

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN
Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO
DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

MARLON KENNER ALVAREZ ESCOBAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN
Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO
DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARLON KENNER ALVAREZ ESCOBAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlos Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 8 de agosto de 2017

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintiséis de enero del dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Marlon Kenner Alvarez Escobar.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



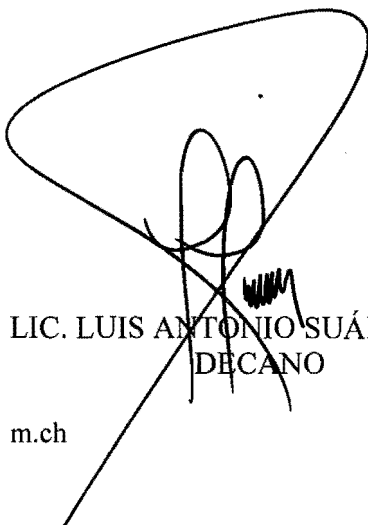
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTIDÓS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 162-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **MARLON KENNER ALVAREZ ESCOBAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


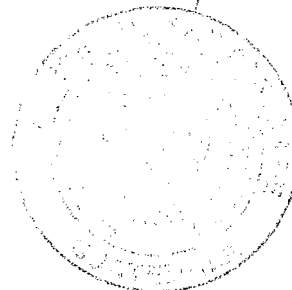


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

¡A Él sea la gloria por siempre!

A MIS PADRES

Rubén Alvarez y Ana Julieta, por su infinito amor, comprensión y apoyo moral e incondicional, los llevo siempre en mi corazón.

A MIS HERMANOS

Barny Rubén por ser un ejemplo a seguir y Brayan Obed que siempre estuvo ahí para alentarme.

A MI HERMANA

Ana Rebeca por ser parte muy importante de mi vida.

A LA FAMILIA DE PAZ ALVAREZ

Rosa María, Marco Vinicio e Hilda María, gracias por desearme siempre lo mejor.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Al propietario de la empresa objeto de estudio, por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo.

A MIS AMIGOS

Por los buenos momentos compartidos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	01
1.1.1 Industria de calzado en Guatemala	02
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Función de planeación	03
A. Tipos de planeación	03
B. Elementos de planeación	04
C. Principios de planeación	14
D. Herramientas de planeación	16
1.2.1.2 Función de organización	21
A. Elementos de organización	21
B. Estructura organizacional	22
C. Diseño organizacional	23
D. Principios de organización	28
E. Herramientas de organización	30

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO, UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1 Metodología aplicada	43
2.2 Antecedentes de la empresa	44

Contenido	Página
2.3 Función de planeación	46
2.3.1 Misión	46
2.3.1.1 Visión	47
2.3.1.2 Valores	49
2.3.2 Objetivos	50
2.3.3 Metas	51
2.3.4 Estrategias	51
2.3.5 Tácticas	52
2.3.6 Políticas	52
2.3.7 Normas	52
2.3.8 Procedimientos	52
2.3.9 Programas	55
2.3.10 Presupuestos	55
2.4 Herramientas de planeación	56
2.4.1 Análisis FODA	56
2.4.1.1 Fortalezas	57
2.4.1.2 Debilidades	59
2.4.1.3 Oportunidades	60
2.4.1.4 Amenazas	62
2.4.2 Planes de acción	63
2.5 Función de organización	64
2.5.1 Funciones	64
2.5.2 Jerarquías	65
2.5.3 Puestos	67
2.5.4 Estructura organizacional actual	67
2.5.5 Diseño organizacional actual	69
2.5.5.1 Tipo de estructura organizacional	69
2.5.5.2 Dimensión de la estructura y sus características	69

Contenido	Página
2.5.5.3 Modelo de diseño y sus características	70
2.5.5.4 Tipo de departamentalización	71
2.5.5.5 Tramo de control	71
2.5.5.6 Sistema de organización	72
2.6 Herramientas de organización	73
A. Organigramas	73
B. Descriptores de puestos	74
C. Descriptores de procedimientos	75
D. Manuales administrativos	75
2.7 Análisis de resultados	75
2.7.1 Planeación	75
2.7.2 Organización	77

CAPÍTULO III
REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA
CALZADO DEPORTIVO, UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación	78
3.2 Objetivo de la propuesta	79
3.3 Función de planeación	79
3.3.1 Misión	79
3.3.1.1 Visión	79
3.3.1.2 Valores	79
3.3.2 Objetivos	81
3.3.2.1 General	81
3.3.2.2 Específicos	81
3.3.3 Metas	81

Contenido	Página
3.3.4 Estrategias	83
3.3.5 Tácticas	86
3.3.6 Políticas	89
3.3.7 Normas y procedimientos	92
3.3.8 Planes de acción	92
3.3.9 Evaluación de estrategias	110
3.4 Función de organización	112
3.4.1 Funciones	112
3.4.2 Jerarquías	114
3.4.3 Puestos	114
3.5 Diseño organizacional propuesto	119
3.5.1 Tipo de estructura organizacional	120
3.5.2 Dimensión de la estructura y sus categorías	120
3.5.3 Modelo de diseño y sus categorías	120
3.5.4 Tipo de departamentalización	120
3.5.5 Tramo de control	120
3.5.6 Sistema de organización	121
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	121
3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	120
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	122
Conclusiones	128
Recomendaciones	129
Bibliografía	130
Anexos	132

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Ejemplo de organigrama general	33
2.	Ejemplo de organigrama específico	33
3.	Ejemplo de organigrama funcional	34
4.	Ejemplo de organigrama de puestos, plazas y unidades	34
5.	Ejemplo de organigrama vertical	35
6.	Ejemplo de organigrama horizontal	35
7.	Ejemplo de organigrama mixto	36
8.	Escolaridad	45
9.	Conocimiento de la misión	46
10.	Conocimiento de la visión	48
11.	Valores	49
12.	Diferencia en la ejecución de un procedimiento	54
13.	Número de personas de las que recibe supervisión	66
14.	Organigrama general actual	68
15.	Número de personas a su cargo	71
16.	Personas que toman las decisiones principales	72
17.	Conocimiento de las responsabilidades de su puesto	74
18.	Organigrama nominal propuesto	115
19.	Organigrama general propuesto	118
20.	Organigrama específico departamento administrativo	119

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1.	Simbología ANSI para diagramar procedimientos	39
2.	Matriz FODA	56
3.	Matriz FODA de estrategias	84
4.	Plan de acción 1 – Estrategia FO	93
5.	Plan de acción 2 – Estrategia FO	94
6.	Plan de acción 3 – Estrategia DO	97
7.	Plan de acción 4 – Estrategia FA	102
8.	Plan de acción 5 – Estrategia FA	106
9.	Plan de acción 6 – Estrategia DA	108
10.	Plan de acción 7 – Estrategia DA	109
11.	Estandarización de puestos	116
12.	Presupuesto anual para la propuesta de ascenso	117
13.	Presupuesto para implementar la propuesta	122
14.	Beneficios cualitativos de implementar la propuesta	123
15.	Plan de acción para implementar propuesta	125

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1.	Matriz FODA	18
2.	Plan de acción	20
3.	Carta de presentación y solicitud de cita	95
4.	Ejemplo de catálogo digital	96
5.	Diseño de logotipo	98
6.	Diseño de Slogan	99
7.	Diseño de afiche	100
8.	Diseño de banner	101
9.	Guía de entrevista	103
10.	Políticas de descuento sobre montos	107
11.	Evaluación de estrategias propuestas	111
12.	Programa para socialización de la propuesta	126
13.	Boleta para seguimiento de la filosofía empresarial	127

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1.	Documento para afiliación a la Cámara de Industria	133
2.	Documento para afiliación a la Gremial de Calzado	136
3.	Manual de organización general	138
4.	Manual de políticas, normas y procedimientos	166
5.	Boleta de encuesta para personal ejecutivo	188
6.	Boleta de encuesta para personal operativo	192
7.	Guía de observación	196

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizó en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado deportivo ubicada en la zona 8 de Mixco, del departamento de Guatemala. El enfoque se hace en las funciones administrativas de planeación y organización, siendo el objetivo realizar una reformulación de estas, a fin de mejorar la competitividad y rentabilidad de la organización.

En el capítulo I se desarrolla el marco teórico en el que se describen conceptos administrativos, estructura organizacional, elementos y herramientas de las funciones de planeación y organización, que sirven de fundamento en la investigación para realizar el análisis de los resultados.

En el capítulo II se hace un diagnóstico, se detalla la metodología aplicada, antecedentes, resultados de la investigación y análisis de la situación actual de las funciones administrativas de planeación y organización.

En el capítulo III se presenta la propuesta para solventar la problemática de la empresa en estudio, la cual incluye filosofía empresarial, estrategias y sus planes de acción, organigramas, descriptores de puestos y de procedimientos, presupuesto, beneficios cualitativos y el plan de acción para implementar la propuesta.

Por último se definen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada para la elaboración de la presente tesis y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan definiciones y conceptos relacionados con las funciones administrativas de planeación y organización, información teórica que sirve de fundamento para analizar la problemática de la empresa unidad de análisis.

1.1 Empresa

“Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que aplica en forma efectiva la administración para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad.”
(9:7)

Se entiende por empresa a toda organización que busca obtener utilidades al brindar a las personas bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. En Guatemala las empresas se clasifican de acuerdo a varios criterios, según su actividad económica en industriales, comerciales y de servicios; por su magnitud o tamaño, en micro, pequeñas, medianas y grandes; y por su capital social en privadas, públicas y mixtas.

La empresa unidad de análisis se clasifica en industrial, por qué su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima para convertirla en producto terminado; pequeña, porque tiene un número entre 11 y 50 colaboradores y privada, su capital está en manos de una persona particular.

1.1.1 Industria de calzado en Guatemala

“Está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas que producen calzado de piel, sintético y plástico para hombre, mujer y niño, empresas e industrias proveedoras de materias primas y maquinaria.” (17:s.p)

La industria de calzado en el país está conformada en su mayoría por empresas pequeñas y familiares, pero son las medianas y grandes las que tienen la mayor participación en el mercado, el cual es dinámico, competitivo, ofreciendo actualmente diversidad de productos tales como: zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, botas, calzado deportivo, calzados ortopédicos, botas especiales para deportes (esquí, patinaje, equitación), sandalias, entre otros.

1.2 Administración

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (8:4)

La administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social, comprende una serie de conocimientos y herramientas, ayuda a la coordinación de los esfuerzos individuales y a optimizar los recursos; se aplican a organizaciones grandes como pequeñas.

1.2.1 Proceso administrativo

“Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.” (7:160)

Es un proceso continuo e interrelacionado de actividades administrativas, diversos autores dividen estas con el único afán de entenderlas mejor e

identifican cinco funciones básicas que una empresa realiza: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Para efectos de la investigación se desarrollan las funciones de planeación y organización.

1.2.1.1 Función de planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (8:108)

La planeación es la base de las demás funciones administrativas, planear es elegir acciones específicas para cada uno de los departamentos, áreas o personas que ayudan a la organización al logro de sus objetivos.

La planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, ayuda a utilizar mejor los recursos de la empresa y aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno, reduce la incertidumbre y el riesgo.

A. Tipos de planeación

Los tipos de planeación que se pueden dar en una empresa son:

a) Planeación estratégica

“Consiste en formular planes a largo plazo, es la más importante y de mayor alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones.” (15:156)

Este tipo de planeación proporciona también la estructura de la planeación táctica y operativa, ambas necesarias para poner en práctica la estrategia. Se dirige desde los niveles directivos altos de una organización.

b) Planeación táctica

“Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.” (15:158)

Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa. La planeación táctica se concentra en el mediano plazo para ayudar a que la organización logre sus objetivos a largo plazo.

c) Planeación operativa

“Son planes a corto plazo que se desarrollan para actividades operativas de la organización.” (15:159)

Es la fase final de una planeación integral, la planeación operativa realiza actividades específicas para poner en práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica y táctica. Requiere períodos de tiempo más cortos, que van desde los tres a doce meses y son los niveles inferiores de una empresa los que se ocupan de ponerla en práctica.

B. Elementos de planeación

Para planear el rumbo de una empresa se necesita de ciertos elementos, estos se definen a continuación:

a) Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

Es el motivo o razón de ser de una organización, permite que los empleados se sientan identificados con ella, define la actividad económica en el que se desenvuelve y sirve como marco de referencia para la toma de decisiones.

➤ **Visión**

“Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.” (6:185)

Permite visualizar a la empresa en el futuro, muestra los ideales y hacia donde espera llegar, la visión es ambiciosa, concreta, integradora, motivadora, realizable, retadora, realista y tiene una dimensión en el tiempo.

➤ **Valores**

“Los valores de una organización son los principios y las creencias esenciales que ésta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella, también representan su cultura y serán útiles en todo momento de la dinámica empresarial y de su filosofía estratégica.” (11:63)

Los valores les permite a las personas ser mejores, ya que su comportamiento se hace bajo ciertos principios considerados generalmente como buenos, en las organizaciones se les da prioridad y se adoptan con el fin de orientar el actuar de los colaboradores en las actividades cotidianas que se realizan en la empresa.

b) Objetivos

“Es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado.” (3:72)

Los objetivos presentan una situación futura, definen acciones específicas a seguir de los colaboradores que trabajan en grupo, sirven como unidad de medida para comparar y evaluar el éxito de una organización.

c) Metas

“Objetivos de corto plazo.” (2:500)

Son unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos, una meta está enfocada en el corto plazo, la consecución del mismo ayudará al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

d) Estrategias

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (8:111)

Una estrategia es un plan en el que se detalla el conjunto de acciones que serán necesarias para la consecución de objetivos, esta permite elegir una opción entre varias disponibles, con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrolla la empresa.

❖ Tipos de estrategias

A nivel corporativo se determinan cuatro estrategias básicas, que se refieren al rumbo que puede tomar la empresa.

➤ Estrategias de crecimiento

“Estrategia que implica la expansión de las operaciones actuales de una organización.” (16:215)

Las estrategias de crecimiento pueden darse de varias formas, a continuación se detalla cada una:

- **Estrategias de integración**

“Consisten en el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa.” (10:49)

Esta integración puede darse en tres sentidos:

- **Hacia adelante:** “su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir.” (10:49)

Esta estrategia busca integrar a sus distribuidores, mediante la adquisición total o parcial o creación de empresa subsidiaria.

- **Hacia atrás:** “se realiza para obtener un mayor control sobre los suministros, es decir, los proveedores de la empresa, para evitar problemas en la adquisición de materia prima, lo que se logra cuando la organización produce sus propios insumos.” (10:49)

La empresa consolida su relación con un proveedor, mediante la adquisición total o parcial de las operaciones.

- **Horizontal:** “se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.” (10:49)

En resumen esta estrategia busca coordinar las actividades con la competencia, o en caso contrario, realizar la adquisición parcial o completa de los competidores.

- **Estrategias intensivas**

“Su propósito es el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes.” (10:49)

Las dos estrategias intensivas que se pueden dar son:

- **Desarrollo de producto:** “Se pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que éstos se vuelvan más competitivos en los mercados que le son propios.” (10:49)

Dirigidas a expandir la producción o venta de bienes y servicios, busca el aumento de la participación en los mercados donde ya estamos operando

- **Desarrollo de mercado:** “Su finalidad es lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración de nuevos mercados y/o nichos de mercado.” (10:49)

Busca la apertura de nuevos mercados locales o externos, pretende cubrir diferentes segmentos de clientes con productos ya existentes.

- **Estrategias de consolidación**

“Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas funcionales de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual se obtiene una mayor estabilidad y desarrollo de la misma.” (10:49)

Busca crear un ambiente controlado, las empresas pueden realizar consolidaciones como parte de un proceso de reorganización.

- **Estrategias de diversificación**

“Éstas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores a las actuales.” (10:50)

Existen tres tipos de diversificación:

- **Concéntrica:** “La finalidad de ésta es agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando el tipo de tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes.” (10:50)

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio o actividad fundamental de la organización.

- **Horizontal:** “Su función básica es la de buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales.” (10:50)

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- **Conglomerada:** “Se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa.” (10:50)

Esta estrategia consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales, clientes nuevos.

- **Estrategia de estabilidad organizacional**

“Se realiza un análisis de posición que comprende la revisión de la misión y una evaluación en forma directa de las oportunidades que se le presentan a la

empresa, además de que se evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión. Con este análisis se determina la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y el entorno.” (10:50)

Ésta estrategia busca la estabilidad, mantener el estatus quo ante la incertidumbre de un entorno cambiante, se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento.

➤ **Estrategia de contracción**

“Se refiere a una revisión y evaluación de los segmentos establecidos por la organización, con el objeto de determinar los que son rentables y los innecesarios. Como resultado de esta evaluación los segmentos se agrupan de tal manera que se reduce el número de ellos, lo que significa que desaparezcan, sino más bien que se agrupen.” (10:50)

Ésta estrategia busca eliminar actividades de baja o nula rentabilidad, se hace por medio de una reestructuración de las operaciones al disminuir los costos de producción al no tener que fabricar una gran variedad de productos.

➤ **Estrategias combinadas**

“Cuando los objetivos de rendimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia, se recurre a la mezcla de dos o más estrategias.” (10:50)

En ocasiones la empresa persigue diversos objetivos que no pueden abarcarse con una sola estrategia, se requiere utilizar dos o más, se deben elegir de acuerdo con la misión y objetivos que la empresa tiene definidos.

➤ **Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter**

Basadas básicamente en cinco fuerzas o factores de la competencia que pueden afectar a una empresa, se detallan a continuación:

La competencia entre compañías, la amenaza de nuevas compañías que entran al mercado, la posibilidad de usar productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores o clientes. A continuación se muestra las tres estrategias genéricas que se pueden establecer para enfrentar las cinco fuerzas de los competidores:

- **Liderazgo global en los costos**

“Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas fundamentales encaminadas a este objetivo básico.” (12:52)

Esta estrategia busca que una empresa sea eficiente, una reducción rigurosa de costos innecesarios en base a la experiencia, se requiere una participación relativamente considerable en el mercado y un control de informes, operaciones y resultados. El fin es tener costos bajos en comparación con la competencia, sin descuidar la calidad del producto o servicio.

- **Diferenciación**

“La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.” (12:54)

Esta estrategia brinda una ventaja competitiva al ofrecer a los clientes algo distinto o único, productos o servicios que quizá otras empresas no les ofrezcan. La desventaja que puede tener es que los costos pueden elevarse debido a la inversión que supone la diversificación. Supone una buena coordinación entre las funciones de investigación, desarrollo y marketing.

- **Enfoque o concentración**

“Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades.” (12:57)

Requiere enfocarse en un segmento relativamente pequeño del mercado, lo que supondría que al tener menos clientes se podrá atender mejor y ofrecerles bienes o servicios excepcionales.

e) Tácticas

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones.” (2:506)

Una táctica es un curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia, esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia.

f) Políticas

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones.” (8:130)

Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción; las políticas son planes establecidos por la alta dirección y son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa.

g) Normas

“Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento o presupuesto.” (6:189)

Las normas son una regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, lineamientos sobre la manera de hacer las cosas, son específicas, inflexibles, más orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.

h) Procedimientos

“Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.” (4:14)

Un procedimiento es un plan que define una serie de pasos que se realizan de cierta manera para obtener el mismo resultado, es un modo de proceder para una tarea en específico, al ser repetitivos, mejora la productividad y la optimización de los recursos.

i) Programas

“Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.” (8:113)

Un programa es un conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implementar las estrategias.

j) Presupuestos

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.” (8:113)

Es un plan que prevé y cuantifica lo que se espera que suceda en un determinado período de tiempo, se define con base en las metas y objetivos, hace un cálculo anticipado de los insumos, recursos, ingresos y egresos que se

tendrán; existen presupuestos de ventas, de materia prima, de egresos, entre otros.

C. Principios de planeación

La planeación se apoya en ciertos principios, estos son los siguientes:

a) De la precisión

“Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces”. (13:245)

La planificación debe estar basada en datos reales, razonamientos precisos y exactos, para poder reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo.

b) De la flexibilidad

“Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial”. (13:245)

Conceder flexibilidad a los planes reducirá el peligro de pérdidas debidas a sucesos inesperados, es conveniente prever márgenes de holgura que permitan hacerle frente a situaciones que no estaban planeadas.

c) De la unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan en general”. (13:246)

La unidad de dirección implica que para cada función de la organización exista una planificación única, cuya autoridad y responsabilidad deban estar a cargo de un órgano bien definido.

d) De la consistencia

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.” (13:247)

Resalta la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que éstos logren mejor sus resultados.

e) De rentabilidad

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.” (13:247)

La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo. Los resultados deben ser favorables y mayores a los gastos en que se incurrió.

f) De participación

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.” (13:248)

Permitir a las personas participar en la elaboración de un plan es beneficioso, por que aportan distintas ideas y puntos de vistas que permitirá un resultado más objetivo.

D Herramientas de planeación

La planeación puede apoyarse en herramientas para ordenar la acción de la empresa y adaptar las estrategias al entorno competitivo y económico en el que se desenvuelve.

Existe diversidad de herramientas de planeación, cuantitativas, cualitativas, de diagramación, de programación, entre otras; para fines de la investigación se aplican las siguientes:

a) Análisis FODA

“Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.” (4:51)

Es una herramienta de análisis que permite establecer la situación de una empresa al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para decidir las acciones necesarias, se basa en el análisis interno y externo.

Para realizar un análisis FODA inicialmente será necesario identificar cada uno de los elementos que lo conforman:

➤ **Fortalezas:** “Son las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos que posee”. (14:184)

Son las actividades en que la empresa tiene control y realiza con eficiencia, factores positivos que le dan una ventaja competitiva, estos pueden ser tangibles

como el hardware o maquinaria que una organización posee, o intangibles como tener una cultura organizacional excelente.

➤ **Debilidades:** “Se denomina debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:66)

Son elementos negativos que la empresa tiene internamente, son un obstáculo para trabajar eficientemente y generan dificultades en el funcionamiento de la misma, esto podría ser desde no tener la capacidad instalada para atender la demanda o tener colaboradores con falta de capacitación y preparación para realizar ciertas actividades.

➤ **Oportunidades:** “Son aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de objetivos”. (1:66)

Factores externos que contribuyen positivamente a la empresa, no tiene control sobre ellas pero sí pueden ser aprovechados, como podría ser un nuevo tratado entre países que permitiría agenciarse de materia prima e insumos extranjeros a mejor precio.

➤ **Amenazas:** “Se determinan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (1:66)

Son los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa, no se tiene control sobre ellas pero sí se pueden identificar y definir estrategias para enfrentarlas, esto podría darse por cambios desfavorables en las condiciones económicas o políticas en el país, entre otras.

b) Matriz FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz, ésta ofrece un marco de comparación de los factores internos y externos de la empresa, para desarrollar cuatro estrategias.

FORMATO 1
MATRIZ FODA

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos		
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Amenazas (A)	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

➤ **Estrategia FO**

“Estrategia que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta.” (8:138)

Estrategia ofensiva, potencialmente la más beneficiosa para las empresas, utiliza los factores o elementos positivos internos que la organización tiene a su favor y los adecua para aprovechar las oportunidades del entorno, sean éstas económicas, políticas, sociales, entre otros.

➤ **Estrategia DO**

“Estrategia que intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.” (8:138)

Estrategia de reorientación que pretende enfocar todas sus acciones en cada una de los factores negativos de la empresa para eliminar o por lo menos disminuirlos, aprovechando las oportunidades del entorno para hacer frente a cada una de las debilidades que tiene la organización.

También llamada estrategia de desarrollo que pretende reorientar las acciones de la empresa aprovechando las oportunidades para eliminar o por lo menos disminuir los factores negativos internos, el fin es maximizar los factores positivos del entorno para minimizar las debilidades de la organización.

➤ **Estrategia FA**

“Estrategia que utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.” (8:138)

Estrategia defensiva en donde las empresas emplean sus fortalezas internas para hacer frente a las amenazas, factores externos de los cuáles no se tiene control pero que por medio del aprovechamiento de los factores positivos la organización puede hacer frente a estos.

Un plan de acción es un programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, detalla el plazo específico de tiempo que por lo general es al corto plazo, actividades que requieren acción inmediata. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas.

Un plan de acción contiene los siguientes elementos: nombre del plan, objetivo, actividades a realizar, metas a alcanzar, responsables de realizar las actividades, tiempo de inicio y fin, costos y presupuesto necesario para implementarlo..

1.2.1.2 Función de organización

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.” (4:370)

Es la fase del proceso administrativo donde se establece la estructura necesaria para el logro de los objetivos, se definen las funciones, autoridad y responsabilidad de cada área, departamento y puesto; así como las líneas de comunicación que faciliten la cooperación entre los colaboradores.

A. Elementos de organización

Los elementos de organización son:

a) Funciones

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” (4:251)

Las funciones son actividades específicas que cada área, departamento o sección realiza en la organización, es indispensable estandarizarlas y ubicarlas

en cada unidad administrativa según corresponda con el fin de hacer una eficiente división del trabajo.

b) Jerarquías

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (4:372)

Son líneas de relación entre los tres niveles jerárquicos existentes en una organización, el estratégico, el táctico y el operativo, basado en los principios de la unidad de mando y del equilibrio de responsabilidad autoridad.

c) Puestos

“Es la unidad básica de trabajo.” (6:218)

Es la unidad impersonal de trabajo, el puesto se identifica en base a las tareas y deberes específicos de este, por medio del cual se asignan las atribuciones y responsabilidades de un empleado, cada puesto puede contener una o más plazas.

El puesto define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o área donde se localiza.

B. Estructura organizacional

“Composición orgánica de una entidad.” (4:14)

Es el conjunto de componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías y recursos de una empresa, es el marco en el que se desenvuelve la organización, la estructura define las tareas y funciones.

Un cambio de estructura organizacional significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo.

C. Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.” (2:92)

El diseño organizacional incluye aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, áreas o departamentos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, y cómo funcionan las unidades administrativas para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización, estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

i. Componentes del diseño organizacional

El diseño organizacional tiene componentes que ayudan a elegir la estructura más adecuada para una organización, a continuación se describe cada uno de ellos:

a) Tipo de estructura organizacional

Puede ser de tres tipos: organización funcional, por producto-mercado o matriarcal, por objetivos de investigación se analiza la primera.

➤ **Organización funcional**

“Reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades”. (5:s.p.)

b) Dimensión de la estructura y sus categorías

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones”. (5:s.p.)

La dimensión de la estructura puede ser: vertical que se relaciona con muchos niveles organizacionales y horizontal con pocos. Las categorías son las siguientes:

➤ **Nivel gerencial o estratégico**

“Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización.” (2:456)

Este nivel es el encargado de definir las estrategias, filosofía empresarial, planes, políticas, además dirigen, controlan y velan por el cumplimiento de los objetivos de la organización; quienes conforman este nivel desarrollan habilidades conceptuales y son los que toman las decisiones importantes para la empresa.

➤ **Nivel medio o táctico**

“Este nivel, también llamado táctico o gerencial, se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos.

Además, se encarga de escoger y capacitar al personal y de distribuir y colocar la producción en distintos segmentos del mercado.” (2:456)

En este nivel se supervisa al personal, se da seguimiento a los procesos, se plantean los objetivos de los departamentos y áreas, lo conforman coordinadores, jefes, supervisores.

➤ **Nivel operativo o técnico**

“Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones.” (2:457)

En este nivel se atienden y siguen las instrucciones específicas del nivel táctico, en él se desarrollan y ejecutan las tareas operativas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización. Este por lo general lo conforman jefes de primera línea y demás personal operativo.

c) Modelo de diseño y sus características

Puede darse de dos formas:

➤ **Organización mecánica (burocracia)**

“Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características: relaciones rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada”. (5:s.p.)

➤ **Organización orgánica (adhocracia)**

“Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada”. (5:s.p.) En la investigación se utiliza este último.

d) Tipo de departamentalización

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (4:371)

Consiste en agrupar personas y funciones en unidades administrativas de acuerdo a la actividad de la empresa, toda organización puede realizar la agrupación de sus actividades en base a sus funciones, al territorio o área, por grupo de clientes o por producto, para efectos de investigación se define la siguiente:

➤ Departamentalización por funciones

“Es agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).” (8:218)

Consiste en establecer unidades administrativas según las actividades afines que realizan las personas, es decir, en base a sus funciones, se agrupan los especialistas en tareas similares, es la que más predomina en las empresas, particularmente en el ambiente industrial, una departamentalización funcional fortalece la especialización de las tareas.

e) Tramo de control

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.” (4:374)

Es la cantidad de personas o unidades que un administrador puede dirigir con eficiencia, la estructura de las empresas tienen modificaciones al incrementarse el personal, este crecimiento puede ser vertical al crear nuevas secciones, áreas, departamentos, u horizontal al agruparlos en los ya existentes.

El tramo de control ideal para una empresa dependerá si lo que quiere es una supervisión estrecha, control estricto de las actividades, o en caso contrario se fomenta la delegación y sí se tienen políticas claras. A continuación se describen los dos tipos de tramos de control que una organización pueden adoptar:

➤ **Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal**

“Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales.” (8:203)

El crecimiento horizontal funciona hasta cierto número de unidades dependientes, depende de las interacciones, comunicaciones y atribuciones del titular del área con sus colaboradores. En este tipo de control se promueve la delegación de autoridad por parte de los superiores para evitar sobrecarga de trabajo, pero se corre el riesgo de que el superior pierda el control, se deben establecer normas, reglas y políticas claras.

➤ **Tramo de control estrecho o de crecimiento vertical**

“Un ámbito estrecho de la administración se relaciona con muchos niveles organizacionales.” (8:203)

Un crecimiento puede ser de forma vertical al incrementar los niveles jerárquicos, se obtiene una supervisión estrecha, aunque los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subalternos, el control es estricto, se favorece la comunicación entre subordinados y superiores. Fue el utilizado en esta investigación.

f) Sistema de organización

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización, a continuación se detallan los diversos sistemas de organización que se pueden dar:

➤ **Sistema lineal**

“La actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, esta toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando.” (9:96)

También llamado militar, debido a que la autoridad superior asigna y distribuye el trabajo a las personas para que estos lo realicen, en base a instrucciones dadas, es claro y sencillo, útil en pequeñas empresas, no hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad, la disciplina es fácil de mantener.

