra constante. Según la temporada y cantidad de pedidos, inician la contratación de personal sin tomar en cuenta la capacidad de producción, distribución de planta para la optimización de tiempo, materia prima, producto en proceso y producto terminado.

5.1.4.2. Materia prima

Los inventarios o controles de materia prima, son evaluados al iniciar la temporada de producción. Según el pedido realizado por el único cliente que poseen, verifican el inventario existente a la fecha e inician a gestionar con los proveedores el material que consideran necesitar para cumplir con la producción.

5.1.4.3. Producto en proceso

La ausencia de inventarios de productos en proceso, dificulta establecer si se cumplirá en las fechas establecidas con la entrega del pedido. La confianza de tener producto terminado, es garantía para el cumplimiento de la entrega de los pedidos. Los controles de calidad como parte del control de producción son confiados a los colaboradores en base a la experiencia y esta varía de acuerdo con los criterios que tengan cada uno de ellos.

Al no aplicar el control de este tipo de inventarios, al finalizar el periodo de producción, abandonan el trabajo y dejan producto en proceso, confían en que los modelos aún serán aceptados en el próximo pedido y de esta forma, agilizar la producción del siguiente periodo productivo debido a que ya cuentan con avances significativos en la fabricación del calzado.

5.1.4.4. Producto terminado

Al igual que en el resto de los controles de inventarios en la producción, el que corresponde al producto terminado se basa en el pedido del único cliente. El objetivo principal es el cumplimiento de dicho pedido, sin tomar en cuenta los rechazos por entrega fuera de tiempo o mala calidad.

El inventario de producto terminado existente corresponde a la temporada anterior, este es incluido dentro del pedido actual, sin embargo no se considera la aceptación o rechazo por parte del cliente, por lo que se vuelve inoperante

dentro de la empresa.

5.1.5. Proceso productivo

Se refiere al diseño del sistema de producción fluido, por medio de mano de obra y maquinaria. Se toma en cuenta la distribución y diseño de las instalaciones, análisis de las líneas de procesos y transporte de materia prima, producto en proceso y terminado.

5.1.5.1. Flujograma

La ausencia de una línea de producción secuencial y ordenada impide el establecimiento de un flujograma que especifique los tiempos paso a paso en el proceso de producción.

El desconocimiento de la existencia de esta herramienta dentro del control y análisis de los procesos productivos, ha influido en el acoplamiento de tiempos establecidos por los colaboradores para realizar el trabajo, pero no con el compromiso de estándares y cantidad de producción determinada por los socios, esto repercute en el cumplimiento de las metas.

5.1.6. Tecnología

La aplicación de nuevas tecnologías para fomentar una producción eficiente y óptima, forma parte de la nueva era, en donde el mercado exige prontitud, exactitud, cantidad, calidad, creatividad e innovación en los productos, para ser competitivos.

El poco conocimiento de la aplicación de las nuevas tecnologías como instrumentos para una producción eficiente y eficaz, lo cual interfiere en el crecimiento productivo. La empresa cuenta con maquinaria tecnificada que facilita ciertas actividades productivas, pero la técnica manufacturera es la mayor forma de producir, sin embargo, la adquisición de nuevo equipo que

ayude a la tecnificación de los productos no es uno de los principales intereses de **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, y expresan temor a la implementación de herramientas que faciliten el trabajo y garanticen el cumplimiento de los objetivos productivos.

El internet como fuente anexada a los medios tecnológicos para una producción creciente, es utilizado únicamente como herramienta de búsqueda de diseño para nuevos productos y se manifiesta la incertidumbre y falta de conocimiento en la utilización de este instrumento como método de tecnificación.

La información proporcionada, está basada en los resultados obtenidos a través de la observación y el análisis de resultados, de los cuestionarios dirigidos a los colaboradores y socios.

5.1.7. Seguridad e higiene

Esta función ayuda a garantizar el bienestar físico y mental de los colaboradores y un correcto mantenimiento de la infraestructura, maquinaria y herramientas de la empresa, a través de medidas técnicas para prevenir riesgos en las tareas a desempeñar en la producción.

El área de producción muestra deficiencia en la aplicación de sistemas de seguridad que garanticen el bienestar físico de los colaboradores, proporcionan únicamente mascarillas para protegerlos de ciertos químicos o desechos en el proceso de producción. Esto se debe a la falta de conocimiento de medidas que ayuden a los trabajadores a mantener una salud óptima, así mismo, a la eficiencia y eficacia en la producción. La cultura de los colaboradores prevalece al no necesitar equipo de seguridad en el trabajo, esto apoya la renuencia de los socios a invertir en la adquisición de los mismos, lo ven como un gasto y no como una garantía de la seguridad financiera para la empresa, al presentarse accidentes dentro del departamento de producción.

El correcto mantenimiento de la maquinaria y herramientas en el área de producción es considerado importante, sin embargo, no se cuenta con la capacidad financiera para cubrir el costo del mismo, debido a que deben contratar personal externo capacitado para realizar dicho trabajo, lo cual provoca retraso en la producción y utilizan nuevamente las técnicas manuales para lograr el cumplimiento de los objetivos productivos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. ÁREA FINANCIERA

Se evaluaron los costos relacionados con la producción de calzado, los cuales fueron recabados a través de boletas de encuesta y entrevistas realizadas a los encargados del área financiera de la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”** donde muestra que los ingresos que percibe y los gastos que se realizan no se registran y el control representa una de sus principales deficiencias, al no conocer con exactitud cuánto dinero entra o sale del negocio.

La empresa vende el zapato al contado; los entrevistados expresaron que solo cuenta con un cliente fijo, por lo que esto ha perjudicado en el área financiera. El capital con el que cuenta es adquirido por medio de instituciones bancarias a través de préstamos, los presupuestos los realizan empíricamente, no poseen herramienta adecuada para realizarlos. Mediante el análisis de producción que se realizó en la investigación, se detectó que no alcanzan a cubrir los costos variables y fijos, el precio que le proporcionan al único cliente es muy bajo, porque el costo es superior que la ganancia y ellos obtienen pérdida con el precio de venta establecido.

El área financiera es la que se utiliza con la finalidad de medir el desempeño de los indicadores financieros de la empresa; para la toma de decisiones empresariales, dónde invertir para generar utilidades, en que reinvertir para incrementar las ganancias, cómo no poseer pasivos, entre otros.

En la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”** existe el área financiera en la que llevan a cabo cada uno de los procesos cuantitativos necesarios, para mantener un activo alto y un pasivo bajo, en esta área hay dos

personas que se encargan de la administración de las finanzas y un contador externo que aporta conocimientos, para que se tenga un funcionamiento eficiente y eficaz el manejo contable.

Los encargados de esta área deben de efectuar el análisis y la planeación financiera, tomar decisiones de inversión y de financiamiento, no obstante ellos no realizan dichas acciones, sin embargo afirman llevar control de los ingresos y egresos, el cual se elabora a través de recibos y facturas; aunque no es un procedimiento establecido, es realizado periódicamente. Esto expresa que no hay cálculo de lo que realmente necesita la empresa para operar adecuadamente, por consiguiente se desconoce cuál es la ganancia.

6.1.1. Presupuesto

Es una herramienta que se debe utilizar para manejar en forma ordenada las finanzas, es esencial porque permite estimar recursos, distribuirlos de acuerdo a las prioridades y también sirve para planificar de manera simple los ingresos y egresos que se poseen.

Dentro de la empresa se realizan presupuestos basados en la producción mensual de manera empírica, que relatan los ingresos y los egresos de forma esporádica en donde muestran la transparencia de los recursos financieros. La empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”** carece de instrumentos que ayuden al mejor manejo de esta herramienta, todo lo que realizan no queda registrado; a raíz de eso pierden el control financiero y de producción, no se tienen resultados verídicos a pesar de que se lleva una comparación al final del cierre entre lo proyectado y lo ejecutado.

La mayoría de los socios creen que para cumplir los objetivos financieros es necesario poseer la herramienta correcta para el manejo de capital, el problema es que no tienen el conocimiento de cuales instrumentos pueden utilizar; y eso

hace que no se realice una planificación real y objetiva, que ayude a estabilizar la situación financiera de la empresa.

Actualmente no se realiza presupuesto de ingresos y egresos, de efectivo y de capital. Para fijar el precio de los productos realizan un pronóstico el cual contempla los costos que ellos consideran esenciales, y aquellos de los cuales no tienen conocimiento los omiten.

La causa principal de la estimación de precio es negativa, debido a que no se obtiene las ganancias proyectadas. Esto afecta el funcionamiento y crecimiento del negocio porque los ingresos obtenidos no son los esperados, por tal razón el costo del producto constituye para los propietarios una desventaja. En tal sentido se registra aumento en gasto de materiales, mano de obra, entre otros; pero no se incrementa el valor del producto final, por lo que no hay un equilibrio que permita obtener utilidades.

6.1.2. Capital de trabajo

Es el que la empresa posee, son todas aquellas inversiones que reflejan incrementos en las ventas, sin un capital la organización no funcionaría, es una inversión que se realiza a corto plazo y representa más de la mitad de los activos totales.

Según la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”** los fondos con los que cuentan actualmente son propios, según la observación la mayoría de estos son proporcionados por instituciones bancarias, los entrevistados expresaron que solo cuenta con un cliente fijo por lo que esto les ha perjudicado en el área financiera, lo que les ha generado la necesidad de solicitar préstamos y tarjetas de crédito. Los propietarios opinan que estos pasivos específicamente proporcionados por otras entidades no les permiten disponer del ingreso que perciben, por lo cual no obtienen utilidades, en virtud

de esto, no es posible reinvertir el capital, debido al pago que realizan de intereses en las fuentes de financiamiento.

Como resultado de no poseer un capital de trabajo propio no es posible realizar una administración eficiente de las finanzas de la empresa, porque se incrementan los pasivos e intereses y no permite obtener la liquidez y solvencia requerida.

6.1.3 Estados Financieros

Son los informes que se presentan cada cierto tiempo para llevar un control de pérdidas y ganancias, son de suma importancia en las empresas ya que para los inversionistas es sumamente útil para evaluar el desempeño financiero que ejecutan, el nivel de liquidez y la solvencia que poseen.

Dentro de la empresa los estados de resultados se hacen de manera empírica, éstos no están plasmados en ningún documento, la mayoría de socios no están identificados con dicha herramienta y es la razón por la que no es utilizada. La persona encargada del área financiera, realiza un balance general anualmente, el cual refleja que ellos no tienen ningún instrumento que les ayude a llevar un control de pérdidas y ganancias, de costos y gastos; derivado de no llevar a cabo estados financieros, no realizan análisis y comparaciones de ninguna razón, por lo que el control de inventario es ficticio, no realizan rotación de inventarios y desconocen de manera exacta como manejar los flujos de efectivo, lo anterior les afecta por el motivo que no tienen un conocimiento real del activo que tienen disponible para reinvertir o pagar.

Esto perjudica a la empresa porque no se tiene el gasto de la producción y no refleja objetivamente el costo. Al no tener la información clara y exacta de los costos unitarios de producción, el precio de venta es bajo, por lo que las ganancias también disminuyen.

6.1.4 Costos

Dentro de la empresa son aquellas erogaciones en las que se incurren directa e indirectamente, en la adquisición de un bien en la producción, es una inversión en dinero que se hace con el objetivo de producir, comercializar y ganar. Es importante para todo empresario conocer y analizar los costos de un producto o servicio, esto proporciona información necesaria para el análisis de alternativas financieras, la toma de decisiones, evitar desviaciones de costos reales; es un instrumento de aprovechamiento de recursos en cualquier proceso económico.

Los únicos costos que planean, son los de administración, aunque no poseen un formato para calcular los costos totales, por lo tanto no tienen identificados cuáles son fijos y variables; por falta de información adecuada sobre la diferencia de cada uno y el funcionamiento de estos. Así mismo no pueden identificar cuántas unidades de productos tiene que vender para cubrir los costos y el precio que permita obtener un remanente, por lo que asumen que lo pueden determinar por el porcentaje de ganancia.

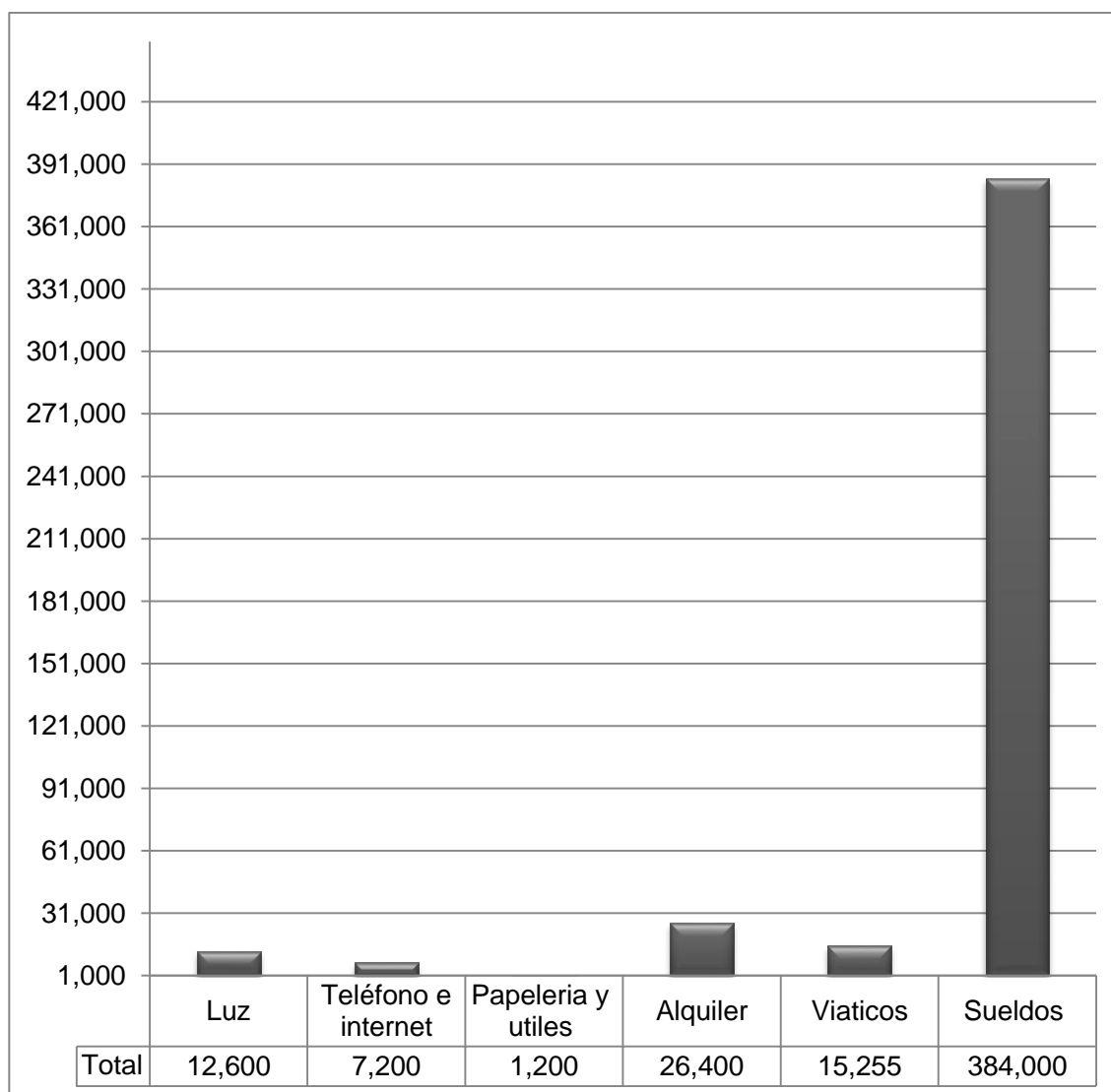
Los gastos por servicios generales son varios, los tienen definidos de las siguientes maneras: internet, teléfono, alquiler, luz, cable, entre otros.

En lo que concierne a las obligaciones tributarias de la empresa, cuentan con un auditor externo al cual acuden para que realice los cálculos de los diferentes impuestos entre los cuales se puede mencionar el IVA (Impuesto al Valor Agregado), el ISO (Impuesto de Solidaridad) y el ISR (Impuesto Sobre la Renta).

El IVA e ISR se tributan mensualmente suelen pagar desde 5,000 hasta 20,000 quetzales en impuestos, el ISO es trimestralmente y oscila entre 5,000 y 5,500 quetzales, son unos de los gastos más elevados que se poseen.

La siguiente figura muestra los gastos de administración en los que se incurre anualmente en la producción.

Figura 8
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”
Gastos de administración
De 1 de enero al 31 de diciembre del 2014
(Cifras en quetzales)



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

En los gastos de administración, del 1 de enero al 31 de diciembre se observa que los salarios y el alquiler son los más elevados, los gastos como la energía eléctrica, teléfono y viáticos, varían según la utilización. En el caso de los sueldos se maneja el sistema a destajo y por tiempo trabajado, cuentan con un sistema de incentivos para los colaboradores, la jornada de trabajo es mixta

(diurna y nocturna) todo depende de la demanda de producción que posean, se cancela el pago mínimo a los colaboradores que es de 2,394.40 quetzales, por lo que muestra que la empresa cumple con las obligaciones de ley.

La desventaja de planear los costos administrativos es, que no se puede obtener el total que se desea, lo que perjudica la determinación del precio de producción y de venta de cada línea de producto, esto crea un déficit en las finanzas de la empresa.