➤ **Sistema funcional**

“La organización funcional trata en cómo dividir el trabajo y tomar en cuenta la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.” (9:97)

Este sistema hace la división del trabajo en base a las actividades o funciones que realiza cada unidad administrativa, le adhiere un superior a cada una de estas, mejora la especialización y aumenta la productividad.

➤ **Sistema lineal-staff**

“Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional)”. (5:s.p.)

D. Principios de organización

Existen principios que hay que observar para organizar una empresa, estos son los siguientes:

a) De la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando para cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia precisión y destreza” (13:282)

Cuanto menor sea el campo al que se dedique una persona, obtendrá más eficiencia en su trabajo. La división de trabajo no es sino el medio para tener una mayor especialización.

b) De la unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo mando.” (13:283)

Un subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma situación de dos personas distintas, debe existir un solo mando.

c) Del equilibrio de autoridad – responsabilidad

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.” (13:284)

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, en forma descendente; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba, en forma ascendente. Un jefe de cualquier nivel no se le puede asignar autoridad sin responsabilidad, o caso contrario, asignarle responsabilidad pero sin darle autoridad para tomar decisiones, debe existir un equilibrio.

d) Del equilibrio de dirección – control

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.” (13:284)

Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad dada, pero se deben fijar controles para verificar la forma en que está actuando el delegado, para retroalimentar y orientar la acción.

e) De la definición de puestos

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (13:285)

Para establecer en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer es necesario utilizar descriptores de puestos.

E. Herramientas de organización

Existen diversas herramientas que ayudan a realizar una eficiente organización, las más importantes y habituales que utilizan las empresas son: organigramas, descriptores de puestos, descriptores de procedimientos y manuales administrativos.

Para fines de la investigación se analizan las siguientes herramientas:

a) Organigramas

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.” (9:103)

Un organigrama es la representación gráfica de la composición de una empresa, muestra las unidades que lo conforman, las líneas de relación, niveles de jerarquía existente; proporciona una imagen formal de la organización.

➤ **Clasificación de los organigramas**

Los organigramas se clasifican de acuerdo a ciertos criterios:

i. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** “Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.” (4:125)
- **Macroadministrativos:** “Contienen información de más de una organización.” (4:125)

ii. Por su ámbito

- **Generales:** “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y característica.” (4:125)

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento, (ver gráfica 1).

- **Específicos:** “Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (4:126)

Se refieren únicamente a una dependencia o unidad administrativa en concreto, (ver gráfica 2).

iii. Por su contenido

- **Integrales:** “Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (4:126)

Los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- Funcionales: “Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.” (4:126)

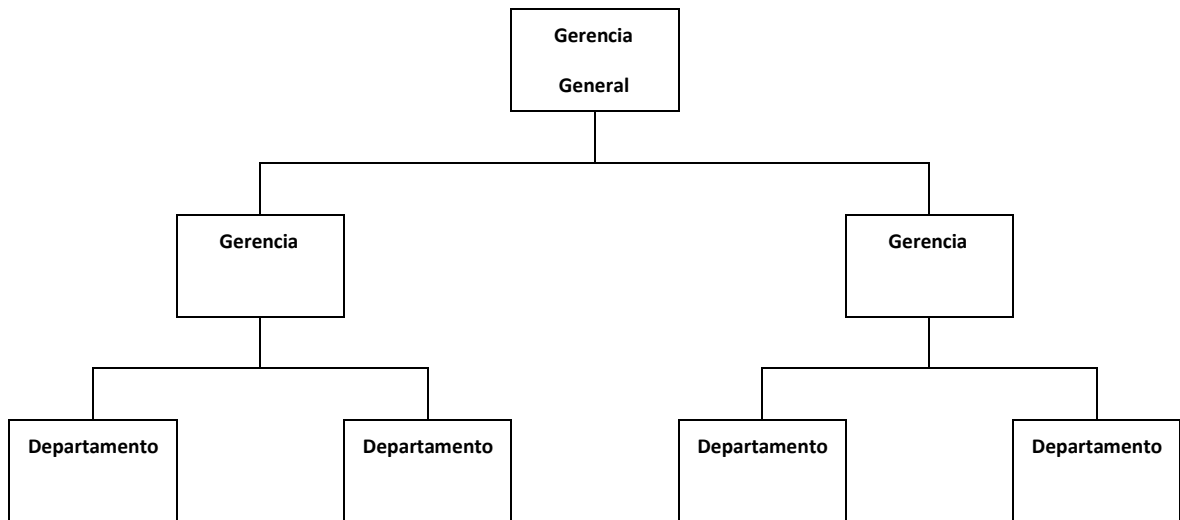
Un organigrama funcional es de utilidad para capacitar al personal y presentar la organización en forma general, (ver gráfica 3).

- 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 plaza.” (4:126) (ver gráfica 4)

iv. Por su presentación:

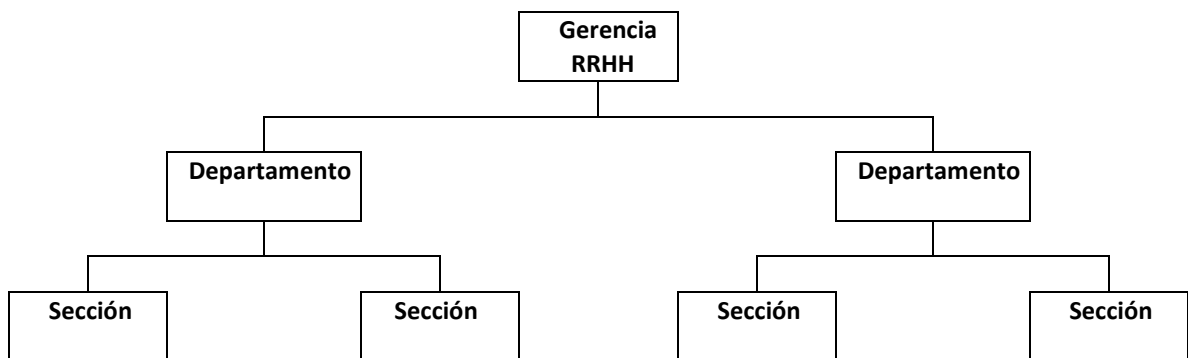
- Verticales: “Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.” (4:127) (ver gráfica 5)
- Horizontales: “Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el 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.” (4:127) (ver gráfica 6)
- 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.” (4:127) (gráfica 7)

GRÁFICA 1
EJEMPLO ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 126.

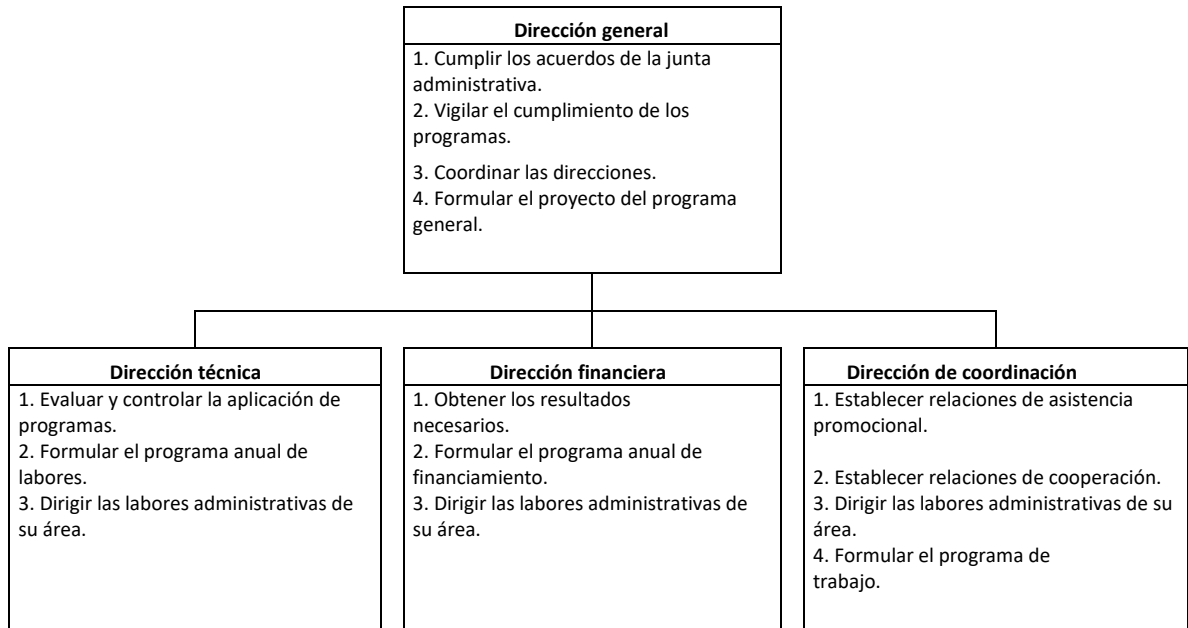
GRÁFICA 2
EJEMPLO ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 126.

GRÁFICA 3

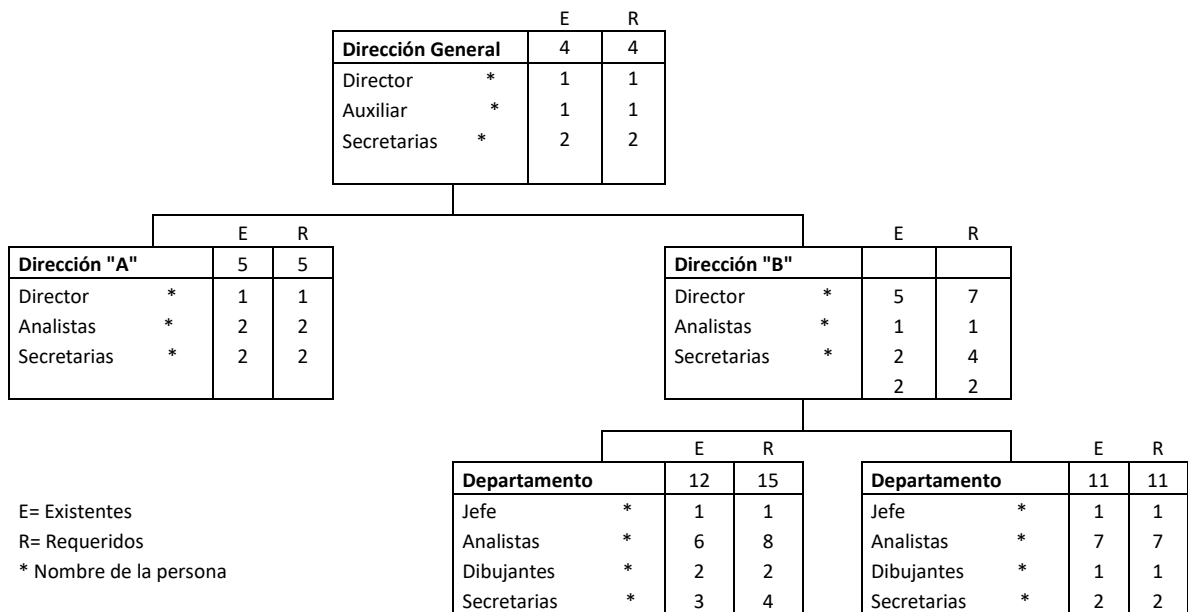
EJEMPLO ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 127.

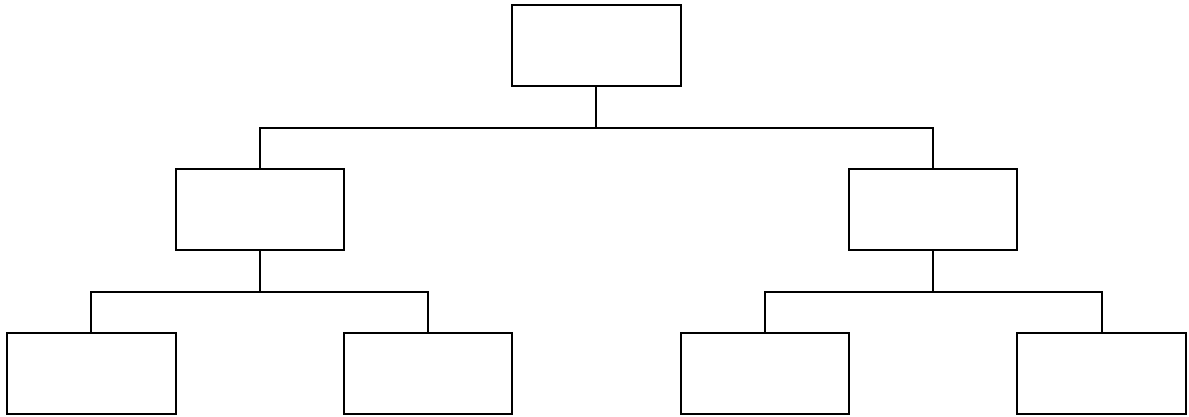
GRÁFICA 4

EJEMPLO ORGANIGRAMA DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES



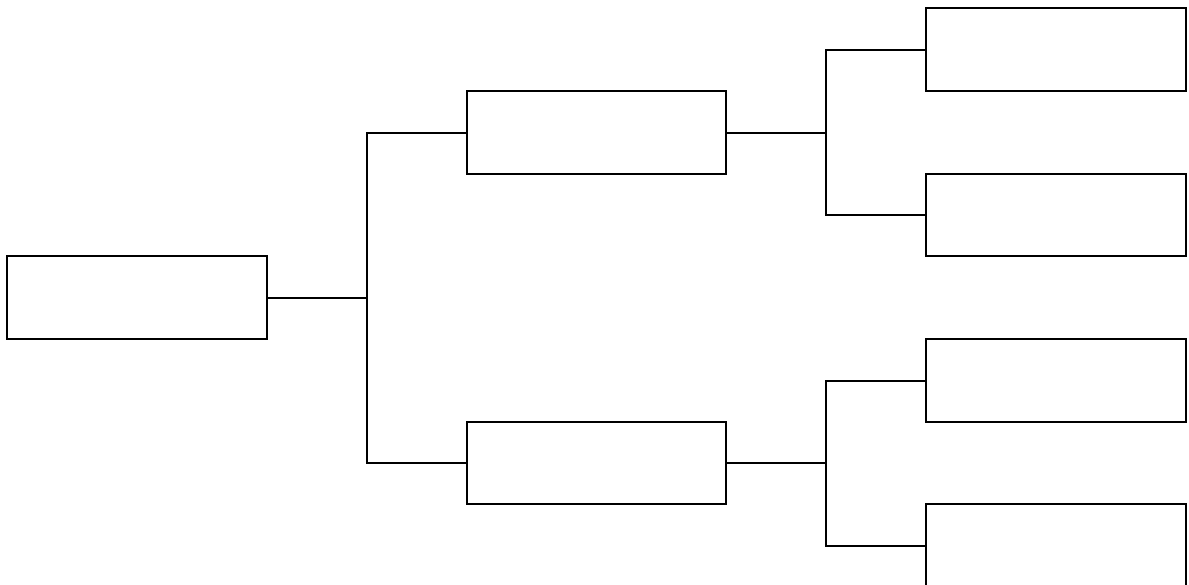
Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 128

GRÁFICA 5
EJEMPLO ORGANIGRAMA VERTICAL



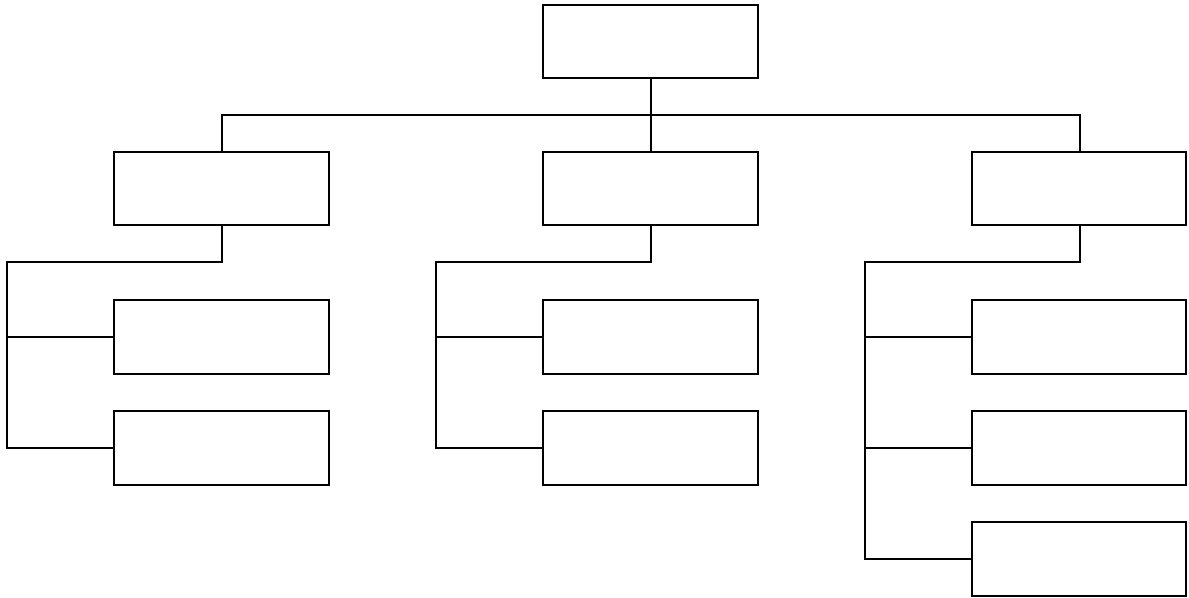
Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 128.

GRÁFICA 6
EJEMPLO ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 129.

GRÁFICA 7
EJEMPLO ORGANIGRAMA MIXTO



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 130.

b) Descripción de puestos

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.” (8:261)

Es un relato del contenido, de las principales actividades y responsabilidades del puesto, sirve a la organización como instructivo de apoyo en el proceso de integración de nuevos colaboradores. El formato común de una descripción del puesto incluye:

1. Identificación del puesto: nombre del puesto, unidad donde se localiza, clave de identificación, fecha de elaboración, nombre del puesto superior y, también de quienes le deben reportar.

2. Objetivo del puesto: detalle de cada una de las actividades más características y claves para alcanzar el resultado deseado.
3. Atribuciones del puesto: explicación general de las actividades principales y secundarias inherentes al mismo y que será responsable la persona que ocupe el puesto.
4. Especificación del puesto: es el perfil del ocupante, descripción de edad, sexo, requisitos de educación, experiencia, habilidades y destrezas que debe tener.
5. Responsabilidades: sobre las decisiones que tome, recursos y equipo.
6. Nivel de esfuerzo: la diversa combinación de nivel de esfuerzo físico y mental que requiere el puesto.
7. Condiciones ambientales: condiciones varias de ventilación, iluminación, entre otras.
8. Riesgos: emocionales, físicos o mentales que un puesto puede ocasionar.

c) Descripción de procedimientos

“Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.” (8:112)

Los descriptores de procedimientos constituyen un documento técnico que ayuda al aprendizaje y entendimiento de una tarea o actividad específica, debido a que detalla la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones. Puntualiza los tiempos de ejecución, el uso de los diferentes recursos y permite desarrollar las operaciones de modo oportuno y efectivo.


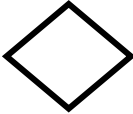

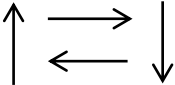
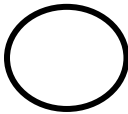



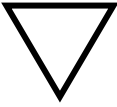

➤ **Diagrama de flujo**

“Representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continúa, en razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos.” (6:215)

Para representar gráficamente un procedimiento es necesario hacerlo por medio de un diagrama de flujo o flujograma, esto permite a las personas visualizar la secuencia de actividades necesarias para realizar una operación, elimina los tiempos ociosos y operaciones innecesarias, ayuda a la optimización de las actividades y recursos.

Los diagramas utilizan símbolos definidos internacionalmente por la ANSI (American National Estándar Institute; Instituto Nacional Americano de Estándares) y la ASME (Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Manufactura); para diagramar los procedimientos de la empresa unidad de análisis se utiliza la simbología ANSI.

CUADRO 1
SIMBOLOGÍA ANSI PARA DIAGRAMAR PROCEDIMIENTOS

	Acción o actividad.
	Decisión o alternativa.
	Inicio o fin del proceso.
	Línea que conecta elementos del procedimiento.
	Conector o enlace de una parte del diagrama con otra de la misma actividad.
	Conector de página, indica que sigue el procedimiento en otra página.
	Revisión o evaluación.
	Documento.
	Archivo temporal.
	Archivo final.

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de Empresas". Año 2009. Página 301

d) Manuales administrativos

“Los manuales administrativos son documentos que 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, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.” (4:244)

Existe una clasificación básica de los manuales administrativos: por su naturaleza o área de aplicación pueden ser: microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos; por su contenido: de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de sistemas; por su ámbito pueden ser: generales, específicos y enfoque.

Para efectos de investigación se profundizará en los manuales de organización y de procedimientos, que servirán para implementar los cambios a los elementos de planeación y organización.

i. Manual de organización

“Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización.” (6:219)

Un manual de organización por lo general tiene la estructura siguiente:

1. Identificación: logotipo y nombre de la organización, extensión del manual, lugar y fecha de elaboración, quien lo elabora, revisa y autoriza.

2. Índice o contenido: relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
3. Prólogo, introducción o ambos: el prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.
4. Antecedentes históricos: descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
5. Legislación o base legal: contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
6. Atribuciones: transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
7. Estructura orgánica: descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
8. Organigrama: general o específico o ambos.
9. Misión: la que la empresa tiene definida.
10. Funciones: es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.

11. Descripción de puestos: es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.

ii. Manual de procedimientos

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.” (4:245)

Un manual de procedimientos posee por lo general la siguiente estructura:

1. identificación.
2. Prólogo, introducción o ambos.
3. Índice.
4. Contenido: lista de los procedimientos que integran el manual.
5. Objetivo: el propósito que se pretende cumplir.
6. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
7. Responsables.
8. Políticas o normas de aplicación.
9. Concepto: palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento.
10. Procedimiento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Este capítulo muestra la metodología aplicada, antecedentes de la empresa, los hallazgos y análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, sobre la forma en que se aplican las funciones de planeación y organización en la empresa unidad de análisis.

2.1 Metodología aplicada

Se utiliza el método científico en sus tres fases, indagadora a través de las visitas programadas que permitieron detectar deficiencias administrativas, demostrativa al permitir comprobar las hipótesis planteadas y la fase expositiva donde se hace la presentación de los resultados de la investigación que son expuestos en el informe final de tesis. También se empleó el método deductivo que analiza de lo general a lo particular, siendo de gran utilidad para llegar a conclusiones y conocimientos en base a los resultados de la situación actual de las funciones de planeación y organización de la empresa objeto de análisis.

Para esta investigación se utilizan tres técnicas, la investigación bibliográfica, el censo y la observación directa; la primera mediante la bibliografía consultada, la segunda debido a la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, que son en total veinte personas, distribuidas en quince puestos en las áreas de producción, ventas y administración; la tercera se utiliza en las visitas a las instalaciones de la unidad de análisis, donde se corrobora la información obtenida del cuestionario.

Entre los instrumentos para la obtención de la información se utilizó fichas bibliográficas, dos cuestionarios, uno para personal ejecutivo que consta de 36

preguntas y otro para personal operativo con un total de 31 preguntas; además una guía de observación que permitió la anotación de las observaciones realizadas en las instalaciones de la empresa.

2.2 Antecedentes de la empresa

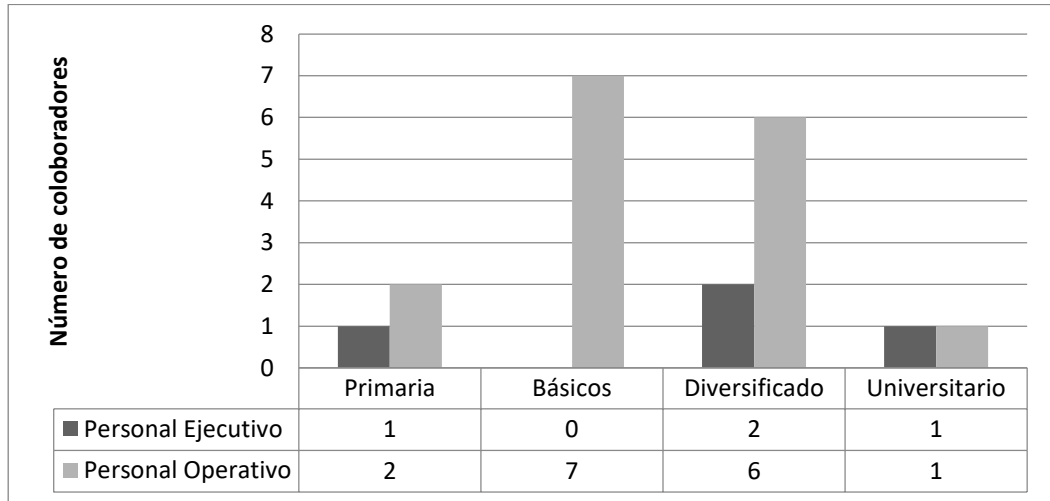
La unidad de análisis, es una institución guatemalteca que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, es familiar y catalogada como pequeña de acuerdo al número de personas que tiene, inicio sus operaciones en enero del 2011 y fue registrada en el registro mercantil en el año 2012, tiene 15 puestos de trabajo y da empleo a 20 personas.

En sus inicios solo producía calzado deportivo para caballero con tan solo dos distribuidores en la Ciudad de Guatemala, con el tiempo fue incursionando en el mercado expandiéndose a ocho departamentos de la República, logrando ampliar su línea de estilos y modelos para damas y niños, debido principalmente a que adquirió nueva maquinaria y herramienta. Aunque el crecimiento que ha tenido la empresa no ha llenado las expectativas que su propietario visualizó cuando hizo la inversión.

El dueño de la empresa es actualmente el administrador general, quien desde el inicio de operaciones ha estado al frente de ella, de familia que se dedica a la misma actividad económica en el vecino país de México y de dónde aprendió lo que sabe de este negocio.

El administrador general tiene amplia experiencia en el ramo, por lo tanto se hace indispensable saber si él y el personal ejecutivo tiene conocimiento administrativo, específicamente de cómo realizar las funciones de planeación y organización de una manera técnica; por lo que se consultó a los colaboradores de la empresa sobre el nivel de escolaridad que tienen y se obtuvieron los siguientes resultados.

GRÁFICA 8
ESCOLARIDAD
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En cuanto a la escolaridad del total de los colaboradores de la empresa, solo 2 personas tienen nivel universitario pero no culminado, uno del personal ejecutivo (supervisor de personal) con dos años aprobados en licenciatura de administración de empresas y el otro es del personal operativo (auxiliar de contabilidad) con cierre de pensum en Auditoría. Es llamativo observar que el administrador general solo tiene terminada la primaria.

El administrador general ayudado por el supervisor de personal son los que se han encargado de realizar la administración en la unidad de análisis, lo han hecho en base a experiencias, esto ha provocado que la empresa esté siendo administrada de manera experimental o empírica, sin una base objetiva o técnica, no aprovechando al máximo sus recursos, presentando deficiencias administrativas y quedándose sin un rumbo de acción para el futuro.

2.3 Función de planeación

Se presenta a continuación la situación real de la empresa en lo que se refiere a cada uno de los elementos de planeación, para efectos de la investigación se tomaron los siguientes:

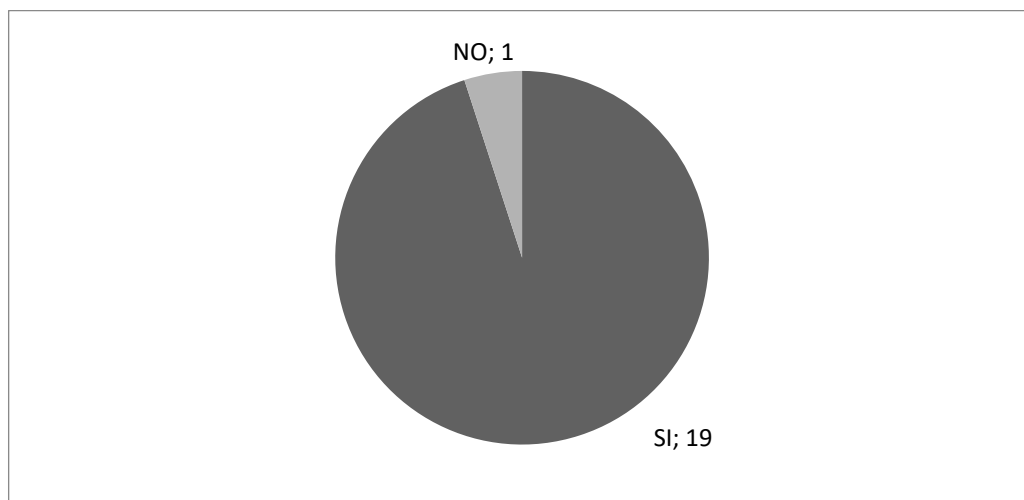
2.3.1 Misión

La empresa tiene establecida su misión, está fue proporcionada en forma impresa por el administrador general y dice así:

“Somos una empresa orgullosamente guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo para niños, damas y caballeros”.

Se muestra enseguida lo que responden los empleados sobre el conocimiento que tienen de ésta.

GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

De los 20 empleados encuestados, 19 dicen conocer la actividad principal de la empresa, algunos lo asocian en que es solo fabricar, otros que es fabricar y vender calzado deportivo, ningún colaborador coincide con la misión que la empresa tiene establecida.

Existe una misión definida desde el año 2012, creada por el administrador general y el supervisor de personal, su creación obedece a que creyeron que era requisito para inscribir la empresa en el registro mercantil que ocurrió ese mismo año, ésta no ha sido difundida al personal, tampoco se observa que esté colocada en algún lugar de las instalaciones.

La misión actual no muestra el interés por los clientes, no responde a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer?, ni lo que diferencia a la organización de las demás, fue definida solo como requisito de forma, esto ha dado como resultado que la empresa no tenga un marco de referencia para la toma de decisiones, y al existir indiferencia del nivel ejecutivo por compartirla, refleja el desconocimiento de las ventajas de hacer una comunicación clara del propósito de la empresa, tener una misión que cumplir, da un cierto grado de compromiso y pertenencia a los colaboradores.