El análisis del costo de producción muestra el total de unidades a producir, con determinado precio para el mercado, dentro de la empresa no realizan dicho procedimiento y los ingresos que generan no son los esperados, el pasivo aumenta y la rentabilidad es nula.

Se realizó el análisis de costeo directo y se seleccionó para ello un producto de dama en el que se identificó que los gastos administrativos y de materia prima son más elevados que las ganancias, por consecuencia se generan pérdidas, la causa podría ser la mala administración de recursos económicos y físicos durante la producción. Resulta perjudicial para la empresa, la falta de herramientas y el desconocimiento necesario para el control de las finanzas.

Tabla 1
Costo directo de producto de dama
“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K´TOCALZA”
Municipio de Santa Catarina Mita, Departamento de Jutiapa
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2,014
(Cifras en quetzales)

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Costos totales
<u>Insumos</u>				
Piel	Pies	30,000	20.50	615,000
Suela	Unidad	10,000	15.00	150,000
Forro	Yarda	556	24.50	13,622
Tela para punta	Yarda	143	21.00	3,003
Tela para talonera	Yarda	143	35.00	5,005
Plantilla de acabado	Yarda	143	18.00	2,574
Plantilla de montado	Plancha	239	33.00	7,887
Tiner	Galón	50	75.00	3,750
Limpiador	Galón	20	265.00	5,300
Pegamento blanco	Galón	100	138.00	13,800
Pegamento amarillo	Galón	167	110.00	18,370
Aditivo al pegamento	Litro	56	85.00	4,760
Ojete	Ciento	100	3.00	300
Chinche	Libra	5	25.00	125
Hilo	Cono	10	55.00	550
Totales				844,046
<u>Mano de obra</u>				
Alistado	Par	10,000	11.00	110,000
Ensuelado	Par	10,000	9.00	90,000
Empacado	Jornal	306	93.33	28,560
Bonificación	Jornal	2	500.00	2,500
Totales				231,060
<u>Costos indirectos</u>				
Luz	-	12	1,050	12,600
Teléfono – internet	-	12	600.00	7,200
Bolsa grande	Ciento	4	225.00	900
Bolsa pequeña	Ciento	100	3.40	340
Cuota IGSS 11.67%		2	653.52	3,267.60
Prestaciones 30.55%		2	855.40	4,277
Totales				28,584.60
Total neto				1,103,690.06

Fuente: investigación de campo, Grupo EPS, segundo semestre, 2014.

El objetivo de esta tabla, es verificar los gastos totales en los que incurre la empresa, la información es obtenida por el periodo de un año en los que la producción es elevada, intermedia y baja, con el propósito de verificar el costo y la rentabilidad que se obtiene en los meses analizados.

La tabla 3 muestra los costos totales en un año de producción. Se tomará en cuenta la cantidad de 10,000 pares de calzado, el cual ascienden a Q.1,103,690.06 quetzales lo que representa una cifra elevada. En virtud que el precio que le adjudican a cada par es de 120 para la fundación, percibe un total de Q.1,200,000 quetzales; la resta de los gastos muestra que se tiene una rentabilidad de 96,309.94 quetzales, la que utilizan para cancelar deudas y no para reinvertir en materiales. Esto perjudica porque no se tiene producción durante cuatro meses del año, los cuales son: marzo, abril, junio y julio, lo que da por resultado una pérdida para la empresa.

CONCLUSIONES

Se establecieron las siguientes conclusiones, en las cuales se comprueba el cumplimiento de los objetivos.

1. Se determinó que la empresa objeto de estudio presenta debilidades en las áreas funcionales de administración, mercadotecnia, operaciones y financiera, las cuales afectan el crecimiento y desarrollo de la misma.
2. Como resultado de la investigación se estableció que la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**, presenta deficiencias en la correcta aplicación de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personas, dirección y control, porque no poseen instrumentos estrictamente coordinados que fundamenten la razón de ser de la empresa, así como los propósitos, la jerarquía, el nivel de autoridad y responsabilidad, reclutamiento, selección, contratación, inducción, liderazgo, motivación, comunicación y estándares de control que guíen las actividades de la organización, lo cual repercute negativamente en el desarrollo y crecimiento.
3. Se pudo determinar que la estrategia utilizada en el área de mercadeo es la publicidad a través de la radio local, que ofrece calzado para dama, caballero y niño, en zapato tradicional sin innovación del mismo. No posee una sala de ventas para atender a minoristas y mayoristas, además no cuenta con personal en el área mercadológica que realice las actividades de promoción, modernización, relaciones públicas y agentes de ventas.
4. Se demostró que la falta de aplicación de análisis en los procesos de producción, impide el conocimiento de la capacidad que tiene la empresa en relación a los niveles productivos mínimos y máximos. Así mismo, la falta de una distribución adecuada en las áreas de almacenamiento y la ubicación de

maquinaria ordenada secuencialmente, dificulta la optimización de tiempo y recursos en la producción, lo que provoca retrasos en el cumplimiento de los pedidos. La ausencia de una estructura diagramática de los procesos, interfiere en el análisis y control de producción, de igual forma la falta de mantenimiento efectivo a la maquinaria e infraestructura no garantiza el bienestar físico de los colaboradores, por lo que el crecimiento y posicionamiento de la empresa se ve afectado.

5. Se determinó que la empresa no logra desarrollarse financieramente debido al manejo inadecuado de los recursos financieros que le afectan negativamente, por tal razón no alcanza niveles de producción óptimos; en virtud que la organización es manejada de forma empírica; no se lleva un control exacto de costos reales, por lo que el precio de venta de los productos provoca que se pierda una parte de los beneficios o ganancias que se podrían obtener, esto influye en que los márgenes netos de utilidad sean inexistentes. Relacionado a las fuentes de financiamiento, se observó que trabajan con capital propio, pero financiado por el sistema bancario a través de préstamos, lo que ocasiona que la empresa posea más pasivos que activos disponibles.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones, están son sugerencias de acuerdo a las conclusiones enlistadas anteriormente.

1. Que la Junta Directiva solicite asesoría al INTECAP u organizaciones internacionales para reestructurar y organizar las áreas funcionales de administración, mercadotecnia, operaciones y financiera, de forma adecuada y de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. El Gerente Administrativo deberá elaborar una misión que identifique la razón de ser de la empresa, una visión que determine hacia donde se dirige, objetivos que establezcan cuáles son los fines a alcanzar, políticas que encaminen las actividades, programas para coordinarlas secuencialmente y de manera eficiente, presupuesto que determine anticipadamente el origen y la asignación de recursos. Además es importante una estructura organizacional funcional de acuerdo a las necesidades de la organización que defina claramente puestos, departamentos, líneas de autoridad-responsabilidad. Asimismo es imprescindible la utilización de manuales administrativos, programas de liderazgo, motivación que garantice la comunicación efectiva entre socios y colaboradores. De igual forma es preciso establecer estándares de control que midan la calidad en la producción y el desempeño de los operarios.
3. Que los encargados del área de mercadeo realizase una campaña promocional para la penetración de nuevos mercados a través de los medios tradicionales como: radio, y los emergentes como: redes sociales; innovación en diseños de los productos de acuerdo a la moda; crear una sala de ventas para atender a los clientes minoristas y mayoristas, así como la asignación de personal para el área mercadológica con la responsabilidad de crear,

ejecutar y evaluar estrategias que incrementen el volumen y la contratación de un agente de ventas.

4. Se recomienda que el Gerente Operativo implemente herramientas y métodos de aplicación, para la búsqueda de soluciones en el área de producción. Utilizar manuales que orienten las actividades y una redistribución de los almacenamientos y área de maquinaria para la creación de una estructura diagramática que especifique los tiempos de fabricación, de manera que estos se desarrollen con eficacia y eficiencia, que conduzcan a la obtención de productos que satisfagan las expectativas de los clientes para que permita el logro de los objetivos de la empresa.
5. El Gerente Financiero, por medio del contador externo, debe realizar análisis de costos de producción con base en costeo directo para llevar un control exacto de los costos y gastos de la empresa, lo que ayudará a determinar correctamente el precio de venta de los productos y la ganancia esperada. Deben establecerse programas de financiamiento de capital, de forma fácil, oportuna y con bajas tasas de interés, que ayuden a constituir independientemente solvencia económica para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Se presenta las referencias bibliográficas utilizadas para la comprensión de los temas a tratar en cada una de las áreas administrativas en la empresa **“INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA”**

- Aguilar, A. (2006). **Capacitación y desarrollo de personal**. (4ª. ed). México: Editorial Limusa, S.A.
- Aguirre M., J. A. (2010). **Diagnóstico empresarial aplicado a las MyPMES dedicadas a la industria de calzado en los municipios de Asunción Mita, El Progreso y Jutiapa**. Tesis URL.
- Alcaraz R., R. E. (2006). **El emprendedor de éxito**. (5ª. ed). México: Mc Graw-Hill.
- Amaru, A. (2008). **Administración para emprendedores**. (1ª ed). México: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2010). **Administración de pequeñas empresas**. (3ª. ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Asociación Guatemalteca de Exportadores (2013). **www.agexport.com**. Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<<http://export.com.gt/agexport/acerca-de/produccion-calzado>>
[Consulta: septiembre 2014].
- Cámara de Industria de Guatemala. Industriagate.com (2001). **Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines**. Guatemala, Guatemala. Recuperado de:

<<http://industriagate.com/gremial-fabricantes-calzado-productos-afines>>

[Consulta: septiembre 2014].

- Casado, A. y Sellers, R. (2006). **Dirección de marketing. Teoría y práctica.**(1ª. ed). España: Editorial Club Universitaria.
- Castañeda, M. (2009). **Diseño de mobiliario para exposiciones de calzado.** Tesis Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Disponible en: biblio3.url.edu.gt.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano.** (2ª ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Comisión de manufacturas diversas. Disponible en: www.agexport.com.gt.
- Cummings, T. y Workey, C. (2007). **Desarrollo organizacional y cambio.**(8a. ed). México: International Thomson Editores.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). **Introducción a la administración.** (4ª. ed). México: Thomson.
- Datar, S. M., Foster, G. y Horngren, C. T. (2007). **Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial.** (12ª. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Dvoskin, R. (2006). **Fundamentos de marketing.** (1ª. ed). Buenos Aires: Granica. S.A.
- Evanz, J. R., William M. y Lindsay (2008). **Administración Y Control de la Calidad.** (1ª. ed.). Cengage Learning Latin America.

- Franklin, E. (2009). **Organización de empresas.** (14ª. ed.). McGraw.
- Gamez L., J. S. (2006). **Estrategias de mercadeo que se aplican para la comercialización de calzado fabricado en Santa Catarina Mita, Jutiapa.** Tesis URL.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). **El futuro de los negocios.** (5ª. ed) México: Cengage Learning.
- Gitman, L. J., C. (2007). **Principios de la administración financiera.** (11ª. ed.). Pearson.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). **Principios de la administración financiera.** (12ª. ed.). Pearson.
- González C., J. A. (2006). **Auditoría administrativa aplicada a las áreas nacionales de la cooperativa integral de producción de calzado COOPROCALZA, R.L. del municipio de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa.** Tesis URL.
- González G., I. S. (2003). **Herramientas y técnicas de planeación y control en la industria de calzado de Santa Catarina Mita, Jutiapa.** Tesis URL.
- Guajardo C., G., y Andrade de Guajardo, N. E. (2008). **Contabilidad financiera.** (5ª. ed.). McGraw-Hill, 2008.
- Huerta R., J. (2009). **Desarrollo de habilidades directivas.** (5ª. ed.). México: Pearson.

- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2008). **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** (8ª ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong. G. (2003). **Fundamentos de Marketing.** (6ª. ed). En P. Kotler y G. Armstrong (Ed.) Fundamentos de Marketing. México: Prentice Graw-Hill.
- Kotler, P., y Lane, K. (2006). **Dirección de marketing.** (12ª ed). México: Pearson Educación.
- Información y Negocios (2000). **www.quiminet.com.** México, México. Recuperado de:
<http://www.quiminet.com/articulos/el-proceso-para-fabricar-calzado18313.htm?mkt_source=22&mkt_medium=11682306308&mkt_term=66&mkt_content=&mkt_campaign=1>
[Consulta: septiembre 2014].
- Laylle, L. (2009). **Lecciones de derecho enfocado a la empresa. Parte I.** (1ª ed). Guatemala: FISICC-IDEA.
- Llanos, J. (2008). **Como entrevistar en la selección de personal.** (1ª. ed). México: Editorial Pax México.
- Marketing virtual (2010). **www.deguate.com.** Guatemala, Guatemala. Recuperado de: <<http://www.deguate.com/municipios/pages/jutiapa/santa-catarina-mita/economia.php>>
[Consulta: septiembre 2014].

- MBMT Internet (1999). **www.sapatosite.com**. Sao Paulo, Brasil. Recuperado de: <<http://www.sapatosite.com.br/portugues/historia.php>> [Consulta, septiembre 2014].
- Molinari, C. (2006). **Marketing agropecuario**. (1ª. ed). Buenos Aires: Thomson Learning.
- Municipalidad de Santa Catarina Mita (2013). **www.munisantacatarinamita.com**. Santa Catarina Mita, Jutiapa, Guatemala. Recuperado de: <http://www.munisantacatarinamita.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=111> [Consulta: septiembre 2014].
- Osorio J. (2006). **Gestión financiera empresarial: contexto y casos colombianos**. (1ª. ed). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Palomo, M. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. (6ª. ed). Madrid: Esic Editorial.
- Parkin M. (2009). **Economía**. (8ª. ed). Pearson Educación.
- Pérez E., Oteo L., (2006). **Función directiva y recursos humanos**. (1ª. ed). España: Díaz de santos.
- Pérez G., H. A. (2011). **El flujo de efectivo como instrumento de la administración financiera en una empresa distribuidora de calzado para dama**. Tesis USAC.

- Polimeni, R., Fabozzi, F. y Adalberg, A. (2005). Contabilidad de costos. (3ª ed.). Mc Graw Hill. México.
- Ramírez, P., D. N. (2005). **Contabilidad administrativa.** (7ª ed.). Mc Graw Hill. México.
- Reiner, N. (2008). **Presupuestos.** (2ª Ed) Guatemala: FISICC-IDEA.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007), **Administración.** (8ª ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. (2006). **Principios y estrategias de marketing.** (1ª ed). Barcelona: UOC.
- Roldan, L. (2006). **10 pasos para aumentar su rentabilidad.** (1ª ed). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ruano V., S. (2009). **Diagnóstico empresarial aplicado a las MyPIMES dedicadas a la industria del calzado en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, departamento de Jutiapa.** Tesis URL.
- Santizo M., S. S. (2006). Diseño e implementación de un sistema de control de calidad para la industria del calzado HOLA. Tesis USAC.
- Vértice (2008). **Dirección estratégica.** (1ª ed). En Vértice (Ed.). Magala: Vértice.
- Vértice (2008). **Gestión de la calidad en empresas de limpieza.** (1ª ed). Magala: Vértice.

ANEXOS



Anexo 1 Guía de observación Área administrativa



Mediante la observación se pretende reunir información acerca del área administrativa en “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotara lo que considere conveniente para poder realizar el análisis.

1. Administración

De acuerdo a la observación realizada durante el trabajo de campo se detallan debilidades en la administración de la empresa, debido a que se lleva a cabo de acuerdo a la experiencia de los socios y a las necesidades que surgen. Cabe mencionar que no tienen ningún documento por escrito que defina el proceso administrativo.

1.1. Planeación

Inexistencia de:

- Misión que identifique el propósito que la empresa cumple en la sociedad.
- Visión que indique hacia dónde quiere llegar.
- Objetivos claramente de finidos por los cuales unir esfuerzos con el fin de alcanzarlos.
- Reglas que guíen el comportamiento de los miembros de la empresa.
- Políticas que establezcan con los cuales se busca cumplir con las metas y lineamientos planteados.
- Programas que detallen cronológicamente las actividades que deben realizar.
- Procedimientos que especifiquen la manera de llevar acabo las actividades.
- Presupuestos se realizan pero hace falta instrumentos que agilicen la comprensión.

1.2. Organización

Carecimiento de un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa, que detalle los puestos y departamentos existentes, las jerarquías y líneas de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la empresa. Además no poseen ningún manual administrativo que indique como deben llevarse a cabo las actividades administrativas y operativas.

1.3. Integración de personas

No existe una persona que se encargue exclusivamente de administrar los recursos humanos. No tienen un proceso definido de integración de personas que indique claramente la manera y los medios para reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y desarrollo de los empleados. Todo se realiza de manera empírica por falta de conocimiento teórico-práctico, ausencia de manuales y perfiles de puestos que ayuden a realizar eficientemente dicho proceso.

1.4. Dirección

- La comunicación no es efectiva porque a diario se presentan conflictos.
- Predomina el liderazgo liberal.
- Tanto socios como empleados se encuentran desmotivados al realizar las actividades.
- La toma de decisiones está centrada en una sola persona.

1.5. Control.

Se lleva de acuerdo a la experiencia del operario, no evalúan el desempeño de los miembros de la empresa, no tienen formato para evaluarlo. El control que llevan es concurrente porque los problemas que surgen durante realización de las actividades operativas van solucionando, siempre y cuando tengan los medios para hacerlo. No tienen instrumentos que establezcan estándares de control para producir con calidad.