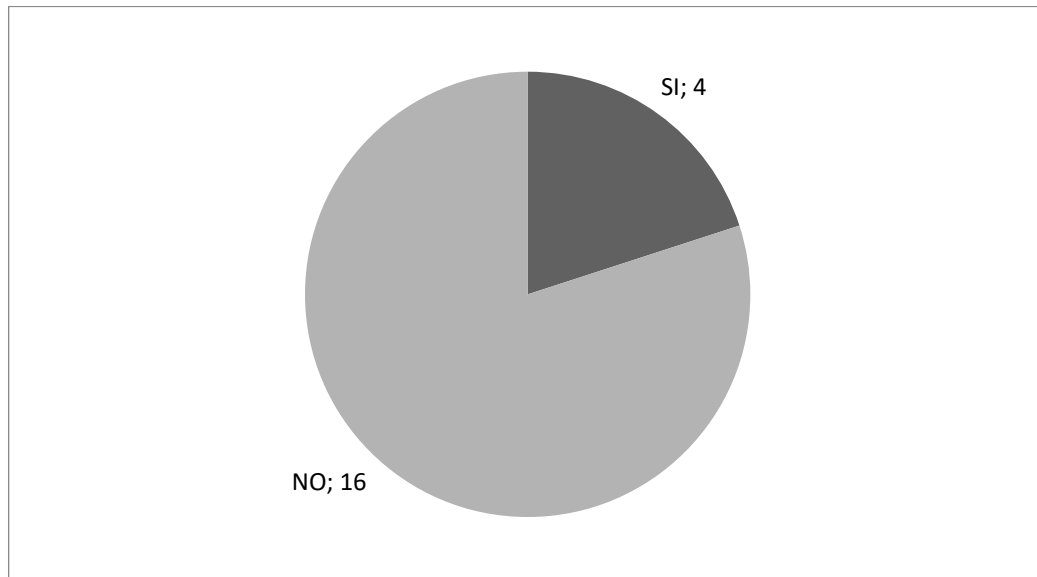
2.3.1.1 Visión

La empresa tiene establecida su visión, está al igual que la misión fue proporcionada en forma impresa por el administrador general y dice así.

“Ser una empresa comprometida a la fabricación, comercialización y creación de nuevos productos de calzado deportivos para niños, damas y caballeros”.

Se consultó a los empleados sobre el conocimiento que tienen de ésta y contestaron lo siguiente:

GRÁFICA 10
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

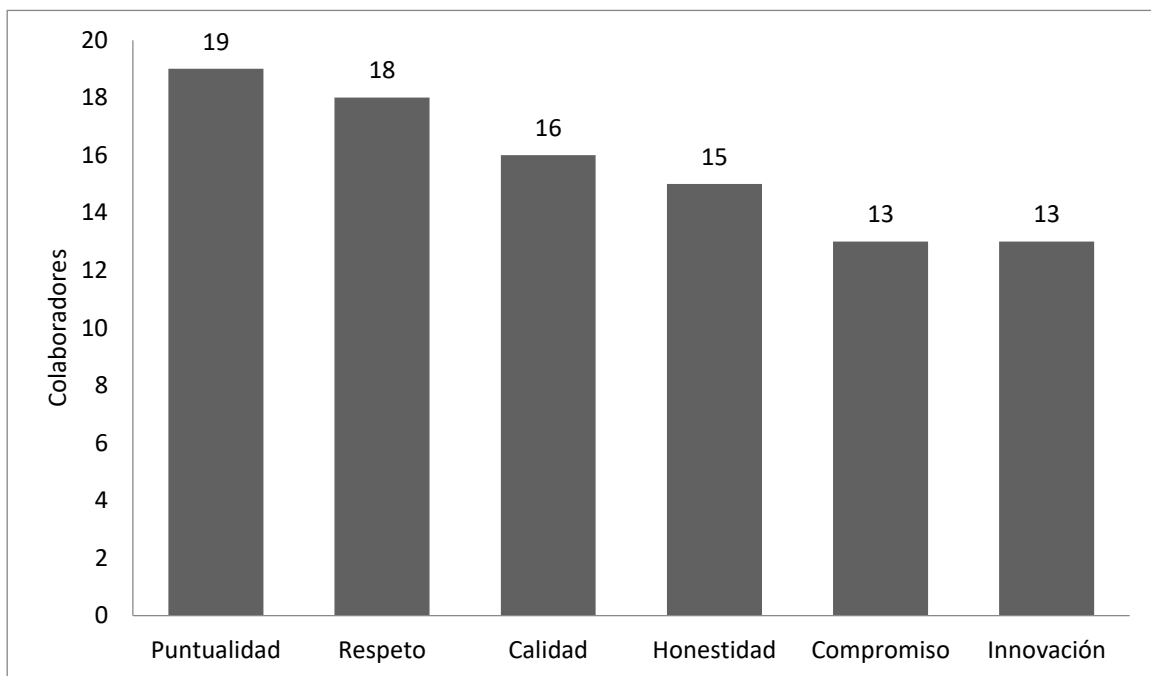
Se determina que 4 de los 20 encuestados creen saber lo que la empresa quiere lograr en el largo plazo, aunque solo tienen una idea de la visión y no coinciden con lo que responden, porque visualizan a la organización de diferente manera, como por ejemplo, expandiéndose a otros departamentos, manteniéndose en el mercado, agremiados a la gremial de calzado o aumentando la participación en el mercado.

La visión fue definida en el 2012, no ha sido difundida, y no se encuentra visible en las instalaciones, se evidencia desconocimiento del nivel ejecutivo para definirla técnicamente, dando como resultado de que la visión no sea clara, carezca de ambición y no detalla lo que se hará para lograrla. Al no compartirla con los colaboradores provoca que éstos creen que no existe, dejando a la organización sin una guía en el largo plazo de lo que espera lograr.

2.3.1.2 Valores

Los valores que la empresa tiene establecidos son: puntualidad, calidad, respeto, innovación, honestidad y compromiso. Aunque estos no fueron definidos formalmente, se preguntó al personal cuáles de estos aplican en sus labores.

GRÁFICA 11
VALORES
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La gráfica anterior muestra que los valores que los colaboradores aplican en sus actividades laborales coinciden en su mayoría con los establecidos por la empresa, no importando si son empleados de producción, ventas o administración, se sienten identificados con todos, siendo innovación y

compromiso los de mediana aplicación teniendo la aceptación de 13 de los 20 colaboradores, debido en parte a que personal operativo cree que no siempre los utiliza en sus actividades.

Cuatro colaboradores coincidieron con los valores que aplican en sus actividades laborales y que no están incluidos en la gráfica, estos son: trabajo en equipo y responsabilidad.

Los valores no fueron divulgados, tampoco se observan visibles en las instalaciones, la indiferencia por compartirlos con los empleados tiene como consecuencia que los colaboradores no sepan las convicciones y principios que la empresa cree importantes para actuar y desenvolverse en la organización, y no se tiene una definición de éstos aplicados a la empresa que ayude a una mejor comprensión y uso de los mismos.

2.3.2 Objetivos

Los siguientes son los objetivos que la empresa tiene definidos.

“Crear un producto con las características esenciales para lograr satisfacer al 100% las necesidades de los clientes y de los consumidores.

Buscar proveedores confiables y que brinden la mejor materia prima a precios especiales y con facilidades de pagos.

Encontrar en el mercado la mejor mano de obra calificada para elaborar el producto.

Buscar clientes altamente confiables para lograr comercializar el producto en el mercado.

Mantener un precio estable y muy reducido acorde a las necesidades de los consumidores.

Lograr comercializar el producto en todo el territorio nacional.”

La empresa no hace una diferenciación de sus objetivos en generales o específicos, sí son a corto o a largo plazo, no están establecidos técnicamente, debido a que no son medibles, ni cuantificables, algunos no son realistas y no tienen un período de tiempo definido, además de que no se les da seguimiento.

El administrador general indica que es el supervisor de personal el que ha definido los que actualmente se tienen, aunque este parece desconocer la forma técnica de plantearlos, esto tiene como consecuencia de que la empresa no tenga objetivos verificables con el que se pueda comparar y evaluar el éxito de la organización respecto a los resultados obtenidos.

2.3.3 Metas

Se determina que no se tienen metas definidas en ninguna de las distintas áreas de la organización, esto da como resultado que la empresa unidad de análisis tenga inconvenientes para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que un objetivo se cumple con la consecución de varias metas.

2.3.4 Estrategias

Se consulta al personal ejecutivo de la empresa y se establece que no tienen definidas estrategias, dicen desconocer la forma técnica de elaborarlas, a pesar de eso han logrado mantenerse en el mercado, según el administrador general ha sido debido en parte a que ofrecen precios bajos y sus productos tienen bastante aceptación por los clientes.

El efecto que la empresa no tenga estrategias definidas es que no se aprovechan de mejor manera los recursos disponibles, se carecen de cursos de acción que ayuden al logro de los objetivos, incumpliendo con el principio De la precisión, ya que no se tienen planes precisos para actuar.

2.3.5 Tácticas

Se comprueba que en la empresa no se utilizan tácticas, tienen desconocimiento de su uso, lo que resulta perjudicial para la empresa ya que no se tienen establecidos los cursos de acción mediante el cual se activarán las estrategias.

2.3.6 Políticas

La empresa carece de políticas, el administrador general indica que la toma de decisiones para cualquier actividad en la empresa no se hace bajo una base sólida, por lo regular queda a criterio del encargado de área o el supervisor de personal.

2.3.7 Normas

Se determina que en la empresa no se tienen normas definidas, esto da como resultado que en la unidad de análisis no se tengan lineamientos para realizar aquellas actividades que necesiten un modo establecido para su correcta ejecución.

2.3.8 Procedimientos

Según información obtenida del personal de la empresa, se identifican los principales procedimientos, los cuales se clasifican según su área.

➤ En el área de administración son los siguientes:

a) Pago de planilla:

Proceso que permite pagar el sueldo quincenalmente al personal de la empresa; este lo inicia la auxiliar administrativa al llevar el control de horarios y días laborados por persona, luego es trasladado al encargado de la contabilidad quien es el que le da el visto bueno y lo pasa para firma al supervisor de personal para

luego regresarlo a la auxiliar administrativa para entrega a cada uno de los empleados.

b) Pago a proveedores

Proceso que permite pagar a los diferentes proveedores la materia prima que dieron a crédito; lo inicia el encargado de compras el cual pasa reporte al encargado de contabilidad quien es el que da el visto bueno y lo traslada para que el supervisor de personal firme los cheques de pago, que posteriormente los devuelve al encargado de compras para cancelar a los diferentes proveedores.

c) Inventario en bodega

Procedimiento que permite cada quince días verificar la existencia de materia prima, insumos y producto terminado en bodega; lo hacen conjuntamente el auxiliar de bodega, encargado de compras y el encargado de la contabilidad.

➤ En el área de producción son los siguientes:

a) Solicitud de materiales e insumos a bodega

Se elabora un vale con el detalle del material o insumos a utilizar en la fabricación, este lo realiza cualquier persona de ésta área y lo pasa al encargado de producción quien lo autoriza para que luego el auxiliar de bodega despache la materia prima solicitada.

b) Presentación para autorización de nuevos diseños a fabricar

Este proceso lo inicia el encargado de producción quien conjuntamente con el encargado de ventas en una reunión presentan al supervisor de personal los nuevos modelos a fabricar, éste lo autoriza o no, para luego notificar la decisión a estos.

➤ En el área de ventas son:

a) Solicitud de producto terminado a bodega

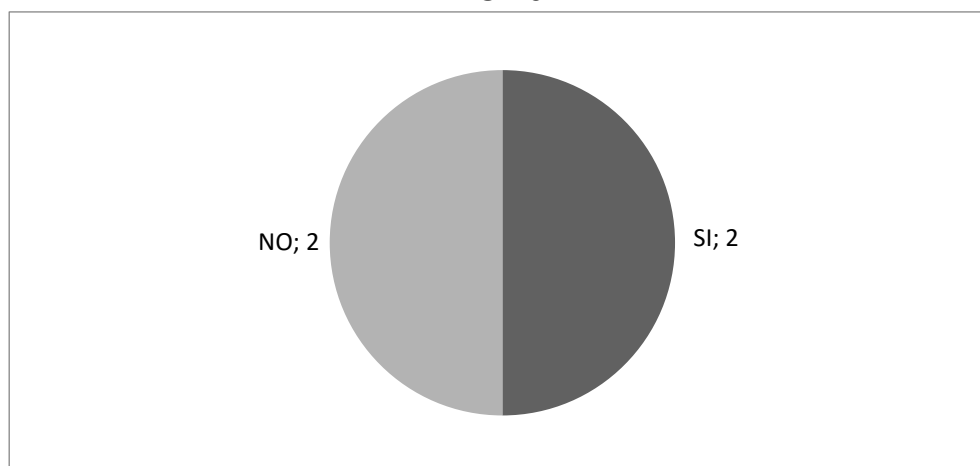
Este proceso se hace indispensable para cumplir con las órdenes que hacen los clientes, inicia cuando se logra una venta y es el vendedor el encargado de realizar el vale para solicitud de producto terminado pero antes es trasladado al encargado de ventas para autorización para que luego el auxiliar de bodega despache lo solicitado.

b) Solicitud de insumos a bodega

Se elabora un vale con el detalle de los insumos a utilizar en el área, lo realiza la persona interesada y lo pasa al encargado de ventas quien lo autoriza para que luego el auxiliar de bodega despache los insumos solicitados.

Para determinar si existe diferencia en la ejecución de un mismo procedimiento se consulta con el personal ejecutivo y esto indican:

GRÁFICA 12
DIFERENCIA EN LA EJECUCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La gráfica anterior muestra que la mitad del personal ejecutivo dice que existe diferencia en la ejecución de un mismo procedimiento, esto suele pasar cuando una persona esta ausente por vacaciones, permisos o enfermedad y sus atribuciones las cubre otra persona.

Se identifica deficiencias en dos de los procedimientos que tiene la empresa:

El procedimiento para realizar el inventario físico en bodega es programada realizarla cada quince días pero a veces no se cumple, esto se debe a que no están definidas claramente las fechas y quienes son las personas que lo harán, a veces lo realiza solo el auxiliar de bodega, en ocasiones acompañado del encargado de compras y cuando tiene tiempo también el encargado de contabilidad, ha existido falta de comunicación; esto ha provocado desorden en bodega, pérdida de tiempo e ineffectividad para realizar las actividades.

El procedimiento para solicitar insumos a bodega no se cumple para el área de administración, éstos no llenan vales cuando necesitan insumos, solo los toman sin llenar ningún documento, causando desorganización y descuadre en los registros de bodega.

2.3.9 Programas

Se determina que en la unidad de análisis no se utilizan programas, esto da como resultado que no se tengan definidas metas, políticas, tareas, pasos, tiempos y recursos para cada curso de acción determinado.

2.3.10 Presupuestos

La empresa sí utiliza presupuestos, aunque el administrador general desde un principio indicó que no detallarían esos datos, debido a que considera información muy confidencial e importante para la empresa.

2.4 Herramientas de planeación

En la empresa las funciones de planeación se realizan de manera empírica, y desconocen la existencia de herramientas de apoyo como planes de acción, la matriz y análisis FODA.

2.4.1 Análisis FODA

Según entrevista con administrador general, información secundaria investigada y criterio de los colaboradores se identifican factores internos y externos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, estos se detallan a continuación:

CUADRO 2
MATRIZ FODA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Factores Internos	Fortalezas F1. Posee capacidad instalada. F2. Precios bajos. F3. Calidad del producto. F4. Innovación en los productos. F5. Instalaciones propias y adecuadas. F6. Existe especialización en personal de producción. F7. Encargado de ventas con amplia experiencia en el ramo.	Debilidades D1. Ausencia de organigramas. D2. No se utiliza publicidad. D3. Carencia de descriptores de puestos. D4. Carencia de descriptores de procedimientos. D5. No se ha difundido la filosofía empresarial. D6. Control de inventario inadecuado.
Factores Externos	Oportunidades O1. Ferias de calzado. O2. Clientes potenciales a nivel nacional. O3. Aranceles bajos en las importaciones de materia prima. O4. Opción de exportar en la región. O5. Accesibilidad a financiamiento externo.	Amenazas A1. Competencia. A2. Incremento en las importaciones de calzado asiático. A3. Existe contrabando de calzado.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

2.4.1.1 Fortalezas

Se identifican varios factores que la empresa tiene control y realiza eficientemente, tomando en cuenta el criterio de los colaboradores, estos son los siguientes:

F1. Posee capacidad instalada

La empresa en el año 2012 realizó una inversión en maquinaria para corte, costura, ensuelado y acabado, además de nueva herramienta, la capacidad instalada que la empresa tiene para producir mensualmente son 8,000 pares de zapatos, y la producción de enero a junio de este año ha sido así: 2884, 2856, 3180, 3000, 2800, 3104 el promedio es de 2971 pares de zapatos al mes, se está utilizando el 37% de la capacidad de producción de la empresa, queda un margen disponible en caso de que exista un aumento en la demanda de pedidos.

F2. Precios bajos

El precio promedio en que la empresa vende sus productos es de Q.100.00; productos similares se venden de Q.100.00 a Q.200.00; calzado asiático los precios van desde Q.75.00 a Q.150.00 y calzado deportivo de marca reconocida oscila entre Q.250.00 y Q.500.00, información brindada por el jefe de ventas. Han logrado mantener los precios bajos, debido a que los costos en materia prima no han variado considerablemente, en producción se tienen máquinas especializadas para producir los diversos diseños y además el personal de esa área es muy eficiente.

F3. Calidad del producto

El administrador general indica que el conocimiento del mercado les ha permitido adquirir materia prima de buena calidad a buen precio, además el encargado de

producción comenta que en el proceso de fabricación de calzado siempre se ha utilizado material de primera.

F4. Innovación en los productos

Ofrece una amplia diversidad de diseños y colores para caballeros, damas y niños; sus productos tienen aceptación en el mercado debido a que cuentan con gran variedad de calzado.

Actualmente son nueve diseños los que ofrecen al cliente, seis para hombre, dos para niño y uno para mujer, cada diseño es producido en por lo menos tres colores.

F5. Instalaciones propias y adecuadas

La empresa tiene las instalaciones adecuadas para operar, propiedad del dueño de la empresa, son 175m² (metros cuadrados) de los cuáles 80m² son para el área de producción, 70m² para bodega y 25m² para oficina administrativa, se verifica que existe buena ventilación e iluminación. Hay disponibilidad para colocar más maquinaria o módulos de trabajo y la bodega es amplía. Esto les permite ahorrarse gastos de alquiler, además su ubicación es estratégica por la cercanía que tiene a las principales vías de acceso a la ciudad.

F6. Existe especialización en personal de producción

El personal de producción ha estado en su puesto por varios años, diez de las once personas que laboran en el área tienen tres o más años de estar en el mismo puesto, lo que les ha permitido adquirir habilidades y destrezas, aquí se cumple el principio de la especialización.

F7. Jefe de ventas con amplia experiencia en el ramo

Tiene quince años de experiencia en ventas, siete años en una empresa que se dedica a la misma actividad económica y siete años en la unidad de análisis.

2.4.1.2 Debilidades

Las debilidades que se identificaron en la empresa y que pueden afectar a la consecución de los objetivos se muestran a continuación:

D1. Ausencia de organigramas

Se carece de organigramas que muestren gráficamente como está estructurada la empresa, los niveles jerárquicos, unidades administrativas y como estas están relacionadas, los colaboradores no tienen claro las líneas de mando.

D2. No se utiliza publicidad

No creen importante invertir en ello, no se ha utilizado publicidad, la promoción de los productos la realiza el vendedor, el encargado de ventas indica que ha solicitado al administrador general apoyo para que se invierta en ello pero no ha creído relevante hacerlo.

D3. Carencia de descriptores de puestos

Se carece de un documento técnico que describa las atribuciones, responsabilidades, jerarquías y objetivo de cada puesto. Esto provoca que se dé duplicidad de funciones y de mando; el personal ejecutivo aduce no tener el tiempo y conocimiento necesario para elaborarlos.

D4. Carencia de descriptores de procedimientos

No existe un documento técnico donde estén plasmados por escrito los distintos procedimientos de la empresa, éste instrumento permite la eficiencia en las actividades y estandarizar los procesos, lo cual fomenta la especialización.

D5. No se ha difundido la filosofía empresarial

A pesar de que la empresa si tiene una misión, visión, valores y objetivos, estos no han sido divulgados al personal, ni colocados en lugares visibles, algunos colaboradores creen que no existen, se pierde identidad, además de no tener claro lo que la organización quiere en un futuro.

D6. Control de inventario inadecuado

La inexistencia de un procedimiento estándar para realizar los inventarios en bodega ha provocado desorden, el auxiliar de esta área comenta que personal del área administrativa no utiliza vales para solicitar insumos lo que ha causado que los registros no cuadren; se observa que aunque el lugar es amplio, carece de orden, hay grandes cantidades de existencias con poco movimiento en el mercado.

2.4.1.3 Oportunidades

Tomando en cuenta la opinión del personal de la organización e información secundaria analizada se identifican las oportunidades que se visualizan para la empresa.

O1. Existencia de ferias de calzado

Específicamente Expocalzado que organiza cada año en julio o agosto la Gremial de calzado de Guatemala, son tres días consecutivos donde se puede mostrar el calzado que se produce, dar a conocer nuevos diseños, generar nuevos negocios con clientes potenciales, además de observar la competencia; estas ferias permitirán a la empresa promocionar, comercializar y concretar ventas. Expocalzado del año 2017 estima el cierre de la actividad con ventas de Q.60 millones en calzado.

O2. Existencia de clientes potenciales a nivel nacional

La empresa comercializa sus productos con minoristas y zapaterías de los diferentes mercados donde opera, existiendo un segmento de clientes distribuidores y mayoristas potenciales no explotados con los que puede hacer negocio. De los beneficios de agremiarse a la gremial de calzado es tener acceso a una base de datos de proveedores y clientes potenciales nacionales y extranjeros que ellos brindan, y ya que la empresa no ha promocionado su producto en algunos departamentos del país, tendrá la oportunidad de hacer negocios con nuevos contactos.

O3. Aranceles bajos en las importaciones de materia prima

Por los tratados de libre comercio que existen en la región específicamente con México, se puede contactar proveedores extranjeros que proporcionen materiales sin ser necesario pagar aranceles; el administrador general indica que se ha tenido acercamiento y cotizaciones con proveedores del vecino país mexicano, ofrecen materia prima de calidad con precios accesibles.

O4. Opción de exportar en la región

Existen tratados de libre comercio con México desde el año 2000 y con Centro América desde el año 2005, de los beneficios de estar agremiados a la Gremial de fabricantes de calzado es que ofrecen a sus asociados la oportunidad de tener una red de contactos empresariales de estos países donde se puede encontrar un nicho de mercado para exportar su producto.

O5. Accesibilidad a financiamiento

De entidades privadas que dan apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas (PYMES); el administrador general indica que ha tenido acercamientos de instituciones financieras ofreciéndoles apoyo económico, con múltiples

opciones de pago y con tasas de interés preferenciales. Estos son los montos, tasas y bancos con los que ha existido comunicación:

Banco Industrial: Montos de Q200,000.00 hasta Q.1,050,000.00, tasa preferencial del 21% anual préstamo pyme y del 11% anual para préstamo hipotecario.

Banco GYT Continental: financiamiento de Q.150,000.00 hasta Q.750,000.00 a una tasa anual del 14% para préstamo hipotecario.

Crédito Hipotecario Nacional: financiamiento hasta Q.900,000.00 a una tasa anual del 12% con garantía hipotecaria.

2.4.1.4 Amenazas

Las principales amenazas que se visualizan para la empresa se presentan en la siguiente gráfica:

A1. Competencia

Según la Gremial de calzado existen 46 empresas registradas que producen y comercializan calzado, aunque la mayoría de las empresas producen calzado casual considerándoseles como competencia indirecta, además existen empresas que no están registradas o que operan ilegalmente en el país, hay importaciones masivas de calzado asiático, y calzado deportivo de marca internacional que por su prestigio tiene bastante aceptación en el mercado.

A2. Incremento en las importaciones de calzado asiático

Según datos del Banco de Guatemala se ha incrementado las importaciones de calzado asiático específicamente de China, en el año 2014 fue de \$50,851,992.00 en el 2015 de \$51,308,886.00 en el 2016 de 96,126,941.00 mientras que de enero a mayo del año 2017 se ha importado \$62,089,357.00.

Las importaciones de ese país han ido en aumento, debido a que su precio sigue siendo menor al del mercado guatemalteco, debido a que esas empresas producen a escala reduciendo su costo de producción, es el mercado asiático el productor del 86.8% del calzado en el mundo, según la revista digital del calzado en línea.

A3. Existe contrabando de calzado

La Asociación de investigación y estudios sociales según –Estimación del comercio exterior ilícito por contrabando y defraudación aduanera en Guatemala- publicada en enero 2017, concluye que la defraudación aduanera y el contrabando son actividades ilícitas que se incluyen dentro de la denominada economía oculta o subterránea, y que provocan una competencia desleal a las empresas guatemaltecas, dan los productos a menor precio debido a que no pagan aranceles; para el caso de Guatemala alcanza al 50 % del valor de la producción nacional.

2.4.2 Planes de acción

En lo que respecta a la utilización de los planes de acción por parte del personal ejecutivo de la empresa y, conforme con los resultados obtenidos se determina que no utilizan ningún tipo de plan para la realización de las actividades en su área de trabajo.

Se evidencia desconocimiento del personal ejecutivo sobre este tema, esto da como resultado que no se tengan planes que detallen las diferentes actividades, tiempo, responsables y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.5 Función de organización

A continuación se analizan los resultados obtenidos de los elementos, diseño organizacional y herramientas utilizadas en la función de organización.

2.5.1 Funciones

Al preguntar al personal ejecutivo sobre las funciones que desempeñan en su área de trabajo se identifican tres áreas y sus principales funciones son:

➤ Administración

1. Supervisar las demás áreas.
2. Coordinar con producción y ventas la cantidad a producir.
3. Pagar a empleados.
4. Pagar a proveedores.
5. Llevar la contabilidad.
6. Asegurar la rentabilidad de la empresa.

➤ Producción

1. Analizar, fabricar y controlar la producción.
2. Proponer la fabricación de nuevos modelos.
3. Evitar desperdicios y pérdidas de materia prima.

➤ Ventas

1. Administrar la cartera de clientes.
2. Atraer nuevos clientes.

3. Desarrollar nuevos diseños y productos.

Funciones como desarrollar nuevos diseños y productos se realizan en el área de producción como en ventas, existe duplicidad de funciones. El encargado de ventas indica que en un principio esa actividad sólo correspondía a su área porque ellos estaban más al contacto con lo que pedían los clientes y en producción lo que hacían era hacer los bocetos y producir el nuevo diseño.

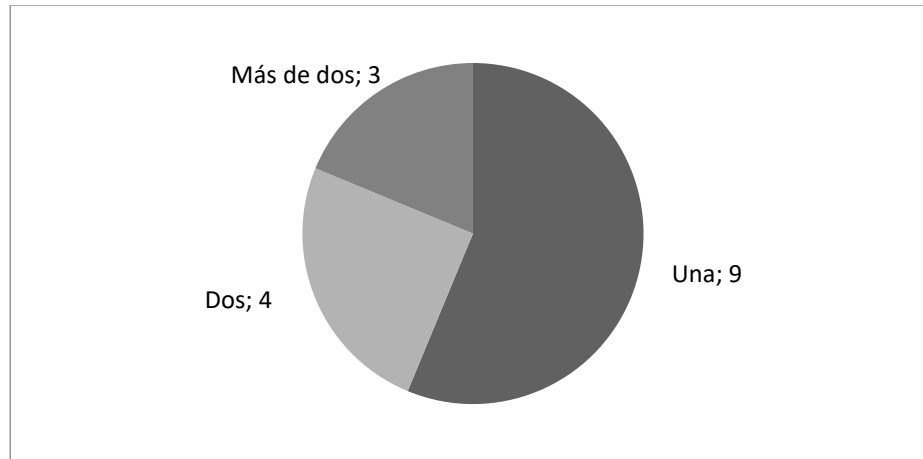
En el área de administración existe una mezcla de funciones de supervisión, financieras y administrativas, dando como resultado que en ocasiones exista traslape de funciones entre el administrador general y el supervisor de personal.

2.5.2 Jerarquías

La empresa al no tener una estructura definida, y al no contar con un organigrama general o nominal presenta inconvenientes para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos.

Esto ha provocado que se den discrepancias para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad, para comprobar esto se hizo necesario preguntar a los colaboradores sobre el número de personas de las que recibe supervisión y esto indicaron:

GRÁFICA 13
NÚMERO DE PERSONAS DE LAS QUE RECIBE SUPERVISIÓN
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Con los resultados de la gráfica anterior se determina que de las 16 personas encuestadas pertenecientes al personal operativo, 7 reciben supervisión de dos o más personas; debido en parte a que los encargados de producción y de ventas tienen discrepancia en que algunos puestos pertenecen a su área, estos son el auxiliar de compras y el auxiliar de bodega; también en el área administrativa no suelen respetarse los niveles jerárquicos, dando como resultado que se dé traslape de atribuciones entre el administrador general y el supervisor de personal.

Lo observado en las instalaciones de la empresa permite establecer que la mitad de los empleados ocasionalmente o casi siempre recibe instrucciones de más de una persona, creando inconvenientes para delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo supervisor, no respetándose así los niveles jerárquicos, incumpliendo así con el principio de unidad de mando.

2.5.3 Puestos

La unidad de análisis tiene definidos quince puestos y la conforman veinte empleados, y son los siguientes: administrador general y dueño de la empresa, supervisor de personal, encargado de taller, encargado de ventas, encargado de contabilidad, auxiliar administrativa, auxiliar de compras, auxiliar de bodega, 2 vendedores, 2 operarios de corte, 2 operarios de preparado, 2 operarios de ensuelado, 2 operarios de acabado, 1 operario de empaque y la aseadora.

Se identifica que en la empresa algunos puestos tienen diferentes nombres como por ejemplo, a los operarios de preparado también se les llama operarios de montaje o encargados de costura, a los operarios de ensuelado se les denomina operarios de pegado; al encargado de taller también lo nombran como jefe de taller o encargado de producción; algunos puestos no están estandarizados, se carece de un organigrama nominal y de algún documento que describa los puestos, el efecto que se da es la desorganización y que no se fomente el orden.

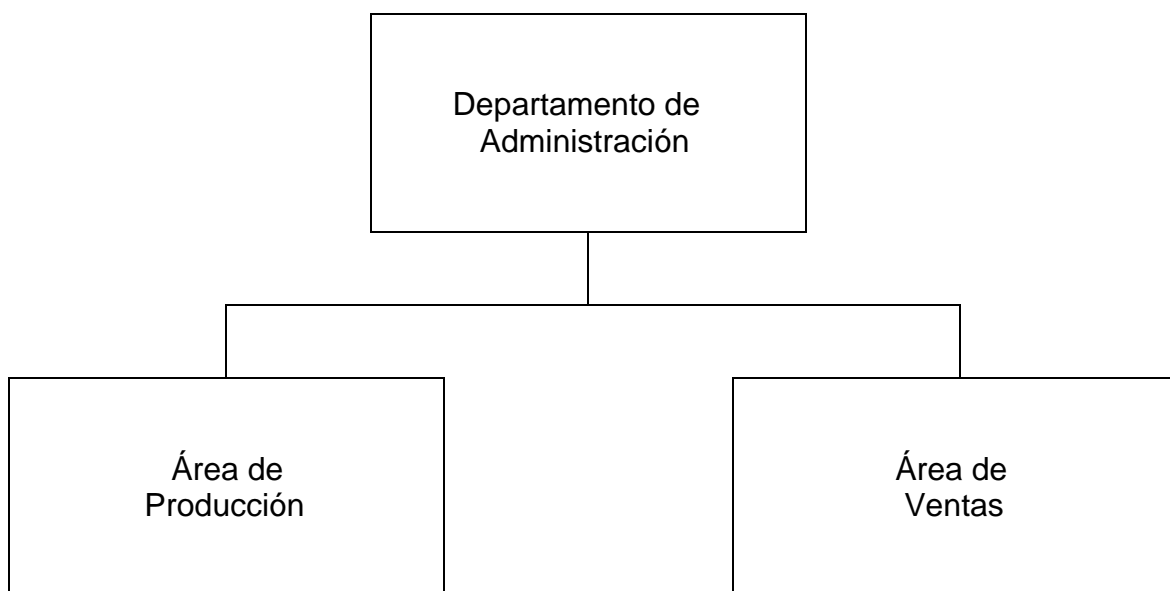
El encargado de la contabilidad que tiene pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría aún no se le considera personal del nivel ejecutivo, aunque éste a veces cumple atribuciones administrativas.

2.5.4 Estructura organizacional actual

En el transcurrir de los años la unidad de análisis ha presentado un crecimiento de personal, de actividades, tareas, funciones, y por ende ha tenido cambios en su estructura, pero no existe un organigrama donde se pueda visualizar esto. Sin que se tenga un organigrama definido, en la unidad de análisis se identifican tres áreas, producción, ventas y administración; existe cierta discrepancia en quien es la máxima autoridad debido a que el administrador general por lo regular no está en las instalaciones y es el supervisor de personal el que lo sustituye y toma las decisiones principales; además hay algunos puestos que no identifican quien es su jefe inmediato y reciben órdenes de más de uno, estos son: el auxiliar de

bodega, auxiliar de compras, auxiliar administrativa y el encargado de contabilidad; esto provoca duplicidad de atribuciones y de autoridad.

GRÁFICA 14
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

A continuación se presentan algunas observaciones de la estructura organizacional de la unidad de análisis:

1. Son tres unidades las que componen la estructura de la empresa, han sido las mismas prácticamente desde que inició operaciones.
2. El departamento de administración está conformado por: administrador general, supervisor de personal, encargado de la contabilidad, auxiliar administrativo y encargada de limpieza; los colaboradores indican que se da duplicidad de mando y existe confusión al señalar quien es el jefe inmediato.

3. El área de producción está conformado por: encargado de área, operativos de corte, preparado, ensuelado, acabado, empaque y auxiliar de bodega. El encargado de esta área cree que el auxiliar de compras está bajo su supervisión.
4. El área de ventas está conformado por: encargado de área, auxiliar de compras y vendedores. El encargado de esta área cree que el auxiliar de bodega y auxiliar administrativo le deben reportar.

2.5.5 Diseño organizacional actual

Aunque la empresa objeto de análisis no posee definida formalmente una estructura, se identifica el siguiente diseño organizacional.

2.5.5.1 Tipo de estructura organizacional

El tipo de organización que se observa en la empresa es funcional, esto debido a que las actividades afines están agrupadas, producción, ventas y administración, que independientemente que en la empresa se carezca de un organigrama, sí se logra identificar el tipo de estructura organizacional.

2.5.5.2 Dimensión de la estructura y sus características

La dimensión de la estructura es vertical con tres niveles, no se han creado nuevas áreas, han sido las mismas desde que la empresa inicio operaciones.

Se identifican tres niveles organizacionales, a continuación se detallan los puestos que pertenecen a cada nivel:

➤ Nivel gerencial o estratégico

Administrador general y el supervisor de personal; hay que comentar que el administrador general es el dueño y fundador de la empresa y por lo regular no

está presente en las instalaciones y el que cubre y realiza sus atribuciones es el supervisor de personal.

➤ Nivel medio o táctico

El encargado de producción y el encargado de ventas.

➤ Nivel operativo

Encargado de contabilidad, auxiliar administrativa, auxiliar de compras, auxiliar de bodega, 2 vendedores, 2 operarios de corte, 2 operarios de preparado, 2 operarios de ensuelado, 2 operarios de acabado, 1 operario de empaque, y la aseadora.

Se detectó que la persona que se encarga de la contabilidad tiene pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría pero todavía no se le considera en el nivel organizacional intermedio. Además personal del nivel ejecutivo e intermedio admite que desconoce la forma de aplicar técnicamente las funciones de planeación y organización, el administrador general solo termino la primaria y es por tal motivo que a veces delega al supervisor de personal algunas actividades, éste actualmente está cursando su tercer año en Licenciatura en Administración de Empresas.

2.5.5.3 Modelo de diseño y sus características

En la unidad de análisis se identifica una organización mecánica o también llamada burocrática, esto porque existen relaciones rígidas, alta centralización de las decisiones, aunque su grado de formalización es media porque no cuenta con planes, manuales, organigramas, se trabaja de manera empírica sin bases objetivas.

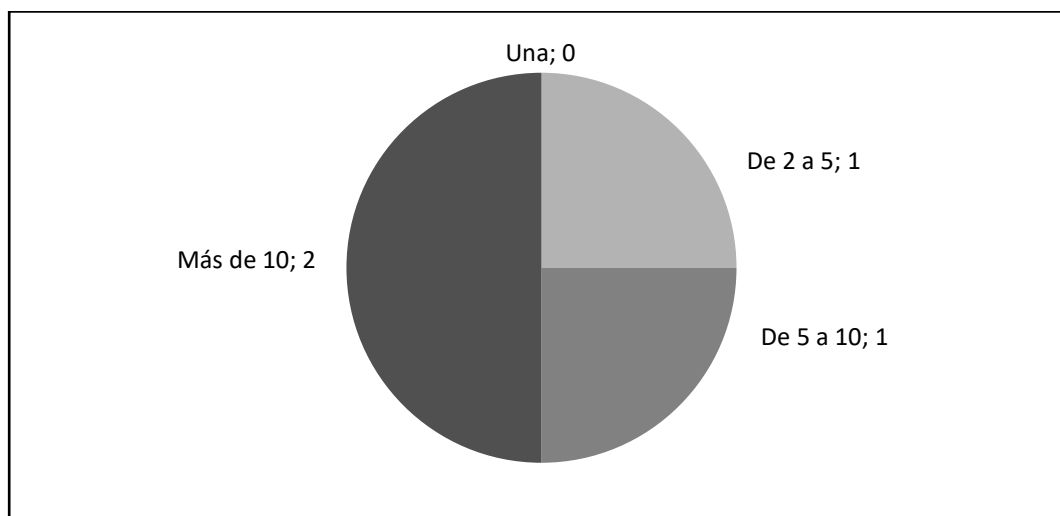
2.5.5.4 Tipo de departamentalización

En la empresa se identifica el tipo de departamentalización por funciones, debido al giro del negocio se han agrupado las actividades en tres áreas, producción, administración y ventas. Esto ha permitido la especialización tanto de las tareas como de las personas, existen colaboradores en la empresa que tienen en promedio más de tres años en el puesto.

2.5.5.5 Tramo de control

Para determinar el tramo de control existente en la empresa objeto de análisis, se preguntó al personal ejecutivo sobre el número de personas que tiene a su cargo y estos son los resultados:

GRÁFICA 15
NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

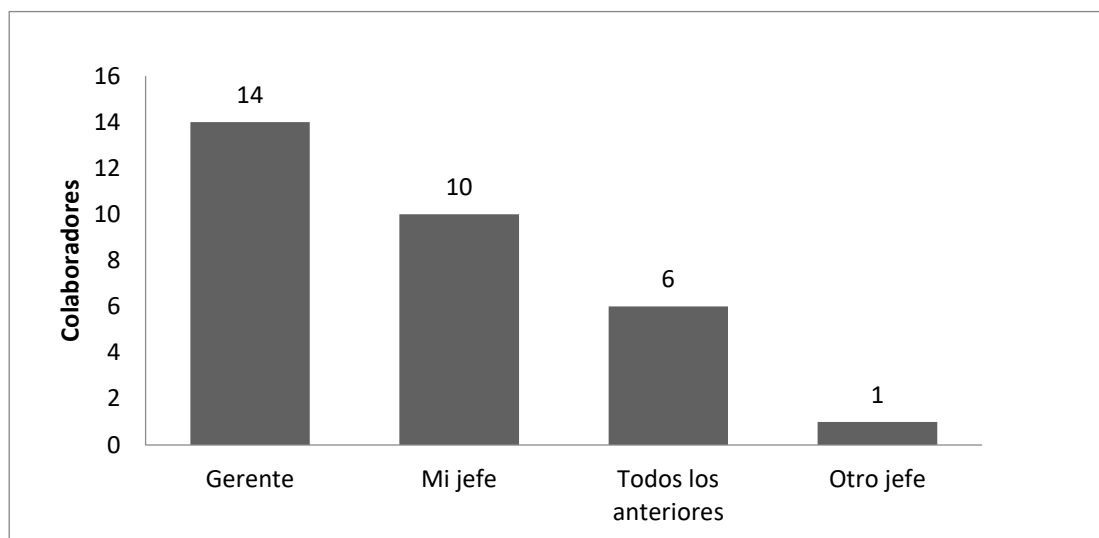
En la gráfica se muestra que la mitad encuestados dicen tener a su cargo más de 10 personas, estos son el administrador general y el supervisor de personal, esto porque no delegan la autoridad a los encargados de área y creen indispensable el tener que supervisar a todo el personal de la empresa.

Por lo tanto se considera que la unidad de análisis tiene un tramo de control vertical, esto porque hay pocos niveles organizacionales, y el personal nuevo ha sido agrupado en las áreas que existen desde el inicio de la empresa.

2.5.5.6 Sistema de organización

Para determinar el sistema de organización de la empresa, es necesario saber en quien se concentra la toma de decisiones, se preguntó a los colaboradores y estos son los resultados:

GRÁFICA 16
PERSONAS QUE TOMAN LAS DECISIONES PRINCIPALES
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Según lo que muestra la gráfica anterior, de las personas encuestadas en su mayoría creen que es el Gerente el que toma las decisiones principales, por ser el dueño de la empresa, y en menor medida lo hace el jefe inmediato, por lo tanto se considera que la unidad de análisis refleja un sistema de organización lineal, porque la actividad de toma de decisiones recae en una sola persona, en este caso el administrador general y cuando este se ausenta lo hace el supervisor de personal.

El tipo de organización es lineal o militar, debido en parte a que la unidad de análisis cuenta con poco personal, y porque las atribuciones de supervisión y toma de decisiones recae en el nivel gerencial, puestos como el encargado de producción y el de ventas se concentran únicamente en administrar y controlar su área, no tienen autoridad, en este caso se incumple con el principio Del equilibrio de autoridad – responsabilidad, que a una persona no se le puede dar responsabilidad sobre un área sin darle poder para tomar decisiones, en la empresa se delega poco y se supervisa mucho.

2.6 Herramientas de organización

Para esta investigación se tomaron en cuenta ciertas herramientas de organización, a continuación se muestran los hallazgos de cada una:

A. Organigramas

En la empresa se cuestiona sobre la existencia de organigramas y de las veinte personas encuestadas, todas desconocen de la existencia de uno, ya que efectivamente no cuentan con éste.

Además se detecta que el personal ejecutivo de la empresa no sabe cómo elaborar un organigrama, desconocen de su importancia, no permitiendo que se muestre la estructura de la unidad de análisis, impidiendo que las personas

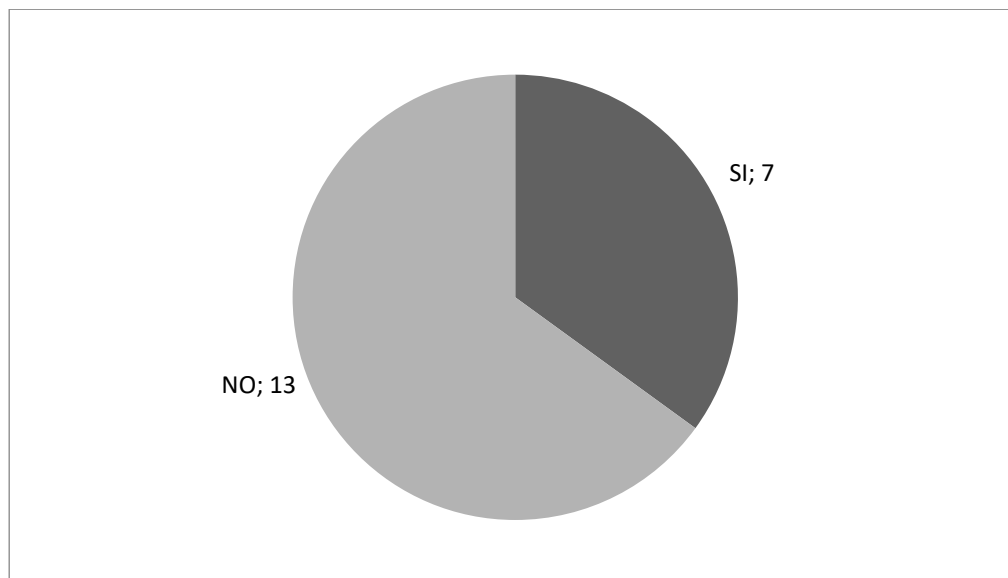
puedan conocer las unidades administrativas que la conforman, las líneas de relación existentes entre ellos y las jerarquías existentes.

B. Descriptores de puestos

Se identifica que en la unidad de análisis no existen descriptores de puestos, porque se carece del conocimiento para realizarlos; y al cuestionar a los colaboradores sobre el conocimiento de sus atribuciones, el total dice conocerlas, debido a que las han aprendido en la práctica.

Pero se cuestiona al personal sobre el conocimiento de las responsabilidades que conlleva su puesto, y estos son los resultados:

GRÁFICA 17
CONOCIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La gráfica anterior evidencia que la mayoría del personal de la empresa desconoce las responsabilidades de su puesto, esto se debe a que se carece de un documento que describa esta información.

Se incumple con el principio De la definición de puestos, ya que no se han definido por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

C. Descriptores de procedimientos

Se carece de un documento técnico que describa los procedimientos que tiene la empresa, el personal carece del conocimiento para elaborarlos, lo que causa que no exista un documento de apoyo para los colaboradores donde se pueda observar la forma correcta de realizar ciertas actividades.

D. Manuales administrativos

En la unidad de análisis no se tiene ningún tipo de manual administrativo, el administrador general como el supervisor de personal dicen no tener la capacidad y el tiempo para elaborarlos, desconocen la importancia de tenerlos, esto provoca que se carezca de documentos técnicos que ayuden a mejorar la comunicación y coordinación de la información y actividades en la empresa.

2.7 Análisis de resultados

A continuación se hace un resumen de los resultados obtenidos en la investigación de campo a cerca de las funciones de planeación y organización.

2.7.1 Planeación

- Hay una filosofía empresarial, la cual no está definida técnicamente, existe indiferencia para comunicarla a los empleados, evitando que estos se sientan

totalmente identificados con la organización y que tengan conocimiento de la dirección en que está encaminada la empresa.

- Los objetivos son determinados por el supervisor de personal existiendo nula participación del nivel intermedio y del resto del personal, a pesar de que son ellos quienes desarrollan las actividades y poseen mejor conocimiento del entorno en el que trabajan, se incumple con el principio De la participación, además existe poca comunicación de estos a los empleados, por lo tanto no se tiene claro hacia donde se dirigen los esfuerzos o que pretende lograr la empresa en un futuro.
- La empresa no utiliza ningún tipo de planes, ni tiene establecidas estrategias, debido a que personal ejecutivo carece del conocimiento para realizarlos, desaprovechando así una mejor utilización de los recursos, se incumple con el principio De la precisión ya que se carece de planes precisos, las actividades se realizan de manera empírica.
- Se carece de un análisis de los factores internos y externos que pueden ayudar al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades existentes en el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- De los procedimientos, existen dos que no son homogéneos, la solicitud de insumos a bodega el cual lo hacen las áreas de producción y ventas pero no administración, lo cual provoca descuadre en los controles de bodega.
- Y el procedimiento del inventario físico en bodega programado para realizarse cada quince días, a veces no se cumple en las fechas establecidas, existe deficiencias en la comunicación para coordinar las personas que deben realizarlo.

2.7.2 Organización

- La estructura organizacional no está definida técnicamente, carece de mandos medios que ayude a descentralizar las decisiones, no se puede hacer una correcta división de trabajo cuando la estructura organizacional no ha sido actualizada o modificada, hay discrepancias para identificar los niveles de jerarquía.
- Ausencia de organigramas que muestren la forma en que está organizada la empresa, la ubicación de cada puesto en la organización, las unidades que la conforman, no se puede visualizar las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes, esto provoca duplicidad de mando de algunos colaboradores.
- Carencia de descriptores de puestos donde se detallen las funciones principales y secundarias del mismo, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad, debido a esto el encargado de producción y ventas tienen discrepancias sobre a quién le debe reportar el auxiliar de bodega, auxiliar de compras y auxiliar administrativa, así mismo el administrador general y supervisor general caen en duplicidad de mando.
- Falta de un documento formal que describa los principales procedimientos, donde se estandaricen las actividades y procesos, el cual sirva de guía para los colaboradores.

Con base en lo anterior se puede determinar que la empresa ha sido dirigida de manera empírica, e incumple con varios principios administrativos, su personal evidencia desconocimiento para realizar las funciones de planeación y organización de manera técnica, por lo que en el siguiente capítulo se realiza una reformulación de estas dos funciones, así como la propuesta de instrumentos que ayuden, apoyen y sirvan de guía a los colaboradores para realizar las actividades de manera eficiente.

CAPÍTULO III
REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO UBICADA EN LA ZONA 8 DE MIXCO, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El siguiente capítulo presenta los cambios realizados a los elementos de las funciones de planeación y organización, estrategias diseñadas en base al análisis FODA, planes de acción para su ejecución, instrumentos y manuales administrativos, presupuesto y beneficios cualitativos de su implementación.

3.1 Justificación

La empresa unidad de análisis es familiar, fabrica y comercializa calzado deportivo en la Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Baja Verapaz, El Progreso, Sacatepéquez, Quetzaltenango, Escuintla, Chimaltenango y Suchitepéquez, a través de los años ha evidenciado un incremento en ventas, clientes, y colaboradores. En base al análisis de los resultados del capítulo anterior se determina que las funciones de planeación y organización han sido realizadas de manera empírica, sin una base objetiva, el personal ejecutivo posee escaso conocimiento de la forma técnica de realizarlas, se carece de planes, estrategias, e instrumentos que ayuden a definir un rumbo de acción y las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que se hace necesaria y oportuna la presentación de la propuesta para reformular las funciones de planeación y organización, y proveer a la institución de estrategias, tácticas, planes, una estructura organizacional e instrumentos administrativos que le permita utilizar los recursos disponibles de una manera eficiente.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización a la empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, a partir de enero 2018.

Brindar instrumentos administrativos que sirvan de ayuda para la ejecución de las actividades.

3.3 Función de planeación

A continuación se presenta el resultado de los cambios realizados a los elementos de planeación.

3.3.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, comprometidos en brindar productos innovadores y de calidad a través de la utilización de la mejor materia prima y personal especializado, a fin de mantener un crecimiento sostenido y la satisfacción de clientes internos y externos de la organización.

3.3.1.1 Visión

Ser en tres años una empresa líder guatemalteca, reconocida por brindar productos excelentes, innovadores y de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y estar a la vanguardia de las oportunidades que ofrezca el mercado.

3.3.1.2 Valores

Para ayudar a la comprensión de cada uno de los valores, se hace una definición aplicada a la empresa, los colaboradores tendrán una guía de cómo actuar y desempeñar sus actividades cotidianas en el trabajo.

a) Calidad

Satisfacer a nuestros clientes al brindarles productos elaborados con la mejor materia prima, a un precio justo.

b) Compromiso

Cumplir con lo ofrecido a clientes, proveedores y compañeros de trabajo dentro del tiempo estipulado, nos esforzamos en el logro de las tareas encomendadas.

c) Honestidad

Actuar transparentemente con compañeros de trabajo, clientes y proveedores, brindándoles datos reales y correctos, se es honesto en todo momento al llenar reportes, cheques de pago, vales de bodega, órdenes de compra, solicitudes de crédito, entre otros.

d) Innovación

Estar siempre en constante evolución, ofreciendo productos con los mejores diseños, con el afán de satisfacer las necesidades del cliente. Además se proyecta una mejora continua en los procesos de producción y ventas.

e) Puntualidad

Ser diligentes para hacer las cosas en su debido tiempo para cumplir con clientes internos y externos en los tiempos establecidos, siendo eficiente en la optimización de los recursos.

f) Respeto

Actuar siempre de manera profesional, ética y con la mayor cortesía con clientes internos y externos.

3.3.2 Objetivos

Se establece un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

3.3.2.1 General

Generar ventas anuales por encima de los 38,210 pares de calzado, un 8% más que el año anterior, y mantener ese crecimiento del mismo porcentaje durante los siguientes tres años.

3.3.2.2 Específicos

O1. Comunicar en el primer semestre del 2018 la nueva filosofía empresarial, las estrategias, manuales, instrumentos y estructura organizacional a los colaboradores de la empresa y dar un seguimiento anual de su entendimiento, avance y cambios que se realicen.

O2. Aumentar la línea de productos de 9 a 11 para abril 2018, y cada seis meses ir innovando en dos nuevos diseños y al mismo tiempo eliminando dos de los diseños de menor aceptación.

O3. Participar en el 100% de ferias y exposiciones de calzado anualmente, con el fin de aumentar la cartera de clientes.

O4. Disminuir anualmente el 100% de los descuadres que se dan en bodega.

3.3.3 Metas

Metas del Objetivo 1:

- Obtener tres cotizaciones de empresas litográficas para rotulación de filosofía empresarial y organigramas, antes del 24 de enero de 2018.

- Colocar antes del 26 de enero de 2018 los rótulos de la filosofía empresarial y organigramas.
- Que el 100% de los colaboradores conozcan la propuesta de planeación y organización, para el 26 de enero de 2018.
- Que cada colaborador de la empresa tenga un manual de organización, para febrero 2018.

Metas del objetivo 2

- Elegir a doce clientes detallistas a los que se les entrevistará, antes del 7 de febrero de 2018, clientes con los que la empresa ya trabaja.
- Entrevistar a tres distribuidores por semana, a partir del 12 de febrero de 2018, durante un mes.
- Fabricar en el mes de abril 2018 los dos nuevos diseños pendientes de aprobar.

Metas del objetivo 3

- Lograr antes del 10 de febrero de 2018 reunirse con ejecutivo de afiliaciones de la Cámara de Industria para obtener beneficios y requisitos de afiliación, (para agremiarse a cualquier gremial es obligación asociarse a esta institución).
- Afiliarse a la cámara de industria antes del 19 de febrero de 2018.
- Afiliarse a la gremial de calzado antes del 29 de febrero de 2018.
- Comprar el derecho para participar en expocalzado2018, para mayo 2018.

- Lograr atraer no menos de 30 clientes potenciales, a razón de 10 clientes diarios, en expocalzados 2018 a realizarse en agosto o septiembre del año.
- Incrementar la cartera de clientes detallistas de 75 a 95 para diciembre 2018.

Metas del objetivo 4:

- Documentar los descriptores de puestos del 100% del personal ejecutivo, para enero 2018.
- Definir las normas de los procedimientos a documentar, para enero 2018.
- Contar con un manual de políticas, normas y procedimientos, para febrero 2018.

3.3.4 Estrategias

Se diseñan siete estrategias en base al Análisis FODA, que servirán de ayuda a la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, para su mejor visualización se presenta la Matriz FODA.

CUADRO 3
MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

<p>Factores Internos</p> <hr/> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee capacidad instalada. 2. Precios bajos. 3. Calidad del producto. 4. Innovación de los productos. 5. Instalaciones propias y adecuadas. 6. Personal de producción especializado. 7. Jefe de ventas con amplia experiencia en el ramo. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de organigramas. 2. No se utiliza publicidad. 3. Carencia de descriptores de puestos. 4. Carencia de descriptores de procedimientos. 5. No se ha difundido la filosofía empresarial. 6. Control de inventario inadecuado.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de ferias de calzado. 2. Clientes potenciales a nivel nacional. 3. Aranceles bajos en las importaciones de materia prima. 4. Opción de exportar en la región. 5. Accesibilidad a financiamiento externo. 	<p>Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afiliarse a la cámara de industria y a la gremial de calzado, para participar anualmente en ferias, exposiciones, capacitaciones y conferencias que estas organizaciones ofrecen a sus asociados, además de obtener contactos con proveedores extranjeros para importar materia prima e insumos haciendo uso de financiamiento externo. F1, F2, F3, F4; O1, O2, O3, O5 2. Realizar marketing directo a clientes potenciales detallistas y mayoristas, utilizando base de datos que brinda la Cámara de Industria a sus asociados, enviando e-mails con carta de presentación y catálogo digital de productos. F2, F3, F4, F7; O2 	<p>Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa para mejorar las actividades de mercadeo al implementar un logotipo, slogan y material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional e internacional específicamente México y Centroamérica. D2; O2, O4
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Incremento en las importaciones de calzado asiático. 3. Contrabando de calzado. 	<p>Estrategia FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos productos con base a sugerencias y preferencias de clientes. F1, F2, F3, F4, F5, F6; A1, A2 2. Implementar políticas de descuento sobre volumen de compra, enfocada a clientes nuevos y antiguos, con el fin de incrementar las ventas y participación de mercado. F7; A1, A2, A3 	<p>Estrategia DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un manual de organización que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva. D1, D3, D5; A1, A2, A3 2. Elaborar un manual de políticas, normas y procedimientos a fin de que la empresa sea más eficiente y competitiva. D4, D6; A1, A2, A3

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

E1. Afiliarse a la cámara de industria y a la gremial de calzado, para participar anualmente en ferias, exposiciones, capacitaciones y conferencias que estas organizaciones ofrecen a sus asociados, además de obtener contactos con proveedores extranjeros para importar materia prima e insumos haciendo uso de financiamiento externo. (F1, F2, F3, F4; O1, O2, O3, O5)

E2. Realizar marketing directo a clientes potenciales detallistas y mayoristas, utilizando base de datos que brinda la Cámara de Industria a sus asociados, enviando e-mails con carta de presentación y catálogo digital de productos. (F2, F3, F4, F7; O2)

E3. Establecer un programa para mejorar las actividades de mercadeo al implementar un logotipo, slogan y material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional e internacional específicamente México y Centroamérica. (D2; O2, O4)

E4. Desarrollar nuevos productos con base a sugerencias y preferencias de clientes. (F1, F2, F3, F4, F5, F6; A1, A2)

E5. Implementar políticas de descuento sobre volumen de compra, enfocada a clientes nuevos y antiguos, con el fin de incrementar las ventas y participación de mercado. (F7; A1, A2, A3)

E6. Elaborar un manual de organización que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva. (D1, D3, D5; A1, A2, A3)

E7. Elaborar un manual de políticas, normas y procedimientos a fin de que la empresa sea más eficiente y competitiva. (D4, D6; A1, A2, A3)

3.3.5 Tácticas

Tácticas de la estrategia 1:

- Realizar reunión con ejecutivo de afiliaciones de la Cámara de Industria para obtener requisitos y beneficios de afiliarse.
- Concretar reunión con ejecutivo de la Gremial de calzado para obtener requisitos y beneficios de agremiarse.
- Completar compra de stand para participar en expocalzado a celebrarse a finales de julio o principios de agosto de cada año.
- Contratar empresa para diseño de stand.
- Realizar programación sobre la logística del evento expocalzado.
- Participar en el evento expocalzado.

Tácticas de la estrategia 2:

- Elaborar carta de presentación que se enviará a cliente.
- Contratar a empresa de diseño para que realice el catálogo digital.
- Determinar los clientes detallistas y mayoristas a los que se les enviará e-mail.
- Envío de e-mails con carta de presentación y catálogo de productos.
- Visitar a clientes detallistas o mayoristas interesados, a su negocio o empresa para mostrar los diferentes diseños de calzado.

Tácticas de la estrategia 3:

- Implementar logotipo y slogan.
- Presentar requisitos en el registro de la propiedad intelectual para patentizar marca.
- Contratar empresa para diseño y reproducción de dos banners y 100 afiches.
- Utilizar afiches con clientes detallistas, colocándolo en las zapaterías que visite el vendedor, previa autorización de cliente.
- Utilizar banners en exposiciones.

Tácticas de la estrategia 4:

- Determinar los doce clientes detallistas a los que se les realizará entrevista.
- Realizar entrevista con clientes detallistas.
- Analizar informe de resultado de las entrevistas para determinar los dos diseños a producir.
- Realizar boceto y hoja de especializaciones que llevará los dos diseños a producir.
- Realizar la producción de los nuevos diseños.

Tácticas de la estrategia 5:

- Establecer los montos y porcentajes de descuentos.
- Informar a vendedores sobre políticas de descuento.
- Implementar políticas de descuento.

Tácticas de la estrategia 6:

- Elaborar el organigrama general, nominal y específico de la empresa.
- Realizar la descripción técnica de puestos.
- Determinar las funciones de cada unidad administrativa.
- Definir el marco jurídico en el que la empresa está regida según su actividad económica.
- Preparar los manuales de organización, brindando una copia para cada unidad administrativa de la empresa.