Anexo 2

Guía de observación

Área de mercadotecnia



Mediante la observación se pretende reunir información acerca del área de mercadeo que se llevan a cabo en “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotará lo que considere conveniente para poder realizar el análisis.

1. Oferta

La empresa en estudio cuenta con maquinaria y equipo capaz de producir una cantidad suficiente para cumplir con la demanda, de acuerdo a su cuota de mercado, y aun así tienen mayor capacidad instalada, pero no es aprovechada al no contar con la cantidad de clientes suficientes.

2. Demanda

Existe tanto a nivel local como nacional la demanda suficiente para producir en grandes cantidades los productos que fabrican, aunque la demanda por historia, es sabido que es mayoritaria, en el segmento de mujer, sin embargo la empresa en estudio, no atiende ese sector y se dedica al segmento masculino, siendo de esta manera menores sus producciones y por consiguiente sus ganancias.

3. Mezcla de Marketing

Se pudo obtener información que no cuentan con acciones concretas y estratégicas para realizar planes de excelencia, que permitan promocionarse, crear nuevos productos, así como la fijación de precio y la plaza con la distribución.

4. Producto

No se realizan investigaciones de mercado que permita establecer las

necesidades de los consumidores, en cuanto a gustos, preferencias y deseos para poder atenderlos, no tienen una política para que su producto sea diferenciado dentro del mercado, ya que no cuentan con una marca propia del producto utilizando la marca de la empresa, careciendo de un empaque que haga que el consumidor lo reconozca y prefiera. Existe la carencia en la innovación de nuevos productos así como políticas y manuales claramente establecidos para sus procesos.

5. Precio

Partiendo del punto que el precio es el factor más influyente en la decisión de compra del consumidor, no existe una política de fijación de precios, para que este sea efectivo y se convierta en ganancias exitosas. La fijación actual se hace de acuerdo a conocimientos empíricos y basados en mínima o nula información de los costos, dando como resultado a ganancias desconocidas, y así disminuyen su oportunidad de crecimiento.

6. Plaza

Por ser distribuidores mayoristas, tienen identificadas su plaza así como los canales de distribución, que son directamente con cliente a través de la renta de transporte de carga.

7. Promoción

Es imprescindible que una empresa promocioe su marca empresarial así como los productos que vende, en el caso de la empresa en estudio, es claramente identificado que carecen de interés y acciones para la misma, pues nunca realizan programación y ejecución de campañas publicitarias, limitándose a las negociaciones con posibles clientes. No cuentan con publicidad en la web, que son uno de los principales medios de búsqueda de información del mercado, así como los medios tradicionales televisivos, radiales y vallas vinílicas. La única publicidad que poseen es a través de la radio local, con un spot donde ofrecen

sus productos.

Comentario. No existe un departamento de mercadotecnia, ni una persona encargada de la misma, limitándose a poner en marcha algunas ideas sobre publicidad, en periodos no muy seguidos.



Anexo 3 Guía de observación Área de producción



Mediante la observación se pretende reunir información acerca de las instalaciones y procesos que se llevan a cabo en “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**”, ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotara lo que considere conveniente para poder realizar el análisis.

1. Capacidad:

No se conoce la capacidad de producción máxima y mínima de la empresa.

2. Diseño y distribución:

El mobiliario y maquinaria están distribuidos donde quepan y les quede seguro, debido a que las instalaciones es un edificio habitacional.

El almacenaje de materiales esta hecho al igual que con la maquinaria y herramientas, en espacios donde quepan, estén seguros, y sea conveniente según el proceso en el que se encuentre: materia prima, producto en proceso y producto terminado.

No hay una identificación o rotulación clara de los materiales y los productos, ya sea en proceso o terminados.

3. Ubicación:

En el área central y con accesibilidad para cualquier tipo de vehículo, pero sin espacio para parqueo.

4. Inventarios

No realizan control de inventarios de materia prima, producto en proceso y

producto terminado. Basan sus controles en las necesidades que tengan de producir en un momento específico sin tomar en cuenta el producto ocioso que tienen en almacenamiento, ya sea en proceso o terminado.

5. Proceso productivo

La producción se realiza en su mayor parte de forma manual, utilizando la maquinaria para el corte y afinado de las piezas. Se lleva un control empírico de los procesos, ya que dejan a la experiencia de los colaboradores la responsabilidad de la calidad de su trabajo.

El proceso es desordenado, ya que solo delegan actividades, por lo que causa retraso en la producción al momento de que alguno de ellos no cumpla con lo establecido y a la vez produce un tiempo ocioso en el trabajo de fabricación.

No se puede establecer fases debido a la desorganización que el área de producción muestra, desde su diseño, distribución, pasando por almacenaje, producción y almacenamiento de la materia prima, producto en proceso y producto terminado. Maquinaria semi nueva.

La mayoría de las herramientas pertenecen a los colaboradores.

A la maquinaria con poco mantenimiento debido a la falta de capital para cubrir el costo del mismo porque debe realizarse de forma externa.

6. Seguridad e higiene

No cuentan con equipo de seguridad e higiene industrial. No les gusta utilizar equipo y/o no tienen conocimiento de cual es y cómo utilizarlo. Consideran que la utilización de equipo de seguridad atrasa su capacidad de producir.

Comentario. Gran desconocimiento de la importancia del cumplimiento de las funciones en el proceso productivo.



Anexo 4

Guía de observación

Área financiera



Mediante la observación se pretende reunir información acerca del área financiera en la empresa “**INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**” ubicada en la cabecera municipal de Santa Catarina Mita, Jutiapa. La observación estará a cargo del entrevistador quien anotara lo que considere conveniente para poder realizar el análisis.

1. Presupuesto

Se realizan presupuestos empíricamente no utilizan instrumentos adecuados para la realización del mismo, no manejan una planificación real de los ingresos y egresos que ayuden a estabilizar la situación financiera de la empresa, no ejecutan un presupuesto que les muestre cual es el precio del producto y su ganancia total.

2. Capital de trabajo

La empresa posee un capital de trabajo que es proporcionado por instituciones bancarias, a través de préstamos y tarjetas de crédito el cual es un capital que no genera ganancias si no perdidas lo que perjudica en el área financiera de la empresa, no pueden reinvertir, no tienen activos propios disponibles y el pasivo siempre esta elevado.

3. Estados financieros

En la empresa “**INDUSTRIAS Y COMERCIALIZADORA K'TOCALZA**” no ejecutan estados de resultados, ya que no poseen el conocimiento adecuado de esta herramienta, se realiza un balance general anualmente pero este no muestra de manera exacta lo que se tiene dentro de la empresa.

El análisis de la observación del área financiera muestra que no se tiene

solvencia, que no se tiene liquidez, que la manera en que trabajan con las finanzas es desordenada, no realizan un flujo de efectivo que muestre las pérdidas y las ganancias obtenidas.

4. Costos

En lo que concierne a costos la empresa no tiene conocimiento de cuáles son los costos fijos y los costos variables, no conocen el punto de equilibrio cuantas unidades deben vender para cubrir sus gastos, no se tiene establecido un margen de ganancia ya que no se maneja con exactitud lo que se invierte en la producción, no se percatan que para la estimación de precios se necesita de los costos totales para poder obtener un precio favorable que no perjudique a la empresa y al cliente, por lo que todo afecta negativamente el proceso de la empresa y no se alcanza un nivel de producción óptimo.

Anexo 5
Distribución de la planta

Figura 1
Área de corte y costura
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA “K'TOCALZA”



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 2
Área de almacenamiento
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA “K'TOCALZA”



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 3
Área de ensamblaje
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA “K´TOCALZA”



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.

Figura 4
Mesa para corte y pegado
INDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA “K´TOCALZA”



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2014.



ANEXO 6 Cuestionario



Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario De Jutiapa JUSAC Licenciatura en Administración de Empresas Estudio Profesional Supervisado EPS

Este cuestionario tiene por objetivo ayudarnos a diagnosticar los procesos administrativos en las áreas funcionales que la empresa aplica. Por favor responder las preguntas objetivamente, marcando la opción a elegir en los espacios en blanco. Estamos realizando este cuestionario con el compromiso que los datos que usted proporcione, serán tratados confidencialmente y solo serán para ser analizados como parte de un estudio en el proceso de implementación.

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa: _____ Fecha: _____

Tipo De Sociedad: _____ Número De Empleados _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Correo Electrónico: _____

Página Web: _____

AREA: ADMINISTRACIÓN

PLANEACION:

1. ¿La empresa cuenta con una misión?

Si Defina
No ¿Por qué?

2. ¿La empresa cuenta con una visión?

Si Defina
No ¿Por qué?

3. ¿En base a qué valores trabaja la empresa?

Religiosos	<input type="checkbox"/>
Políticos	<input type="checkbox"/>
Sociales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuenta con objetivos definidos?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

5. ¿Existen políticas que guíen el comportamiento de los colaboradores de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

6. ¿Utilizan procedimientos definidos para llevar a cabo actividades futuras?

Si ___ NO___

7. ¿Cuenta con reglas que controlen las actividades de la empresa?

Si ___ NO___

8. Si no cuenta con reglas definidas, que restricciones cree que son necesarias para controlar las actividades de la empresa.

9. ¿Las actividades de la empresa son planificadas secuencialmente a través de cronogramas?

Si ___ NO___

10. ¿La empresa hace un presupuesto para cuantificar lo que necesita para realizar sus operaciones?

Si ___ NO___

ORGANIZACIÓN

11. ¿Existe un organigrama en la empresa?
Si___ NO___
12. ¿Cuántos empleados tiene?_____
13. ¿Considera que las funciones están bien delegadas?
Si___ NO___
14. ¿El personal conoce las líneas de mando?
Si___ NO___
15. ¿La empresa tiene manuales administrativos?
Si___ NO___
16. Si tiene manuales ¿qué tipo de manuales?

Manual de organización	<input type="checkbox"/>	Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>
Manual de puestos y funciones	<input type="checkbox"/>	Manual financiero	<input type="checkbox"/>
Manual de inducción	<input type="checkbox"/>	Manual de reclutamiento	<input type="checkbox"/>
Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>	Manual de ventas	<input type="checkbox"/>
Manual de compras	<input type="checkbox"/>	Manual de producción	<input type="checkbox"/>

17. ¿Son claras las responsabilidades y nivel de autoridad?
Si___ NO___

INTEGRACIÓN DE PERSONAS

18. ¿Están cubiertas todas las posiciones en la estructura de la organización?
Si___ NO___
19. ¿Existe la necesidad de contratar nuevo personal?
Si___ NO___
20. ¿Cuenta con manuales de puestos y funciones?
Si___ NO___
21. ¿Quién diseña los puestos en su organización?

22. ¿Quién es el encargado de contratar personal?

23. ¿Tiene un proceso definido para la integración de personal?

Si___ NO___

24. ¿Utiliza alguna técnica de reclutamiento?

Si___ NO___

25. Si su respuesta a la pregunta número 27 es si: ¿qué técnicas de reclutamiento utiliza?

Anuncios en periódicos Anuncios por radio

Presentación por encargo Internet

Anuncios en televisión Ascensos internos

Carteles Volantes

26. ¿Tiene un formato de solicitud de empleo?

Si___ NO___

27. ¿La selección de personal la realiza a través de un proceso establecido?

Si___ NO___

28. ¿Utiliza alguna técnica para seleccionar al personal idóneo?

Si___ NO___

29. Si su respuesta a la pregunta número 31 es si: ¿qué técnicas de selección utiliza?

Entrevistas Pruebas de personalidad

Prueba de conocimientos Técnicas de simulación

Pruebas psicométricas Otras

30. Al momento de contratar a la persona idónea ¿realizan un contrato donde se plasman las condiciones normativas y legales a que la persona quedara sujeta a la empresa?

Si___ NO___

31. Cuando se contrata a un nuevo empleado ¿se le da inducción?

Si___ NO___

32. ¿La empresa tiene manual de inducción que contenga información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal?

Si___ NO___

33. ¿Capacita al personal?

Si___ NO___

34. Si capacita al personal. ¿Quién es el encargado de impartir las capacitaciones?

Socios Capacitador

35. ¿Motiva el desarrollo de sus colaboradores?

Si___ NO___

36. Si motiva el desarrollo de sus colaboradores. ¿Qué técnicas utiliza?

Capacitaciones Rotación de puestos

Incentivos monetarios Otras

37. ¿Aplica la creatividad e innovación en su organización?

Si___ NO___

38. ¿Es usted un agente de cambio?

Si___ NO___

39. ¿Su empresa está bajo la supervisión del ministerio de trabajo?

Si___ NO___

40. ¿Sus colaboradores perciben las prestaciones de ley?

Si___ NO___

41. ¿Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización?

Si___ NO___

DIRECCION

42. ¿Existe un proceso de delegación o por el contrario las decisiones están totalmente centralizadas?

Si___ NO___

43. ¿Quién o quiénes son los encargados de la toma de decisiones?

44. ¿Qué sistemas de comunicación utiliza la organización con el personal?

Comunicación descendente Comunicación escrita

Comunicación ascendente Comunicación oral

Comunicación cruzada

45. ¿Hay espacios de participación para los colaboradores?

Si ___ NO___

46. ¿La transferencia de comunicación es efectiva?

Si ___ NO___

47. ¿Motiva a sus empleados?

Si ___ NO___

48. ¿Cómo motiva a sus empleados?

Salarios Felicitaciones por su trabajo

Prestaciones de ley Incentivos monetarios extra

Vacaciones Otros

49. ¿Considera que tiene la capacidad de influir en los demás?

Si ___ NO___

50. ¿Qué tipo de liderazgo prevalece en la empresa?

Liderazgo democrático Liderazgo autocrático

Liderazgo liberal

CONTROL

51. ¿Existe un sistema para la medición y corrección que garantice que todos los recursos de la empresa se utilicen de forma eficaz y eficiente?

Si ___ NO___

52. ¿Qué tipos de estándares de control se llevan a cabo en la empresa?

Estándares físicos Estándares de ingresos
 Estándares de costos Estándares de programas
 Estándares de capital

53. ¿Realizan alguna evaluación del desempeño al personal de la empresa?

Si ___ NO ___

54. ¿Qué tipos de control se llevan en la empresa?

Control concurrente Control preventivo
 Control de retroalimentación

55. ¿Quién es la persona encargada de llevar el control?

AREA: FINANCIERA

56. ¿Cuántas personas participan en el área financiera?

1 a 3
 3 a 5

Presupuesto:

57. ¿Qué tipo de presupuesto realizan en la empresa?

Base 0
 De producción

58. ¿Con qué periodicidad se realizan los presupuestos?

Anual
 Mensual
 Trimestral
 Semestral

59. ¿Hay una persona encargada de coordinar y controlar el proceso de elaboración de los presupuestos de la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

60. ¿Al cierre del periodo se realiza una comparación entre lo proyectado y lo ejecutado?

Si Defina
No ¿Por qué?

61. ¿Cree que la planificación de recursos financieros son necesarios para lograr los objetivos?

Si Defina
No ¿Por qué?

62. ¿Cómo lleva la empresa los registros contables?

Sistematizados
Manuales

Capital de trabajo:

63. ¿La empresa posee fondos propios?

Si Defina
No ¿Por qué?

64. ¿Qué fuentes de financiamiento externo utilizan?

Cooperativas
Instituciones bancarias
Otros

65. ¿De qué manera se distribuyen las utilidades?

Proporcionalmente	<input type="checkbox"/>
No generan utilidades	<input type="checkbox"/>
Reinversión y retribuciones	<input type="checkbox"/>

66. ¿De qué manera acuden a las fuentes de financiación?

Inversión de terceros	<input type="checkbox"/>
Inyección de capital	<input type="checkbox"/>
Préstamos	<input type="checkbox"/>

67. ¿De qué manera se opera el capital de trabajo?

Con reservas	<input type="checkbox"/>
Con lo justo	<input type="checkbox"/>
Sin fondos	<input type="checkbox"/>

Estados financieros

68. ¿Qué tipo de Estados Financieros se preparan dentro de la empresa?

Estados de resultados	<input type="checkbox"/>
Balance general	<input type="checkbox"/>
Flujo de efectivo	<input type="checkbox"/>

69. ¿Con que periodicidad se realizan los estados financieros?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>

70. ¿Con qué fin se realizan los estados financieros?

Controlar presupuestos	<input type="checkbox"/>
Reflejar flujos de efectivo	<input type="checkbox"/>
Verificas pérdidas y ganancias	<input type="checkbox"/>

71. ¿Existe sistema de control de inventarios?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

72. ¿Cree usted que se analiza la información contable de manera adecuada?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

73. ¿Qué tipo de análisis se realizan dentro de la contabilidad?

Análisis contable	<input type="checkbox"/>
Análisis de costos	<input type="checkbox"/>
Análisis de situación financiera	<input type="checkbox"/>

74. ¿Cuáles son los indicadores que muestran la evaluación de la empresa?

Liquidez	<input type="checkbox"/>
Rentabilidad	<input type="checkbox"/>
Solvencia	<input type="checkbox"/>
Actividad	<input type="checkbox"/>

75. ¿Aplica la rotación de inventarios y el nivel óptimo que debe tener de estos?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

76. ¿De qué manera trabaja la empresa las ventas?

A crédito	<input type="checkbox"/>
De contado	<input type="checkbox"/>
Ambas	<input type="checkbox"/>

77. ¿Tiene definidas las políticas de crédito?

De venta	<input type="checkbox"/>
De devoluciones	<input type="checkbox"/>
De calidad	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

78. ¿Tiene un responsable del área de provisión a la cartera?

Si Defina
 No ¿Por qué?

79. ¿Tiene identificado el promedio de rotación de la cartera?

Si Defina
 No ¿Por qué?

80. ¿Tiene definida una política de cartera en cuanto a plazo?

De 0 a 30	<input type="checkbox"/>
De 30 a 60	<input type="checkbox"/>
De 60 a 90	<input type="checkbox"/>
De 90 a más	<input type="checkbox"/>

81. ¿Tiene crédito con Proveedores de Materias Primas e insumos?

Si Defina
 No ¿Por qué?

82. ¿Tiene identificada la Rotación de Cuentas por pagar a Proveedores?

Si Defina
 No ¿Por qué?

83. ¿Se realizan análisis horizontal y vertical de Estados financieros?

Si Defina
 No ¿Por qué?

84. ¿Existe una base de datos de clientes?

Si Defina
 No ¿Por qué?

85. ¿Cada cuánto tiempo se realiza el flujo de efectivo?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>

Costos

86. ¿Qué tipo de costos planean?

De fabricación	<input type="checkbox"/>
De mantenimiento	<input type="checkbox"/>
De distribución	<input type="checkbox"/>
De administración	<input type="checkbox"/>

87. ¿Utiliza un formato para calcular sus costos totales?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

88. ¿Tiene identificado los costos fijos y costos variables?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

89. ¿Qué tipo de controles utiliza para la adquisición de materiales?

Hoja de requisición	<input type="checkbox"/>
Libro de actas	<input type="checkbox"/>
Hojas contables	<input type="checkbox"/>

90. ¿Qué sistema de salario utiliza en la empresa?

Por destajo	<input type="checkbox"/>
Por tiempo	<input type="checkbox"/>

91. ¿Cuenta con un sistema de incentivos para sus empleados?

Si Defina
 No ¿Por qué?

92. ¿Qué jornadas de trabajo se lleva a Cabo en la empresa?

Diurna
 Nocturna
 Mixta

93. ¿Qué prestaciones pagan en la empresa?

IGSS
 Vacaciones anuales
 Aguinaldos
 Indemnizaciones
 Bono 14

94. ¿Qué tipos de gastos incurren durante el mes de producción?

De aprovisionamiento
 De servicios exteriores
 De personal

95. ¿Utilizan una base técnica para calcular sus costos de Administración y Distribución?

Si Defina
 No ¿Por qué?

96. ¿Cómo determina el precio de venta para cada línea de productos?

Mercado
 Porcentaje de ganancia
 Indicado
 Otro

97. ¿Conoce cuantas unidades de productos tiene que vender para cubrir sus costos Totales?

Si Defina
No ¿Por qué?

98. ¿Tiene un punto de equilibrio establecido en sus líneas de producción?

Si Defina
No ¿Por qué?

99. ¿Cuenta con una base para la elaboración de la gráfica del punto de equilibrio?

Si Defina
No ¿Por qué?

100. ¿Conoce la Importancia de un análisis del punto de equilibrio?

Si Defina
No ¿Por qué?

101. ¿Cuáles las decisiones que se pueden tomar con el análisis del punto de equilibrio?

Si pierde
Si gana
Establecimiento de precios

AREA DE MERCADEO, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

El Mercado:

102. ¿Conoce las características del sector en el que participa la Empresa?

Si___ NO___ POCO___

103. ¿Tiene la empresa un Plan de Mercadeo?

Si___ NO___ NO SE___

104. ¿Su empresa tiene competencia a nivel?

Local___ Nacional___ Internacional___

105. ¿Tiene identificado cuáles son sus principales competidores:

Si___ NO___ ¿cuáles?

106. ¿Conoce las características de los productos de la competencia?

Si___ NO___ ¿cuáles?

107. ¿Conoce las fortalezas y debilidades de la competencia y sus productos?

Si___ NO___

Enúnciela:_____

108. ¿Conoce las ventajas competitivas de la competencia?

109. ¿Realiza estudio o monitoreo periódico de la competencia?

Si___ NO___

Diario___ Semanal___ Mensual___ Bimestre___ Trimestre___

110. ¿Y qué tipo de sistemas de inteligencia comercial realiza?

111. ¿Tiene clara su participación en el Mercado?

Si___ NO___

Los Clientes:

112. ¿Tiene segmentado su mercado?

Si___ NO___

113. Cuál es su mercado objetivo:

Niños___ Jóvenes___ Hombres___ Mujeres___

114. ¿Realiza de manera formal o informal investigación del mercado en cuanto a las necesidades y hábitos de los clientes?

Si___ NO___ explique:

115. ¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?

Entrega___ Dañado___

116. ¿Qué información tiene de los clientes?

Residencia___ Frecuencia de compra___ Producto frecuente___

117. ¿Es amplio el número de clientes actuales o está centrado en uno o varios?

Si___ NO___ explique:

Mezcla De Marketing:

Producto:

118. ¿Tiene identificadas las características diferenciales de su producto frente al de la competencia?

Si___ NO___ enúncielas:

Calidad_____ Precio_____ Estilos_____

119. ¿Se hacen o realizan innovaciones al producto periódicamente o se lanzan al mercado nuevos productos?

Si___ NO___ Explique

120. ¿Cuánto tiempo lleva el producto en el mercado?

Un año_____ Cinco años_____ Diez años_____

121. ¿Tiene la empresa una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo de producto?

Si___ NO___ Explique:

Nunca se ha hecho_____ La tenemos empírica_____ Está en proceso_____

122. ¿Cuenta el producto con todos los requisitos de ley para salir al mercado, en cuanto a las características del mismo?

Si___ NO___

Explique:

Empaque_____ Presentación_____ Facturación_____

123. ¿Se realiza benchmarking de producto con la competencia?

Si___ NO___

124. ¿Se realiza presupuesto de ventas?

Si___ NO___

unidades_____ monetaria_____

125. ¿Y a qué tiempo está la proyección de ventas?

Mensual_____ Semestre_____ Año_____

Precio:

126. ¿Define los Precios de sus productos con base en?

Costos___ Precio Competencia___ Capacidad de Producción___
otros_____

127. ¿Conoce los precios de la competencia?

Si___ NO___

128. ¿Y se está monitoreando sus variaciones?

Si___ NO___ ¿cómo?

129. ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?

Si___ NO___

130. ¿Se conoce la rentabilidad de los productos?

Si___ NO___ Explique:

Plaza Y Canales:

131. ¿El producto se produce y comercializa a nivel?

Local___ Regional___ Nacional___ Internacional___

132. ¿La ubicación locativa es estratégica o posee debilidades? _____

133. ¿Cómo llega su producto al cliente?

Venta Directa___ Vendedores de Nomina___ Vendedores por Corretaje___

Distribuidores Mayoristas___ Distribuidores Minoristas___

otros___

¿Cuál?

134. ¿Se lleva un sistema estadístico de registro de ventas por canal? Si___ NO___

135. ¿Si se utilizan distribuidores como es la relación con ellos, la distribución es exclusiva?

Si___ NO___

136. ¿Hay objetivos definidos y Estrategias para ellos?

Si___ NO___ ¿cuáles?

137. ¿Maneja Convenios o Alianzas comerciales?

Si___ NO___ explique:

Gremios___ Asociaciones___

Promoción:

138. ¿Existe un Plan de Medios Formal o Informal?

Si___ NO___ explique:

139. ¿Qué tienes Definido para su empre o producto?
Una Marca_____ Un Slogan_____ un Logo _____
140. ¿Tiene Definida una política de imagen corporativa para su empresa?
Si___ NO___ explique:

141. ¿Destina una parte de su presupuesto de manera específica para realizar campañas publicitarias?
Si___ NO___ explique:

142. ¿Se realiza publicidad?
Si___ NO___

143. ¿Cuáles son las estrategias?

144. ¿Cuáles los medios publicitarios?
Televisión_____ Radio_____ Prensa_____ Internet_____
145. ¿Posee Página Web?
Si___ NO___
¿Cada cuánto la actualiza?

146. ¿Apoya publicitariamente alguna actividad específica o algún deporte o acto cultural?
Si___ NO___ explique:

147. ¿Se hacen Promociones?
Si___ NO___ ¿por qué?
Nunca_____ Periódicamente_____ Siempre_____
148. ¿Se han definido criterios específicos para manejarlos?
Si___ NO___ ¿Cuáles?

149. ¿Participa normalmente en?
Ferias_____ Muestras Empresariales_____ eventos masivos_____
150. ¿Cuenta su negocio con Material POP (pendones, plegables, catálogos, listas de precios, Tarjetas de presentación, afiches, carpetas de portafolio de productos y/o servicios, etc.), Dummy, Stands, Souvenirs, Muestras Comerciales?
Si___ NO___

151. ¿Su Empresa está afiliada a alguna Asociación o Agremiación?

Si ___ NO ___ ¿cuál?

AREA: DE PRODUCCION

Capacidad instalada:

152. ¿Conoce la capacidad instalada de la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

153. ¿Conoce la capacidad usada de la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

154. ¿Conoce la capacidad de mantenimiento que tiene la empresa?

Si Defina
No ¿Por qué?

Ubicación de la planta:

155. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?

Si Defina
No ¿Por qué?

156. ¿Cómo es la accesibilidad a las instalaciones respecto a proveedores, clientes y colaboradores?

Excelente
Buena
Regular

157. ¿Qué medio de transporte es utilizado para acceder a la empresa?

Bus	<input type="checkbox"/>
Auto	<input type="checkbox"/>
Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Bicicleta	<input type="checkbox"/>
Caminando	<input type="checkbox"/>

158. Cuenta con parqueo para:

Proveedores	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>
Socios	<input type="checkbox"/>
Colaboradores	<input type="checkbox"/>
No tiene	<input type="checkbox"/>

159. El servicio de entrega de materia prima por parte de los proveedores la realizan por medio de:

Transporte propio	<input type="checkbox"/>
Encomienden la empresa	<input type="checkbox"/>
Entrega	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

160. El servicio de transporte que tiene la empresa para la entrega de los productos al cliente es:

Propia	<input type="checkbox"/>
Alquilada	<input type="checkbox"/>
Encomienda	<input type="checkbox"/>
Entrega en la empresa	<input type="checkbox"/>

161. La ubicación de la empresa se encuentra en:

Área urbana	<input type="checkbox"/>
Área rural	<input type="checkbox"/>

162. ¿En qué ambiente afecta a los vecinos los procesos productivos de la empresa?

Sonoro	<input type="checkbox"/>
Visual	<input type="checkbox"/>
Vehicular	<input type="checkbox"/>
Peatonal	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

Diseño y distribución de planta:

163. ¿Los puestos de trabajo están diseñados según proceso productivo?

Materia prima	<input type="checkbox"/>
Producto en proceso	<input type="checkbox"/>
Producto terminado	<input type="checkbox"/>
No tienen definidos	<input type="checkbox"/>

164. La planta cuenta con equipos y maquinas:

Nuevas	<input type="checkbox"/>
De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

165. ¿Cómo es la ubicación y distribución de la maquinaria para los colaboradores?

Según proceso	<input type="checkbox"/>
Donde quepa	<input type="checkbox"/>
Donde esté segura	<input type="checkbox"/>

166. Posee la empresa sistema de bodegaje:

Propias	<input type="checkbox"/>
Alquiladas	<input type="checkbox"/>
Prestada	<input type="checkbox"/>

167. ¿Tienen clasificadas sus bodegas?

Por materia prima	<input type="checkbox"/>
Por producto en proceso	<input type="checkbox"/>
Por producto terminado	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

168. El manejo de materia prima lo realiza con:

Equipo especializado	<input type="checkbox"/>
Manualmente	<input type="checkbox"/>
Mixto	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

169. Para el almacenamiento de materia prima utiliza:

Estibas	<input type="checkbox"/>
Estanterías	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

170. ¿Las bodegas están identificadas, rotuladas?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

171. ¿Conoce los requerimientos mínimos que se deben manejar en el transporte y bodegaje?

Materia prima	<input type="checkbox"/>
Producto en proceso	<input type="checkbox"/>
Producto terminado	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

172. ¿El acceso a materias primas y bodegas es accesible para los colaboradores?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

Manejo de inventarios, obra requerida y materia prima

173. ¿Se conoce el costo de operación diario de la planta?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

174. ¿Maneja un control de máximos y mínimos de inventarios?

Materia prima	<input type="checkbox"/>
Producto en proceso	<input type="checkbox"/>
Producto terminado	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

175. Se realizan inventarios:

Selectivos	<input type="checkbox"/>
Totales	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

176. ¿Lleva registro de la entrada y salida de materiales de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

177. ¿Conoce los tiempos para cada proceso, desde que se toma un pedido hasta la entrega al cliente?

Si Defina
 No ¿Por qué?

178. ¿Tiene un procedimiento establecido para el manejo de devoluciones?

Si Defina
 No ¿Por qué?

179. ¿Qué mano de obra requiere para el proceso productivo?

Calificada
 No calificada

180. La empresa calcula el tamaño mensual de los pedidos a sus proveedores de acuerdo con:

Necesidad inmediata del cliente
 De acuerdo al histórico de ventas
 De acuerdo a temporadas de producción
 Ninguna de las anteriores

181. ¿Qué sistema de pago a proveedores utiliza?

Crédito
 Contado
 Contra reembolso
 Variado

182. Si su sistema de pago es al crédito, ¿a cuánto tiempo se lo otorgan?

De 0 a 15 días
 De 15 a 30 días
 De 30 a 45 días
 De 60 días o más

183. ¿La empresa considera los costos de transporte al calcular el precio de venta de los productos?

Si Defina
No ¿Por qué?

Proceso productivo

184. ¿Hay definido un flujograma del proceso productivo?

Si Defina
No ¿Por qué?

185. ¿Qué clase de sistema de producción utiliza?

En línea

Lotes

Otro

186. ¿Existe un sistema de planificación de la producción?

Materia prima

Producto en proceso

Producto terminado

187. ¿Cómo llevan registros en el área de producción?

Materia prima

Producto en proceso

Producto terminado

188. ¿Cuenta con procesos estandarizados? (realiza las actividades siempre de la misma manera):

Todos los procesos

Algunos procesos

Ninguno

Control de calidad y tecnología

189. El producto que se ofrece al cliente es de calidad:

Alta	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
Baja	<input type="checkbox"/>

190. ¿Se tienen estándares de calidad en la producción?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

191. Se realiza control de calidad en:

Materia prima	<input type="checkbox"/>
Producto en proceso	<input type="checkbox"/>
Producto terminado	<input type="checkbox"/>
A lo largo del proceso	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

192. ¿Hay un programa de capacitación para la calidad claramente definido?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

193. ¿Existe un sistema de participación para la calidad?

Equipos de mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Círculos de calidad	<input type="checkbox"/>
Equipos de participación	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

194. ¿Existe un manual de calidad en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

195. ¿Tiene la empresa una política de calidad?

Si Defina
 No ¿Por qué?

196. ¿De qué forma informa al personal la importancia sobre la calidad de su trabajo?

Reuniones
 Evaluaciones de desempeño
 Otros
 Ninguno

197. ¿Se encuentra el personal comprometido con los requerimientos de calidad del cliente?

Si Defina
 No ¿Por qué?

198. ¿Se realizan revisiones periódicas y planificadas a los procesos de producción?

Si Defina
 No ¿Por qué?

199. ¿Qué recursos proporciona para implementar y mantener la calidad en el producto?

Humano
 Financiero
 Tecnológicos
 Otro
 Ninguno

200. El proceso productivo cuenta con tecnología:

Automatizada
 Manual
 Ambas
 Ninguno

201. Utiliza Internet para:

Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Conseguir nuevos clientes	<input type="checkbox"/>
Investigar otros productos	<input type="checkbox"/>
Comunicarse con proveedores	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

202. ¿Conoce la tecnología que existe actualmente para sus procesos productivos?

Si	<input type="checkbox"/>	Defina
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

203. ¿Cuándo desea actualizarse en innovación y tecnologías porque medio lo hace?

Ferias	<input type="checkbox"/>
Talleres	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

204. ¿Con qué regularidad lo hace?

2 meses	<input type="checkbox"/>
3 meses	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

Seguridad e higiene

205. ¿Con qué sistemas de seguridad cuenta la planta?

Salud ocupacional	<input type="checkbox"/>
Física	<input type="checkbox"/>
Industrial	<input type="checkbox"/>
Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>

206. ¿Conoce las medidas de seguridad?

En orden y limpieza	<input type="checkbox"/>
En equipo de protección individual	<input type="checkbox"/>
En herramientas manuales	<input type="checkbox"/>
En electricidad	<input type="checkbox"/>
En incendios	<input type="checkbox"/>
En emergencias	<input type="checkbox"/>

207. ¿Proporciona equipo de seguridad a sus colaboradores?

Mascarillas	<input type="checkbox"/>
Guantes	<input type="checkbox"/>
Anteojos	<input type="checkbox"/>
Monos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Fajines	<input type="checkbox"/>
Tapones auditivos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>

208. ¿Cada cuánto tiempo da mantenimiento a su maquinaria y equipo?

Diariamente	<input type="checkbox"/>
Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Quincenalmente	<input type="checkbox"/>
Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Trimestralmente	<input type="checkbox"/>

209. ¿Cómo da mantenimiento a su equipo?

Los operarios la realizan	<input type="checkbox"/>
Tiene personal de mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Servicio externo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>