Tácticas de la estrategia 7:

- Definir las distintas políticas que tendrá la empresa.
- Establecer las normas para cada uno de los procedimientos.
- Diagramar los principales procedimientos.
- Elaborar el manual de políticas, normas y procedimientos, brindando una copia para cada área de la empresa.

Tácticas de la implementación de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización:

- Contratar a empresa litográfica para rotulación de filosofía empresarial y organigramas.
- Colocar rótulos de la filosofía empresarial y organigramas en lugares estratégicos de la empresa.

- Determinar formato para socializar el manual de organización y manual de políticas, normas y procedimientos.
- Determinar formato para dar seguimiento a filosofía empresarial.

3.3.6 Políticas

Políticas de personal:

- No debe darse ninguna norma de reclutamiento de personal discriminatoria en razón de raza, sexo, estado civil o religión.
- Se le puede dar la tarde libre al colaborador que esté cumpliendo años, siempre y cuando este sea día laboral, a partir de las 14:00 horas.
- Cualquier permiso de trabajo debe ser autorizado por jefe inmediato.
- Ningún colaborador podrá laborar bajo efectos de alcohol o droga.
- Se descansa los días de asueto y feriado que establece la ley.
- Cada colaborador debe marcar diariamente hora de entrada, salida y emitir firma en el libro de registro que se encuentra en la entrada de las instalaciones de la empresa.
- La hora de entrada y salida a las instalaciones debe ser de acuerdo a la hora que tiene el reloj de la empresa, el cual está en la entrada de las instalaciones.
- Los colaboradores que falten a laborar sin causa justificada se le descontará el día y el séptimo, la decisión la tomará el jefe inmediato.

Políticas de ventas:

- El vendedor tiene la autoridad para negociar descuentos comerciales por volumen bajo estos criterios.

Volumen de compra en docenas	Porcentaje de descuento
1 a 6	0%
7 a 12	4%
13 en adelante	7%

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- Para acabar con existencias de calzado que no se han vendido se podrá ofrecer descuentos del 8 al 10% sobre cualquier volumen de compra.
- A clientes nuevos no se les da crédito, pero se le puede ofrecer un 10% en su primera orden de compra, no importando el volumen.
- A clientes detallistas que soliciten crédito, se le puede dar siempre y cuando no tengan ningún saldo pendiente.
- A ningún cliente se le puede dar más de 15 días calendario de crédito.

Políticas de finanzas:

- Para la compra de materiales o insumos, se tomará la decisión de compra teniendo como mínimo tres cotizaciones de proveedores, la que mejor favorezca a la empresa en términos de calidad, opciones de pago y precio.

- Negociar como mínimo 15 días de crédito con los proveedores.
- Todos los servicios se pagan en fecha para evitar recargos o multas por retrasos.
- Los viáticos a vendedores se pagan los días lunes de cada semana.
- Se gestiona la recuperación de efectivo a través de los vendedores, el cual no debe exceder los quince días.
- Los ingresos, egresos y movimientos de efectivo que se den en la empresa deben estar registrados en los respectivos formatos.

Políticas de calidad y producción:

- La empresa está comprometida en brindar al público productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente, por lo que se busca continuamente la eficiencia en la producción, aprovechando el talento humano y utilizando los mejores materiales.
- Debe hacerse un chequeo semanal como mantenimiento preventivo, para verificar el buen funcionamiento de las máquinas y herramientas en producción.
- La producción no debe exceder del 95% de la capacidad instalada de las máquinas.
- La localización de los módulos de trabajo debe ser la ideal para permitir la libre locomoción de las personas.
- Debe prevalecer el orden en bodega, los informes de existencias deben estar actualizados.

3.3.7 Normas y Procedimientos

Se detallan en el manual de políticas, normas y procedimientos. (Anexo 4)

3.3.8 Planes de acción

Se procede a instrumentalizar las estrategias propuestas al presentar los siguientes planes de acción, necesarios para su implementación y seguimiento.

En cada plan de acción se detalla el objetivo de la misma, las actividades, metas, responsables, tiempo y recursos que serán necesarios para implementar la estrategia.

**CUADRO 4
PLAN DE ACCIÓN 1
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017**

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta.	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana el 100% de la propuesta.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa Papelería.	A definir por la empresa Q.100.00	A definir por la empresa
3	Contactar a ejecutivo de afiliaciones de la Cámara de la Industria. (anexo 1)	Afiliarse a la cámara de industria; presentando en dos semanas el 100% de los requisitos.	Jefe administrativo	29/01/2018	10/02/2018	Inscripción. Doce cuotas de Q.645.00.	Q.350.00 Q.7,095.00	Q.7,545.00
4	Contactar a ejecutivo de afiliaciones de la Gremial de Calzado.(anexo 2)	Afiliarse a la gremial de calzado, cumpliendo con el 100% de requisitos en dos semanas.	Jefe administrativo	19/02/2018	28/02/2018	Cuatro cuotas trimestrales de Q.600.00	Q.2,400.00 Q.2,400.00	Q.2,400.00
5	Participar en convocatoria para venta de stand de expocalzado 2018.	Comprar en una sola reunión stand para participar en expocalzado 2018.	Jefe administrativo	01/04/2018	30/04/2018	Alquiler Stand. Alquiler bodega.	Q.5,200.00 Q.2,600.00	Q.7,800.00
6	Realizar programación sobre la logística del evento expocalzado.	Definir los colaboradores que participarán en el evento, la dinámica de venta y recursos a emplear.	Encargado de ventas	01/08/2018	10/08/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
7	Contactar a empresa para diseño de stand.	Tener un stand llamativo, con exhibidores y mobiliario para atraer a los visitantes.	Encargado de ventas	10/08/2018	14/08/2018	Diseño de Stand	Q.8,000.00	Q.8,000.00
8	Participar en expocalzado 2018.	Realizar en tres días la exposición y promoción de los diferentes diseños de calzado.	Jefe de ventas	15/08/2018	17/08/2018	Papelería. Alimentación.	Q.1,000.00 Q.750.00	Q.1,750.00
9	Evaluación de la estrategia. (formato 11)	Verificar bimestralmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente general	12/01/2018	18/08/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Total								Q.27,995.00

Estrategia FO: Afiliarse a la cámara de industria y a la gremial de calzado, para participar anualmente en ferias, exposiciones, capacitaciones y conferencias que estas organizaciones ofrecen a sus asociados, además de obtener contactos con proveedores extranjeros para importar materia prima e insumos haciendo uso de financiamiento externo

Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.

CUADRO 5
PLAN DE ACCIÓN 2
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Estrategia FO: Realizar marketing directo con clientes potenciales detallistas y mayoristas, utilizando base de datos que brinda la Cámara de Industria a sus asociados, enviando e-mails con carta de presentación y catálogo digital de productos.										
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Fin					
1	Presentación de la propuesta. (formato 3)	Informar en un día el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00		
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana la el 100% la propuesta.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa.	A definir por la empresa		
3	Solicitar a la Cámara de Industria base de datos de clientes potenciales.	Determinar en una semana los clientes potenciales a quienes se les enviará carta y catálogo digital.	Jefe administrativo	11/02/2018	17/02/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
4	Contactar a empresa de diseño para que realice el catálogo digital. (formato 4)	Contar con un catálogo digital para promocionar los diferentes diseños de calzado a posibles clientes.	Encargado de ventas	18/02/2018	25/02/2018	Catálogo digital, de 10 páginas, incluye la toma de fotos del calzado.	Q.1,500.00	Q.1,500.00		
5	Envío de e-mails con carta de presentación y catálogo digital.	Captar nuevos clientes, incursionar en el segmento de clientes mayoristas.	Encargado de ventas	26/02/2018	28/02/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
6	Visitar a clientes interesados.	Cerrar venta de producto con el 50% de clientes que se visiten.	Encargado de ventas	01/03/2018	30/06/2018	Viáticos	Q.4,000.00	Q.4,000.00		
7	Evaluación de la estrategia.(formato 11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente General	12/01/2018	01/07/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
								Total	Q.6,000.00	



Calidad a tu alcance

FORMATO 3

CARTA DE PRESENTACIÓN Y SOLICITUD DE CITA

Ciudad de Guatemala, 26 de febrero de 2018

(Nombre del destinatario)
(Puesto)
(Nombre de la empresa)
(Dirección)

REF: Presentación formal de nuestros productos

Respetables señores:

A través de la siguiente Calzado Leo le saluda de forma cordial y atenta, para hacer la presentación formal de nuestros productos.

Somos una compañía guatemalteca seria con varios años en el mercado, ofrecemos productos innovadores, de calidad y a un buen precio, nuestro deseo es hacer negocio con ustedes en pro de mejorar su rentabilidad.

Queremos expresarle nuestro gran interés de que conozca personalmente nuestros productos, por lo que sin ningún compromiso puede comunicarse con nosotros que amablemente le estaremos visitando en lugar, fecha y hora que a usted le convenga, le adjunto catálogo digital de productos.

Cordialmente,

Pedro Antonio Xiloj
Gerente

Calzado Leo
Dirección de la empresa
Teléfonos y e-mail

FORMATO 4
EJEMPLO DE CATÁLOGO DIGITAL
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

CUADRO 6
PLAN DE ACCIÓN 3
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin			
Estrategia DO: Establecer un programa para mejorar las actividades de mercadeo al implementar un logotipo, slogan y material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional e internacional específicamente México y Centroamérica.								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
1	Presentación de la propuesta. (formatos 5,6,7 y 8)	Informar en un día el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana el 100% la propuesta.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
3	Asistir a registro de la propiedad intelectual.	Obtener en un día los requisitos para patentizar marca.	Auxiliar administrativo	19/01/2018	25/01/2018	Papelería.	Q.50.00	Q.50.00
4	Presentar requisitos para registrar marca de la empresa.	Lograr el registro de la marca de la empresa, en dos semanas.	Auxiliar administrativo	05/02/2018	19/02/2018	Presentación. Formulario. Tasa de inscripción. Certificado o Título.	Q.110.00 Q.5.00 Q.1,000.00 Q.50.00	Q.1,165.00
5	Contactar con empresa litográfica.	Reproducir en dos semanas material publicitario.	Auxiliar administrativo	20/02/2018	06/03/2018	2 Banners 100 Afiches	Q.2,000.00 Q.2,000.00	Q.4,000.00
6	Utilizar afiches con clientes detallistas.	Lograr colocar un afiche en cada zapatería que visite el vendedor, previa autorización del cliente.	Vendedor	07/03/2018	30/03/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
7	Utilizar banners en exposiciones.	Atraer la atención de clientes potenciales mediante la utilización de dos banners haciendo énfasis en la calidad, diseño y precio del producto.	Jefe de ventas	01/04/2018	15/08/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
8	Evaluación de la estrategia.(formato11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente General	12/01/2018	16/08/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
Total								Q.5,715.00

FORMATO 5
DISEÑO DE LOGOTIPO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO



Especificaciones del diseño:

1. El tipo de letra para la palabra “calzado” es Vermin Vibes, número catorce, color negro.
2. El tipo de letra para la palabra “LEO” es Vermin Vibes, con profundidad, número ochenta, color rojo la “L”, amarillo la “E” y azul la “O”.
3. El diseño del logotipo hace alusión a la diversidad de diseños y colores de los productos que ofrece la empresa.

El logotipo dará identidad corporativa a la empresa, transmitirá confianza a los clientes para adquirir los productos.

FORMATO 6
DISEÑO DE SLOGAN
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO

Calidad a tu alcance

Especificaciones del diseño:

1. El tipo de letra es High tower text, número catorce, color negro.
2. El slogan “Calidad a tu alcance”, hace énfasis a los atributos del producto, proclamando que el producto que se ofrece es de buena calidad, y el precio es accesible para las personas.
3. El slogan da una impresión creíble y no exagerada de lo que se ofrece, el fin es generar un deseo o necesidad de compra.

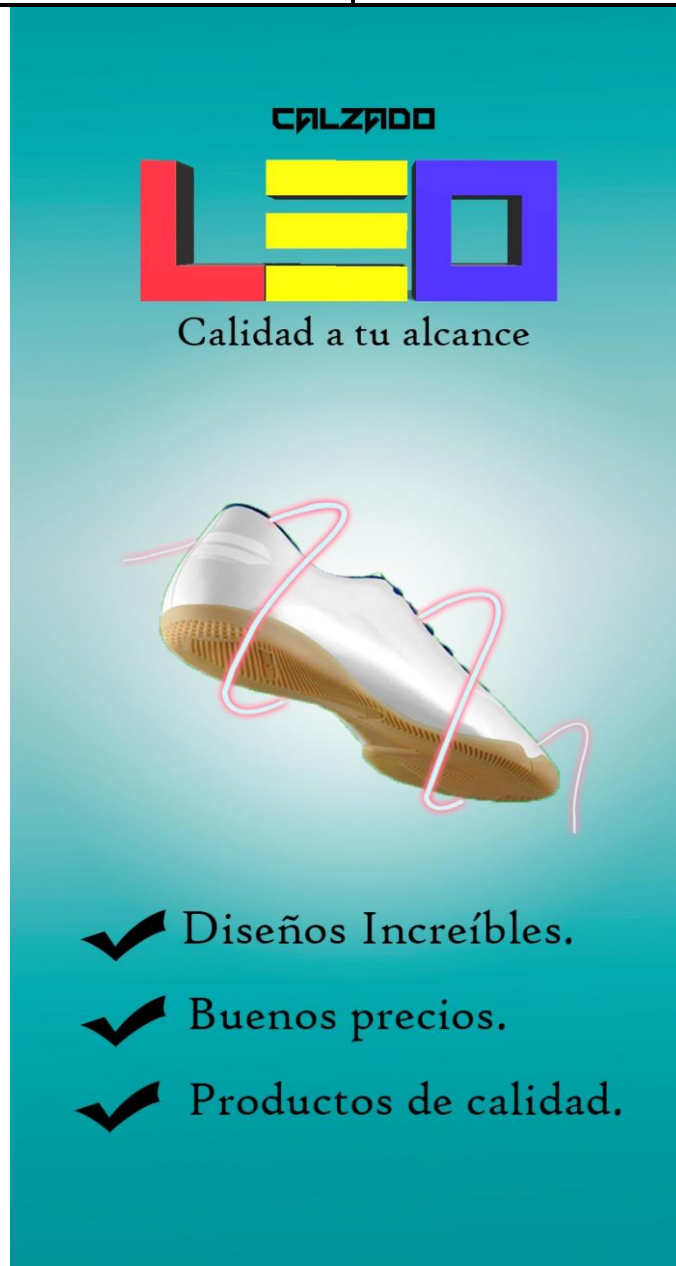
FORMATO 7
DISEÑO DE AFICHE
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO

Medio: Afiche	Tamaño: 28 x 42 cm
Producto: Calzado LEO	Observaciones: Full color



FORMATO 8
DISEÑO DE BANNER
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO

Medio: Banner	Tamaño: 60 x 150 cm
Producto: Calzado LEO	Observaciones: Full color



CUADRO 7
PLAN DE ACCIÓN 4
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Estrategia FA: Desarrollar nuevos productos con base en sugerencias y preferencias de clientes.										
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Fin					
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en 1 día.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.300.00	Q.500.00		
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana la propuesta.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
3	Análisis de informe de ventas.	Elegir en una semana a los doce distribuidores que se entrevistará.	Encargado de ventas	30/01/2018	07/02/2018	Reproducir la guía de entrevista.	Q.100.00	Q.100.00		
4	Visitar a distribuidores para entrevista. (formato 9)	Entrevistar a tres distribuidores por semana, para obtener información de sugerencias y comentarios de clientes finales.	Encargado de ventas	12/02/2018	12/03/2018	Viáticos. Regalo de promoción a entrevistados.	Q.600.00	Q.1,200.00		
5	Presentación de los resultados obtenidos a personal ejecutivo.	Definir en una reunión los posibles diseños a producir.	Encargado de ventas	16/03/2018	16/03/2018	Refacción	Q.200.00	Q.200.00		
6	Realizar bocetos de los nuevos diseños.	Presentar los bocetos de los dos nuevos diseños.	Encargado de producción	19/03/2018	23/03/2018	Papelería	Q.100.00	Q.100.00		
7	Análisis de los nuevos diseños.	Aprobar en una semana los dos nuevos diseños a producir.	Gerente general	26/03/2018	30/03/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
8	Empezar el proceso de producción.	Fabricar en un mes, los dos nuevos diseños, la cantidad a producir la definirá el encargado de producción.	Encargado de producción	01/04/2018	30/04/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
9	Evaluación de la estrategia. (formato 11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente general	12/01/2018	01/05/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
Total								Q.2,100.00		

FORMATO 9
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Dirigida a: distribuidores de los productos de la empresa, son ellos los que tienen contacto con el consumidor final.

Objetivo: Evaluar la satisfacción que tienen los clientes de los productos que ofrece la empresa, así como obtener comentarios y sugerencias para la creación de nuevos diseños de calzado deportivo.

Instrucciones: a continuación se le realizará una serie de preguntas las cuales se pide de favor que las responda claramente, la información que nos brinde será utilizada para mejorar nuestros productos y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial por la empresa.

La entrevista dura aproximadamente 15 minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando nuestros productos?

Menos de 1 año () 1 año (X) 2 años () 3 años o más ()

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general de nuestros productos?

Excelente () Bueno (X) Regular () Bajo ()

¿Por qué? _____

3. ¿Por cuál de estos motivos compra nuestros productos?

Precio (X) Diseños (X) Calidad () Diversidad de tallas () Otro ()

Amplíe _____

4. ¿Porque considera que los clientes finales compran calzado deportivo de otras marcas?

Por el precio y por el diseño del zapato.

5. ¿Cuáles son los colores que más solicitan en general de calzado deportivo de nuestras marcas y de la competencia?

Blancos y azules.

6. ¿Cuáles son los diseños de calzado que más solicitan los clientes?

Los que tienen planta lisa.

7. ¿Los clientes finales, han hecho comentarios positivos o negativos de nuestros productos?

Positivos, por los diferentes colores existentes.

8. ¿Los clientes finales han sugerido algún color o diseño de calzado deportivo?

Han solicitado calzado que no tengan cinta para amarrar.

9. ¿Hay algún comentario o sugerencia que le gustaría hacerle a nuestra empresa?

Que se de descuento en la compra de cantidades grandes.

Muchas gracias

CUADRO 8
PLAN DE ACCIÓN 5
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta.	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobación de la propuesta en una semana.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reunión con vendedores. (formato 10)	Informar a vendedores el 100% de las políticas de ventas establecidas.	Encargado de ventas	22/01/2018	22/01/2018	Copias.	Q.20.00	Q.20.00
4	Implementar políticas.	Aumentar las ventas en un 8% mensual.	Vendedor	23/01/2018	30/06/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
5	Evaluar los porcentajes de descuento y montos autorizados.	Determinar si es necesario modificar los montos o los porcentajes de descuento.	Encargado de ventas	01/07/2018	05/07/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
6	Evaluación de la estrategia. (formato 11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente general	12/01/2018	06/07/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa
							Total	Q.520.00

Estrategia FA: Implementar políticas de descuento sobre volumen de compra, enfocada a clientes nuevos y antiguos, con el fin de incrementar las ventas y participación de mercado.

Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.

FORMATO 10
POLÍTICAS DE DESCUENTO SOBRE MONTOS
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Volumen de compra en docenas	Porcentaje de descuento
1 a 6	0%
7 a 12	4%
13 en adelante	7%
Calzado antiguo que no se ha vendido.	8% a 10%
Clientes nuevos en su primer pedido.	10%

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

CUADRO 9
PLAN DE ACCIÓN 6
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Estrategia DA: Elaborar un manual de organización que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva.										
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Fin					
1	Presentación de la propuesta.	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	Q.500.00		
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobación de la propuesta en una semana.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
3	Preparar los manuales. (anexo 3)	Reproducir cinco manuales de organización, una para cada unidad administrativa.	Auxiliar administrativo	20/01/2018	20/01/2018	Reproducción de cinco manuales.	Q.375.00	Q.375.00		
4	Entrega de los manuales de organización.	Que cada encargado de unidad tenga un manual de organización.	Auxiliar administrativo	22/01/2018	22/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
5	Reunión con personal ejecutivo.	Comunicar en una reunión los cambios realizados a cada puesto e informar del ascenso al auxiliar contable.	Jefe administrativo	23/01/2018	23/01/2018	Refacción.	Q.50.00	Q.50.00		
6	Seguimiento.	Corroborar que exista un manual de organización en cada unidad administrativa de la empresa.	Gerente general	01/02/2018	05/02/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
7	Evaluación de la estrategia. (formato 11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente general	12/01/2018	06/02/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
Total								Q.925.00		

CUADRO 10
PLAN DE ACCIÓN 7
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Estrategia DA: Elaborar un manual de políticas, normas y procedimientos a fin de que la empresa sea más eficiente y competitiva.										
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Fin					
1	Presentación de la propuesta.	Informar del 100% de la propuesta en una sola reunión.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.400.00 Q.200.00	Q.600.00		
2	Análisis y aprobación de la propuesta.	Aprobar en una semana el 100% de la propuesta.	Gerente general	13/01/2018	19/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
3	Preparación del material. (anexo 4)	Reproducir cinco manuales, uno para cada unidad de la empresa.	Auxiliar administrativo	22/01/2018	22/01/2018	Reproducción de cinco copias.	Q.375.00	Q.375.00		
4	Entrega de los manuales de políticas, normas y procedimientos.	Que cada encargado de unidad tenga un manual de políticas, normas y procedimientos.	Auxiliar administrativo	22/01/2018	22/01/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
5	Reunión con todo el personal.	Presentar en una reunión las políticas, normas y procedimientos que se encuentran documentadas en el manual.	Jefe administrativo	26/01/2018	26/01/2018	Refacción	Q.600.00	Q.600.00		
6	Seguimiento.	Comprobar que cada encargado de unidad tenga un manual de políticas, normas y procedimientos.	Gerente general	01/02/2018	28/02/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
7	Evaluación de la estrategia. (formato 11)	Verificar mensualmente el 100% del avance de las actividades de la estrategia.	Gerente general	12/01/2018	01/03/2018	A definir por la empresa.	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
Total								Q.1,575.00		

3.3.9 Evaluación de estrategias

Para que las estrategias sean efectivas se hace indispensable realizar verificaciones continuas, a fin de determinar su avance, la culminación de todas las actividades definidas determinará la consecución o no de los objetivos propuestos para la empresa.

Se presenta un documento que permitirá llevar el control de la ejecución y avance de cada estrategia, en cada plan de acción se definió la persona encargada de realizar esta actividad y la periodicidad para hacerlo.

El formato para verificar el avance de las estrategias tiene los siguientes apartados:

No: el número de estrategia, está en orden correlativo, de forma ascendente.

Estrategia: descripción de la estrategia.

Total de actividades: es el total de actividades que se definieron en el plan de acción para ejecutar una estrategia. (A)

Actividades realizadas: es el total de actividades que ya se realizaron de la estrategia, definidas en el plan de acción. (B)

% de avance: es el porcentaje de avance de una estrategia, se obtiene al dividir las actividades realizadas entre el total de actividades por cien. $(B/A)*100$

Observaciones: en este apartado se coloca todo lo relacionado a la estrategia, factores positivos o negativos que estén afectando su ejecución, cambios o retraso que se hallan dado en las actividades, etc.

FORMATO 11

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

No.	Estrategia	Total de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	% de avance (B/A)*100	Observaciones
1	Afiliarse a la cámara de industria y a la gremial de calzado, para participar anualmente en ferias, exposiciones, capacitaciones y conferencias que estas organizaciones ofrecen a sus asociados, además de obtener contactos con proveedores extranjeros para importar materia prima e insumos haciendo uso de financiamiento externo.	8	4	50%	Actualmente la empresa ya está afiliada a la gremial de calzado, en espera de la convocatoria para venta de stand.
2	Realizar marketing directo con clientes potenciales detallistas y mayoristas, utilizando base de datos que brinda la Cámara de Industria a sus asociados, enviando e-mails con carta de presentación y catálogo digital de productos.	6			
3	Establecer un programa para mejorar las actividades de mercadeo al implementar un logotipo, slogan y material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional e internacional específicamente México y Centroamérica.	7			
4	Desarrollar nuevos productos con base a sugerencias y preferencias de clientes.	8			
5	Implementar políticas de descuento sobre volumen de compra, enfocada a clientes nuevos y antiguos, con el fin de incrementar las ventas y participación de mercado.	5			
6	Elaborar un manual de organización que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva.	6			
7	Elaborar un manual de políticas, normas procedimientos a fin de que la empresa sea más eficiente y competitiva.	6			
8	Implementar propuesta para la reformulación de las funciones de planeación y organización.	8			

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.4 Función de organización

Para la correcta aplicación de esta función se propone una estructura organizacional adecuada para el logro de los objetivos, a fin de optimizar los recursos de la empresa, a continuación se detallan los cambios realizados a los elementos de organización:

3.4.1 Funciones

Se analizan, reestructuran y definen las funciones principales de cada unidad administrativa.

1. Gerencia general

Encargada de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, mantener constante comunicación con la cámara de la industria y la gremial de calzado, pagar la nómina y a los proveedores, representar a la organización ante diversas instituciones, promover un buen ambiente de trabajo y dar seguimiento a la filosofía empresarial.

Establecer y evaluar el cumplimiento y avance de la misión, visión, objetivos generales de la empresa. Esta unidad delegará la supervisión al departamento administrativo, con el fin de concentrarse en las funciones que le competen.

2. Departamento administrativo

Se encarga de establecer objetivos específicos y estrategias de cada sección, además de dirigir, monitorear y evaluar las actividades de las secciones de producción, ventas y finanzas; contratar y administrar la nómina de empleados, coordinar capacitaciones para los colaboradores, además de llevar el control del avance de las estrategias de la organización.

Su ubicación en la estructura organizacional es estratégica, es el enlace entre la gerencia general con las secciones operativas de la empresa.

3. Sección de producción

Se encarga de analizar, programar y controlar la producción, cumplir con las órdenes de producción, evitar desperdicios al realizar un correcto aprovechamiento de los recursos. Esta unidad se encarga de llevar el control de costos unitarios y totales, además de cuantificar en informes los materiales utilizados en la fabricación.

4. Sección de ventas

Encargada de mejorar la participación de mercado al ampliar y administrar la cartera de clientes, coordinar y ejecutar estrategias de ventas, programar y controlar las actividades para promocionar, vender y distribuir el producto. También tendrá la responsabilidad de llevar el control de ventas diarias, semanales, mensuales y anuales, presentando informes al departamento administrativo.

Presentar propuestas de nuevos diseños de calzado para producir, visitar y dar seguimiento a clientes actuales y potenciales.

5. Sección de finanzas

Encargada de administrar y controlar los recursos financieros de la empresa; contabiliza los ingresos y egresos de la organización en los diferentes libros contables en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Además analizar y presentar al jefe administrativo estados financieros e informes de manera semanal, quincenal, mensual y anualmente, según corresponda.

3.4.2 Jerarquías

En la estructura propuesta se aplica la jerarquización, se definen las líneas de autoridad y responsabilidad mediante el organigrama sugerido, donde se pueden visualizar las relaciones existentes entre las unidades administrativas.

Las jerarquías se definen con el objetivo de que cada colaborador reciba órdenes y reporte a una sola persona, evitando así la duplicidad de mando y fuga de responsabilidad. Los siguientes son los puestos y niveles organizacionales que conforman la empresa.

- Nivel institucional o estratégico

Integrado por la gerencia general. En esta unidad se encuentra el gerente general, quien es el dueño y máxima autoridad de la empresa.

- Nivel intermedio o táctico

Lo conforma el departamento administrativo, esta unidad la dirige el jefe administrativo apoyado por un auxiliar administrativo.

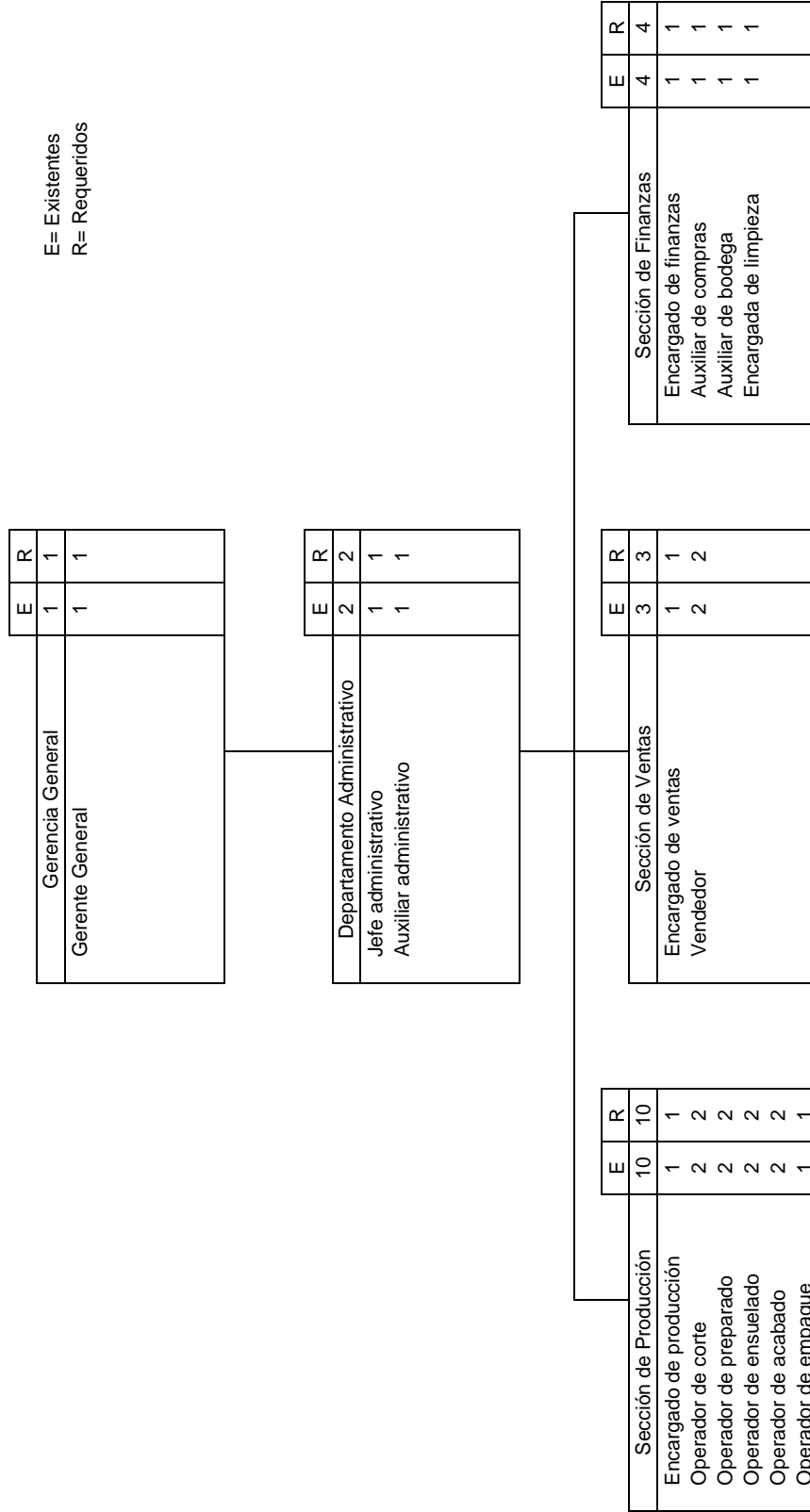
- Nivel operativo o funcional

Abarca las secciones de producción, ventas y finanzas. Lo conforman los encargados respectivos de cada sección, el auxiliar de compras, auxiliar de bodega, vendedores, operadores de corte, preparado, ensuelado, pegado y acabado, y la encargada de limpieza.

3.4.3 Puestos

Para identificar la ubicación de cada puesto en la nueva estructura organizacional de la empresa se presenta el siguiente organigrama nominal.

GRÁFICA 18
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO



Fuente: elaboración propia. Año 201

Se hizo necesario estandarizar algunos puestos, esto para promover el orden en la empresa, a continuación se detallan estos cambios:

CUADRO 11
ESTANDARIZACIÓN DE PUESTOS
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Puesto Actual	Puesto Propuesto
1. Administrador general.	1. Gerente general.
2. Supervisor de personal.	2. Jefe administrativo.
3. Auxiliar contable.	3. Encargado de finanzas.
4. Operario de corte.	4. Operador de corte.
5. Operador de montaje o encargado de costura u operario de preparado.	5. Operador de preparado.
6. Operario de ensuelado u operario de pegado.	6. Operador de ensuelado.
7. Operario de acabado.	7. Operador de acabado.
8. Operario de empaque.	8. Operador de empaque.
9. Aseadora	9. Encargada de limpieza.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La empresa tenía un administrador general, el cual ahora es el gerente general, éste presidirá la gerencia general, separándolo del jefe administrativo el que estará a cargo del departamento de administración, con el fin de evitar traslape y duplicidad de atribuciones, así cada uno se concentrará en su unidad administrativa.

La auxiliar administrativa estará asignada al departamento de administración, las funciones de esta unidad son acordes a las tareas que realiza, en la sección de finanzas se asigna el auxiliar de bodega y el auxiliar de compras, personas con quien el encargado de finanzas tiene relación constante, conjuntamente llevan los reportes e informes de producción, ventas y el control del inventario de la organización.

Dentro de los cambios más significativos es que el auxiliar contable ahora será el encargado de la sección de finanzas, se sugiere esta modificación tomando en cuenta el nivel académico, conocimiento y experiencia del colaborador, con el fin de aprovechar el recurso humano al máximo.

CUADRO 12
PRESUPUESTO ANUAL DE LA PROPUESTA DE ASCENSO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Descripción	Sueldo mensual	Sueldo anual
Encargado de finanzas	Q.4,500.00	Q.54,000.00
Provisión prestaciones laborales		Q.22,588.20
Bonificación incentivo	Q.250.00	Q.3,000.00
Total	Q.4,750.00	Q.79,588.20

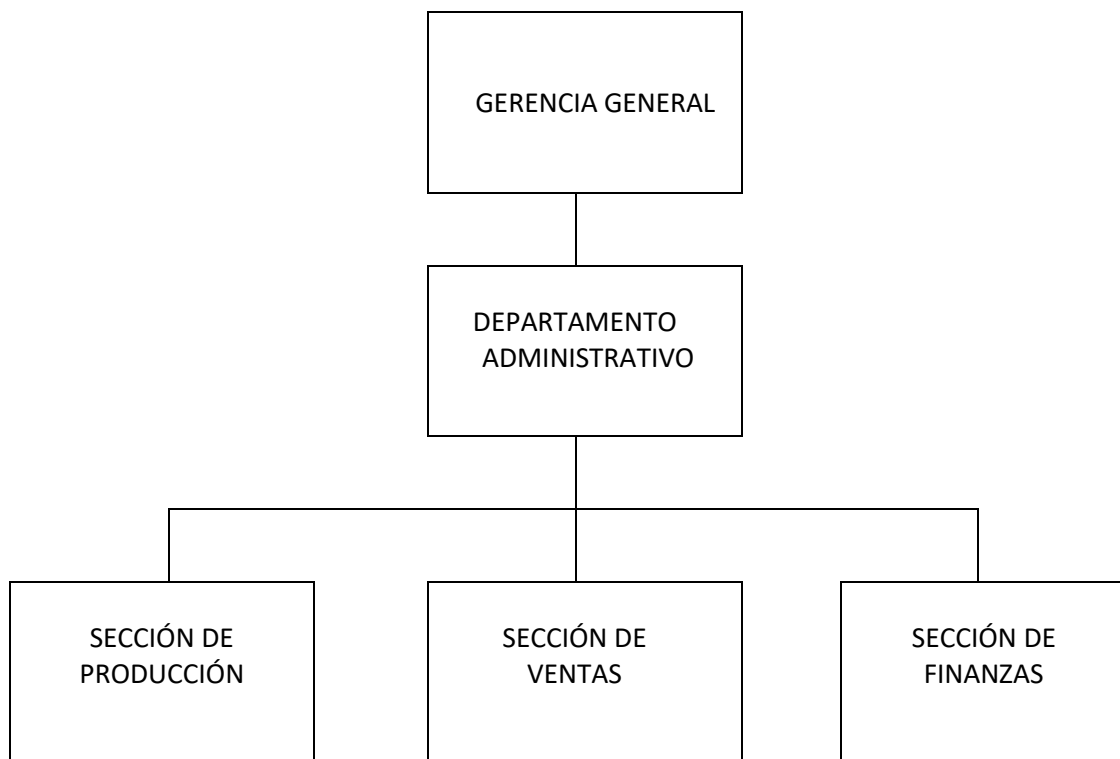
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Para el cálculo de las prestaciones laborales se toman en cuenta el porcentaje de ley, 41.83%. El sueldo base que actualmente devenga el auxiliar contable es de Q.3,500.00 sin bonificación incentivo, la propuesta contempla un aumento de Q.1,000.00 al sueldo base.

Con la estructura organizacional propuesta se busca la adecuada división de trabajo y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

En el siguiente organigrama se puede visualizar las unidades que conforman la organización, los niveles organizacionales y las líneas de relación y jerarquía.

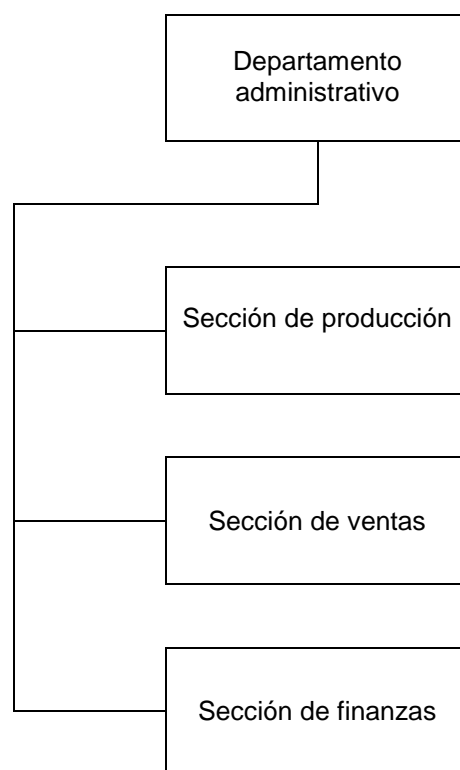
GRÁFICA 19
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017

Se presenta además un organigrama específico del departamento administrativo.

GRÁFICA 20
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017

3.5 Diseño organizacional propuesto

A continuación se definen los componentes de diseño que se tomaron en cuenta para la propuesta de la estructura organizacional.

3.5.1 Tipo de estructura organizacional

Sigue siendo funcional, es el que mejor se adapta a la unidad de análisis, porque busca la especialización al agrupar las personas en grupos afines, se hace una separación de las funciones administrativas de las financieras.

3.5.2 Dimensión de la estructura y sus categorías

En cuanto a la dimensión de la estructura organizacional de la empresa será vertical con tres niveles organizacionales, el estratégico, el táctico y el operativo.

3.5.3 Modelo de diseño y sus categorías

Con la propuesta de la estructura organizacional, el modelo de diseño que refleja la empresa es una organización mecánica, sus características principales son: una autoridad de decisión centralizada al definir un superior para cada unidad, relaciones rígidas ya que se establecen las jerarquías y líneas de mando, y alta formalización al brindarle a la empresa planes, organigramas, instrumentos y manuales administrativos.

3.5.4 Tipo de departamentalización

La departamentalización en la empresa es funcional, se sugiere seguir utilizando este tipo, ya que permite la especialización de las actividades en razón de las funciones que realiza cada unidad administrativa, por el giro del negocio es la más idónea.

3.5.5 Tramo de control

Se propone el tramo de control estrecho o de crecimiento vertical, agrupando las personas en tres niveles organizacionales, cada encargado de su unidad tendrá a cargo entre 2 a 4 personas, siendo el de producción el único con nueve

personas, debido a que las actividades que en esta área se realizan son repetitivas.

Con el tramo de control sugerido se promueve la delegación de autoridad por parte del gerente general y del jefe administrativo, cada sección tendrá un encargado y los colaboradores reportarán a un solo superior, evitando así que se dé duplicidad de atribuciones de mando y fugas de responsabilidad.

3.5.6 Sistema de organización

Por la cantidad de colaboradores que existen en la empresa se sugiere el sistema de organización funcional, es el que mejor se adapta, ya que aunque la autoridad y responsabilidad son transmitidas en una sola línea de arriba hacia abajo y viceversa, del gerente general al jefe administrativo y de éste a los encargados de sección, se les da a estos últimos autoridad para la toma de decisiones en su respectiva área.

Lo funcional está ligado en que la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales que se desarrollan en cada unidad, se da autoridad a los encargados de sección para la toma de decisiones, se fomenta la descentralización y se busca la especialización.

Se define estratégicamente en la estructura organizacional un nivel táctico, el jefe administrativo, que permitirá a los encargados de las secciones de producción, ventas y finanzas tomar decisiones en su área, basado en su conocimiento y experiencia, se delega la autoridad.

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se detalla el recurso financiero necesario para la implementación de la propuesta.

CUADRO 13
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR PROPUESTA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Concepto	Presupuesto
Estrategia FO: Afiliarse a la Cámara de Industria y a la Gremial de Calzado de Guatemala.	Q.27,995.00
Estrategia FO: Realizar marketing directo a clientes potenciales detallistas y mayoristas.	Q.6,000.00
Estrategia DO: Establecer un programa que ayude a mejorar las actividades de mercadeo.	Q.5,715.00
Estrategia FA: Desarrollar nuevos productos con base a sugerencias y preferencias de clientes.	Q.2,100.00
Estrategia FA: Implementar políticas de descuentos sobre volumen de compra, enfocada a clientes nuevos y antiguos.	Q.520.00
Estrategia DA: Elaborar un manual de organización.	Q.925.00
Estrategia DA: Elaborar un manual de políticas, normas y procedimientos.	Q.1,575.00
Implementación de la propuesta de la reformulación de las funciones de planeación y organización.	Q.4,600.00
TOTAL	Q.49,430.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Se debe mencionar que la unidad de análisis proporcionó poca información financiera por lo que a continuación se podrán nombrar los beneficios cualitativos que la empresa obtiene con la propuesta:

CUADRO 14
BENEFICIOS CUALITATIVOS DE IMPLEMENTAR PROPUESTA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CALZADO DEPORTIVO
AÑO 2017

Propuesta	Beneficios
Misión, visión y valores formulados de manera técnica.	<ul style="list-style-type: none">• Dar sentido de pertenencia y compromiso a los empleados con la empresa.• Guiar el comportamiento de los colaboradores• Ser guía de lo que la empresa es y de cómo quiere verse en un futuro.
Objetivos medibles, cuantificables y realistas.	<ul style="list-style-type: none">• Servir como unidad de medida para comparar y evaluar el éxito de la empresa, en base a los resultados obtenidos.
Estrategias diseñadas utilizando el análisis FODA.	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar las oportunidades del entorno al participar en ferias, exposiciones, capacitaciones y conferencias que realiza La Cámara de Industria y La Gremial de Calzado de Guatemala.• Implementar estrategias intensivas que busquen captar nuevos clientes, realizando marketing directo, implementando material publicitario para promoción y políticas de descuento para incentivar las ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las fortalezas de la empresa para ampliar la línea de calzado deportivo. • Atender a las amenazas del entorno al eliminar las debilidades de la empresa implementando un manual de organización y un manual de políticas, normas y procedimientos.
Planes de acción y formatos.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos útiles para la ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.
Estructura diseñada según elementos y principios de organización y de diseño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los recursos de la empresa.
Establecimiento de las funciones principales de cada unidad administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Correcta división de trabajo. • Separar y clasificar las funciones para fomentar la especialización, el orden y el trabajo en equipo.
Puestos estandarizados y ubicados en unidades administrativas en base a tareas afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el recurso humano al promover el orden y la especialización.
Establecimiento de las jerarquías en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar claro las relaciones de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles organizacionales.
Diseño de tres organigramas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar las unidades, niveles organizacionales y líneas de relación existente en la empresa. • Mostrar la ubicación de cada puesto en la organización.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.8 Plan de acción para implementar la propuesta

CUADRO 15 PLAN DE ACCIÓN EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO AÑO 2017

Nombre del plan: Reformulación de las funciones de planeación y organización.									
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.									
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto		
				Inicio	Fin				
1	Presentación de la propuesta.	Informar en una reunión el 100% de la propuesta.	Estudiante USAC	12/01/2018	12/01/2018	Alquiler cañonera. Refacción.	Q.300.00 Q.200.00	A definir por la empresa	Q.500.00
2	Análisis y aprobación de la propuesta. Contactar a empresa litográfica para impresión de la filosofía empresarial y organigrama nominal de la organización.	Aprobar en una semana el 100% la propuesta. Contar en una semana con los rótulos de la filosofía empresarial y organigrama nominal.	Gerente general Auxiliar administrativo	13/01/2018	18/01/2018	A definir por la empresa Rótulos de filosofía empresarial y organigrama.	A definir por la empresa Q.2,000.00	A definir por la empresa	Q.2,000.00
4	Instalación de rótulos de la filosofía empresarial y organigrama.	Colocar en un día la filosofía y organigramas en lugares estratégicos de la empresa.	Jefe administrativo	25/01/2018	25/01/2018	Gatos de instalación.	Q.200.00	A definir por la empresa	Q.200.00
5	Socialización de la propuesta. (formato 12)	Presentar en una reunión la propuesta al 100% de los colaboradores.	Jefe administrativo	26/01/2018	26/01/2018	Papelería Refrigerio	Q.800.00 Q.500.00	A definir por la empresa	Q.1,300.00
6	Implementación de las estrategias del análisis FODA.	Ejecutar para diciembre 2018 el 100% de las estrategias.	Gerente General	24/01/2018	30/12/2018	Estrategias FODA	Q.44,830.00	A definir por la empresa	Q.44,830.00
7	Seguimiento a filosofía empresarial. (formato 13)	Evaluar anualmente el grado de aceptación de la filosofía empresarial.	Jefe administrativo	26/12/2018	26/12/2018	Papelería Refrigerio	Q.100.00 Q.500.00	A definir por la empresa	Q.600.00
8	Presentación de resultados del año.	Mostrar en una reunión a los colaboradores los resultados del año en términos de si se lograron cumplir los objetivos planteados.	Gerente general	26/12/2018	26/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
9	Seguimiento de la propuesta a implementar. (formato 11)	Verificar bimestralmente el 100% del avance de las actividades de la propuesta.	Gerente general	12/01/2018	30/12/2018	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Total									Q.49,430.00

FORMATO 12
PROGRAMA PARA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA
EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO

Nombre del programa: Programa de socialización de la propuesta.

Objetivo: Presentar a todos los colaboradores los cambios realizados a los elementos de las funciones de planeación y organización.

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Presentación de la actividad.	Gerente general	7:00 am	7:05 am
2	Entrega de material.	Auxiliar administrativo	7:06 am	7:10 am
3	Presentación del manual de organización.	Jefe administrativo	7:11 am	7:15 am
4	Exposición de la filosofía empresarial y su importancia.	Jefe administrativo	7:16 am	7:30 am
5	Presentación de las estrategias y tácticas a emplear.	Jefe administrativo	7:31 am	7:55 am
6	Receso y refrigerio.	Auxiliar administrativo	8:00 am	8:30 am
7	Explicación de la estructura organizacional, unidades, funciones, puestos y niveles organizacionales.	Jefe administrativo	8:35 am	8:50 am
8	Presentación del manual de políticas, normas y procedimientos.	Jefe administrativo	8:55 am	9:20 am
9	Palabras finales	Gerente general	9:25 am	9:30 am

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

FORMATO 13

BOLETA PARA SEGUIMIENTO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán verificar el grado de entendimiento y aceptación de la filosofía empresarial.

S = Sí / Totalmente de acuerdo	A = De acuerdo	S	A	D	N
D = Desacuerdo	N = No / Totalmente desacuerdo				

1. Me siento identificado con la misión de la empresa.				
2. Las actividades que hago ayudan a cumplir la misión.				
3. Es la misión realmente una guía de actuación.				
4. Existe una correlación entre el enunciado de la misión y lo que realmente hace la empresa.				
5. Me siento identificado con la visión de la empresa.				
6. Cree que la visión que tiene la empresa es realista y alcanzable.				
7. Las actividades que realizo ayudan al cumplimiento de la visión.				
8. Existe una correlación entre el enunciado de la visión y lo que realmente hace la empresa.				
9. Me siento identificado con los valores.				
10. Las actividades que realizo son acordes para lograr el cumplimiento de los objetivos.				
11. Los objetivos definidos están acordes para cumplir la misión y visión de la empresa.				
12. La declaración de la filosofía empresarial ha logrado elevar la moral y el espíritu de equipo.				
13. La declaración de la filosofía empresarial ha logrado la integración del personal y elevar el grado de compromiso con la empresa.				

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la situación actual de la empresa se establece lo siguiente:

1. El personal ejecutivo tiene escaso conocimiento administrativo, las funciones de planeación y organización han sido realizadas empíricamente, se carece de planes, objetivos, estrategias y una estructura adecuada, lo que ha provocado deficiencias administrativas; con ello se comprueba la hipótesis número uno.
2. La empresa tiene definidos los elementos de la filosofía empresarial, pero no han sido difundidos, los colaboradores no se sienten identificados, ni tienen una guía para comportarse, ignorando además lo que la organización espera alcanzar.
3. En la unidad de análisis no se tienen definidas estrategias, sus acciones son realizadas empíricamente, no aprovecha apropiadamente sus ventajas internas y se desaprovechan las oportunidades del entorno.
4. La estructura organizacional no cumple con los elementos y principios de organización, provocando desorden, duplicidad de atribuciones, discrepancias en los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad.
5. Carecen de un documento técnico que describa los procedimientos, por eso no se tiene claro los pasos, normas y responsables de las actividades, evitando así sean realizadas de manera eficiente.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Qué el Gerente General apruebe los cambios realizados a las funciones de planeación y organización, ya que incluye una filosofía empresarial definida técnicamente, objetivos realistas y verificables, estrategias, planes de acción y una estructura acorde a los recursos de la empresa.
2. Qué el Jefe administrativo de a conocer la filosofía empresarial, promoviendo una cultura de valores e incentivando a los colaboradores a sentirse parte de la empresa.
3. Al personal ejecutivo ejecutar y dar seguimiento a las estrategias propuestas, y las futuras que la empresa defina sean en base al análisis FODA, a fin de adecuar y aprovechar los recursos y oportunidades que se presenten.
4. Qué la Gerencia General implemente la nueva estructura organizacional, en esta se mejora la división de trabajo al realizar una departamentalización funcional, dejando claro los niveles organizacionales, definiendo un tramo de control estrecho y un sistema de organización funcional que permite delegar autoridad sin perder el control de las decisiones, además se fomenta la especialización.
5. Al Jefe Administrativo implementar en la empresa el manual de políticas, normas y procedimientos, proveyendo del material necesario a los colaboradores involucrados, esto permitirá la especialización y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos; además debe ser sujetos de actualización cuando existiera cambios en los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2014. **Administración**. 2a ed. México, DF. McGraw-Hill Interamericana. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2a.ed. México, DF. McGraw-Hill. 524 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a.ed. México, DF. McGraw-Hill. 586 páginas
4. Franklyn Fincowsky, Enrique. 2009. **Organización de empresas**. 3a.ed. México, DF. McGraw-Hill. 501 páginas.
5. Hernández Gálvez, Carlos A. **Diseño organizacional**. Material de apoyo, preparado con fines didácticos. Escuela de Administración de empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Hernández, S. y Palafox, G. 2012. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad**. 3a.ed. México, D.F. McGraw-Hill. 455 páginas.
7. Hernández, Sergio & Pulido, Alejandro. 2011. **Fundamentos de gestión empresarial**. 1a ed. México, D.F. McGraw-Hill. 264 páginas.
8. Konntz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14a.ed. México, DF. McGraw-Hill. 651 páginas.
9. Luna González, Alfredo. 2015. **Proceso Administrativo**. 2a.ed. México, D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. 369 páginas.
10. Münch Galindo, Lourdes. 2006. **Fundamentos de administración**. 2a. ed. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V. 271 páginas.

11. Naumow García, Sergio. **Organización Total**. 1a ed. México, D.F. McGraw-Hill. 436 páginas.
12. Porter, Michael E. 2006. **Estrategia competitiva**. 36a ed. México, D.F. Editorial Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. 389 páginas.
13. Reyes Ponce, Agustín. 2007. **Administración moderna**. 1a ed. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 492 páginas.
14. Robbins, Stephen & Coulter, Mary. 2005. **Administración**. 8a ed. México. Pearson Educación. 640 páginas.
15. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2006. **Administración con enfoque estratégico**. 1a ed. México, D.F. Editorial Trillas, S.A. de C. V. 283 páginas.
16. Schermerhorn, John R. 2010. **Administración**. 2a ed. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 492 páginas.

E-GRAFÍA

17. Industria del calzado. (En línea). Consultado el 12 de septiembre de 2016. Disponible en: <http://cig.industriaguante.com/institucional/gremiales/gremial-defabricantes-de-calzado-y-productos-afines/>

ANEXOS



ANEXO 1

DOCUMENTO PARA AFILIACIÓN A LA CAMARA DE INDUSTRIA

Central

Filial Occidente

Filial Oriente

Ejecutivo: Isaías Álvarez

Datos de empresa

Nombre comercial: Calzado Payaso

Dirección de envío de correspondencia:

7 avenida 6-06 zona 1 Ciudad Guatemala

Razón social (nombre de facturación):

Calzado de Guatemala

NIT: 3132344-8

Dirección de facturación: 7 avenida 6-06 zona 1 Ciudad Guatemala

Tel: 2422 9999

Fax: 24229998

Página web:

Correo electrónico institucional: calzadodeguatemala@gmail.com

No. de empleados: 50

Fecha de inicio de operaciones de la empresa

Día: 01

Mes: 01

Año: 2000

Actividad principal de la empresa: Fabricar y comercializas calzado deportivo.

Productos o servicios de la empresa: calzado deportivo para caballeros, damas y niños.

Que apoyo espera recibir de Cámara de Industria

1. Asesorías en temas de exportación.
2. Ampliación de red de contactos.
3. Conferencias sobre temas de ventas, administración y exportación.

VENTAS ANUALES:

Indique: Q. 250,000.00

Exporta:

Si

No

A qué países:

Le interesa exportar: : Si No

A qué países: México y El Salvador

Importa: Si No

De qué países:

Le interesa importar: : Si No

De qué países: México

CONTACTOS:

1. Gerente General: Alfonso Gómez	
Tel:47034001	Correo Electrónico: alfonsojgomez@gmail.com
2. Representante Legal: Renato Gómez	
Tel:55073237	Correo Electrónico: renatogomez@gmail.com
3. Gerente Administrativo: Renato Gómez	
Tel: 55073237	Correo Electrónico: renatogomez@gmail.com
4. Gerente Financiero: Alberto Pérez	
Tel: 00000000	Correo Electrónico: albertoperez@gmail.com
5. Gerente de Operaciones y Logística:	
Tel:	Correo Electrónico:
6. Gerente de Mantenimiento / Producción:	
Tel:	Correo Electrónico:
7. Gerente Ventas: Agustín Alvarado	
Tel: 41791399	Correo Electrónico: agustinalvarado@gmail.com
8. Gerente Mercadeo:	
Tel:	Correo Electrónico:
9. Gerente Recursos Humanos:	
Tel:	Correo Electrónico:
10. Encargado de Capacitaciones:	
Tel:	Correo Electrónico:
11. Encargado de cuentas por cobrar / pagar	
Tel:	Correo Electrónico:
12. Contacto principal	
Tel: 23610909	Correo Electrónico calzadopayaso@gmail.com



Referencias Bancarias: (Dos referencias)

1. Banco: Banco de Desarrollo Rural, SA	
Tel: 22300860	Correo Electrónico:
2. Banco: GyT Continental, SA	
Tel: 23610808	Correo Electrónico:

Le interesa pertenecer a una Gremial: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nombre de la Gremial: GRECALZA

El abajo firmante manifiesta **ser el Representante Legal de la empresa o propietario de la empresa**, que la **información proporcionada es verídica**, que **conoce** y acepta los términos y contenidos de los Estatutos de Cámara de Industria y expresa su deseo explícito de pertenecer a la Entidad en calidad de Socio.

Fecha: Guatemala 10 de febrero de 2018

Nombre del Representante

Renato Gómez Pérez

Legal de la empresa o Propietario:

**Firma del Representante
Legal y sello de la empresa:**



ANEXO 2

DOCUMENTO PARA AFILIACIÓN A LA GREMIAL DE CALZADO

NOMBRE DE LA EMPRESA

Calzado Payaso

NOMBRE A QUIEN SE FACTURA

Calzado de Guatemala NIT 3132344-8

DIRECCIÓN 7 avenida 6-06 Zona 1 Ciudad Guatemala

APARTADO POSTAL 01001 **TELEFONO** 23610909 **FAX** 23610908

E-MAIL calzadopayaso@gmail.com **PAGINA WEB**

NOMBRE DEL PROPIETARIO O GERENTE Alfonso Gómez

ACTIVIDAD INDUSTRIAL O SERVICIO

Fabricación y comercialización de calzado deportivo

LISTA ESPECÍFICA DE LOS ARTÍCULOS PRINCIPALES QUE FÁBRICA

Calzado deportivo para caballero, calzado deportivo para niños, calzado de dama

TIENE INTERÉS EN EXPORTAR CON LOS PAISES DE TLC SI NO

NUMERO DE EMPLEADOS 20

MASCULINO 18 **FEMENINO** 2 **TOTAL** 20

ADMINISTRATIVO 10 **PLANTA** 9 **OTROS** 1

LA CORRESPONDENCIA DEBERA SER DIRIGIDA A Alfonso Gómez

EN SU EFECTO A Renato Gómez



CUOTA ESTABLECIDA COMO SOCIO DE LA GREMIAL:

Q.600.00 TRIMESTRALES

NOMBRE Y FIRMA: Alberto Gómez

PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL

FECHA: 12 de febrero del 2018

Requisitos indispensables:

Ser socio activo de Cámara de Industria de Guatemala

Ser fabricantes NO DISTRIBUIDOR

ANEXO 3

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	1	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	2	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Índice					
Contenido		Página			
Introducción		3/28			
Antecedentes históricos		4/28			
Marco legal		5/28			
Estructura orgánica		6/28			
Organigrama general		7/28			
Organigrama nominal		8/28			
Filosofía empresarial		9/28			
Funciones		12/28			
Descripción de puestos					
-Gerente general		14/28			
-Jefe administrativo		17/28			
-Encargado de producción		20/28			
-Encargado de ventas		23/28			
-Encargado de finanzas		26/28			

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	3	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					

Introducción

El desarrollo de un manual de organización para la empresa es importante, mejora la comunicación y coordinación de las personas, su propósito es ser un documento que presente una visión de conjunto de la empresa.

Será una fuente de información para conocer la empresa, disponible y aplicable a toda la organización, su utilización promueve el aprovechamiento racional de los recursos, al facilitar la inducción, capacitación y desarrollo del personal.

El presente manual de organización contiene en su primera parte, los antecedentes históricos de la empresa, su inicio, logros y situación actual; el marco legal en el que se desenvuelve; la estructura orgánica, organigramas general y nominal que muestran la estructura organizacional.

En su segunda parte se presenta la filosofía empresarial, funciones de las unidades que conforman la empresa y la descripción técnica de los puestos ejecutivos.

Será necesario mantener este documento disponible para su constante consulta, así como debe ser sujeto de revisiones y modificaciones cuando fuere necesario.

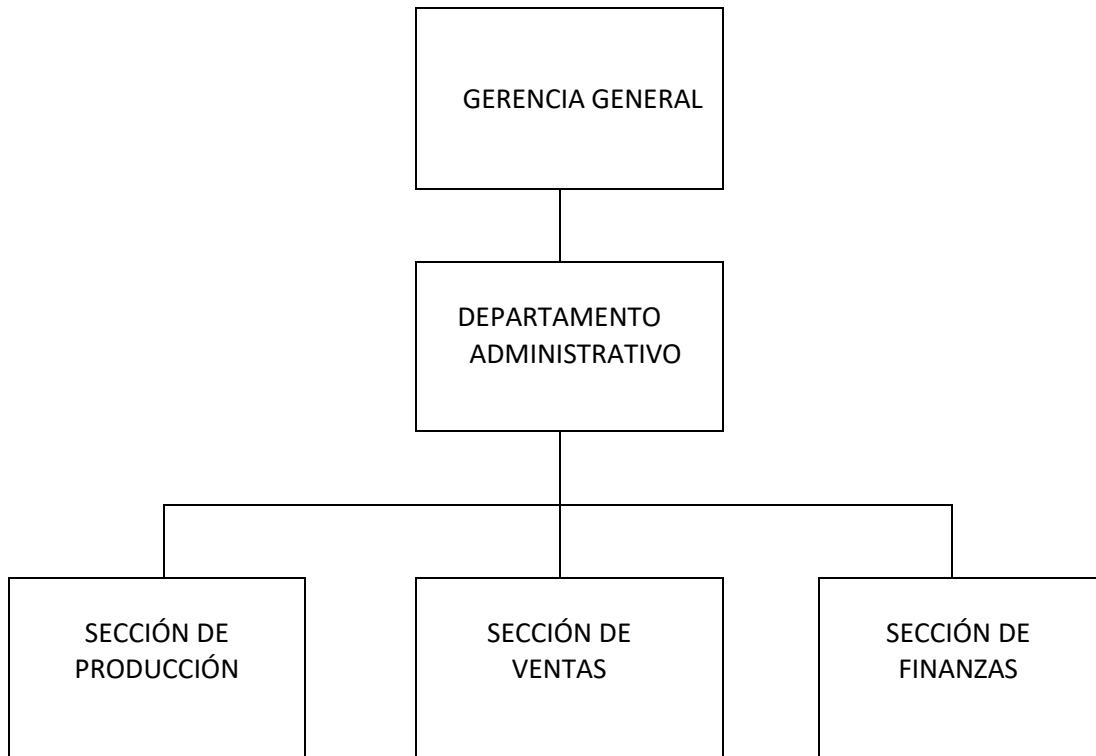
Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	4	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			
Antecedentes históricos					
<p>Calzado Leo nació de la idea de tres hermanos, brindar calzado deportivo hecho en Guatemala a un buen precio, iniciaron operaciones en el 2011 con dos diseños dirigidos a caballeros, comercializando su producto solo en la ciudad, en el primer año llegaron a tener doce distribuidores con ventas semanales de 200 pares de zapatos.</p> <p>A inicios del año 2012 la demanda aumentaba por lo que se vieron en la necesidad de invertir a finales de ese año en maquinaria, usada pero en buen estado lo que les permitió cubrir los crecientes pedidos.</p> <p>Actualmente la empresa ofrece calzado para damas, caballeros y niños, ha expandido sus operaciones a ocho departamentos del país y pese a las dificultades ha logrado mantenerse en el mercado, obteniendo ventas semanales promedio de 730 pares de zapatos.</p>					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	5	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Marco legal					
<p>La empresa se rige bajo leyes, códigos y reglamentos, los cuáles se detallan a continuación:</p> <p>a. Constitución Política de la República de Guatemala Que en su artículo 43 habla sobre la libertad de industria, comercio y trabajo.</p> <p>b. Código de trabajo El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, por relación de trabajo.</p> <p>c. Código civil Nos aplicamos a toda ley que se encuentre en dicho código.</p> <p>d. Código de comercio En el código de comercio se denomina como Comerciantes, a aquellos quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios</p> <p>e. Reglamento de la ley del impuesto al valor agregado, acuerdo gubernativo: 5-2013</p> <p>f. Reglamento de la Ley de actualización Tributaria, Acuerdo Gubernativo: 213-2013</p>					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	6	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Estructura orgánica					
<p>1. Gerencia General</p> <p>1.1 Departamento Administrativo</p> <p>1.1.1 Sección de producción</p> <p>1.1.2 Sección de ventas</p> <p>1.1.3 Sección de finanzas</p>					

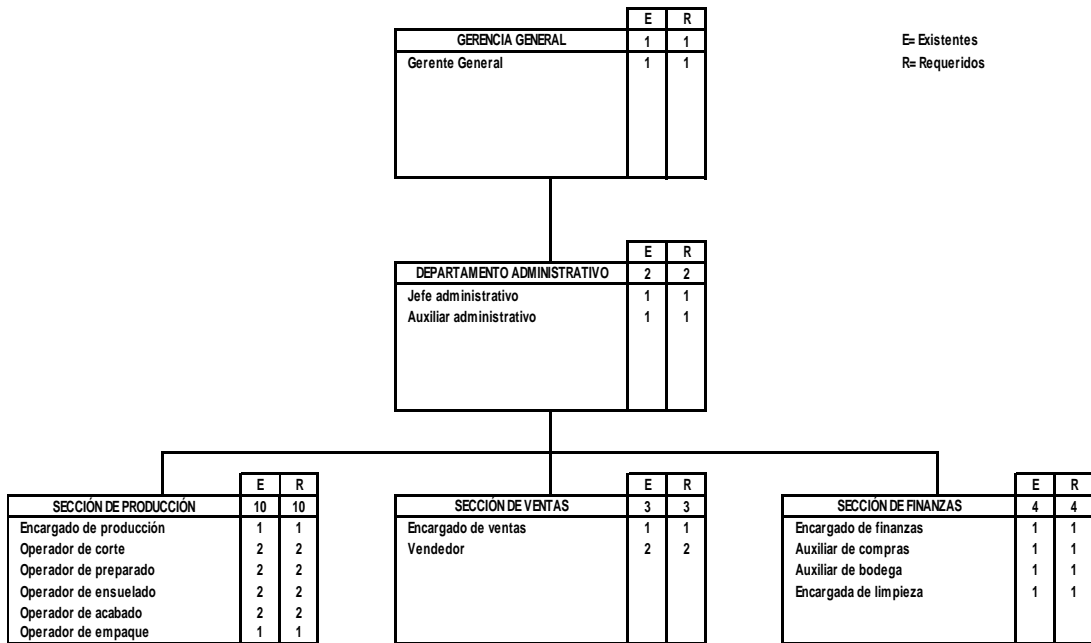
Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	7	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Organigrama general



Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	8	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Organigrama nominal



Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	9	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					

Filosofía empresarial

Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de calzado deportivo, comprometidos en brindar productos innovadores y de calidad a través de la utilización de la mejor materia prima y personal especializado, a fin de mantener un crecimiento sostenido y la satisfacción de clientes internos y externos de la organización.

Visión

Ser en cinco años una empresa líder guatemalteca, reconocida por brindar productos excelentes, innovadores y de alta calidad, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y estar a la vanguardia de las oportunidades que ofrezca el mercado.

Valores

Para ayudar a la comprensión de cada uno de los valores, se hace una definición aplicada a la empresa, los colaboradores tendrán una guía de cómo actuar y desempeñar sus actividades cotidianas en el trabajo.

a) Calidad

Satisfacer a nuestros clientes al brindarles productos elaborados con la mejor materia prima, a un buen precio.

b) Compromiso

Cumplir con lo ofrecido a clientes, proveedores y compañeros de trabajo dentro del tiempo estipulado, nos esforzamos en el logro de las tareas encomendadas.

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	10	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Filosofía empresarial					
<p>c) Honestidad</p> <p>Actuar transparentemente con compañeros de trabajo, clientes y proveedores, brindándoles datos reales y correctos, se es honesto en todo momento al llenar reportes, cheques de pago, vales de bodega, órdenes de compra, solicitudes de crédito, entre otros.</p> <p>d) Innovación</p> <p>Estar siempre en constante evolución, ofreciendo productos con los mejores diseños, con el afán de satisfacer las necesidades del cliente. Además se proyecta una mejora continua en los procesos de producción y ventas.</p> <p>e) Puntualidad</p> <p>Ser diligentes para hacer las cosas en su debido tiempo para cumplir con clientes internos y externos en los tiempos establecidos, siendo eficiente en la optimización de los recursos.</p> <p>f) Respeto</p> <p>Actuar siempre de manera profesional, ética y con la mayor cortesía con clientes internos y externos.</p>					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	11	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Filosofía empresarial					
Objetivo general					
<p>Generar ventas anuales por encima de los 38,210 pares de calzado, un 8% más que el año anterior, y mantener ese crecimiento del mismo porcentaje durante los siguientes tres años.</p>					
Objetivos específicos					
<p>Comunicar en el primer semestre del 2018 la nueva filosofía empresarial, las estrategias, manuales, instrumentos y estructura organizacional a los colaboradores de la empresa y dar un seguimiento anual de su entendimiento, avance y cambios que se realicen.</p>					
<p>Aumentar la línea de productos de 9 a 11 para abril 2018, y cada seis meses ir innovando en dos nuevos diseños y al mismo tiempo eliminando dos de los diseños de menor aceptación.</p>					
<p>Participar en el 100% de ferias y exposiciones de calzado anualmente, con el fin de aumentar la cartera de clientes.</p>					
<p>Disminuir anualmente el 100% de los descuadres que se dan en bodega.</p>					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	12	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					

Funciones

Las funciones de cada unidad administrativa son:

Gerencia general

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, mantener constante comunicación con la cámara de la industria y la gremial de calzado, pagar la nómina y a los proveedores, representar a la organización ante diversas instituciones, promover un buen ambiente de trabajo y dar seguimiento a la filosofía empresarial.

Establecer y evaluar el cumplimiento y avance de la misión, visión, objetivos generales de la empresa. Esta unidad delegará la supervisión al departamento administrativo, con el fin de concentrarse en las funciones que le competen.

Departamento administrativo

Establecer objetivos específicos y estrategias de casa sección, dirigir, monitorear y evaluar las actividades de las secciones de producción, ventas y finanzas; contratar y administrar la nómina de empleados, coordinar capacitaciones para los colaboradores, llevar el control del avance de las estrategias y tácticas de la organización.

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	13	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Funciones					
Sección de producción					
<p>Analizar, programar y controlar la producción, cumplir con las órdenes de producción, evitar desperdicios al realizar un correcto aprovechamiento de los recursos. Llevar el control de costos unitarios y totales, cuantificar en informes los materiales utilizados en la fabricación; dar mantenimiento preventivo a las máquinas.</p>					
Sección de ventas					
<p>Mejorar la participación de mercado al ampliar y administrar la cartera de clientes; coordinar y ejecutar estrategias de ventas, programar y controlar las actividades para promocionar, vender y distribuir el producto.</p> <p>Llevar el control de ventas diarias, semanales, mensuales y anuales. Presentar propuestas de nuevos diseños de calzado para producir.</p>					
Sección de finanzas					
<p>Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa; contabilizar los ingresos y egresos de la organización en los diferentes libros contables en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Además analizar y presentar al jefe administrativo estados financieros e informes de manera semanal, quincenal, mensual y anualmente, según corresponda.</p>					

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	14	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>1. Identificación del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Gerente General Unidad administrativa: Gerencia General Le reporta a: Ninguno Le reporta: Jefe Administrativo Fecha de elaboración: agosto/2017</p> <p>2. Objetivo del puesto: Planear, organizar, controlar y dirigir las actividades de la empresa, administrando y coordinando los recursos humanos y financieros para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>3. Atribuciones del puesto:</p> <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir y dar seguimiento a filosofía empresarial. - Definir objetivos a largo plazo, políticas y planes. - Representar legalmente a la empresa. - Autorizar el pago a colaboradores y proveedores. - Realizar reuniones periódicas con el personal ejecutivo. - Analizar y aprobar propuestas para fabricar nuevos diseños de calzado. - Tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento - Analizar conjuntamente con personal ejecutivo, resultados e informes de producción, ventas y finanzas. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener comunicación con organizaciones afiliadas. - Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la cámara de industria. - Tomar decisiones sobre conflictos generales. <p>4. Especificación del puesto:</p> <p style="text-align: center;">Requisición de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Perito en Administración de Empresas o carrera afín. <p style="text-align: center;">Requisición de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 5 años en puestos similares. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	15	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad de relacionarse con las personas, liderazgo participativo y situacional, don de mando; alto grado de ética profesional, honestidad y responsabilidad; personalidad equilibrada que resuelve conflictos y toma decisiones. <p style="text-align: center;">Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo de oficina y de cómputo. <p>5. Responsabilidad:</p> <p style="text-align: center;">Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y estrategias, y en la administración de los recursos de la organización. <p style="text-align: center;">Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores. <p style="text-align: center;">Relaciones con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene relación con personal de todos los niveles organizacionales de la empresa, con proveedores, representantes de la cámara de industria y gremial de calzado. <p style="text-align: center;">Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigente discreción sobre el manejo de informes y estados financieros de la empresa. <p style="text-align: center;">Dinero / Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad sobre la rentabilidad de la empresa, aunque no tiene contacto con dinero o valores. <p style="text-align: center;">Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> - No recibe supervisión. - Supervisa a Jefe administrativo. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017					
		Página	16	De	28			
	Manual de organización General	Sustituye a						
		Página		De				
De fecha								
Descripción de puestos								
<p>6. Nivel de esfuerzo:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Mental</td> <td style="text-align: center;">Físico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> </table> <p>7. Condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. <p>8. Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a padecer estrés. 					Mental	Físico	90%	10%
Mental	Físico							
90%	10%							

Logo de la Empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	17	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>1. Identificación del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Jefe Administrativo</p> <p>Unidad administrativa: Departamento Administrativo</p> <p>Le reporta a: Gerente General</p> <p>Le reportan: Encargado de producción, encargado de ventas, encargado de finanzas y auxiliar administrativo.</p> <p>Fecha de elaboración agosto/2017</p> <p>2. Objetivo del puesto:</p> <p>Coordinar con encargados del área operativa la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos, será el enlace entre el nivel estratégico con el operativo.</p> <p>3. Atribuciones del puesto:</p> <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las actividades de las áreas operativas. - Definir y evaluar estrategias y objetivos específicos de las distintas áreas. - Controlar los gastos de las áreas operativas. - Suplir las atribuciones del gerente general cuando este se ausenta. - Brindar apoyo a las demás áreas y estar atento a lo que necesiten. - Definir y dar seguimiento a tácticas que establezca. - Realizar reuniones periódicas con gerente general para analizar informes y situación financiera de la empresa. - Estar al tanto de las oportunidades y amenazas del entorno. - Definir y verificar el avance de las estrategias. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar capacitaciones para los colaboradores. - Reclutar, seleccionar y contratar personal. - Asistir a capacitaciones y conferencias que organiza la cámara de industria. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	18	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>4. Especificación del puesto:</p> <p style="text-align: center;">Requisición de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Perito en Administración de Empresas o carrera afín. <p style="text-align: center;">Requisición de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. <p style="text-align: center;">Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, que toma decisiones, buenas relaciones humanas. <p style="text-align: center;">Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo de oficina y de cómputo. <p>5. Responsabilidad:</p> <p style="text-align: center;">Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la supervisión y control de las actividades de las áreas operativas. <p style="text-align: center;">Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa. <p style="text-align: center;">Relaciones con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienen relación con personal de las áreas operativas, así como con el gerente general, al cual asesora e informa de las actividades de la empresa. <p style="text-align: center;">Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigente discreción en información financiera de la empresa. <p style="text-align: center;">Dinero / Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	19	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
Supervisión					
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión recibida del Gerente General. - Supervisa al auxiliar administrativo y los encargados de producción, ventas y finanzas. 					
6. Nivel de esfuerzo:					
Mental		Físico			
90%		10%			
7. Condiciones ambientales:					
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. 					
8. Riesgos:					
<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a sufrir de estrés. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	20	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>1. Identificación del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Encargado de Producción Unidad administrativa: Sección de Producción Le reporta a: Jefe Administrativo Le reportan: Operadores de corte, preparado, ensuelado, acabado y de empaque. Fecha de elaboración agosto/2017</p> <p>2. Objetivo del puesto:</p> <p>Planear, dirigir y controlar la producción, vela por la eficiencia en el proceso productivo, promoviendo además la innovación de nuevos diseños de calzado.</p> <p>3. Atribuciones del puesto:</p> <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear y controlar la producción. - Asignar las órdenes de producción a los operarios. - Supervisar la calidad del proceso de producción. - Verificar la disponibilidad de materia prima en la producción. - Autorizar los vales de solicitud de materia prima e insumos a bodega. - Proponer la fabricación de nuevos modelos de calzado. - Realizar informes de producción para el jefe administrativo y encargado de finanzas. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer revisiones periódicas a la maquinaria y herramienta para corroborar el buen funcionamiento de estas. - Velar por el orden y limpieza en su área. - Coordinar y autorizar permisos para personal del área. - Dar retroalimentación a colaboradores del área. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	21	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>4. Especificación del puesto:</p> <p style="text-align: center;">Requisición de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Perito Contador o carrera afín. <p style="text-align: center;">Requisición de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. <p style="text-align: center;">Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad para trabajar en equipo, innovador; líder; sistemático y ordenado. <p style="text-align: center;">Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo de producción y de cómputo. <p>5. Responsabilidad:</p> <p style="text-align: center;">Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la planeación de la producción, en el desperdicio de materiales en el proceso productivo. <p style="text-align: center;">Maquinaria y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe velar por la correcta utilización de las máquinas y herramientas del área, así como equipo de cómputo asignado para el desarrollo de sus labores. <p style="text-align: center;">Relaciones con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene relación con personal del área de producción y con encargados de las demás secciones. <p style="text-align: center;">Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta discreción sobre el manejo de los informes de producción y de costos. <p style="text-align: center;">Dinero / Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017						
		Página	22	De	28				
	Manual de organización General	Sustituye a							
		Página		De					
		De fecha							
Descripción de puestos									
<p>Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión recibida del Jefe administrativo. - Supervisa a operadores de corte, preparado, ensuelado, acabado y de empaque. <p>6. Nivel de esfuerzo:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Mental</td> <td style="text-align: center;">Físico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">60%</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> </table> <p>7. Condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de ambiente normal de escritorio, y en la sección de producción, excelente ventilación, iluminación y amplitud de las instalaciones. <p>8. Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a sufrir accidentes en producción y padecer de estrés. 						Mental	Físico	60%	40%
Mental	Físico								
60%	40%								

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	23	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>1. Identificación del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Encargado de Ventas Unidad administrativa: Sección de Ventas Le reporta a: Jefe Administrativo Le reportan: Vendedores Fecha de elaboración: agosto/2017</p> <p>2. Objetivo del puesto: Implementar las actividades necesarias para la captación y administración de clientes para aumentar las ventas.</p> <p>3. Atribuciones del puesto:</p> <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar rutas a vendedores. - Establecer y dar seguimiento a metas y estrategias de ventas. - Coordinar y programar visitas a clientes potenciales. - Llevar el control y reporte de las ventas. - Estar informado de los precios de venta de la competencia. - Mantener reuniones periódicas con jefe administrativo y gerente general. - Contar con material publicitario para ferias y eventos de promoción. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y autorizar permisos a vendedores. - Motivar y dar retroalimentación a vendedores - Asistir a conferencias y capacitaciones de ventas, organizados por la cámara de industria. - Solicitar y coordinar capacitación a los vendedores. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	24	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>4. Especificación del puesto:</p> <p style="text-align: center;">Requisición de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Perito en Mercadotecnia, Perito Contador o carrera afín. <p style="text-align: center;">Requisición de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. <p style="text-align: center;">Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad de negociación y cierre de ventas; líder motivador e innovador, acostumbrado al trabajo en equipo y al cumplimiento de metas. <p style="text-align: center;">Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo de oficina y de cómputo. <p>5. Responsabilidad:</p> <p style="text-align: center;">Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> - En las proyecciones de ventas. <p style="text-align: center;">Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su área, para el desarrollo de sus labores. <p style="text-align: center;">Relaciones con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienen relación con personal ejecutivo, personal operativo de su sección y con clientes de la empresa. <p style="text-align: center;">Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigente discreción sobre el manejo de la base de datos de clientes. <p style="text-align: center;">Dinero / Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	25	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
Supervisión					
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión recibida del jefe administrativo. - Supervisa a vendedores. 					
6. Nivel de esfuerzo:					
Mental		Físico			
60%		40%			
7. Condiciones ambientales:					
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. 					
8. Riesgos:					
<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a padecer de estrés. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	26	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>1. Identificación del puesto:</p> <p>Nombre del puesto: Encargado de Finanzas Unidad administrativa: Sección de Finanzas Le reporta a: Jefe Administrativo Le reportan: Auxiliar de compras, auxiliar de bodega y encargada de la limpieza. Fecha de elaboración agosto/2017</p> <p>2. Objetivo del puesto:</p> <p>Realizar la planeación financiera, al analizar, registrar y controlar los recursos monetarios de la empresa.</p> <p>3. Atribuciones del puesto:</p> <p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar el control de ingresos y egresos de la empresa. - Elaborar estados financieros. - Analizar los diferentes estados financieros. - Presentar informes finales a jefe administrativo y gerente general. - Asesorar a jefe administrativo y gerente general sobre la situación financiera de la empresa. - Autorizar las órdenes de compras. - Verificar constantemente la disponibilidad de dinero para pago de nómina y de los proveedores. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y autorizar permisos a personal de su área. - Dar retroalimentación a colaboradores de su unidad administrativa. - Asistir a conferencias y capacitaciones en temas fiscales, organizados por la cámara de industria. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	27	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
<p>4. Especificación del puesto:</p> <p style="text-align: center;">Requisición de educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Perito contador o carrera afín. <p style="text-align: center;">Requisición de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. <p style="text-align: center;">Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altamente sistemático y ordenado, alto grado de honestidad y responsabilidad. <p style="text-align: center;">Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo de oficina y de cómputo. <p>5. Responsabilidad:</p> <p style="text-align: center;">Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el control y registro de los ingresos y egresos de la empresa. <p style="text-align: center;">Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su sección para el desarrollo de sus labores. <p style="text-align: center;">Relaciones con otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene relación con personal ejecutivo y con proveedores. <p style="text-align: center;">Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigente discreción sobre el manejo de los distintos informes y registros de ingresos y egresos de la empresa, se pide alta confidencialidad sobre la situación financiera de la organización. <p style="text-align: center;">Dinero / Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores. 					

Logo de la empresa	Calzado Leo	Fecha	08/10/2017		
		Página	28	De	28
	Manual de organización General	Sustituye a			
		Página		De	
De fecha					
Descripción de puestos					
Supervisión					
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión recibida del jefe administrativo. - Supervisa al auxiliar de compras, auxiliar de bodega y encargada de la limpieza. 					
6. Nivel de esfuerzo:					
Mental		Físico			
90%		10%			
7. Condiciones ambientales:					
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación. 					
8. Riesgos:					
<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a padecer de estrés. 					

ANEXO 4

MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS GENERAL

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	3/22
1. Objetivos del manual	4/22
2. Campo de aplicación	4/22
3. Políticas	5/22
3.1 De personal	5/22
3.2 De ventas	5/22
3.3 De finanzas	6/22
3.4 De calidad y producción	7/22
4. Simbología	8/22
5. Procedimientos	9/22
5.1 Pago de planilla	9/22
5.2 Pago a proveedores	12/22
5.3 Inventario en bodega	17/22
5.4 Solicitud de materiales e insumos a bodega	20/22

INTRODUCCIÓN

El propósito de tener un manual de políticas, normas y procedimientos en la empresa es, brindar guías básicas que sirvan como marco de actuación para realizar ciertas acciones, permitirá comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

El presente manual en primera instancia hace referencia a los objetivos que pretende alcanzar con su implementación, se establece el campo de aplicación, que es general para todas las áreas de la empresa, se definen las políticas a utilizar en las diferentes áreas.

Para la comprensión y aplicación de los diferentes procedimientos que contiene este manual, se incluye la simbología utilizada en la diagramación de los procesos y las normas específicas que deben cumplirse en cada procedimiento.

1. Objetivos del manual

- Facilitar las actividades cotidianas diarias para los colaboradores.
- Proporcionar una guía constante de ejecución para cada puesto que participa en el procedimiento.
- Posibilitar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Lograr una eficiente cobertura de puestos por ausencia de su titular.

2. Campo de aplicación

El presente manual de políticas, normas y procedimientos es aplicable a todas las áreas de la empresa, por lo que debe ser utilizado por todo el personal de la organización.

3. Políticas

3.1 Políticas de personal:

- No debe darse ninguna norma de reclutamiento de personal discriminatoria en razón de raza, sexo, estado civil o religión.
- Se le puede dar la tarde libre al colaborador que esté cumpliendo años, siempre y cuando este sea día laboral, a partir de las 14:00 horas.
- Cualquier permiso de trabajo debe ser autorizado por jefe inmediato.
- Ningún colaborador podrá laborar bajo efectos de alcohol o droga.
- Se descansa los días de asueto y feriado que establece la ley.
- Cada colaborador debe marcar diariamente hora de entrada, salida y emitir firma en el libro de registro que se encuentra en la entrada de las instalaciones de la empresa.
- La hora de entrada y salida a las instalaciones debe ser de acuerdo a la hora que tiene el reloj de la empresa, el cual está en la entrada de las instalaciones.
- Los colaboradores que falten a laborar sin causa justificada se le descontará el día y el séptimo, la decisión la tomará el jefe inmediato.

3.2 Políticas de ventas:

- A clientes detallistas que soliciten crédito, se le puede dar siempre y cuando no tengan ningún saldo pendiente.
- A ningún cliente se le puede dar más de 15 días calendario de crédito.

- El vendedor tiene la autoridad para negociar descuentos comerciales por volumen bajo estos criterios.

Volumen de compra en docenas	Porcentaje de descuento
1 a 6	0%
7 a 12	4%
13 en adelante	7%

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

- Para acabar con existencias de calzado que no se han vendido se podrá ofrecer descuentos del 8 al 10% sobre cualquier volumen de compra.
- A clientes nuevos no se les da crédito, pero se le puede ofrecer un 10% en su primera orden de compra, no importando el volumen.

3.3 Políticas de finanzas:


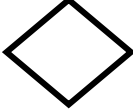

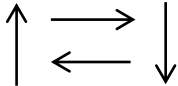
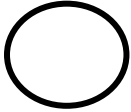



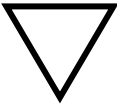

- Para la compra de materiales o insumos, se tomará la decisión de compra teniendo como mínimo tres cotizaciones de proveedores, la que mejor favorezca a la empresa en términos de calidad, opciones de pago y precio.
- Negociar como mínimo 15 días de crédito con los proveedores.
- Todos los servicios se pagan en fecha para evitar recargos o multas por retrasos.

- Los viáticos a vendedores se pagan los días lunes de cada semana.
- Se gestiona la recuperación de efectivo a través de los vendedores, el cual no debe exceder los quince días.
- Los ingresos, egresos y movimientos de efectivo que se den en la empresa deben estar registrados en los respectivos formatos.

3.4 Políticas de calidad y producción:

- La empresa está comprometida en brindar al público productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente, por lo que se busca continuamente la eficiencia en la producción, aprovechando el talento humano y utilizando los mejores materiales.
- Debe hacerse un chequeo semanal como mantenimiento preventivo, para verificar el buen funcionamiento de las máquinas y herramientas en producción.
- La producción no debe exceder del 95% de la capacidad instalada de las máquinas.
- La localización de los módulos de trabajo debe ser la ideal para permitir la libre locomoción de las personas.
- Debe prevalecer el orden en bodega, los informes de existencias deben estar actualizados.

4. SIMBOLOGÍA

	Acción o actividad.
	Decisión o alternativa.
	Inicio o fin del proceso.
	Línea que conecta elementos del procedimiento.
	Conector o enlace de una parte del diagrama con otra de la misma actividad.
	Conector de página, indica que sigue el procedimiento en otra página.
	Revisión o evaluación.
	Documento.
	Archivo temporal.
	Archivo final.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Pago de planilla

El procedimiento de pago de planilla describe los pasos que realiza el personal para hacer efectiva la cancelación de sueldo a los colaboradores.

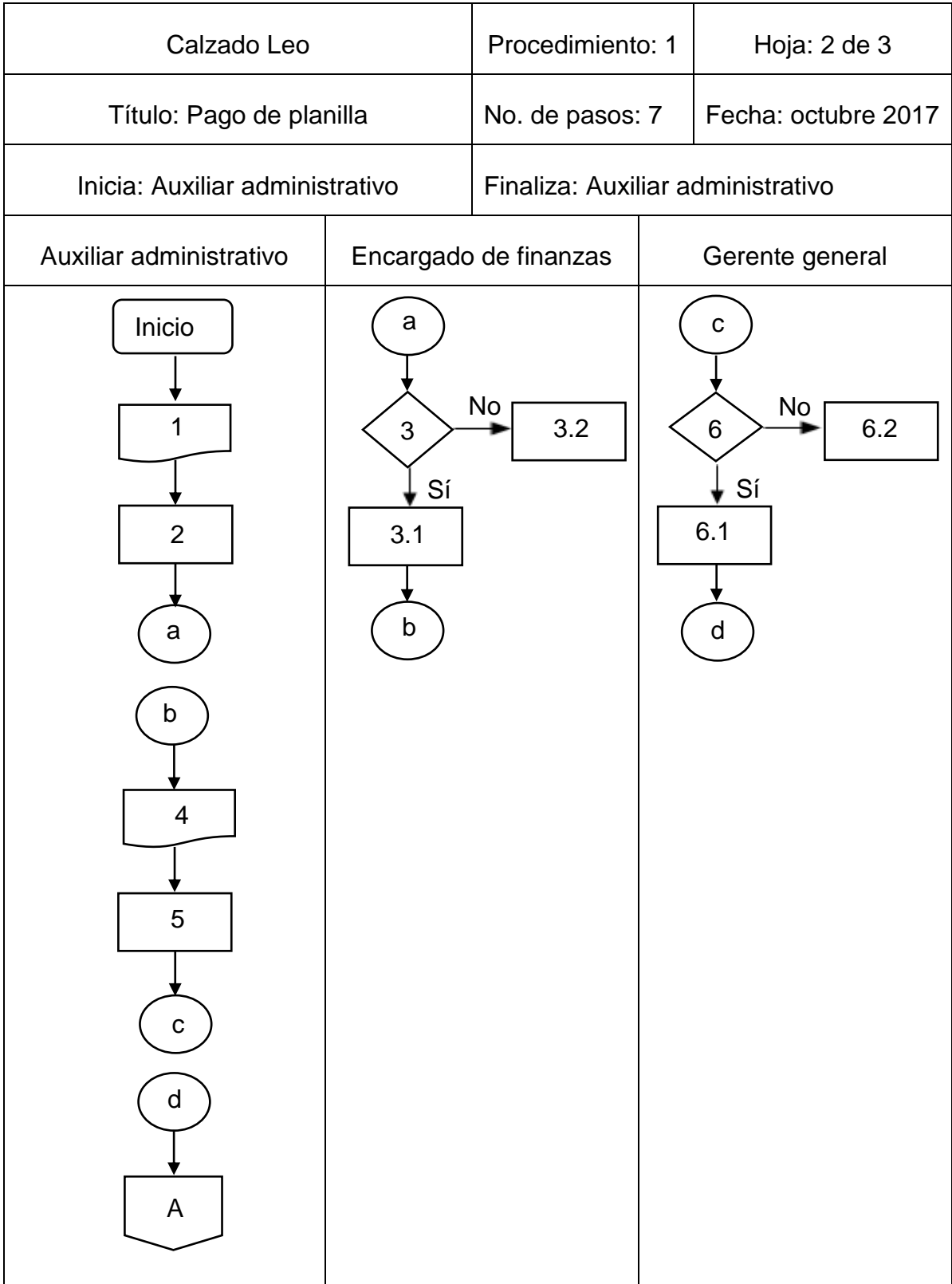
Objetivos específicos:

1. Simplificar y agilizar el pago de planilla.
2. Informar a los colaboradores las fechas en que recibirán el pago de sueldo.
3. Estandarizar el proceso de pago de planilla, para que sea realizada uniformemente por las personas involucradas.

Normas específicas:

1. Se debe pagar quincenalmente, 15 y 30 de cada mes, si esa día no fuere hábil, entonces se realizará el día inmediato anterior.
2. El pago de sueldo a los colaboradores se debe hacer por medio de cheque.
3. Todo colaborador debe firmar el comprobante de recibido y conforme, al momento de tomar el cheque de pago.

Calzado Leo		Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 3
Título: Pago de planilla		No. de pasos: 7	Fecha: octubre 2017
Inicia: Auxiliar administrativo		Finaliza: Auxiliar administrativo	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Auxiliar administrativo	1	Elabora reporte de días laborados y cantidad total a recibir por colaborador.	
	2	Imprime reporte y lo traslada a encargado de finanzas.	
Encargado de finanzas	3	Verifica los fondos en la cuenta bancaria de la empresa.	
	3.1	Si hay, autoriza.	
	3.2	No, pide a auxiliar administrativo esperar hasta que el autorice.	
Auxiliar administrativo	4	Elabora cheques.	
	5	Pasa informe y cheques a gerente general.	
Gerente general	6	Verifica informe y cheques.	
	6.1	Si está bien, firma cheques.	
	6.2	No, devuelve a auxiliar administrativo para corrección.	
Auxiliar administrativo	7	Entrega cheques al personal de la empresa.	



Calzado Leo		Procedimiento: 1	Hoja: 3 de 3
Título: Pago de planilla		No. de pasos: 7	Fecha: octubre 2017
Inicia: Auxiliar administrativo		Finaliza: Auxiliar administrativo	
Auxiliar administrativo	Encargado de finanzas	Gerente general	
<pre> graph TD A{{A}} --> B[7] B --> C([Fin]) </pre>			

5.2 Pago a proveedores

Este procedimiento describe los aspectos relacionados con fechas y manera en que se hará efectiva la cancelación de los compromisos adquiridos con los proveedores.

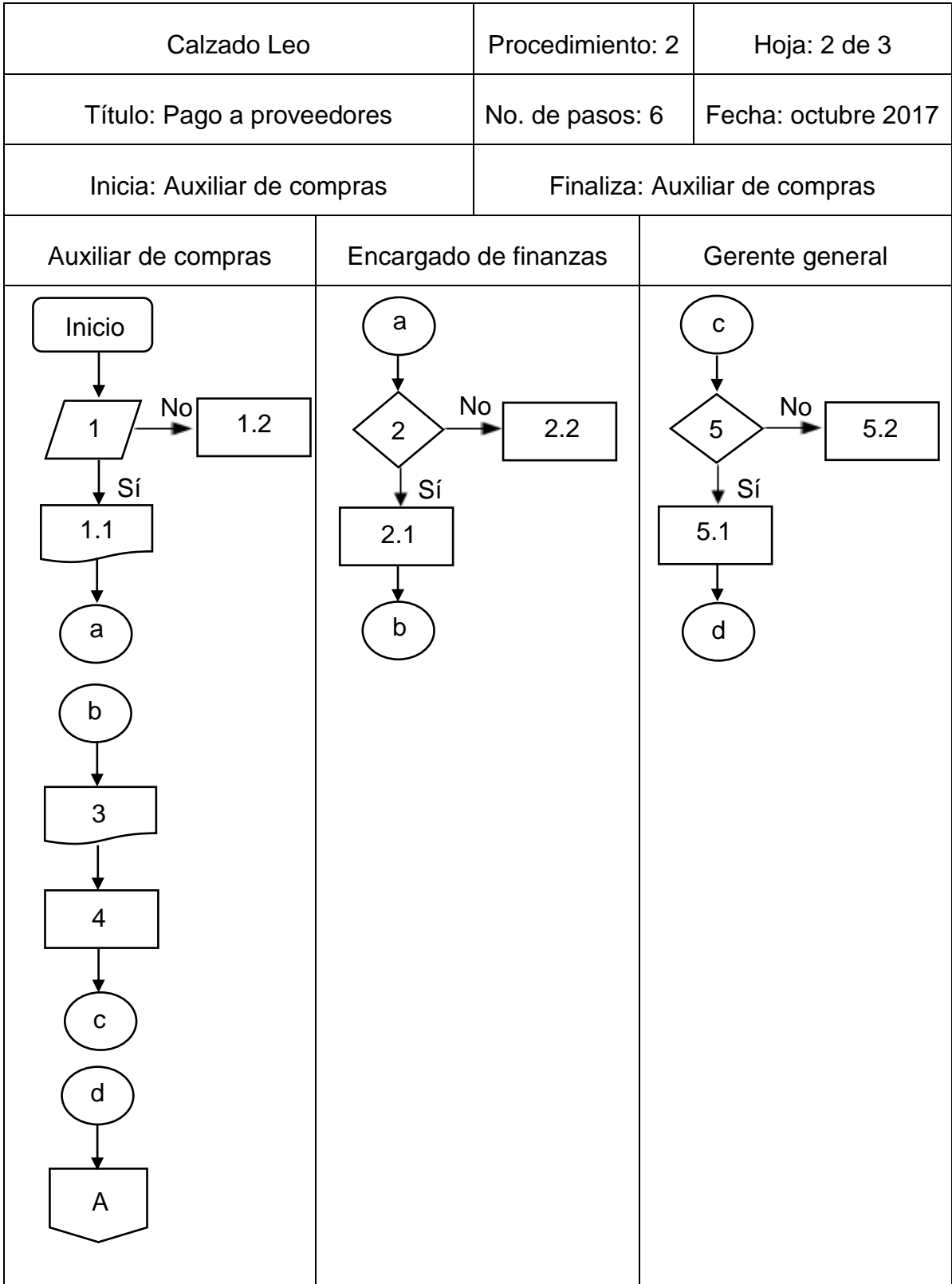
Objetivos específicos:

1. Simplificar y agilizar el pago a proveedores.
2. Estandarizar el proceso, fijando objetivos, normas, responsables y el procedimiento para el pago a proveedores.
3. Cumplir con el pago a los proveedores en las fechas estipuladas.

Normas específicas:

1. El pago a proveedores se debe realizar los días viernes en la primera y segunda semana del mes.
2. El pago de facturas a proveedores se debe hacer por medio de cheque.
3. En los registros contables se debe rebajar el saldo de proveedores.

Calzado Leo		Procedimiento: 2	Hoja: 1 de 3
Título: Pago a proveedores		No. de pasos: 6	Fecha: octubre 2017
Inicia: Auxiliar de compras		Finaliza: Auxiliar de compras	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Auxiliar de compras	1	Verifica sí en la semana en curso hay programado pago para algún proveedor.	
	1.1	Si hay, procede a realizar informe detallando monto, proveedor y descripción de la factura que se pagara.	
	1.2	No, termina proceso.	
Encargado de finanzas	2	Verifica la disponibilidad de fondos en la cuenta bancaria de la empresa.	
	2.1	Si hay, autoriza.	
	2.1	No, pide a auxiliar administrativo posponer fecha de pago.	
Auxiliar de compras	3	Elabora cheque o cheques.	
	4	Pasa cheques a gerente general para firma.	
Gerente general	5	Verifica cheques.	
	5.1	Si está bien, firma cheques.	
	5.2	No, devuelve a auxiliar de compras para corrección.	
Auxiliar de compras	6	Entrega cheques a proveedores en las fechas establecidas.	



Calzado Leo		Procedimiento: 2	Hoja: 3 de 3
Título: Pago a proveedores		No. de pasos: 6	Fecha: octubre 2017
Inicia: Auxiliar de compras		Finaliza: Auxiliar de compras	
Auxiliar de compras	Encargado de finanzas	Gerente general	
<pre> graph TD A{{A}} --> 6[6] 6 --> Fin([Fin]) </pre>			

5.3 Inventario en bodega

Procedimiento que define los pasos a seguir para la correcta ejecución de la toma física de inventario en bodega.

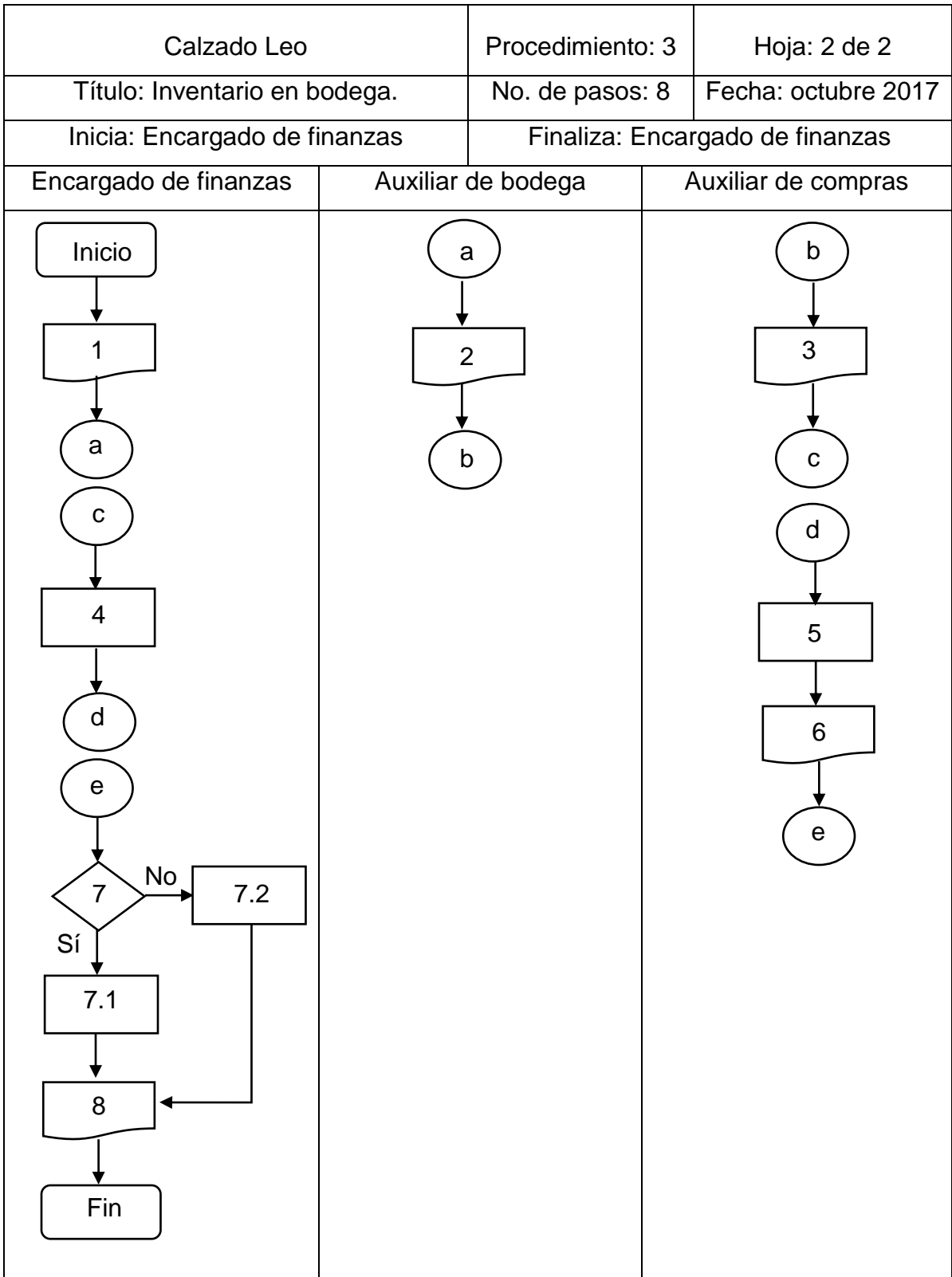
Objetivos específicos:

1. Determinar la existencia física de los insumos y materiales que se encuentran en bodega.
2. Mejorar el control de los materiales, productos e insumos en bodega.
3. Definir la periodicidad para realizar la toma física de inventario en bodega.

Normas específicas:

1. El Encargado de finanzas debe coordinar al personal que realizara el inventario.
2. El levantamiento del inventario físico en bodega se debe realizar una vez al mes, no aplica para el inventario general el cuál se hace anualmente.
3. Se debe elaborar acta administrativa del resultado del inventario de las existencias físicas comparado con los registros de bodega.

Calzado Leo		Procedimiento: 3	Hoja: 1 de 2
Título: Inventario en bodega		No. de pasos: 8	Fecha: octubre 2017
Inicia: Encargado de finanzas		Finaliza: Encargado de finanzas	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Encargado de finanzas	1	Elabora memorándum en donde se especifica personas que participarán, el día y la hora de corte para realizar el inventario.	
Auxiliar de bodega	2	Prepara informes donde se detalla la cantidad de existencias de materia prima, producto terminado e insumos.	
Auxiliar de compras	3	Prepara herramientas y formatos para levantar el inventario físico de bodega.	
Encargado de finanzas	4	Resguarda informes entregados por el auxiliar de bodega y autoriza realizar el inventario.	
Auxiliar de compras	5	Realiza el inventario de la materia prima, producto terminado e insumos.	
	6	Elabora informe de la toma física del inventario en bodega, detallando la unidad de medida utilizada.	
Encargado de finanzas	7	Verifica los resultados del inventario físico contra los registros contables.	
	7.1	Si hay diferencia toma acciones.	
	7.2	No, sin acciones correctivas.	
	8	Elabora acta administrativa, detallando los resultados, acciones correctivas y ajustes realizados.	



5.4 Solicitud de materiales e insumos a bodega

Procedimiento que define los pasos necesarios a seguir para solicitar materiales e insumos a bodega.

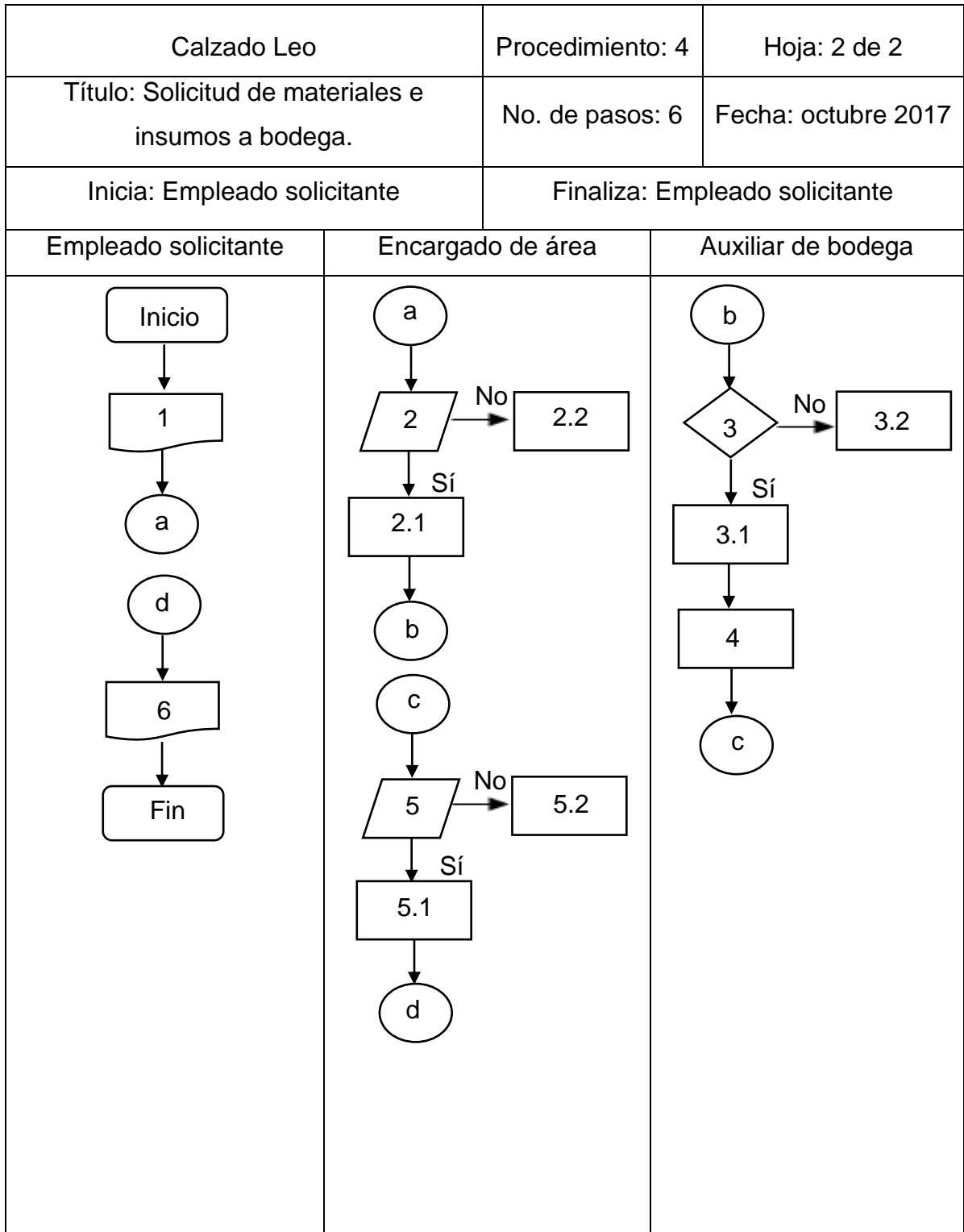
Objetivos específicos:

1. Mejorar el control de los materiales e insumos solicitados.
2. Establecer las directrices para el proceso de solicitudes a bodega.
4. Simplificar y agilizar el proceso para solicitar materiales e insumos a bodega.

Normas específicas:

1. Este proceso debe ser el mismo para todas las unidades de la empresa.
2. Toda solicitud de materiales o insumos a bodega debe ser por medio de vale.
3. Todos los vales de solicitudes a bodega deben estar autorizados por jefe inmediato.

Calzado Leo		Procedimiento: 4	Hoja: 1 de 2
Título: Solicitud de materiales e insumos a bodega.		No. de pasos: 6	Fecha: octubre 2017
Inicia: Empleado solicitante		Finaliza: Empleado solicitante	
Puesto	Paso No.	Actividad	
Empleado solicitante	1	Elabora vale con copia para requisición de materia prima o insumos, detallando lo solicitado y la cantidad de este.	
Encargado de sección	2	Revisa vale de solicitud.	
	2.1	Si está bien, firma de autorizado.	
	2.2	No, devuelve a colaborador para arreglo.	
Auxiliar de bodega	3	Verifica existencias.	
	3.1	Si hay en existencia, procede a preparar lo solicitado y se queda con original del vale.	
	3.2	No, notifica a encargado de área y hace requisición a auxiliar de compras.	
	4	Lleva lo solicitado al encargado de área.	
Encargado de sección	5	Verifica lo recibido con lo solicitado.	
	5.1	Si está bien, entrega a colaborador el material o insumo solicitado.	
	5.2	No, pide al auxiliar de compras complete correctamente la orden.	
Empleado solicitante	6	Recibe y firma copia del vale de solicitud de material a bodega.	



ANEXO 5

BOLETA DE ENCUESTA PARA PERSONAL EJECUTIVO

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta de Encuesta

No. _____

Dirigido a: jefes de área y administrador general de la empresa unidad de análisis.

Objetivo: obtener información relacionada con la aplicación de las funciones de planeación y organización, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y con base en ello plantear propuestas viables de solución.

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que conteste marcando una "X" en el paréntesis la respuesta que considere apegada a la realidad, la información proporcionada es con fines estudiantiles y será estrictamente confidencial.

PARTE I: Información general

1. Puesto que ocupa. _____

2. Tiempo de laborar en la institución.

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

3. Escolaridad: Primaria () Básicos () Diversificado () Universitario ()

Especifique carrera. _____

PARTE II: Información específica

4. ¿Tiene la empresa definida una misión? SI () NO ()

Descríbala _____

5. ¿Sabe cómo se visualiza la organización dentro de tres años? SI () NO ()

Describe. _____

6. ¿Cuáles de los siguientes valores aplica en sus actividades laborales?

Calidad () Compromiso () Honestidad () Innovación () Puntualidad ()

Respeto () Otros _____

7. ¿Considera importante que la empresa tenga definida una misión, visión y valores? SI () NO () ¿Por qué? _____
8. ¿Tiene conocimiento del objetivo general que desea alcanzar la empresa? SI () NO () Descríbalo _____
9. ¿Conoce los objetivos específicos de su área administrativa? SI () NO () Anote 2. _____
10. ¿Se le da seguimiento a los objetivos de la empresa? SI () NO () ¿De qué manera? _____
11. ¿Utiliza estrategias en su área de trabajo? SI () NO () Describa 2. _____
12. ¿Utiliza planes de acción en su área administrativa? SI () NO () Especifique. _____
13. ¿Conoce si existe un organigrama que represente como está estructurada la empresa? SI () NO () Amplíe. _____
14. Describa las tres funciones principales de su área administrativa.

15. ¿Cuáles son las áreas administrativas con las que tiene relación directa su puesto de trabajo? Producción () Ventas () Administración () Amplíe. _____
16. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? Muy Buena () Buena () Regular () Deficiente () ¿Por qué? _____
17. ¿El personal a su cargo recibe instrucciones de otra persona diferente a usted? Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca () Amplíe. _____
18. ¿Actualmente cuantas personas tiene a su cargo? Una () de 2 a 5 () de 5 a 10 () más de 10 () Especifique los puestos _____
19. ¿De qué manera le transmite información al personal a su cargo? Oral () Escrita () Otros () Especifique. _____

20. ¿Da retroalimentación a su personal sobre el desempeño de sus atribuciones? SI () NO ()

¿Cómo? _____

21. La actividad de tomar las decisiones principales en la empresa se concentra en. Usted () Otro jefe () Gerente () Todos los anteriores ()

Amplíe. _____

22. ¿Tiene autoridad para tomar decisiones? SI () NO ()

Especifique. _____

23. ¿Conoce las atribuciones de su puesto de trabajo? SI () NO ()

Describe 3. _____

24. ¿Conoce las responsabilidades que con lleva su puesto de trabajo?

SI () NO () Describe 2. _____

25. ¿Existen descriptores de puestos en su área administrativa? SI () NO ()

¿Por qué? _____

26. ¿Desempeña otras tareas ajenas a su puesto de trabajo? SI () NO ()

Especifique. _____

27. ¿Cree que existe sobrecarga de trabajo en su puesto? SI () NO ()

¿Por qué? _____

28. ¿Existe duplicidad en las atribuciones que usted realiza? SI () NO ()

¿Por qué? _____

29. ¿Existe un manual que detalle los procedimientos que se realizan en su área administrativa? SI () NO ()

¿Por qué? _____

30. ¿Conoce los procedimientos que se realizan en su área de trabajo?

SI () NO () Describe 2. _____

31. ¿Considera que existe diferencia en la ejecución de un mismo procedimiento dependiendo de la persona que lo realiza? SI () NO ()

¿Por qué? _____

32. ¿Existe revisión de procedimientos? SI () NO ()

¿Por qué? _____

33. ¿Cuáles considera los aspectos positivos o fortalezas de la empresa?

Posee la maquinaria y equipo necesario para producir. ()

Posee capacidad financiera. ()

Precios bajos. ()

Innovación en los productos. ()

Instalaciones adecuadas. ()

Otros, especifique. _____

34. ¿Cuáles considera los aspectos negativos o debilidades de la empresa?

Ausencia de organigramas. ()

No se utiliza publicidad. ()

Carencia de descriptores de puestos. ()

Carencia de descriptores de procedimientos. ()

Otras, especifique. _____

35. ¿Del entorno cuáles considera oportunidades para la empresa?

Existencia de ferias de calzado. ()

Existencias de clientes potenciales. ()

Aranceles bajos en la importación de materia prima. ()

Opción de exportar en la región. ()

Otros, especifique. _____

36. Mencione cuáles considera los aspectos o factores negativos del entorno considerados como amenazas para la empresa.

Competencia. ()

Incremento en la importación de calzado asiático. ()

Aumento de contrabando de calzado. ()

Otras, especifique. _____

¡MUCHAS GRACIAS!

OBSERVACIONES: _____

ANEXO 6

BOLETA DE ENCUESTA PARA PERSONAL OPERATIVO

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta de Encuesta

No. _____

Dirigido a: personal operativo de la empresa unidad de análisis.

Objetivo: obtener información relacionada con la aplicación de las funciones de planeación y organización, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y con base en ello plantear propuestas viables de solución.

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que conteste marcando una "X" en el paréntesis la respuesta que considere apegada a la realidad, la información proporcionada es con fines estudiantiles y será estrictamente confidencial.

PARTE I: Información general

1. Puesto que ocupa. _____

2. Tiempo de laborar en la institución.

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

3. Escolaridad: Primaria () Básicos () Diversificado () Universitario ()

Especifique carrera. _____

PARTE II: Información específica

4. ¿Conoce la actividad principal de la organización? SI () NO ()

Describala. _____

5. ¿Sabe cómo se visualiza la organización dentro de tres años? SI () NO ()

Describe. _____

6. ¿Cuáles de los siguientes valores aplica en sus actividades laborales?

Calidad () Compromiso () Honestidad () Innovación () Puntualidad ()

Respeto () Otros _____

7. ¿Conoce si existe un organigrama que represente como está estructurada la empresa? SI () NO ()

8. ¿Cuáles son las áreas administrativas con las que tiene relación directa su puesto de trabajo? Producción () Ventas () Administración ()

Amplíe. _____

9. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Muy Buena () Buena () Regular () Deficiente ()

¿Por qué? _____

10. ¿Recibe instrucciones de otra persona diferente a su jefe inmediato?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Amplíe _____

11. ¿De cuántas personas recibe órdenes y supervisión?

Una () Dos () Más de 2 ()

¿Qué puestos? _____

12. ¿Siente confusión al tener que reportar a más de un supervisor?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

¿Por qué? _____

13. ¿Comprende las instrucciones que le da su jefe?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

¿Por qué? _____

14. ¿Cuándo su jefe quiere informarle algo, lo hace de forma?

Oral () Escrita () Otros ()

Amplíe. _____

15. ¿Recibe retroalimentación sobre el desempeño de sus atribuciones por parte de su jefe inmediato? Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Amplíe. _____

16. La actividad de tomar las decisiones principales en la empresa se concentra en. Mi jefe () Otro jefe () Gerente () Todos los anteriores ()

¿Por qué? _____

17. ¿Tiene autoridad para tomar decisiones? SI () NO ()

Especifique. _____

18. ¿Conoce las atribuciones de su puesto de trabajo? SI () NO ()

Describa 3. _____

19. ¿Conoce las responsabilidades que con lleva su puesto de trabajo?

SI () NO ()

Describa 2. _____

20. ¿Existen descriptores de puestos en su área administrativa?

SI () NO ()

21. ¿Desempeña otras tareas ajenas a su puesto de trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

Amplíe _____

22. ¿Cree que exista sobrecarga de trabajo en su puesto? SI () NO ()

¿Por qué? _____

23. ¿Existe duplicidad en las atribuciones que usted realiza? SI () NO ()

Describalas. _____

24. ¿Conoce los procedimientos que se realizan en su área de trabajo?

SI () NO () ¿Por qué? _____

25. ¿Sabe si existe un manual que detalle los procedimientos que se realizan en su puesto de trabajo? SI () NO ()

26. Describa dos de los procedimientos que realiza.

27. Qué mejoras les realizaría a los procedimientos actuales.

28. ¿Cuáles considera los aspectos positivos o fortalezas de la empresa?

Posee la maquinaria y equipo necesario para producir. ()

Posee capacidad financiera. ()

Precios bajos. ()

Innovación en los productos. ()

Instalaciones adecuadas. ()

Otros, especifique. _____

29. ¿Cuáles considera los aspectos negativos o debilidades de la empresa?

Ausencia de organigramas.

No se utiliza publicidad.

Carencia de descriptores de puestos.

Carencia de descriptores de procedimientos.

Otras, especifique. _____

30. ¿Del entorno cuáles considera oportunidades para la empresa?

Existencia de ferias de calzado.

Existencias de clientes potenciales.

Aranceles bajos en la importación de materia prima.

Opción de exportar en la región.

Otros, especifique. _____

31. Mencione cuáles considera los aspectos o factores negativos del entorno considerados como amenazas para la empresa.

Competencia.

Incremento en la importación de calzado asiático.

Aumento de contrabando de calzado.

Otras, especifique. _____

¡MUCHAS GRACIAS!

OBSERVACIONES: _____

ANEXO 7
GUÍA DE OBSERVACIÓN

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Guía de Observación

Objetivo: observar y obtener información relacionada con la aplicación de las funciones de planeación y organización, en la visita a las instalaciones de la empresa, para determinar la situación actual de la empresa y con base en ello plantear propuestas viables de solución.

¿Existe en un lugar visible la misión de la empresa?

SI () NO ()

¿Existe en un lugar visible la visión de la empresa?

SI () NO ()

¿Están a la vista los valores definidos por la empresa?

SI () NO ()

¿Existe visible en algún lugar de la empresa el organigrama de la empresa?

SI () NO ()

¿Se pueden observar o identificar fortalezas en la empresa?

¿Se pueden observar o identificar debilidades en la empresa?

COMENTARIOS:
