

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS, EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADA DIANA RUBÍ JUÁREZ BORRAYO

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS, EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICENCIADA DIANA RUBÍ JUÁREZ BORRAYO

Guatemala septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE 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 Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviendo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador: MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy

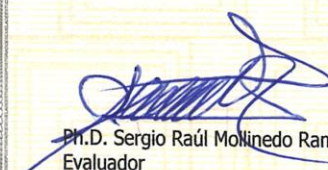
ACTA/EP No. **1385****ACTA No. MAF-D-013-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el **23 de septiembre de 2020**, a las **20:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciada **Diana Rubí Juárez Borrayo**, carné No. **201317249**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **“ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **74** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

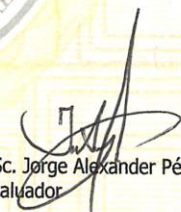
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 23 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.




MSc. Hugo Armando Merino Pineda
Coordinador



Ph.D. Sergio Raúl Molinedo Ramírez
Evaluador



MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy
Evaluador



Lic. Diana Rubí Juárez Borrayo
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Diana Rubí Juárez Borrayo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hugo Armando Mérida Pineda', with a small '(f)' mark below it.

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Gracias a él le debo lo que tengo, lo que soy, por regalarme la sabiduría, entendimiento y el don de la perseverancia para alcanzar esta meta.
- A LA VIRGEN:** Por interceder ante su hijo para darme sabiduría y una vida tan linda.
- A MIS PADRES:** Por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.
- A MIS HERMANOS:** Quiero agradecerles por haberme acompañado en cada uno de esos momentos, sí, esos momentos duros y llenos de aprendizaje en mi vida.
- A MIS AMISTADES:** Ya que hemos vivido buenos y duros momentos, que solo se viven en la universidad.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de empresas de Bebidas Carbonatadas, en la Ciudad de Guatemala	1
1.2 Antecedentes de estrategias de reducción de costos en Empresas de Bebidas Carbonatadas, en la ciudad de Guatemala	3
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1. Industria de bebidas carbonatadas	5
2.1.2 Mercado de bebidas carbonatadas	6
2.2.4 Fijación de precios	9
2.1.5 Proceso productivo	12
2.2 Proceso de contratación	15
2.2.1 Reclutamiento	15
2.2.2 Análisis de la necesidad	16
2.2.3 Contratación	19
2.2.4 Capacitación	20
2.2.5 Seguridad industrial y salud ocupacional	20
2.2.6 Relaciones Sindicales	21
2.3 Presupuesto	21
2.3.1 Etapas del presupuesto	23
2.3.2 Ventajas y desventajas de los presupuestos	26
2.4 Costos de recursos humanos	26
2.4.1 Costos laboral	27
2.4.2 Pasivo laboral	29
2.5 Estrategias de reducción de costos	32
2.5.3 Plan de reducción de costos	35
2.5.4 Ventaja competitiva	35
3 METODOLOGÍA	37
3.1 Definición del problema	37
3.1.1 Especificación del Problema	37
3.2 Objetivos	38
3.2.1 Objetivo general	38
3.2.2 Objetivos específicos	38
3.3 Diseño de la investigación	39
3.4 Método científico	39

3.5	Instrumentos de aplicados	39
3.6	Técnicas de investigación	40
3.6.1	Técnicas de investigación documental	40
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	40
3.7	Unidad de análisis	41
3.8	Periodo histórico	41
3.9	Ámbito geográfico o ubicación	41
3.10	Universo y muestra	41
3.11	Resumen del procedimiento	42
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
4.1	Situación Actual	44
4.1.1	Sueldos	45
4.1.2	Bono nocturno	46
4.1.3	Horas extras	46
4.1.4	Cálculo de horas extras	46
4.1.5	Promedio de horas extras realizadas en temporada alta	47
4.1.6	Costo total de horas extras	48
4.1.7	Uso de cafetería	49
4.1.8	Costo total de uso de cafetería en horas extras.	49
4.2	Estrategia de reducción de costos de recursos humanos	50
4.3	Presupuesto de reducción de costos de recursos humanos	52
4.3.1	Selección del personal	54
4.3.2	Capacitaciones	54
4.3.3	Costo de operación (Recursos Humanos)	54
4.4	Análisis comparativo	69
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIÓN	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	EGRAFÍA	78
	ANEXOS	80
	ÍNDICE DE TABLAS	84
	ÍNDICE DE FIGURAS	85

RESUMEN

Actualmente el precio de bebidas carbonatadas ha provocado una gran rivalidad entre las diferentes empresas que lideran el mercado guatemalteco, por lo que realizan diferentes análisis de estrategia, con el fin de seguir siendo líderes en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los consumidores de una forma rentable para la empresa.

De manera que una forma más concreta en el mercado de bebidas carbonatadas de enfrentar a la competencia, no basta solo con la diferenciación si no también debe ir junto con una estrategia de liderazgo de costos. Por lo que el problema de esta investigación centra su interés en una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala, donde optimice los costos elevados de horas extras por personal fijo, creando nuevos turnos con personal temporal.

Para recolectar la información se utilizó un diseño no experimental – cuantitativo, derivado al cumplimiento de los objetivos de estudio, y poder dar respuestas a las preguntas que se originaron de los objetivos de la investigación, donde se observó, se analizó y se realizó una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala. Adicionalmente, se utilizó el método científico, con el fin de analizar el comportamiento de una serie de causas y efectos, que impactan en el costo de recursos humanos.

La investigación abarcó cuatro etapas, organizadas de la siguiente manera: situación actual, estrategia de reducción de costos, presupuesto para la implementación de la estrategia y el análisis comparativo de la situación actual versus la implementación de la estrategia de reducción de costos, donde los resultados más importantes obtenidos de la investigación se presentan a continuación.

La reducción de horas extras posee un auge especialmente en temporadas altas, esto derivado a que se realizan durante la noche y de acuerdo a lo estipulado en el pacto colectivo, las horas extras nocturnas se deben de pagar conforme al porcentaje de doscientos cincuenta por ciento (250%) por hora trabajada.

Al no exponer a los empleados a largas jornadas laborales, se estará reduciendo los problemas musculares, de ansiedad y de destreza mental, que padecen usualmente durante la temporada alta. Dicha estrategia mejora los problemas de salud del colaborador y, por consiguiente, se reducirán las solicitudes de permisos laborales por dichos problemas. Al disminuir las jornadas extraordinarias, el cálculo anual de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias para las vacaciones, indemnizaciones y pensiones de jubilaciones se verá afectado de forma positiva para la empresa, por lo que se reducirán los costos de recursos humanos.

Las principales conclusiones determinadas son: La formulación del presupuesto formará parte de la estrategia de reducción de costos como un plan detallado de los costos a realizar al contratar personal temporal; La contratación del personal temporal reduce los costos de recursos humanos, derivado que se les paga sueldos conforme su categoría, y por ser personal de recién ingreso se le debe de pagar el sueldo de acuerdo a la antigüedad del renglón de 0 a 3 años, al realizar los pagos de sueldos con el renglón más bajo de antigüedad ayudará a reducir los costos de recursos humanos.

Al contratar personal temporal para la producción de temporada alta, se reducirá la realización de horas extras, debido a que se contará con personal necesario para la producción. Los resultados obtenidos del análisis comparativo de todos los costos generados por horas extras versus la implementación de una estrategia de reducción de costos de recursos humanos a través, de contratación de personal temporal se llegó a reducir, en comparación con el año 2017, el 52% de los costos de recursos humanos, en comparación con el año 2018 se redujo el 53% y en comparación con el año 2019 se llegó a reducir el 54%, por lo que la mejor opción es la contratación de personal temporal durante la temporada alta de producción.

INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competitividad mundial obligan a las empresas a realizar estudios sobre las diferentes estrategias a utilizar, por lo que esta investigación abordará una estrategia de reducción de costos de recursos humanos para una empresa de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala, quienes, para seguir siendo líderes en el mercado de bebidas carbonatadas, necesitan escuchar las necesidades del mercado y acoplarlas a las necesidades tanto de la empresa como del consumidor.

De tal forma que, en el Capítulo I, se iniciará abordando con los antecedentes de carácter histórico del sector de las empresas y antecedentes de estrategias de reducción de costos de empresas relacionadas a la investigación. Posteriormente en el Capítulo II, se analizará las teorías y conceptos utilizados en el marco conceptual, considerando los antecedentes de la investigación y la sistematización de las bases teóricas de dicha investigación.

El Capítulo III, abarca la metodología de investigación utilizada el cual comprende la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado para desarrollar la problemática de la investigación.

Debido a lo anterior, surge la necesidad de este proyecto de investigación, por lo que en el Capítulo IV, se desarrolla una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala, donde reduzca los costos elevados de horas extras de personal fijo, implementando un nuevo turno con personal temporal que cubran las necesidades en temporadas altas, por lo que se analiza que dicha estrategia sea sostenible y se encuentre en línea con la cultura de la empresa, lo cual será esencial comunicar claramente los objetivos a los empleados y asegurar el compromiso con los cambios

de comportamiento o mentalidad que serán necesarios para llevar a cabo la estrategia de reducción de costos.

Para llevar a cabo la solución de dicha estrategia es necesario la formulación del presupuesto donde implique la contratación del personal temporal, para determinar en qué medida la contratación optimice el costo de recursos humanos versus la realización de horas extras por personal fijo y, posteriormente establecer la mejor opción.

La importancia del alcance de dicha investigación, y el valor agregado que puede aportar a una empresa de bebidas carbonatadas, ayudará a mantener el posicionamiento de la marca en los altos niveles de competitividad, puesto que se adaptan a las necesidades del consumidor y de la empresa, dicha estrategia se puede convertir en una ventaja competitiva, lo cual es una característica diferenciadora respecto a los demás competidores.

1. ANTECEDENTES

El desarrollo de estrategias de reducción de costos en una empresa de bebidas, líder en Latinoamérica, con operaciones globales, genera una ventaja de mercado, por lo que es de gran importancia realizar análisis constantes de cada uno de los costos incurridos, ya que ayudan a llevar un control sobre todos los gastos necesarios.

Los costos son importantes para saber cuánto será la ganancia o rentabilidad de la empresa. La buena gestión empresarial siempre apunta a la reducción de costos, el principal objetivo de todo negocio es la obtención del máximo beneficio, y la mejor forma de conseguirlo es poseer un gran volumen de ventas.

Las empresas más rentables siempre realizan un análisis detallado de las estrategias de reducción de costos para así crear un margen de beneficio aún mayor en sus productos o servicios. Por ello, existen varias opciones para reducir costos del negocio sin sacrificar la calidad del producto, ni a los empleados.

Para que una reducción de costos sea exitosa se tiene que asegurar de que sean sostenibles y estén en línea con la cultura de su empresa, pues es esencial comunicar claramente los objetivos a los empleados y asegurar el compromiso con los cambios de comportamiento o mentalidad que serán necesarios para llevar a cabo la misión visión.

1.1 Antecedentes de empresas de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala

La elaboración de las bebidas carbonatadas o gaseosas son el resultado de los ensayos para producir aguas efervescentes semejantes a las de las fuentes naturales. Al cabo de algún tiempo, se les agregaron saborizantes y de ahí nacieron las diversas aguas y bebidas gaseosas, que son esencialmente agua cargada con dióxido de carbono, mezclándola con azúcar, algún ácido, una materia colorante y un agente de sabor.

“Coca-Cola fue creada el 5 de mayo de 1886. John Pemberton, su inventor, empezó a trabajar en la fórmula a los 54 años de edad. En un principio con sus características medicinales, la Coca-Cola se vendió por primera vez en lugares donde no servían bebidas alcohólicas, tal es el caso de las boticas conocidas como establecimientos donde se vendía remedios caseros y las farmacias de esa época.” (Coca Cola, 2018)

“Se reconoce que Willy Venable en un negocio de su propiedad vendió un vaso de Coca-Cola como a la vez compró el derecho de fabricación con una copia de la fórmula original.” (Coca Cola, 2018) En cambio Frank Robinson fue el que le dio al producto el nombre de Coca-Cola, diseñó el logo con caligrafía spenceriana y llevo a cabo la combinación de dos ingredientes de la formula, que le daban un sonido aliterado y utilizado por primera vez en un anuncio el 16 de Junio de 1887, que fue también el primer fabricante.

“La industria de las bebidas, considerada desde un punto de vista global, aparece muy fragmentada, lo que resulta evidente por el gran número de fabricantes, de métodos de envasado, de procesos de producción y de productos finales. La industria de bebidas refrescantes constituye la excepción a la regla, pues está bastante concentrada. Aunque la industria de las bebidas está fragmentada, sigue un proceso de consolidación por lo que se fundó en 1982 The Coca Cola Company, con el fin de regular la venta y fabricación a minoristas y comerciantes de concentrado y jarabe”. Griffin, R.W. (2019) Administración empresarial. (10ª ed.). Distrito Federal, Mexico: Cengage Learning.

“Coca Cola llego por primera vez a Guatemala en 1920, en ese entonces era embotellada y distribuida por la United Fruit Company UFCO.” (Coca Cola, 2018). Oficialmente en 1928 se creó la Embotelladora Guatemalteca y en 1999 el grupo Panamco, adquirió y renovó la su franquicia con el nombre de Embotelladora Central. En el año 2,003 grupo Panamco, fue absorbido por Coca Cola Femsa, el cual tiene origen mexicano, y actualmente es la segunda embotelladora más grande de Coca-Cola en el mundo.

La empresa Incsa, es el socio embotellador, que brinda soporte a las otras embotelladoras en Guatemala. La planta embotelladora Alimentos y Bebidas Atlántida, S.A. (ABASA) está localizada en Zacapa y la planta embotelladora Industrias del Pacífico, S.A. (DINPA) está localizada en Retalhuleu.

En el año 1,942, Pepsi Cola Company (PepsiCo) elige a Fábrica La Mariposa, y Fabrica de Bebidas Gaseosas y Hielo, como fabricante y distribuidor exclusivo de sus productos. En 1,979, da inicio el proceso de descentralización de la bebida con la fundación de la Embotelladora del Atlántico, en el municipio de Teculután en el departamento de Zacapa, continúa en 1983 al fundarse la Embotelladora del Sur en el departamento de Escuintla. (Pepsi, 2019)

Embotelladora Guatemalteca inicia la etapa de expansión internacional en el año 1992, al adquirir Pepsi Cola Belice, en el año 1994 cuando la Mariposa adquiere Embotelladora la Reyna de la República de Tegucigalpa Honduras, en forma conjunta con inversionistas locales. Un año más tarde en 1995, la Embotelladora Guatemalteca adquiere Embotelladora Nacional de la República de Managua Nicaragua.

“La amplia trayectoria de la Mariposa hace que en 1997 sea nombrada oficialmente por PepsiCo como Embotellador Ancla para la región centroamericana; en el año 2001 Corporación Mariposa continua su expansión regional y luego inicia operaciones en la República de El Salvador.” (Pepsi, 2019)

Por lo que se puede observar, a nivel mundial la primera bebida gaseosas en ser industrializada es Coca-Cola, situación que se repite en Guatemala, ya que según los registros históricos mencionados ésta llega por primera vez en 1920.

1.2 Antecedentes de estrategias de reducción de costos en empresas de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala

El sector de alimentos y bebidas es incluido dentro del sector industrial o actividad económica de industrias manufactureras, según la Clasificación Industrial

Internacional Uniforme (CIIU), qué es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas utilizada por las Naciones Unidas.

La CIIU permite que los países compilen sus datos estadísticos en categorías que permitan la comparabilidad a nivel internacional. Naturalmente, cada país tiene una clasificación industrial propia, que corresponde a sus necesidades particulares de acuerdo con la estructura de su producción y su grado de desarrollo. En Guatemala, el Sistema de Cuentas Nacionales se basa en al CIIU Revisión 3, que fue aprobada en 1989, y es aplicada en el país desde el año 2007.

En términos generales, la industria de alimentos y bebidas se refiere a los alimentos que son procesados o que de alguna forma pasan por un proceso industrial, lo que la diferenciaría de la industria alimentaria en general, que también incluiría a los productores y comerciantes de productos agrícolas no procesados.

“Actualmente en Guatemala la participación en el mercado de la Industria de bebidas carbonatadas, se encuentra de la siguiente manera: 50% Pepsi, 26% Coca Cola, 20% Cola Súper 24 y el otro 4% por empresas minoristas. La competencia provocó que Coca Cola bajara un 15% de participación en el mercado, ya que sus precios en costos se encontraban más elevados a comparación de la competencia”. (Embotellador AC Nielsen, 2016)

Por lo que las tres empresas realizan constantemente estrategias de mercado, y una de ellas es la reducción de costos la cual deriva en una mayor flexibilidad para aprovechar las oportunidades del mercado, tal es el caso de Cola Súper 24, los cuales sus costos eran más bajos que los de Coca Cola y Pepsi. Algunas estrategias de reducción de costos que han implementado las empresas de bebidas carbonatadas son: la terciarización de operaciones, gestión de cobros y pagos cuidadosos, automatización de procesos, creación de conciencia de ahorro de los gastos y costos de recursos humanos.

2. MARCO TEÓRICO

Los aspectos sobresalientes que se mencionan en este capítulo, son temas sobre qué es una Industria de Bebidas Carbonatadas, proceso de contratación, presupuesto, costo de recursos humanos, y estrategias de reducción de costos; con el fin de obtener el respaldo necesario para la comprensión de la investigación, adicionalmente se ha realizado la búsqueda de trabajos y/o textos similares al estudio de la investigación, habiéndose ubicado los estudios que citarnos a continuación:

2.1. Industria de bebidas carbonatadas

“Una industria es un sector cuya actividad es transformar materias primas en productos de consumo final o intermedio, el propio concepto de industria implica siempre un proceso productivo, que empleará una cantidad determinada de trabajo y capital” (Caballero, 2019).

Posteriormente de haber definido qué es una industria podemos concluir que una industria de bebidas carbonatadas son las empresas constituidas legalmente que, cumplidos los requisitos, se dedica a la elaboración de las bebidas carbonatadas o gaseosas, aguas efervescentes o las semejantes a las de las fuentes naturales, por un proceso sistemático del mezclado de ingredientes, con maquinaria de alta tecnología para producir en grandes cantidades de bebidas.

Actualmente la mayoría de empresa embotellan el producto, al realizar la compra de envases o materia prima en la fabricación del recipiente y a la presentación para la venta del producto se le denomina “embotelladora”.

En Guatemala a esta industria se le clasifica de acuerdo a la originalidad del sabor y la marca de la bebida gaseosa que realicen: industria con franquicia para elaboración de bebidas y marcas existentes o industria que elabora bebidas y marcas creadas por la misma.

2.1.2 Mercado de bebidas carbonatadas

“Mercado es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos”. (Meza, 2016). El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

El mercado de aguas gaseosas se encuentra hoy en plena revolución como resultado del rompimiento del Pacto de Políticas de precio entre la Gremial de Embotelladores, el lanzamiento de nuevos productos como es el caso de Cola Super 24, ha provocado una guerra de precios y una fuerte competencia entre Pepsi y Coca Cola, por la preferencia del consumidor guatemalteco.

Mercado del consumidor

En este tipo de mercado los bienes y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados. El mercado del consumidor es el más amplio que existe en un país, ya que el mercado consumidor es segmentado por límite de edad, sexo, nivel de renta entre otros factores. Esas características contribuyen a la existencia de mercados potenciales que los consumidores podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Adicionalmente se pueden identificar y definir los mercados de consumidor en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas.

Mercado Industrial

El mercado industrial está conformado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior.

En este mercado industrial se razona más la compra, utilizando métodos más sofisticados o sencillos, los cuales siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor tiempo de entrega más créditos, se compra más volúmenes y se planea la compra; en este tipo de mercado existen pocos compradores en comparación con el mercado del consumidor, la compra se hace con fines de lucro.

Estrategia de mercado

“El proceso de desarrollo de una estrategia de mercadeo inicia con el análisis del entorno de negocios, tanto interna como externamente. Se busca con esto entender los diferentes aspectos del ambiente que rodea a un negocio, incluyendo la tecnología, economía, cultura, política y leyes”. (Arrellano , 2018) De esta definición se deriva un plan de marketing o de mercadeo, que explicará las acciones específicas que se realizarán en un periodo de tiempo para lograr los objetivos.

Las estrategias de mercado tienen el propósito de posicionar a las gaseosas como la primera alternativa de consumo y volverla del mercado. Planteándose para ello una serie de objetivos específicos, así como: Buscar el incremento de la participación en el segmento de gaseosas con respecto a su categoría.

El aumento en el volumen de venta, aumentando la distribución del producto en nuevos puntos de venta con el fin de que pueda estar más al alcance del público objetivo y, de esta manera, lograr mejorar los niveles de distribución.

Utilizar una estrategia de marketing asumida por la empresa intentando asignar un mayor valor al producto y a la marca. Ello contempla la adopción de una serie de medidas que incluyen un conjunto de variables como el precio, el producto y la comunicación. La estrategia considera el desarrollo y lanzamiento de una campaña publicitaria con el fin de presentar la marca en el mercado.

Como parte de esta estrategia, se emplea material gráfico destinado a ser colocado en los distintos puntos de venta y se recurre a la transmisión televisiva de un comercial de lanzamiento y de otro seguidor, recordemos que estas empresas su marketing lo asocian

con la felicidad, por lo que si celebras o te reúnes con tus amigos o familia, debes de comprar una bebida gaseosa, aunque no sea necesario la compra del producto para compartir, sin embargo, han vendido la idea de qué es necesario comprarlo, por lo que el mercado del consumidor consciente o inconscientemente se deja influenciar por la publicidad.

2.1.3 Posicionamiento

“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta” (Cuadrado, 2018). El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

“El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores” (Orihuela, 2016).

Con el fin de poder saber las preferencias o los atributos deseados por el consumidor es necesario la realización de investigaciones formales de marketing, los cuales al obtener los datos se podrá tener más claro el panorama de lo que piensan los consumidores, es recomendable que dentro la investigación, se pueda obtener la opinión de las personas, sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal", dichas respuestas son tomadas para la elaboración de mapas preceptuales, los cuales responden a los "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se divide en los siguientes puntos: identificación del mejor atributo del producto, conocimiento de la posición de los competidores, realización de una estrategia en función a las ventajas competitivas que posee la empresa. Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de

producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se elijan.

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

2.2.4 Fijación de precios

La fijación de precios basados en la competencia consiste en el establecimiento de un precio al mismo nivel de la competencia. Este método se apoya en la idea de que los competidores ya han elaborado acabadamente su estrategia de fijación de precios. (LOKAD, 2015)

En el mercado varias empresas venden productos iguales o similares, y, de acuerdo con la economía clásica, el precio de estos productos debería, en teoría, ya estar en equilibrio. Al establecer el mismo precio que la competencia, una empresa de reciente creación puede evitar los costos de prueba y error del proceso de establecimiento de precios. Sin embargo, cada empresa es diferente, y así lo son también sus costos. Teniendo esto en cuenta, el principal límite del método de fijación de precios basados en la competencia es que no logra dar cuenta de las diferencias en los costos, entre empresas individuales. Como resultado, este método de fijación de precios puede ser potencialmente ineficaz y generar menores ganancias.

En la fijación de precios para penetrar en el mercado se fija un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado. El mercado debe ser sensible a los precios, los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta, los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores.

Límites de la fijación de precios basados en competencia

La fijación de precios competitiva solo funciona cuando los productos vendidos por diferentes empresas a los mismos clientes son prácticamente idénticos. Al contrario, si los productos son solo parcialmente similares y no exactamente idénticos, el precio raramente es transferible de un producto a otro, por lo que los principales desafíos se producen al definir quién es la competencia, establecer la congruencia entre productos, recopilar y analizar datos.

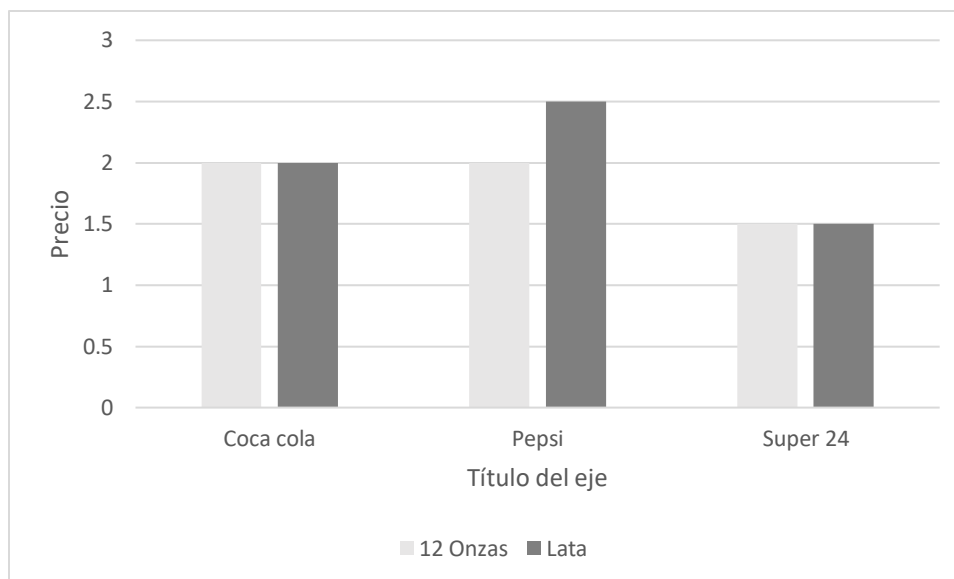
De acuerdo con la economía clásica, dos productos son congruentes si un consumidor puede de alguna manera reemplazar la cantidad de un producto por la cantidad de otro producto sin experimentar ninguna pérdida en la utilidad del producto. En la realidad, puede resultar bastante difícil para un minorista definir la congruencia al comparar sus productos con los de sus competidores. Definir la congruencia es la parte difícil de la fijación de precios basados en la competencia.

Definir la competencia es esencial para saber qué precios tiene que analizar la empresa. Pero la competencia puede adoptar diferentes formas: un minorista en línea y un minorista offline pueden ser competidores en determinados casos, pero no en otros, por lo tanto, antes de poder establecer un precio competitivo, la empresa tiene que identificar atentamente a sus competidores relevantes.

Hoy en día existen empresas con costos fijos más elevados que sus competidores, lo cual significa que, tienen la necesidad de vender volúmenes mayores para amortizar los costos fijos en cuestión. Por lo tanto, al utilizar la fijación de precios basados en la competencia y establecer los mismos precios que sus competidores, los cuales no necesariamente tienen los mismos costos fijos, estas empresas se encuentran en una situación en la que obtienen un nivel subóptimo de ganancias.

Actualmente el precio de bebidas carbonatadas ha provocado una gran rivalidad entre las diferentes empresas que lideran el mercado guatemalteco, los cuales podemos analizar en la siguiente figura:

Figura 1
Comparación de precios al consumidor por marca
Cifras en Quetzales



Fuente: Elaboración propia, con base a Políticas de Precios por embotelladora AC Nielsen.

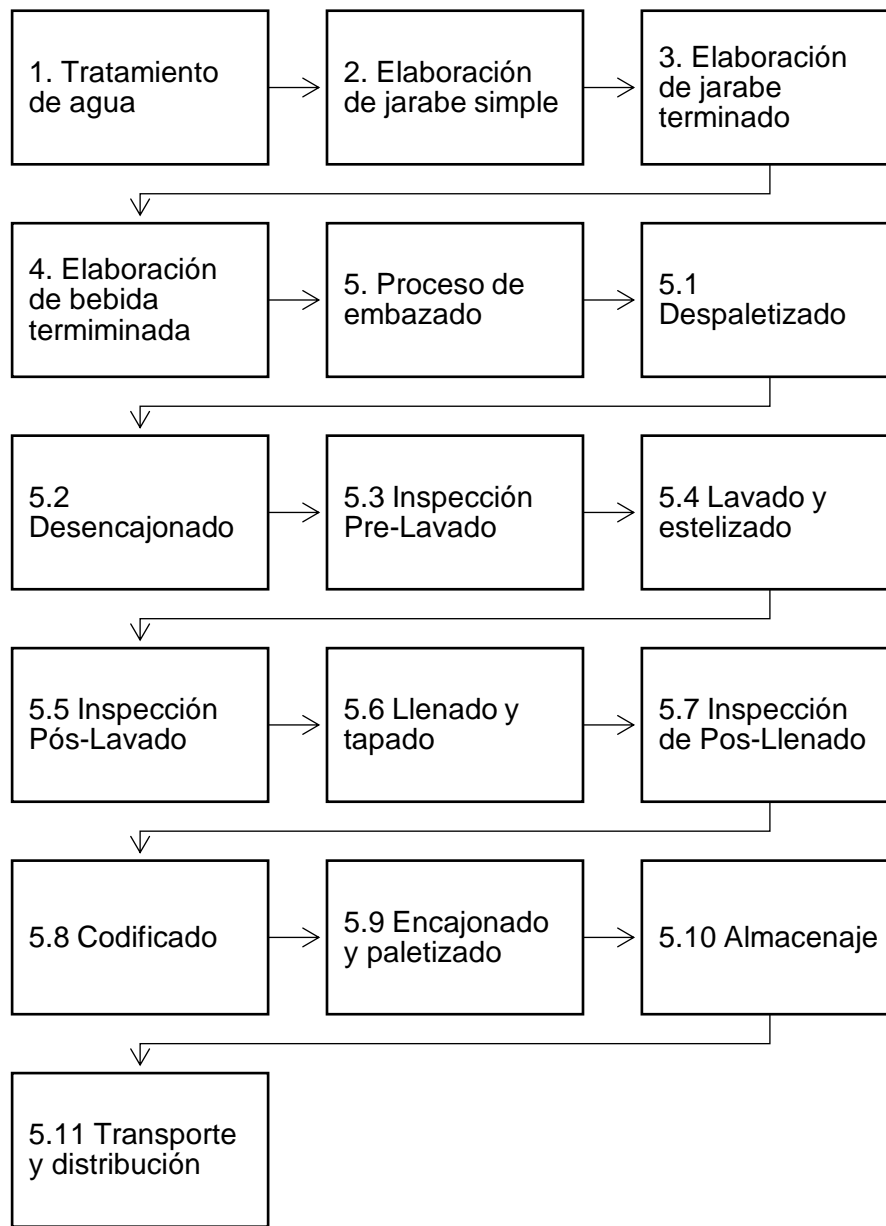
La competencia provocó que Coca Cola bajara a Q2 el precio de la botella de 12 onzas y la botella no retornable de 1/2 litro. Pepsi bajó a Q2 la presentación de 12 onzas botella y a Q2.50 el precio en lata. Respecto a esas acciones, Salvavidas afirmó que ellos bajaron a Q1.50 las presentaciones de botella y lata de 12 onzas, ya que tienen costos más bajos, tal como se puede observar en la figura 1.

La demanda de refrescos carbonatados en Guatemala está siendo satisfecha principalmente por tres grandes empresas: Cabcorp, con su marca líder Pepsi-Cola (50%); Refrescos Salvavidas, con Cola Super24 (20%), y Embocen con Coca-Cola (26%). El restante 4% de la demanda nacional está siendo abastecida por empresas como Embotelladora San Bernardino (Chaps y Nesbitt) e India Quiché (producida y distribuida en el departamento de Quiché).

2.1.5 Proceso productivo

Las operaciones que se llevan a cabo en el proceso productivo en una industria de bebidas carbonatadas se pueden dividir en cinco procesos básicos, los cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 2
Proceso Productivo de una Empresa de Aguas Carbonatadas



Fuente: Elaboración propia, con base a la información Coca Cola Company

Tratamiento de Agua: el agua uno de los principales ingredientes de las bebidas carbonatadas, la cuales son sometidas a un exigente tratamiento para adecuarse a los requerimientos de la OMS, organismos locales y de los estándares de la empresa. El tratamiento consiste en varios pasos de filtración y desinfección con los cuales se asegura la inocuidad del agua (libre de microorganismos), removiendo además sabores extraños y contaminantes químicos. El agua antes de su uso es controlada por rigurosos métodos de análisis.

Elaboración de Jarabe Simple: el agua tratada es mezclada con edulcorantes nutritivos como es el azúcar en medidas exactas formando el jarabe simple, el que es filtrado a baja presión eliminando así cualquier impureza.

Elaboración de Jarabe Terminado: el jarabe simple se le agrega el concentrado, el cual es proporcionado por la compañía, el cual contiene ingredientes puros y esencias que otorgan sabor, color y olor a nuestros productos. El jarabe terminado es aprobado solamente si cumple estrictamente ciertos parámetros de calidad.

Elaboración de la Bebida Terminada: el agua tratada y el jarabe terminado, se dosifican en proporciones adecuadas en un depósito que los mezcla. La bebida sin gas (agua-Jarabe) es impulsada por una bomba al carbonatador (estanque) donde el líquido cae sobre una bandeja distribuidora, la cual tiene pequeñas perforaciones en línea con las placas de enfriamiento. Por estos orificios escurre la bebida en forma de una delgada lámina que desciende por las placas de enfriamiento en una atmósfera de gas carbónico el cual es absorbido a medida que va perdiendo calor hasta depositarse en forma suave en la parte inferior del estanque carbonatador. De allí por el efecto de la presión a la que es sometida la Bebida Terminada, sale por una cañería en dirección a la llenadora.

Proceso de envasado: el proceso de envasado incluye desde el desencajonado de botellas, el llenado y envasado, los cuales se detallan a continuación:

Despaletizado: las cajas con envases vacíos son retiradas ordenadamente en forma manual de los pallets y colocadas en una cinta transportadora de cajas.

Desencajonado: las cajas con botellas vacías ingresan a una máquina que retira las botellas y las coloca en la cinta transportadora de botellas.

Inspección Pre-lavado: se realizado visualmente retirando manualmente las botellas muy sucias, con objetos extraños y dañadas.

Lavado y Esterilizado: se realiza en una máquina automática por inyección de una solución cáustica caliente que limpia las botellas y las enjuaga a presión con agua fresca para obtener una botella limpia y estéril.

Inspección Post-Lavado: cada botella que sale de la lavadora es revisada para asegurarse de que esté limpia y en perfectas condiciones, para ser llenada.

Llenado y Tapado: el envase es presurizado a la misma presión de la llenadora, que se encuentra bajo presión de gas carbónico; una vez que alcanza el equilibrio de presiones entre la llenadora y el interior de los envases, la bebida es transferida por gravedad, hasta el interior del envase, interrumpiéndose el llenado cuando alcanza el nivel de lleno adecuado. Inmediatamente a la salida de la llenadora es capsulada o coronada, con una tapa hermética para que la bebida conserve sus características organolépticas.

Inspección de Post-Llenado: las botellas llenas y perfectamente tapadas son inspeccionadas en pantallas iluminadas, verificando que existe el nivel de llenado este dentro de la especificación.

Codificado: una vez que se ha llenado el envase, éste es codificado en forma automática con la fecha de elaboración, línea de producción, hora e identificación de la Planta.

Encajonado y Paletizado: las botellas ya inspeccionadas ingresan a una máquina que las coloca en sus respectivas cajas para finalmente volverlas a ordenar manualmente sobre pallets.

Almacenaje: los pallets son apilados ordenadamente bajo el principio FIFO y protegidos bajo techo, a la espera de ser distribuidos por los camiones.

Transporte y Distribución: los pallets son cargadas por las grúas horquillas a los camiones de distribución y/o camiones de acarreo para ser entregados a los Centros Operativos para su posterior distribución a los clientes, quienes son los encargados de vender el producto a los consumidores.

2.2 Proceso de contratación

“El proceso de contratación es aquella serie de interacciones entre la empresa y los postulantes a ocupar un puesto de trabajo, hasta llegar a la ejecución del contrato”. (Riquelme, 2017). Este proceso abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final del candidato más adecuado.

El propósito de este proceso es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

2.2.1 Reclutamiento

“Es la fase donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (Chiavetato, 2014). Cuando los gerentes de las empresas piensan en un cambio en el área de Recursos Humanos que va a beneficiarlos, deben de tomar en cuenta lo importante qué es la planeación del recurso humano; es decir, que logren contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización.

Para llevar a cabo esta fase, el departamento de recursos humanos hace uso de dos formas de reclutamiento: el interno y externo.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante

mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.

El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle. Cuando las reglas se ponen en práctica para este tipo de promoción, se evita el problema del empleado de “puerta giratoria”, es aquel que vive solicitando cuantos cargos se ofrecen. De igual forma se le da al proceso prestigio y seriedad, para aumentar la eficacia del mismo.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Para efectuar esta promoción se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo estos: o Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, bolsas de trabajo, o contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

2.2.2 Análisis de la necesidad

Su objetivo es determinar las características de la persona que ocupará el cargo, con base en una descripción y conocimiento previo de las funciones a desarrollar. Para determinar con exactitud los requisitos que deben cumplir los interesados en la oferta laboral, el empleador debe conocer las necesidades del área o departamento que la solicita. Con base en estas especificaciones se detectarán las responsabilidades que el puesto impondrá sobre quien lo ocupe y podrá elaborarse una lista detallada de actividades que deberán realizar los aspirantes a cubrirlo.

Definición del perfil

De la armonización del perfil en sí mismo y el perfil de la organización surgirá el perfil requerido para la búsqueda que se realizará. En este punto, el personal de R.H. son las personas más adecuadas para delimitar el perfil de la organización, para ello, se debe

saber la filosofía general, los planes en cuanto a futuro y la planeación de los recursos humanos de la compañía.

Preselección

Una vez recibidos los currículums de presentaciones espontáneas, avisos periodísticos u otras fuentes, esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el selector sobre la base de los requisitos formales que han acordado separados los CV que reúnen los requisitos formales, se procede a realizar la primera entrevista. El selector ya cuenta con el perfil elaborado con la empresa, los candidatos que más se aproximan son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables que el puesto por cubrir requiere.

Entrevista

La entrevista es el contacto personal con el candidato, a través del cual cobra presencia el currículum y permite efectuar un chequeo directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial. Esta etapa incluye:

Evaluación técnica

Consistente en una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la posición. La evaluación técnica puede cobrar la forma de una prueba objetiva, de múltiple opción, problemas para resolver, preguntas variadas que abarquen diferentes temas o una charla de intercambio profesional con un especialista determina si el nivel requerido para el puesto coincide con los recursos actuales del candidato.

Entrevista profunda

Está enfocada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto de trabajo se busca una concordancia entre las características del puesto con carácter y el

estilo que el candidato ha manifestado en la entrevista. Con frecuencia, la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitiva.

Evaluación Psicológica

Constituye el recurso específico con que un psicólogo de la compañía puede afrontar esta tarea. Para cada uno de las pruebas anteriores a cada evaluado se le aplicará un test psicométrico de cada tipo, el cual tendrá cierto tiempo para responderlo.

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Este examen se practicará después de que el candidato haya sido seleccionado, también ayudará a determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

Valoración y Decisión

El análisis y la comparación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala que posibilita apreciar mejor a cada uno. Aquellos que mejor respondan a las expectativas que animan la búsqueda serán los finalistas.

La decisión quedará en manos del departamento de personal en colaboración con los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo. Para el proceso de integración del nuevo personal se desarrolla un proceso de aprendizaje del puesto con una atención personalizada durante un periodo de tiempo para garantizar la adaptación al puesto de trabajo.

2.2.3 Contratación

Tomada la decisión se procede a la contratación etapa en la cual se formaliza de acuerdo al Artículo 25 del Código de Trabajo, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Las dos formas de contratación que utiliza la empresa actualmente es la de tiempo indefinido, en donde no se especifica fecha para su determinación y el de plazo fijo, donde se especifica la fecha de terminación del contrato.

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo escrito en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros.

Remuneraciones y beneficios

La remuneración laboral son el pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo, en la actualidad existen varias empresas las cuales otorgan otros beneficios adicionales que exige la ley, los cuales son muy apreciados por los colaboradores y está diseñado para satisfacer las necesidades básicas y beneficios que pueden ayudar a mejorar el estilo de vida de los colaboradores y sus familias.

Incorporación e inducción

Esta fase implica la incorporación de la(s) nueva(s) persona(s) a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas,

políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo. La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.

2.2.4 Capacitación

Se proporciona el conocimiento y se desarrollan habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. El proceso de capacitación que se tiene enfoca en cuatro cuestiones relacionadas: objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características del aprendiz.

Seguimiento o Evaluación de la Capacitación del Personal

La etapa final del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los resultados obtenidos de las personas contratadas. La capacitación se evalúa con la efectividad.

2.2.5 Seguridad industrial y salud ocupacional

“El Sistema de Administración de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SASSO), se encuentra instituido en los centros de trabajo e instalaciones, ya que contribuye a reducir los índices de enfermedad general” (Coca Cola Femsa, 2020) .

La empresa considera la seguridad como un valor y un pilar fundamental, por esta razón crean procesos, sistemas y entornos de trabajo seguros tanto para los trabajadores como para las visitas externas como proveedores, contratistas y visitantes, el cual el fin es alcanzar la meta cero accidentes a través de la identificación, evaluación, control y eliminación de cualquier riesgo que pudiera surgir en los centros de trabajo.

Dicha estrategia, es sustentada en diagnósticos y análisis de las mejores prácticas de empresas líderes en seguridad, por lo que generan una transformación cultural en

seguridad a través de iniciativas en materia de prevención, comunicación, capacitación, asesoramiento y control de riesgos.

Actualmente cada visitante y cada nuevo colaborador reciben capacitaciones para el ingreso de la empresa, y posteriormente se les realiza un pequeño examen donde se evalúa, con el fin de que tengan claro las medidas de seguridad, posteriormente cada mes se organizan capacitaciones recordando o dando énfasis en la seguridad industrial con el fin de evitar accidentes.

2.2.6 Relaciones Sindicales

“Un sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o patronos, cuyo objetivo es el mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”. (Código de trabajo de Guatemala, 2011)

La Constitución y las leyes laborales establecen la libertad de asociación y permiten que los trabajadores y los empresarios se unan y formen sindicatos y asociaciones, este derecho está regido por la Constitución de la Republica de Guatemala, en el artículo 102, y en el Código del trabajo, articulo 206 y 2018.

La Constitución protege el derecho de los trabajadores a formar y afiliarse a sindicatos. Este es un derecho exclusivo de los empleados, sin ninguna discriminación, ya que no requieren de ninguna autorización para ejercer este derecho, siempre y cuando hayan cumplido con todos los requisitos legales.

Las intervenciones Sindicales en la empresa, es de gran impacto, ya que influye tanto para una contratación del personal, hasta para un nuevo puesto laboral, ya que todo debe ser realizado cumpliendo con el Pacto Colectivo.

2.3 Presupuesto

“El presupuesto es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos” (Perez J. , 2019) Cuando se hace un presupuesto se está realizando un plan futuro, por lo que se toma en cuenta los ingresos que se obtendrán y

los gastos que se realizaran, y así poder detectar áreas que pueden estar ocasionando problemas.

Objetivos del presupuesto

El presupuesto es parte fundamental como herramienta de control para medir y evaluar los resultados operativos y financieros de las empresas, ayuda a obtener mejores resultados que aquellas que se lanzan sin haber previsto el futuro. A continuación, se describen algunos objetivos que se persiguen con el empleo del presupuesto:

Servir a la administración como un instrumento importante para la toma de decisiones, identificar errores y debilidades en cada una de las áreas de la empresa, para mejorar el funcionamiento de la misma en forma global, conocer los ingresos y egresos de la empresa durante un período determinado, planificar las actividades y operaciones para la consecución de sus fines, proyectar la ejecución de los gastos y origen de los ingresos., prever, sistemáticamente, las condiciones para el futuro en base a experiencias del pasado.

Característica del presupuesto

El presupuesto es un documento ordenado sistemáticamente, el cual se caracteriza principalmente por contar con los siguientes aspectos:

Pronosticable: los presupuestos prevén todas las situaciones futuras posibles para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cuantificable: los presupuestos se expresan en términos cuantitativos. Flexibilidad: los presupuestos no son rígidos, al contrario, es un plan flexible que se adapta a las circunstancias cambiantes del entorno.

Fiabilidad: las cifras representadas en los presupuestos deben de ser reales y objetivas. Participación: para la elaboración del presupuesto se debe involucrar a todas las áreas y niveles de la empresa. Oportunidad: el presupuesto debe elaborarse en el momento idóneo, es decir, debe ser formulado con anticipación, para que sea una herramienta de verdadera utilidad para la administración. Periodicidad: el presupuesto debe elaborarse

para un tiempo determinado, es decir, delimitarlo a seis meses, un año, dos años, entre otros.

2.3.1 Etapas del presupuesto

Bien sea que una empresa tenga implantado el sistema de presupuestos o que lo desee implementar, debe considerar las siguientes etapas para su elaboración:

Pronóstico

“Pronóstico es el proceso de estimación en situaciones de incertidumbre”. (Wichern, 2016). Es una declaración y/o apreciación cuantificada de futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular basada en uno o más supuestos explícitos, debiéndolos manifestar siempre.

Un pronóstico es únicamente un insumo clave para el desarrollo de la planeación financiera de una empresa y se convierte en plan, cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo para respaldarlo.

Elaboración del presupuesto

En esta etapa es donde se da el valor monetario a cada uno de los planes aprobados por la Asamblea de Accionistas o la Gerencia General, y que conforman el presupuesto, en esta etapa se debe observar las siguientes consideraciones:

En las ventas el valor debe estar acorde a las perspectivas de los volúmenes a comercializar y a los precios determinados. Para la elaboración del presupuesto de ventas existen varios métodos, como el económico-administrativo, “partiendo de la venta de un período contable inmediato anterior o el vigente, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo” (Paniagua, 2016)

Se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios, con base a las unidades previstas en las ventas. Con base al requerimiento de personal, se debe preparar el presupuesto de nóminas y demás compensaciones a los trabajadores. Cuando existen proyectos de inversión especial, se les debe dar un tratamiento acorde a la cuantificación de los recursos necesarios, y si así fuera el caso, acompañar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.

Compilación de la información de la operación normal para la determinación de los gastos a presupuestar. El presupuesto consolidado se debe enviar a la Gerencia para su aprobación, adjuntándole los comentarios y recomendaciones pertinentes. Cuando se está en la elaboración del presupuesto, se deben observar los enunciados que se enumeran a continuación:

Plan sustantivo: El plan sustantivo lo forman los objetivos generales de la empresa, las estrategias, los planes específicos y los programas que la entidad tenga en marcha, debiendo contener el compromiso de la administración del cumplimiento de los objetivos y planes, tanto a corto como a largo plazo. Por lo anterior, el plan sustantivo forma parte importante del presupuesto, ya que se considera el apartado narrativo del mismo pues en él se plasman los lineamientos, políticas e instrucciones necesarias para el desarrollo y ejecución del plan financiero, lo que es la comunicación a los niveles medios y bajos de la organización.

El Plan financiero: en este se cuantifican los resultados obtenidos al implantar los objetivos, estrategias, planes y políticas, traducidos a valores monetarios y unidades de medida, según proceda, en cada uno de los períodos planificados. El presupuesto como parte del plan financiero de una empresa, debe ser aprobado por la Asamblea General de Accionistas, para que sea de aplicación general

Presupuesto flexible o variable de gastos: este presupuesto normalmente se relaciona con la división de los gastos fijos y variables, siendo que estos pueden fluctuar sobre bases fijas, según los diferentes niveles de producción. Se refiere a “todos los gastos que se incurren debido: al transcurso del tiempo, a la producción o actividad productiva o, a una combinación de tiempo y producción o actividad.

Se apoyan fundamentalmente en el concepto de variabilidad de los gastos, lo que comprende el efecto que tienen sobre los mismos, el transcurso del tiempo y la actividad productiva.

Tipo de planes: Dentro del presupuesto existen dos tipos de planes: a) El estratégico, qué es el que se proyecta a largo plazo y “se concentra en los objetivos de la empresa y sus estrategias globales; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo” (Burbano, 2015)

b) El táctico que por lo general se formula a corto plazo (un año) y afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo, se concentran en niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes del desempeño.

Ejecución

Ocurre cuando se pone en marcha el presupuesto, los planes aprobados por la dirección general cobran vigencia y la administración lleva a cabo todas aquellas actividades que han sido previamente planificadas y que deben ser motivo de supervisión constante, para determinar si se han logrado alcanzar las metas propuestas o cual es la situación en torno a ellas.

Es importante que el presupuesto aprobado sea comunicado a todas aquellas personas que intervienen en su ejecución para establecer sus niveles de responsabilidad, ya qué es aquí donde los encargados de cada área deben poner todo su interés para alcanzar sus objetivos incluidos en el mismo plan.

Evaluación

“Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales”. (Billene, 2015)

Es recomendable que al finalizar el ciclo para el cual se ha elaborado el presupuesto, se realice una evaluación general de los errores de cálculo o estimación que pudieron cometerse en las etapas iniciales por parte de los encargados de su desarrollo y que permitieron se originaran las variaciones que se presentaron durante el período, para no volver a incurrir en ellos, así como también reconocer el éxito que se haya obtenido al alcanzar las metas y cumplir con los objetivos propuestos, con la finalidad de incentivar a los encargados a continuar con el planeamiento materializado en los presupuestos.

2.3.2 Ventajas y desventajas de los presupuestos

Los presupuestos proporcionan a las organizaciones beneficios y también limitaciones, por lo cual es importante analizar si es conveniente la realización del mismo.

Ventajas: algunas de las ventajas que brindan los presupuestos a las compañías son las siguientes: promueven la coordinación y la comunicación dentro de la compañía, proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño, motivan a los gerentes y a otros empleados, se dispone de un plan general coordinado, ayuda al manejo financiero de la empresa, sirve para medir la eficiencia de los jefes responsables, facilita el control administrativo, obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables, hace participar una mayor cantidad de responsables en el proceso.

Desventajas: entre las desventajas o limitaciones que proporciona el presupuesto, se pueden mencionar las siguientes: los datos incluidos en los presupuestos están basados en estimaciones, toma tiempo y costo su preparación, no se debe esperar resultados demasiado pronto, su ejecución no es automática, es necesario de personal involucrado, limitación de la información contable en forma adecuada y oportuna

2.4 Costos de recursos humanos

“Costos de recursos humanos son aquellos egresos del empleador relativos al inicio, mantenimiento y terminación de la relación de trabajo, vinculados entre sí por efectos de las disposiciones legales y/o convencionales, Independientes de los gastos administrativos” (Rodriguez, 2018).

El concepto de costos de recursos humanos hoy en día está marcado y direccionado a garantizar un eficaz control en las estructuras financieras ya que su papel en los mercados nacionales e internacionales se ven envueltos básicamente en la reducción de los mismos, para poder así incrementar las utilidades de muchas empresas.

El recurso humano se divide en dos niveles de costos: Operativo y pasivo laboral. El primero hace alusión a aquellos que van de la mano con el día a día de quien trabaja en la empresa, por ejemplo: Salarios, incentivos, bonificaciones, entre otros. Mientras que el pasivo laboral son costos acumulativos para la empresa de acuerdo a la ley y son entregados al empleado al lapso de un año, por ejemplo: el aguinaldo, bono 14 y vacaciones, o bien son entregados al colaborador al finalizar el contrato laboral como es la indemnización en el caso de despido.

En el diario El Cronista (Iriarte , 2016), se menciona que la correcta determinación del costo laboral es de importancia necesaria para la toma de decisiones, el control de gestión o sistemas de presupuestos; para poder anticiparse ante problemas económicos o financieros. El cálculo del costo laboral mensual sirve para que las organizaciones puedan controlar la evolución periódica de cada concepto de costos.

2.4.1 Costos laboral

Los costos laborales pueden ser un gasto importante para cualquier negocio, y puede ser el gasto más grande para una pequeña empresa con una fuerza de trabajo cada vez mayor. El costo laboral incluye más que los salarios que pagas a tus empleados, y el costo de mano de obra puede crecer fuera de control si no entiendes por completo todos los gastos que entran en juego. Saber que envuelven los costes laborales totales puede dar ventaja a tus estrategias de recursos humanos.

Salario Ordinario: “El salario o sueldo es la retribución que el empleador debe pagar al empleado en virtud al cumplimiento del contrato de trabajo o relación de hecho entre ellos. Salvo excepciones legales, cualquier servicio ofrecido por el trabajador a su empleador respectivo, debe estar remunerado por el empleador” (WageIndicator, 2020).

El pago del salario se hace sobre una base de unidad de tiempo, las cuales pueden ser mensual, quincenal, semanal, diario, o por hora, también se pueden realizar por unidad de trabajo, las cuales serían por pieza, tarea, pago único, o por pieza de trabajo, o por la participación en las utilidades, ventas o cobros que el empleador pueda hacer, sin importar el riesgo de ganancia o pérdida que el empleado pueda tener.

De acuerdo con el Código del Trabajo, los salarios deben pagarse al trabajador o persona autorizada, de manera regular y en moneda de curso legal, en el sitio de trabajo a menos que se acuerde lo contrario, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de las horas de trabajo.

Salario Extraordinario

De acuerdo al Artículo 121, del Código de Trabajo se considera salario extraordinario a la remuneración percibida por trabajos que se ejecuten fuera de los tiempos de la jornada ordinaria, o que excedan al límite que estipula el código (Diurno, mixto y nocturno). Por lo que debe ser remunerado por lo menos un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a estos que hayan estipulado las partes.

Bonificación Incentivo

La bonificación incentiva es un bono el cual el patrono le paga al trabajador, el cual su objetivo primordial es estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores, se estableció que la Bonificación Incentivo equivale a un monto fijo de Q. 250.00 mensuales.

A través del Decreto 78-89, los patronos encontraron un mecanismo para incrementar la remuneración de los trabajadores, sin que al mismo tiempo se incrementaran las prestaciones laborales a las que los trabajadores tienen derecho o las mismas estuviesen afectas a las cuotas del seguro social.

Al entrar en vigencia dicha modificación, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, interpretó de manera extensiva que todos aquellos patronos que estuvieran pagando un

monto superior al antes indicado, al mismo se deberían sujetar al pago de las cuotas respectivas, ya que entendían que el mismo debería dársele el trato de salario ordinario.

2.4.2 Pasivo laboral

El pasivo laboral es la deuda implícita generada durante los años que un trabajador presta servicio a la empresa, este pasivo cubre los beneficios que marca la Ley Federal del Trabajo (prima de antigüedad y la indemnización por despido), los planes de pensiones o beneficios en contratos colectivos de trabajo.

Las empresas están obligadas contablemente a valorar los pasivos laborales contingentes, aun cuando no tengan planes de pensiones, jubilaciones o de retiro, de conformidad con la regulación del Código de Trabajo.

Vacaciones

De acuerdo al Artículo 130 del Código de Trabajo, establece que todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de 15 días hábiles.

En el artículo 134 del Código de Trabajo estipula el cálculo de vacaciones el cual consiste en tomar el promedio de remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas, durante los últimos tres meses, en el caso de que el beneficiario prestará servicios en una empresa agrícola o ganadera; o durante el último año en los demás casos.

Los respectivos términos se cuentan en ambos casos a partir del momento en que el trabajador adquiere sus derechos a las vacaciones.

Aguinaldo

De acuerdo al artículo 102 inciso de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece: Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere

mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado.

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere al artículo 82 del código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado si los servicios no llegaren a seis meses.

Con base a lo anterior se emitió la ley del aguinaldo decreto 76-78 del Congreso de la República, el cual establece que se deberá de pagar el aguinaldo el 50% la primera semana del mes de diciembre y 50% pendiente en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

Bonificación anual

“La bonificación anual es una prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador”. (Decreto 42-92, Ley de Bonificación anual para trabajadores del serctor privado y público, 1992)

La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al

trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación.

Indemnización

Indemnización es una cantidad de económica que recibe el empleado cuando es despedido sin existir de por medio una justa causa que amerite esta circunstancia. En este contexto, la ley establece que se pague al empleado un monto de dinero que contemple los años de trabajo en la organización y el sueldo que percibía por sus servicios. También pueden existir indemnizaciones por casos de maltrato laboral, en las que empleado experimenta dificultades causadas de forma intencional; en este caso, si logra probar estas condiciones ante la justicia, puede hacerse de una indemnización económica.

Para el cálculo de indemnización laboral debe de tomar como base el promedio de salarios del trabajador durante los últimos seis meses de vigencia del contrato, o el periodo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho termino. Equivale a un mes de sueldo por cada año laborado o proporcional. El promedio de los seis meses se debe de dividir por treientos sesenta y cinco días o treientos sesenta y seis si fuera año bisiesto, y multiplicarlo por la cantidad de días laborados hasta el día que se terminó el contrato.

Pensión de jubilación

Una jubilación es el acto administrativo por el que un trabajador activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, tras haber alcanzado la edad máxima, o por enfermedad crónica grave o incapacidad.

Una pensión de jubilación es la asignación monetaria que reciben las personas posteriormente a su jubilación, actualmente en Guatemala las empresas privadas no están obligadas a otorgar pensiones de jubilación, sin embargo, existen empresas las cuales después de un determinado periodo laboral y a determinada edad, otorgan a sus empleados estos beneficios, los cuales fueron otorgados por mutuo acuerdo.

2.5 Estrategias de reducción de costos

“Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo” (Estrategia, 2018). Actualmente las empresas crean estrategias competitivas, orientados a corto, mediano y largo plazo, el cual les ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.

El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema.

De acuerdo a lo que señalan los autores (Gregory & Lumpkin, 2013), “el proceso de dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”.

Este proceso está compuesto por tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia y posteriormente su implantación. Es en el proceso de formulación de las estrategias se desarrolla en tres niveles: en primer lugar, a nivel de negocios (ventajas competitivas), segundo, a nivel funcional (cadena de valor), tercero, a nivel corporativo (¿Dónde debemos competir?) y por último a nivel de internacionalización (Cómo crear valor en los mercados mundiales)

Al elaborar una estrategia, ya sea mediante un proceso ordenado de planificación o un proceso más intuitivo y empírico, las empresas deben definir cuáles van a ser sus ventajas competitivas, es decir, de qué manera van a superar a sus competidores en la lucha por un mercado o por un segmento determinado del mercado.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas: la primera sería la determinación de los cursos de acción o alternativos: Consiste en buscar el mayor número de alternativas, para lograr cada uno de los objetivos.

La segunda etapa sería la evaluación: Analiza cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose principalmente de la investigación, y la tercera etapa de selección de alternativas: Considerar la o las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia, los objetivos de la empresa.

2.5.1 Tipos de ventajas competitiva

Las ventajas competitivas se pueden clasificar en dos grupos principales, liderazgo en costos, y diferenciación:

Liderazgo en costos: “El objetivo de esta estrategia es permitir la reducción de los costes sin mermar la calidad del producto ofrecido, en este caso la empresa logra obtener los costes de producción más bajos que sus competidores, para poder ofrecer el precio más bajo del mercado” (Espinoza, 2017). Siempre existen y existirán clientes, cuya principal variable de decisión de compra sea el precio más económico, obviando otros atributos como la calidad o el servicio. Una estrategia de liderazgo en costes es el conjunto de medidas que una empresa lleva a cabo con el objetivo de contar con costes de producción más bajos que la competencia. Si esta estrategia se formula y se desarrolla de forma correcta, puede convertirse en una ventaja competitiva que servirá para aumentar las ventas del producto.

Diferenciación: Disponer de características que no poseen los productos competidores le permite elevar el precio de venta, obviamente siempre y cuando sean apreciadas y valoradas por los clientes, ya que de nada servirá añadir características únicas a los productos, si no existen clientes dispuestos a pagar por ellas.

Son la determinación de los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización.

2.5.2 Estrategias de recursos humanos

En la actualidad no existen estrategias únicas para todas y cada una de las empresas, sin embargo, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño.

Se puede comprender por estrategia de recursos humanos “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos, para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”. Las estrategias de recursos humanos se pueden clasificar en dos tipos:

Defensiva

La empresa debe estar en un entorno estable, el cual permita organizar el trabajo, orientado a reducir costos. Su mayor característica es la orientación interna, el cual busca al personal mediante un ascenso o promoción laboral, cuentan con un personal experto pero limitado, se busca la eficiencia, orientación hacia la tarea, de acuerdo con el puesto. Ante todo, se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

Exploradora

Las empresas son de entorno variable o incierto, por lo que requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios.

Su principal característica es que siempre están orientadas hacia las necesidades del mercado, con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa, orientación externa, esto quiere dar a entender que buscan los recursos en el exterior de la empresa. Son organizaciones más flexibles e innovadoras, por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

2.5.3 Plan de reducción de costos

Un plan de reducción de costos es un programa cuya finalidad es mejorar las ganancias o los flujos de efectivo, que intenta contrarrestar un declive a corto plazo en los resultados operativos, es más probable que esté dirigido a los costos discrecionales, que son aquellos que no tienen un impacto a corto plazo en el rendimiento de la empresa.

Al considerar la mejor forma de reducir el costo total del riesgo y la mejor forma de atender a cualquier cliente, el portal (Paradigm Insurance Services, 2020) recomienda emplear el siguiente protocolo: identificar riesgos, medición del riesgo, revisión de pérdidas, estrategias proactivas, paquete de presentaciones.

Puesto que los suscriptores perseguirán más agresivamente el nuevo negocio que entienden mejor, y con el que pueden obtener el mayor nivel de comodidad. Un plan especial de reducción de costos está orientado a la acción para enfrentar la situación y mejorar la posición de la empresa. Los planes de reducción de costos pueden ser a largo plazo e implican mejorar las principales reducciones en los costos sin implicar gastos de capital.

2.5.4 Ventaja competitiva

“Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado” (Porter, 2002). Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior.

En la actualidad la competitividad es un factor determinante en el éxito o el fracaso de las empresas. “Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo,

debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible” (Porter, 2002).

Dentro de una organización existen tres tipos de recursos los cuales son: tangibles, intangibles y capacidades organizacionales que otorgan ciertas ventajas a la hora de saber plantearlos correctamente. Es importante destacar que estos recursos son interdependientes, ya que ninguno sobrevive por sí sólo.

El marco teórico que se abordó en esta investigación nos proporcionó la ampliación de conceptos y principios que nos permitirán abordar una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas, la cual nos otorgará arribar a una buena discusión de resultado, y evitar desviaciones del planteamiento inicial, o prevenir errores de distintos factores que podrían alterar el resultado final.

3. METODOLOGÍA

Se que explica en detalle el qué y cómo se hizo para para resolver el problema de la investigación. La metodología de investigación utilizada comprende: Definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

Uno de los problemas más constantes de las empresas es seguir manteniendo altos niveles de competitividad, por lo que son obligadas a realizar estudios sobre las diferentes estrategias de reducción de costos de recursos humanos, que se adapten a sus necesidades de la empresa. Cabe mencionar que la empresa analizada cuenta con un Sindicato de Trabajadores, quienes velan por el cumplimiento de derechos y beneficios de los trabajadores.

3.1.1 Especificación del Problema

El problema a investigar centra su interés en una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala, donde optimice los costos elevados de horas extras por personal fijo, creando nuevos turnos con personal temporal, por lo que surge las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la estrategia para la reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatas, en la ciudad de Guatemala?

3.1.2 Subtemas

1. ¿De qué forma un presupuesto, implica la reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas?
2. ¿Cómo la incidencia de la contratación de personal temporal se relaciona con la optimización de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatas, en la Ciudad de Guatemala?

3. ¿Cómo influye la contratación de personal temporal en la reducción de horas extras en una empresa de bebidas carbonatas, en la Ciudad de Guatemala?
4. ¿Cuál es la opción más favorable para una empresa de bebidas carbonatadas, si generar horas extras con personal fijo o contratar personal temporal para la temporada alta?

3.1.3 Punto de vista

La investigación se realizó desde el punto de vista financiero.

3.2 Objetivos

Uno de los objetivos importantes para las empresas con operaciones globales, es seguir siendo líderes mundiales, por lo que constantemente realizan análisis de estrategias, con el fin de mantener una estabilidad de competencia dentro del mercado. Lo cual se busca que los productos y servicios se adapten a las necesidades del mercado y de los costos que las empresas están dispuestas a sufragar para alcanzar las rentabilidades deseadas.

3.2.1 Objetivo general

Determinar la estrategia para la reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatas.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer la formulación de un presupuesto para la reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas.
2. Estimar la incidencia de la contratación de personal temporal optimiza el costo de recursos humanos, en una empresa de bebidas carbonatas.
3. Definir la influencia de la contratación de personal temporal en la reducción de horas extras en una empresa de bebidas carbonatadas.
4. Demostrar la mejor opción para una empresa de bebidas carbonatadas, de generar horas extras de personal fijo o contratar personal temporal para la temporada alta.

3.3 Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental – cuantitativo de tipo longitudinal, derivado al cumplimiento de los objetivos de estudio, y poder dar respuestas a las preguntas que se originaron de los objetivos de la investigación, donde se observó, se analizó y se realizó una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala.

El enfoque cuantitativo, apoyado a la estadística descriptiva (graficas), de modo que se especificó las características principales del problema, posteriormente se realizó el análisis y diseño de la estrategia antes de obtener el total de la reducción de costos.

El diseño de la investigación es longitudinal derivado a que se toma el periodo del año 2017 y 2019, donde se observó y se detectó los costos de recursos humanos generados, el cual permitió establecer una secuencia adecuada sobre los eventos ocurridos.

3.4 Método científico

La investigación sobre la estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala, se fundamenta en la utilización del método científico. Como método científico se denomina “El proceso destinado a explicar hechos o fenómenos a través de una actividad” (Significados, 2019).

Por tanto, de acuerdo a la metodología científica, la investigación se llevó por medio del método cuantitativo, el cual se analizó el comportamiento de una serie de causas y efectos, que impactan en el costo de una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala.

3.5 Instrumentos de aplicados

“Los instrumentos de investigación son la herramienta utilizada para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación” (Rostworowski, 2017). El instrumento realizado, diseñado (ver anexo 1) y aplicado fue:

Guía de observación individual, aplicado a los procesos de producción, para determinar sus principales funciones, la cual a través de este instrumento se pudo observar y analizar la complejidad de las actividades.

3.6 Técnicas de investigación

“La técnica es un procedimiento o el conjunto de procedimientos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, de las artesanías o en otra actividad.” (Robledo, 2017).

A continuación, se presentan las técnicas que se utilizaron para recolectar información en la Industria de Bebidas Carbonatadas:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental fueron aplicadas para la revisión de la diversa bibliografía a la que se tuvo acceso, relacionada con mercado bebidas carbonatadas, costos de recursos humanos, estrategias, presupuesto, contratación, entre otros. Las fuentes documentales fueron libros, tesis, publicaciones periódicas, documentos electrónicos, entre otros.

Las principales técnicas de investigación documental aplicadas fueron los cuadros estadísticos, los cuales son instrumento de la investigación que se utilizó para concentrar de la información cualitativa, por lo que posteriormente se realizó un análisis financiero, otra de las técnicas fue el subrayado, la cual se utilizó con el fin de subrayar los costos más elevados durante nuestra investigación, otras de las técnicas utilizadas fueron la lectura, subrayado de documentos y las fichas bibliográficas, de contenido, resumen, de citas, entre otras.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Para la investigación de campo se aplicaron técnicas para la obtención de información de mercado bebidas carbonatadas, costos, horas extras, presupuesto, entre otros, los

cuales se recopilaron y procesaron para la realización del análisis. Las técnicas de investigación de campo para la presente investigación, son las siguientes:

Observación directa: Se utilizó para obtener un mejor análisis de las situaciones de la unidad establecida como objeto de estudio, la cual fue ejecutada en la Industria de bebidas carbonatadas, a través de una guía de observación, con la finalidad de obtener información sobre los costos.

Análisis comparativo: Para fundamentar la investigación se analizó tres años de costos de recursos humanos con el fin de analizar los costos necesarios para la elaboración de un presupuesto de costos de recursos humanos para la producción de bebidas carbonatadas, posteriormente se realizó un análisis comparativo con la finalidad de tomar la mejor decisión de acuerdo a las ventajas que presenta la propuesta.

3.7 Unidad de análisis

Empresa de bebidas carbonatas, en la ciudad de Guatemala.

3.8 Periodo histórico

El período que se consideró en la investigación fue del 1 de enero del año 2017 al 31 de diciembre del año 2019.

3.9 Ámbito geográfico o ubicación

Municipio de Guatemala zona 11, departamento de Guatemala, República de Guatemala.

3.10 Universo y muestra

De acuerdo al estudio de mercado realizado se identificó que el universo de bebidas carbonatadas en Guatemala se encuentra distribuido en tres grandes empresas las cuales son: Cabcorp, con su marca líder Pepsi-Cola (50%); Refrescos Salvavidas, con Cola Super24 (20%), y Embocen con Coca-Cola (26%). El restante 4% de la demanda nacional está siendo abastecida por empresas como Embotelladora San Bernardino

(Chaps y Nesbitt) e India Quiché (producida y distribuida en el departamento de Quiché). Para efectos de esta investigación se obtuvo la muestra del 26% correspondiente a Emboce, lo cual fue seleccionada por poseer los costos de recursos humanos más altos a nivel universo.

3.11 Resumen del procedimiento

Para el cumplimiento de los objetivos de la realización de una estrategia de reducción de costos de recursos humanos en una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala, se procedió a la obtención de información directa por parte de la empresa, con garantía de confidencialidad, en vista de lo delicado de la información y el alto grado de competitividad que existe en el mercado.

Para el efecto se obtuvo información de estados financieros y notas a los estados financieros, donde se detalla los costos de recursos humanos, adicionalmente se observó y se analizó los procesos de producción y las actividades que realiza cada colaborador, con el fin de evaluar las posibles soluciones a la reducción de costos.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados del análisis para la realización de una estrategia de reducción de costos de recursos humanos, en la ciudad de Guatemala, por lo cual se examinó los factores que inciden en los altos costos de recursos humanos principalmente durante las temporadas altas, y posteriormente se realizó una estrategia, la cual podría convertirse en una ventaja competitiva.

La investigación abarca cuatro etapas, organizadas de la siguiente manera: situación actual, estrategia de reducción de costos, presupuesto para la implementación de la estrategia y el análisis comparativo de la situación actual versus la implementación de la estrategia de reducción de costos en una empresa de bebidas carbonatadas en la ciudad de Guatemala.

4.1 Situación Actual

La empresa de bebidas carbonatadas, en la ciudad de Guatemala, posee costos más elevados, especialmente en las temporadas altas debido a diferentes factores como la generación de horas extras, bonos, y prestaciones adicionales a ley guatemalteca, ya que cuenta con la intervención del Sindicato de Trabajadores.

Durante las temporadas altas, dado el alto consumo de productos que venden, se recurren a la generación de horas extras y recargos de la organización, por lo que se incrementan los costos laborales en el departamento de producción. Partiendo de la situación planteada en cuanto al manejo de las horas extras y los recargos en la organización, se pretende plantear una estrategia de optimización de costos de recursos humanos, contando con los conocimientos previamente aprendidos en el campo de formación académica y la información recolectada a través de la investigación.

En esta etapa se pretende conocer de manera más detallada el tema de horas extras, recargos y todo lo que involucra el proceso desde por qué se generan, pasando por su proyección hasta el momento en que se pagan.

4.1.1 Sueldos

Los sueldos que se generan en el área de producción se encuentran plasmados en el Pacto Colectivo de STECSA, el cual fue firmado por los directivos de la empresa y los representantes del sindicato, en él se detallan las plazas operativas por categoría y por antigüedad. (Cabe mencionar que los trabajadores gozan de sueldos por arriba del mercado laboral).

Tabla 1
Sueldos según categoría y antigüedad
Cifras expresadas en Quetzales

Porcentaje de incremento por antigüedad		15%	20%	25%	
Categoría	Plaza	1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 9 años	10 años a más
k	Jefe de envasado	9,500	10,925	13,110	16,388
k	Jefe de azúcares	9,500	10,925	13,110	16,388
j	Llenadores y Tapadores	8,500	9,775	11,730	14,663
j	Lavadores y Esterilizadores	8,500	9,775	11,730	14,663
i	Operador de Posmix	8,000	9,200	11,040	13,800
h	Operador de jarabe terminado	7,500	8,625	10,350	12,938
h	Operador de jarabe simple	7,000	8,050	9,660	12,075
h	Operador de tratamiento de agua	6,500	7,475	8,970	11,213
g	Encajonadores y Paletizadores	6,000	6,900	8,280	10,350
f	Inspeccionadores de Post-Llenado	5,500	6,325	7,590	9,488
e	Operadores de montacargas	5,000	5,750	6,900	8,625
d	Codificadores	4,750	5,463	6,555	8,194
c	Bodegueros	4,500	5,175	6,210	7,763
b	Inspeccionadores Post-Lavado	4,000	4,600	5,520	6,900
b	Inspeccionadores de Pre-lavado	4,000	4,600	5,520	6,900
a	Desencajonadores	3,500	4,025	4,830	6,038
a	Despaletizadores	3,500	4,025	4,830	6,038

Fuente: Elaboración propia, con base a Pacto Colectivo STECSA

Los sueldos reciben un aumento anual conforme el porcentaje de incremento de sueldo mínimo dictado por el gobierno, sin hacer distinción de categoría de acuerdo al Pacto Colectivo, adicionalmente, los empleados gozan de un incremento si la empresa logra alcanzar los objetivos anuales.

4.1.2 Bono nocturno

El Bono Nocturno es el recargo que el trabajador recibe sobre el sueldo diario, cuando ejecuta labores correspondientes a la jornada nocturna, de acuerdo al Pacto Colectivo se deberá pagar Q.28.00 diarios, a los trabajadores que laboren después de las 20:00 horas hasta las 6:00 horas.

4.1.3 Horas extras

De acuerdo al artículo 121 del Código de trabajo, indica que el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo para la jornada ordinaria, o que exceda el límite inferior que contractualmente se pacte, se constituye como jornada extraordinaria. Lo que se deberá remunerar por lo menos el 50% más de la hora normal de sueldo.

Sin embargo, la empresa paga la realización de horas extras con un porcentaje mayor a lo indicado por la ley, ya que se rigen de acuerdo al Pacto Colectivo, el cual se detalla a continuación.

Tabla 2
Porcentajes de Remuneración por
Hora Extra

Jornada	De acuerdo a la ley	De acuerdo al Pacto colectivo
Diurna	150%	200%
Mixta	150%	220%
Nocturna	150%	250%

Fuente: Elaboración propia, con base al Pacto Colectivo STECSA

4.1.4 Cálculo de horas extras

El cálculo de horas extra de acuerdo a la ley se realiza tomando el sueldo mensual dividido en 30 (días), posteriormente se divide por las horas de la jornada, multiplicado por 150% (% porcentaje para pago de horas extras), multiplicado por el total de horas extras, sin embargo, para el cálculo de horas extras para esta empresa se realiza de forma atípica,

derivado a los beneficios que poseen los empleados y de acuerdo al Pacto Colectivo, el cual se detalla a continuación:

Jornada Diurna

Se deberá tomar el sueldo mensual y se dividirá en 30 (días), posteriormente se dividirá en 8 (horas), y el resultado se multiplicará por 200% (porcentaje de remuneración de horas extras) y por último se multiplicará el total de horas extras realizadas.

Sueldo mensual /30 / 8 * 200% * Horas extras realizadas

Jornada Mixta

Se deberá tomar el sueldo mensual y se dividirá en 30 (días), posteriormente se dividirá en 7 (horas), y el resultado se multiplicará por 220% (porcentaje de remuneración de horas extras) y por último se multiplicará el total de horas extras realizadas.

Sueldo mensual /30 / 7 * 220% * Horas extras realizadas

Jornada Nocturna

Se deberá tomar el sueldo mensual y se dividirá en 30 (días), posteriormente se dividirá en 6 (horas), y se le deberá sumar 28 (Bono nocturno), al resultado se multiplicará por 250% (porcentaje de remuneración de horas extras) y por último se multiplicará el total de horas extras realizadas.

Sueldo mensual /30 + 28 / 6 * 250% * Horas extras realizadas

4.1.5 Promedio de horas extras realizadas en temporada alta

La temporada alta para la empresa, es aproximadamente dos meses antes de semana santa, por lo que las horas extras impactan en los costos derivado a los procesos para la realización del producto, tomando en cuenta que, para la producción de una hora, es necesario el trabajo de todo el personal de producción.

En el año 2017 el total de horas extras realizadas fueron de 293, para el año 2018 fue de 290 horas, y para el año 2019 fue de 283 horas extras realizadas.

Tabla 3
Total de Horas Extras
Temporada Alta

Mes	2017	2018	2019
Febrero	153	155	148
Marzo	140	135	135
Total	293	290	283

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del área de Recursos Humanos

4.1.6 Costo total de horas extras

En la siguiente tabla se muestra el costo de horas extras generadas en la temporada alta de los años 2017, 2018 y 2019.

Tabla 4
Costo Total de Horas Extras
Temporada Alta

Mes	2017	2018	2019
Febrero	306,971	310,984	296,939
Marzo	280,889	270,857	270,857
Total	587,860	581,841	567,796

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del área de Recursos Humanos

Se puede observar que los costos de horas extras son elevados, debido a varios factores: las horas extras se generan durante la noche y se debe pagar un bono nocturno, adicionalmente de acuerdo con el Pacto Colectivo, las horas extras nocturnas se pagan con un porcentaje del 250%, sobre el sueldo, otro de los factores es la antigüedad de los empleados.

4.1.7 Uso de cafetería

La empresa provee el uso de cafetería a todos los empleados, sin embargo, absorbe el costo total de un platillo por persona al día. Exclusivamente los empleados que realicen horas extras después de su jornada de trabajo, tienen autorizado un segundo platillo.

La empresa cuenta con un contrato de servicios de cafetería con una empresa externa, la cual se encarga de brindar varios menús al día con una dieta balanceada, el costo por platillo se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 5
Uso de cafetería
Enero 2017 a 2020

Costo	Desayuno	Almuerzo	Cena
Costo	Q. 13.5	Q. 28	Q. 19
Total	Q. 13.5	Q. 28	Q. 19

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del área de Contabilidad

4.1.8 Costo total de uso de cafetería en horas extras.

En la siguiente tabla se muestra el costo de uso de cafetería generadas en horas extras en la temporada alta de los años 2017, 2018 y 2019.

Tabla 6
Costo total del uso de cafetería
Cifras en quetzales

Mes	2017	2018	2019
Febrero	6,503	6,588	6,290
Marzo	5,950	5,738	5,738
Total	12,453	12,325	12,028

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del área de Contabilidad

Cabe mencionar que el 5% de empleados que generan horas extras nocturnas no hacen uso de cafetería, derivado a que prefieren retirarse a sus hogares.

4.2 Estrategia de reducción de costos de recursos humanos

En esta etapa se identificaron las causas principales y secundarias que están generando el problema de lo elevado en horas extras con personal fijo y recargos para la organización, por lo que se tiene como objetivo dar respuesta de mejora a los altos costos de recursos humanos, a través de una estrategia de reducción de costos.

El primer problema a evaluar son las horas extras, que son afectadas por diferentes factores, uno de ellos es la antigüedad del personal que realiza las horas extras el cual influye en los altos costos, derivado a que las personas con mayor antigüedad devengan un salario más elevado. Otro de los factores de gran influencia en las horas extras es que usualmente son generadas en jornadas nocturnas, por lo cual para el cálculo de pago se debe de tomar en cuenta el bono nocturno, adicionalmente el porcentaje de pago de las horas extras es el más alto de acuerdo al Pacto Colectivo (STECSA), y por último al realizarlas durante la jornada nocturna cuentan con el beneficio de uso de cafetería.

La estrategia para la reducción de costos consiste en la contratación de personal temporal para los dos meses de temporada alta, por lo que se tendrá una reducción significativa en los costos por antigüedad. Al implementar una jornada de producción nocturna, se reducirá la realización de horas extras nocturnas, por lo que no se pagará el porcentaje de 250% sobre sueldo de acuerdo al Pacto Colectivo, sino que devengarán un salario acorde a lo presentado en la tabla No. 1, otras de las ventajas que posee esta estrategia es que se pagará solamente Q 28.00 de bono nocturno por noche trabajada sobre sueldo conforme al Pacto Colectivo.

El segundo problema a evaluar es el aumento de permisos laborales, derivado a la largas jornadas, lo cual ha incrementado las solicitudes de permisos por aumento de problemas musculares, lo que ocasiona que las personas que son autorizadas para ausentarse deban ser reemplazadas por personal temporal, por consiguiente, es un costo adicional que la empresa debe asumir, sin tomar en cuenta que no solo es un problema de costos si no también es un daño para la salud del colaborador quienes han manifestado el aumento de ansiedad, dificultades de destreza mental provocado por el cansancio y dolores musculares durante y después de la temporada alta.

Al implementar una nueva jornada laboral se disminuirán las horas extras, por lo que, al no exponer a los empleados a largas jornadas laborales, se estará reduciendo los problemas musculares, de ansiedad y de destreza mental, que padecen usualmente durante la temporada alta. Dicha estrategia estará apoyando a mejorar la salud del colaborador y, por consiguiente, se reducirán las solicitudes de permisos por dichos problemas. Adicionalmente se realizarán capacitaciones recurrentes sobre el manejo de ansiedad, y las destrezas mentales, otras de las medidas serán los chequeos mensuales de cada colaborador, con el fin de llevar un registro de salud y prevenir posibles problemas futuros.

El tercer problema a evaluar es el incremento en pasivo laboral a causa de horas extras, el cual está conformado por varios factores uno de ellos es la provisión de vacaciones, de acuerdo al Art. 134 del Código de trabajo, estipula qué, para el cálculo de remuneración en el periodo de vacaciones, se debe de tomar en cuenta el promedio de las remuneraciones ordinarias, y extraordinarias devengadas durante los últimos tres meses, sin embargo, la empresa calcula el promedio anual de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias, de acuerdo a lo estipulado en el Pacto Colectivo, lo cual indica que al realizar horas extras estos ingresos vienen afectar directamente al cálculo de vacaciones y por consiguiente a la provisión.

Otro de los factores es la provisión de la indemnización, en este cálculo sucede lo mismo que en el cálculo de remuneraciones de vacaciones, de acuerdo al Pacto Colectivo, se debe de tomar en cuenta los salarios ordinarios y extraordinarios por el lapso de un año. La empresa brinda a los trabajadores pensiones de jubilación al contar con más de 15 años de trabajo consecutivos y ser mayor de 55 años, sin embargo, el incremento de horas extras viene afectar al cálculo de las pensiones de jubilación, derivado a qué se toma en cuenta los salarios ordinarios y extraordinarios recibidos durante el periodo de un año.

Al disminuir las jornadas extraordinarias, el cálculo anual de las remuneración ordinarias y extraordinarias para las vacaciones, indemnizaciones y pensiones de jubilaciones se verá afectado, por lo que se reducirán los costos de recursos humanos en un nivel

significativo, lo que le permitirá a la empresa seguir manteniendo altos niveles de competitividad en Guatemala.

4.3 Presupuesto de reducción de costos de recursos humanos

Uno de los objetivos importantes para las empresas con operaciones globales, es seguir siendo líderes mundiales, por lo que constantemente realizan análisis de estrategias, con el fin de mantener una estabilidad de competencia, cabe destacar que la empresa que se analizó cuenta con una estrategia de diversificación y que a nivel mundial si posee el primer lugar sobre ventas y de ingresos de bebidas carbonatadas, sin embargos, en el mercado guatemalteco se encuentra en segundo lugar, debido a sus altos precios y a otros factores.

La estrategia que se desarrolló tiene como fin, reducir costos de recursos humanos a través de contratación de personal temporal, para la optimización de la producción y la reducción de horas extras en los meses de temporada alta, debido a que son una de las principales causas que los costos sean demasiado elevados, ya que la generación de horas extras derivado a todos los beneficios pactados en el acuerdo con el Sindicato, aumentan los costos de recursos humanos.

Cabe mencionar que la empresa está respetando todos los beneficios pactados en el acuerdo con el pacto sindical, sin embargo, en el pacto se tiene estipulado que la autorización de horas extras y de contratación del personal temporal compete directamente a la empresa.

A continuación, se desarrolló la formulación del presupuesto para la contratación del personal temporal, quienes conforman la nueva jornada nocturna, y tiene como fin la reducción de costos de horas extras, pasivo laboral, y reducción de permisos laborales, durante la temporada alta.

Para la realización del presupuesto se proyectó contratar al personal por dos meses y medio lo cual los primeros 15 días estarían recibiendo inducción y posteriormente durante los dos meses restantes estarán desempeñando sus labores, obteniendo un total de 288

horas de producción nocturna, el cual, al tener jornadas completas sin cortes o interrupciones, aumentará la eficiencia de la producción.

Tabla 7
Presupuesto de contratación de personal temporal
Cifras expresadas en Quetzales
Año 2020

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Total
Selección e Inducción	5,270	-	-	5,270
Plataforma de atracción de talento	-	-	-	-
Costos de prueba (Destreza y personalidad)	1,020	-	-	1,020
Investigación socioeconómica	4,250	-	-	4,250
Capacitación	3,738	3,738	1,869	9,344
Capacitaciones sobre destrezas mentales y ansiedad	3,250	3,250	1,625	8,125
Material de apoyo	488	488	244	1,219
Costos de operación (Recursos Humanos)	184,156	194,014	97,007	475,177
Uniformes	2,790	-	-	2,790
Sueldos	105,750	105,750	52,875	264,375
Bonificación incentivo	4,250	4,250	2,125	10,625
Cuota patronal	13,399	13,399	6,699	33,496
Bono nocturno	7,140	14,280	7,140	28,560
Cafetería	8,772	6,120	3,060	17,952
Servicios de taxi	8,160	16,320	8,160	32,640
Vacaciones	4,334	4,334	2,167	10,835
Bonificación anual	8,668	8,668	4,334	21,670
Aguinaldo	8,668	8,668	4,334	21,670
Indemnización	12,225	12,225	6,113	30,563
Total costo de implementación	193,163	197,751	98,876	489,790

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

El presupuesto de la contratación de personal temporal es de diecisiete personas, por lo que se encuentra conformado por tres apartados los cuales son: la selección e inducción, capacitación, costos de operación (recursos humanos temporal).

4.3.1 Selección del personal

El apartado de selección de personal tiene un costo de cinco mil doscientos setenta quetzales Q.5,270, los cuales cubren las pruebas de destreza y personalidad, e investigación socioeconómica. Las pruebas de destreza y personalidad tienen un costo de sesenta quetzales Q. 60 por persona, y la investigación socioeconómica tiene un costo de doscientos cincuenta quetzales Q. 250 por persona, los costos que se encuentran en el mes de enero son los costos requeridos para atraer y evaluar a los candidatos

La plataforma de atracción de talento donde se publicarán las plazas, no posee un costo en el presupuesto derivado a que la empresa cuenta con una suscripción anual, adicionalmente las entrevistas tampoco cuentan con un recargo en los costos, derivado a que las personas encargadas de entrevistar ajustarán su agenda con el fin de contar tiempo para las entrevistas. Los exámenes médicos que se realizarán al nuevo personal no cuentan con un costo, debido a que la empresa cuenta con una clínica dentro de las instalaciones que puede realizar dichas evaluaciones.

4.3.2 Capacitaciones

El apartado de capacitación tiene presupuestado los costos de la realización de capacitaciones sobre destrezas mentales y ansiedad, los cuales serán impartidos durante la temporada alta, con el fin de apoyar a los colaboradores a prevenir ansiedad, estrés, y dificultades de destrezas mentales, que pudieran ocasionar la temporada alta, adicionalmente se tiene presupuestado material de apoyo para la realización del mismo.

4.3.3 Costo de operación (Recursos Humanos)

En el apartado de costos de operación de recursos humanos, se presupuestó los uniformes con un costo de Q. 164.00 por persona el cual incluye playeras con logo de la empresa para poder ser identificados, adicionalmente la empresa cuenta con un

inventario de botas industriales que pueden ser de uso para el personal durante el periodo de contratación.

Sueldos

Los sueldos para el mes de enero y febrero son de ciento cinco mil setecientos cincuenta quetzales Q.105,750 y para el mes de marzo es de cincuenta y dos mil, ochocientos setenta y cinco quetzales Q. 52,875, los cuales se encuentran integrado de la siguiente forma:

Tabla 8
Sueldos según categoría
Cifras expresadas en quetzales

No.	Descripción	Enero	Febrero	Marzo
1	Jefe de envasado	9,500	9,500	4750
2	Jefe de azúcares	9,500	9,500	4750
3	Llenadores y Tapadores	8,500	8,500	4250
4	Lavadores y Esterilizadores	8,500	8,500	4250
5	Operador de Posmix	8,000	8,000	4000
6	Operador de jarabe terminado	7,500	7,500	3750
7	Operador de jarabe simple	7,000	7,000	3500
8	Operador de tratamiento de agua	6,500	6,500	3250
9	Encajonadores y Paletizadores	6,000	6,000	3000
10	Inspeccionadores de Post-Llenado	5,500	5,500	2750
11	Operadores de montacargas	5,000	5,000	2500
12	Codificadores	4,750	4,750	2375
13	Bodegueros	4,500	4,500	2250
14	Inspeccionadores Post-Lavado	4,000	4,000	2000
15	Inspeccionadores de Pre-lavado	4,000	4,000	2000
16	Desencajonadores	3,500	3,500	1750
17	Despaletizadores	3,500	3,500	1750
Total		105,750	105,750	52,875

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos.

Durante el mes de enero recibieron los nuevos colaboradores una inducción de 15 días con el personal antiguo en jornada diurna, con el fin de ser orientados sobre los valores y objetivos de la empresa, la manera en que está organizada y sobre las funciones que desempeñarán al formar parte de ella.

Los otros 15 días del mes de enero, los nuevos colaboradores pasaron a laborar a la jornada nocturna, de manera que la nueva jornada empezó a producir para abastecer la temporada alta, durante los dos meses conformados del 16 de enero al 15 de marzo del 2020. El total de costos de sueldos generado para la contratación de personal temporal es de doscientos sesenta y cuatro mil trescientos setenta y cinco quetzales (Q.264,375).

Bonificación incentivo

De acuerdo al decreto 78-89, los colaboradores tienen derecho a recibir doscientos cincuenta quetzales Q. 250 mensuales, por parte del patrono con el objetivo primordial de estimular y aumentar la productividad y eficiencia.

Para la implementación de la nueva jornada de trabajo con personal temporal, se contrató a 17 personas con un contrato a plazo fijo, por lo que el cálculo a pagar de bonificación incentivo para el mes de enero y febrero se realiza multiplicando el número de colaboradores (17), multiplicado por los doscientos cincuenta quetzales (Q. 250), de modo que nos daría un total de cuatro mil doscientos cincuenta quetzales (Q 4,250) ya que laborarán el mes completo,

Para el mes de marzo solo se trabajó 15 días por lo que se multiplica el número de colaboradores (17), por doscientos cincuenta quetzales (Q. 250), dividido en dos, ya que solo se trabajó medio mes, dando un resultado de dos mil ciento veinticinco quetzales (Q. 2,125).

El total de costo de bonificación incentivo para la contratación de personal temporal es de diez mil seiscientos veinticinco quetzales (Q.10,625).

Tabla 9
Bonificación incentivo
Cifras expresadas en quetzales

Datos	
Bonificación incentivo	250
Total de personas	17
Plazo	
Enero	30 días
Febrero	30 días
Marzo	15 días

Enero	Febrero	Marzo	Total
4,250	4,250	2,125	10,625

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos.

Cuota patronal

La cuota patronal es del doce punto sesenta y siete por ciento (12.67%) sobre el sueldo ordinario y extraordinario generado durante cada mes, por lo tanto, para el cálculo del presupuesto se tomó los salarios ordinarios que para el mes de enero y febrero es de ciento cinco mil setecientos cincuenta quetzales (Q. 105,750), multiplicado por la cuota patronal del doce punto sesenta y siete por ciento (12.67%), dando un resultado de trece mil trescientos noventa y nueve quetzales (Q. 13,399) por cada mes y, para el mes de marzo, el cálculo sería tomando el sueldo ordinario y extraordinario generado durante los quince días que es de cincuenta y dos mil ochocientos setenta y cinco quetzales (Q. 52,875), multiplicado por la cuota patronal del doce punto sesenta y siete por ciento (12.67%), lo que nos genera un costo de seis mil seis cientos noventa y nueve quetzales (Q. 6,699). El total de costos de cuota patronal generado para la contratación de personal temporal es de treinta y tres mil cuatrocientos noventa y seis (Q.33,496).

Tabla 10
Cuota Patronal
Cifras expresadas en quetzales

Datos

Bonificación incentivo 12.67%

Sueldos

Enero 105,750

Febrero 105,750

Marzo 52,875

Enero	Febrero	Marzo	Total
13,399	13,399	6,699	33,496

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos.

Bono nocturno

La empresa brinda un bono nocturno al personal que labore en jornada nocturna lo cual corresponde a veintiocho quetzales (Q. 28) diarios, para el cálculo del costo en el presupuesto para el mes de enero y marzo, se realizó tomando el número de personas contratadas que son diecisiete (17) por la cuota del bono nocturno de veintiocho quetzales (Q. 28) por quince días trabajados (15), obteniendo un total de siete mil ciento cuarenta quetzales (Q.7,140).

Para el mes de febrero el cálculo se realizó tomando el número de personas contratadas los cuales son diecisiete (17) por la cuota del bono nocturno de veintiocho quetzales (Q. 28) por treinta días trabajados (30), obteniendo un total de catorce mil doscientos ochenta quetzales (14,280).

El total de costos de bono nocturno generado para la contratación de personal temporal es de veintiocho mil quinientos sesenta quetzales (Q.28,560).

Tabla 11
Bono nocturno
Cifras expresadas en quetzales

Datos	
Bono nocturno por día	28
Total de personas	17
Plazo	
Enero	15 días
Febrero	30 días
Marzo	15 días

Enero	Febrero	Marzo	Total
7,140	14,280	7,140	28,560

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos.

Cafetería

La empresa provee el uso de cafetería a todos los empleados, sin embargo, absorbe el costo total de un platillo por persona al día, por lo tanto, para el mes de enero los nuevos colaboradores desempeñaron quince días en jornada diurna durante su inducción por lo que se les proveyó durante los 6 días trabajados por cada semana un almuerzo por día.

Los almuerzos tienen un costo de veintiocho quetzales (Q. 28), por lo que, para el cálculo se tomó el número de colaboradores que son diecisiete (17), multiplicado por el costo de almuerzo (Q. 28), multiplicado por los 12 días de jornada diurna, haciendo un total de cinco mil setecientos doce (Q. 5,712). Para la jornada nocturna trabajaron seis días por cada semana haciendo un total de doce días para el mes de enero, y el costo de las cenas son de quince quetzales (Q.15), por lo que para el cálculo del costo se realizó tomando el número de empleados (17), multiplicado por el costo de la cena (Q.15), multiplicado por los días laborados (12), haciendo un total de tres mil sesenta quetzales

(3,060). El total de costo de cafetería para el mes de enero fue de ocho mil setecientos setenta y dos quetzales (Q. 8,772).

Para el cálculo del mes de febrero se realizó tomando el número de personas contratadas (17), multiplicado por el costo de la cena que son de quince quetzales (Q. 15), multiplicado por los días trabajados que son seis días a la semana por cuatro semanas del mes haciendo un total de veinticuatro días mensuales (24), obteniendo un total de seis mil ciento veinte quetzales (Q. 6,120).

Para el mes de marzo el cálculo de costo de cafetería se realizó de la siguiente forma: el número de personas contratadas que son diecisiete (17), multiplicado por el costo de la cena que equivale a quince quetzales (Q. 15), multiplicado por los días trabajados que son de seis días a la semana por dos semanas del mes, haciendo un total de doce días (12), obteniendo un total de tres mil sesenta quetzales (Q.3,060). El total de costos de cafetería generado para la contratación de personal temporal durante los dos meses y medio es de diecisiete mil novecientos cincuenta y dos quetzales (Q. 17,952).

Tabla 12
Cafetería
Cifras expresadas en quetzales

Datos

Costo de almuerzo	28
Costo de cena	15
Total de personas	17

	Días			Total Costo
	Almuerzo	Cena	Total Días	
Enero	12	12	24	8,772
Febrero		24	24	6,120
Marzo		12	12	3,060
Total de costo de cafetería por personal temporal				17,952

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Servicios de taxi

El servicio de taxi es un servicio que brinda la empresa a los colaboradores que laboren en las jornadas nocturnas, el cual se tomó en cuenta en el presupuesto. Para el mes de enero y marzo se presupuestó los seis días de la semana por dos semanas trabajadas que equivale a doce días (12), multiplicado por el costo del servicio de taxi que tiene un promedio de cuarenta quetzales (Q.40) por persona, multiplicado por el número de personas contratadas que son diecisiete (17), obteniendo un total de ocho mil ciento sesenta quetzales (Q. 8,160) por cada mes.

Para el mes de febrero se presupuestó los seis días de la semana multiplicado por cuatro semanas trabajadas que equivalen a veinticuatro días (24), multiplicado por el costo de servicio promedio de taxi de cuarenta quetzales (Q.40) por personas, multiplicado por el número de personas contratadas que son de diecisiete (17), obteniendo un total de dieciséis mil trescientos veinte quetzales (Q. 16,320).

Tabla 13
Servicio de taxi
Cifras expresadas en quetzales

Datos		
Costo de servicio de taxi		40
Total de personas		17
	Total Días	Total Costo
Enero	12	8,160
Febrero	24	16,320
Marzo	12	8,160
Total		32,640

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

El total de servicios de taxi generado para la contratación de personal temporal durante los dos meses y medio es de treinta y dos mil, seiscientos cuarenta quetzales (Q.32,640).

Pasivo laboral

La empresa otorgará al momento de finalización del contrato a plazo fijo, las prestaciones correspondientes a cada colaborador lo que equivalen a vacaciones, bonificación anual, aguinaldo e indemnización. Cabe mencionar que existen empresas que los primeros 60 días de laborar con ellos, no lo toman en cuenta para el pago de las prestaciones, debido a que consideran dicho período como un período de prueba.

Sin embargo, para la empresa de bebidas carbonatadas si toma en cuenta dicho período para el pago de las prestaciones, esto en virtud a que para la empresa es fundamental la lealtad y el reconocimiento del trabajo de cada colaborador ya que esto permite que el colaborador mejore resultados, y atrae a nuevos talentos, ya que se diferencia de la competencia laboral.

Vacaciones

Para el cálculo de vacaciones se tomó desde el uno de enero del dos mil veinte al quince de marzo del mismo año, lo que equivale a setenta y cinco días trabajados (75), de acuerdo al código de trabajo en el Artículo 130, establece que cada colaborador tiene derecho a quince días mínimo de vacaciones correspondiente a un año laboral.

Por lo tanto para saber cuántos días de goce anual corresponden a los setenta y cinco días laborados se procedió a la realización de la multiplicación de los setenta y cinco días (75) por los quince días de derecho anual (15), dividido en la cantidad de días anual que son trescientos sesenta y seis (366), obteniendo un resultado de tres punto cero setenta y cuatro (3.074), días devengados.

El sueldo promedio que obtuvieron los colaboradores en los dos meses y medio son los mismos, por lo que se detalló en la tabla número ocho. Posteriormente, se procedió a multiplicar el sueldo promedio por los días devengados, en la siguiente tabla de detallan los resultados de cada colaborador.

Tabla 14
Vacaciones
Cifras expresadas en quetzales

Fecha de inicio	01/01/2020
Fecha final	15/03/2020
Total de días trabajado	75
Días anuales derecho	15
Días devengados	3.074

No.	Descripción	Sueldo	Total Días	Vacaciones
1	Jefe de envasado	9,500	3.074	973
2	Jefe de azúcares	9,500	3.074	973
3	Llenadores y Tapadores	8,500	3.074	871
4	Lavadores y Esterilizadores	8,500	3.074	871
5	Operador de Posmix	8,000	3.074	820
6	Operador de jarabe terminado	7,500	3.074	768
7	Operador de jarabe simple	7,000	3.074	717
8	Operador de tratamiento de agua	6,500	3.074	666
9	Encajonadores y Paletizadores	6,000	3.074	615
10	Inspeccionadores de Post-Llenado	5,500	3.074	564
11	Operadores de montacargas	5,000	3.074	512
12	Codificadores	4,750	3.074	487
13	Bodegueros	4,500	3.074	461
14	Inspeccionadores Post-Lavado	4,000	3.074	410
15	Inspeccionadores de Pre-lavado	4,000	3.074	410
16	Desencajonadores	3,500	3.074	359
17	Despaletizadores	3,500	3.074	359
Total		105,750		10,835

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

El total de costo de vacaciones generado para la contratación de personal temporal es de diez mil ochocientos treinta y cinco quetzales (Q.10,835).

Bonificación anual

La bonificación anual es una prestación que equivale al cien por ciento (100%) del sueldo devengado durante un mes, y en el caso de la persona que no cuenta con el año laboral se paga proporcionalmente. A continuación, se detalla el costo de bonificación anual:

Tabla 15
Bonificación Anual
Cifras expresadas en quetzales

Fecha de inicio	01/01/2020
Fecha final	15/03/2020
Total de días trabajado	75

No.	Descripción	Sueldo	Total Días	Bon. Anual
1	Jefe de envasado	9,500	75	1,947
2	Jefe de azúcares	9,500	75	1,947
3	Llenadores y Tapadores	8,500	75	1,742
4	Lavadores y Esterilizadores	8,500	75	1,742
5	Operador de Posmix	8,000	75	1,639
6	Operador de jarabe terminado	7,500	75	1,537
7	Operador de jarabe simple	7,000	75	1,434
8	Operador de tratamiento de agua	6,500	75	1,332
9	Encajonadores y Paletizadores	6,000	75	1,230
10	Inspeccionadores de Post-Llenado	5,500	75	1,127
11	Operadores de montacargas	5,000	75	1,025
12	Codificadores	4,750	75	973
13	Bodegueros	4,500	75	922
14	Inspeccionadores Post-Lavado	4,000	75	820
15	Inspeccionadores de Pre-lavado	4,000	75	820
16	Desencajonadores	3,500	75	717
17	Despaletizadores	3,500	75	717
Total		105,750		21,670

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Para el cálculo de la bonificación anual se tomó la fecha del uno de enero del dos mil veinte al quince de marzo del mismo año, obteniendo un total de 75 días laborados, posteriormente teniendo los días devengados se procede a tomar el sueldo promedio dividido por los días anuales que serían trecientos sesenta y seis (366), multiplicado por los días devengados calculados anteriormente (75), nos da el resultado de costo por persona.

El total de costo de bono anual generado para la contratación de personal temporal durante los dos meses y medio es de veintiún mil seiscientos setenta quetzales (Q.21,670).

Aguinaldo

El aguinaldo es una prestación que otorga la empresa a cada año al colaborador, no menos del cien por ciento (100%) del sueldo devengado durante un mes, a los trabajadores que hubiesen laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento, en el caso que el colaborador no cuenta con el año laboral se pagará proporcionalmente.

Para el cálculo del aguinaldo se tomó la fecha del uno de enero del dos mil veinte al quince de marzo del mismo año, obteniendo un total de 75 días laborados, posteriormente teniendo los días devengados se procede a tomar el sueldo promedio dividido por los días anuales que serían trecientos sesenta y seis (366), multiplicado por los días devengados calculados anteriormente (75), nos da el resultado de costo por persona. Cabe mencionar que con la realización de dicha estrategia se reduce en promedio el 45% comparado con el año 2017, 2018 y 2019 de costos de recursos humanos el cual se analizará más adelante.

El total de costo de aguinaldo generado para la contratación de personal temporal para los dos meses y medio es de veintiún mil seiscientos setenta quetzales (Q.21,670), el cual se detalla a continuación en la tabla número dieciséis, el costo generado por colaborador:

Tabla 16
Aguinaldo
Cifras expresadas en quetzales

Fecha de inicio	01/01/2020
Fecha final	15/03/2020
Total de días trabajado	75

No.	Descripción	Sueldo	Total Días	Aguinaldo
1	Jefe de envasado	9,500	75	1,947
2	Jefe de azúcares	9,500	75	1,947
3	Llenadores y Tapadores	8,500	75	1,742
4	Lavadores y Esterilizadores	8,500	75	1,742
5	Operador de Posmix	8,000	75	1,639
6	Operador de jarabe terminado	7,500	75	1,537
7	Operador de jarabe simple	7,000	75	1,434
8	Operador de tratamiento de agua	6,500	75	1,332
9	Encajonadores y Paletizadores	6,000	75	1,230
10	Inspeccionadores de Post-Llenado	5,500	75	1,127
11	Operadores de montacargas	5,000	75	1,025
12	Codificadores	4,750	75	973
13	Bodegueros	4,500	75	922
14	Inspeccionadores Post-Lavado	4,000	75	820
15	Inspeccionadores de Pre-lavado	4,000	75	820
16	Desencajonadores	3,500	75	717
17	Despaletizadores	3,500	75	717
Total		105,750		21,670

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

La estrategia utilizada de contratación de personal temporal es de suma importancia para la empresa, derivado que se optimizan de mejor forma los costos y adicionalmente se mejora la eficiencia en la producción, ya que se implementa una nueva jornada laboral donde la producción no será interrumpida.

Indemnización

La empresa otorgará a los empleados al momento de finalizar la relación laboral la cantidad correspondiente por indemnización en compensación al servicio prestado por el cómputo total de tiempo servido es decir desde el inicio hasta el final de la relación laboral. Cabe mencionar que si se llegará a continuar la relación laboral se estaría pagando el total de indemnización hasta que finalice por completo la relación laboral, ya que, de lo contrario el pago que daría la empresa al empleado se tomarían como ventajas económicas según el Artículo 12 del Código de Trabajo Guatemalteco.

Para su cálculo se tomó la fecha de inicio de labores correspondiente del uno de enero del dos mil veinte al quince de marzo del mismo año, obteniendo setenta y cinco días (75) laborados. Posteriormente se realiza los cálculos de ingresos que se encuentra integrado por el sueldo promedio, más el cálculo a pagar del bono anual, más el cálculo a pagar del aguinaldo, si existiera tiempo extra ordinario también se sumaría, pero en este caso no poseen, por lo que se suma todos los ingresos antes mencionados para obtener el total de ingresos.

El total de ingresos obtenidos se divide por el total de días del año, lo cual para este año es de trecientos sesenta y seis (366), posteriormente el resultado obtenido se multiplica por los días laborados obtenidos anteriormente lo cual es de setenta y cinco días (75), y el resultado final que se obtiene es el total de indemnización que se le debería de pagar a cada colaborador. Cabe mencionar que el resultado de los costos a pagar versus los costos pagados en años anteriores se reduce en una cantidad significativa, por lo que se confirma que la estrategia a utilizar es óptima para la reducción de costos de recursos humanos.

El total de costo por indemnización generado para la contratación de personal temporal durante los dos meses y medios es de treinta mil quinientos sesenta y tres quetzales (Q.30,563), el cual se detalla a continuación en la tabla número diecisiete, el costo generado por colaborador:

Tabla 17
Indemnización
Cifras expresadas en quetzales

Fecha de inicio	01/01/2020
Fecha final	15/03/2020
Total de días trabajado	75

No.	Descripción	Total de ingresos promedio	Total Días	Indemnización
1	Jefe de envasado	13,399	75	2,746
2	Jefe de azúcares	13,399	75	2,746
3	Llenadores y Tapadores	11,988	75	2,457
4	Lavadores y Esterilizadores	11,988	75	2,457
5	Operador de Posmix	11,283	75	2,312
6	Operador de jarabe terminado	10,578	75	2,168
7	Operador de jarabe simple	9,873	75	2,023
8	Operador de tratamiento de agua	9,168	75	1,879
9	Encajonadores y Paletizadores	8,462	75	1,734
10	Inspeccionadores de Post-Llenado	7,757	75	1,590
11	Operadores de montacargas	7,052	75	1,445
12	Codificadores	6,699	75	1,373
13	Bodegueros	6,347	75	1,301
14	Inspeccionadores Post-Lavado	5,642	75	1,156
15	Inspeccionadores de Pre-lavado	5,642	75	1,156
16	Desencajonadores	4,936	75	1,011
17	Despaletizadores	4,936	75	1,011
Total		149,149		30,563

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

4.4 Análisis comparativo

Los altos niveles de competitividad mundial, obligan a las empresas a realizar estudios sobre las diferentes estrategias a utilizar, por lo que se realizó un análisis comparativo sobre los costos generados en horas extras con personal fijo versus una estrategia de reducción de costos, lo cual a continuación, se detalla los resultados obtenidos:

Tabla 18
Análisis comparativo
Cifras expresadas en quetzales

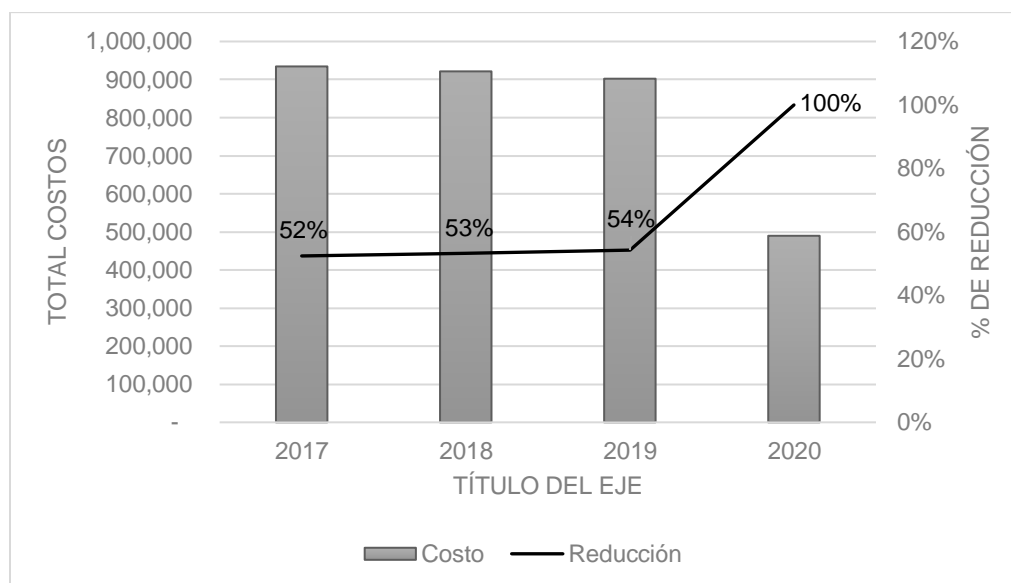
Descripción	Costos con horas extras			Estrategia
	2017	2018	2019	2020
Selección e Inducción	-	-	-	5,270
Plataforma de atracción de talento	-	-	-	-
Costos de prueba (Destreza y personalidad)	-	-	-	1,020
Investigación socioeconómica	-	-	-	4,250
Capacitación	-	-	-	9,344
Capacitaciones sobre destrezas mentales y ansiedad	-	-	-	8,125
Material de apoyo	-	-	-	1,219
Costos de operación (Recursos Humanos)	934,407	921,442	902,190	475,177
Uniformes	-	-	-	2,790
Sueldos	-	-	-	264,375
Horas extras	587,860	581,841	567,796	-
Bonificación incentivo	-	-	-	10,625
Cuota patronal	74,482	73,719	71,940	33,496
Bono nocturno	23,245	23,007	22,451	28,560
Cafetería	12,453	12,325	12,028	17,952
Servicios de taxi	21,487	17,400	18,867	32,640
Vacaciones	24,494	24,243	23,658	10,835
Bonificación anual	48,988	48,487	47,316	21,670
Aguinaldo	48,988	48,487	47,316	21,670
Indemnización	59,620	59,312	58,592	30,563
Pensión de jubilación	32,791	32,621	32,226	-
Total	934,407	921,442	902,190	489,790

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Antes de analizar los resultados, cabe mencionar que dicha estrategia no se encuentra afectada por la pandemia (COVID 19), derivado a que se tomaron las medidas necesarias de protección para los colaboradores.

Los resultados obtenidos del análisis comparativo de todos los costos generados por horas extras versus la implementación de una estrategia de reducción de costos de recursos humanos a través, de contratación de personal temporal se llegó a reducir, en comparación del año 2017 el 52% de los costos, en comparación del año 2018 se redujo el 53% y en comparación del año 2019 se llegó a reducir el 54%.

Figura 3
Análisis comparativo Costo Total
Cifras expresadas en quetzales

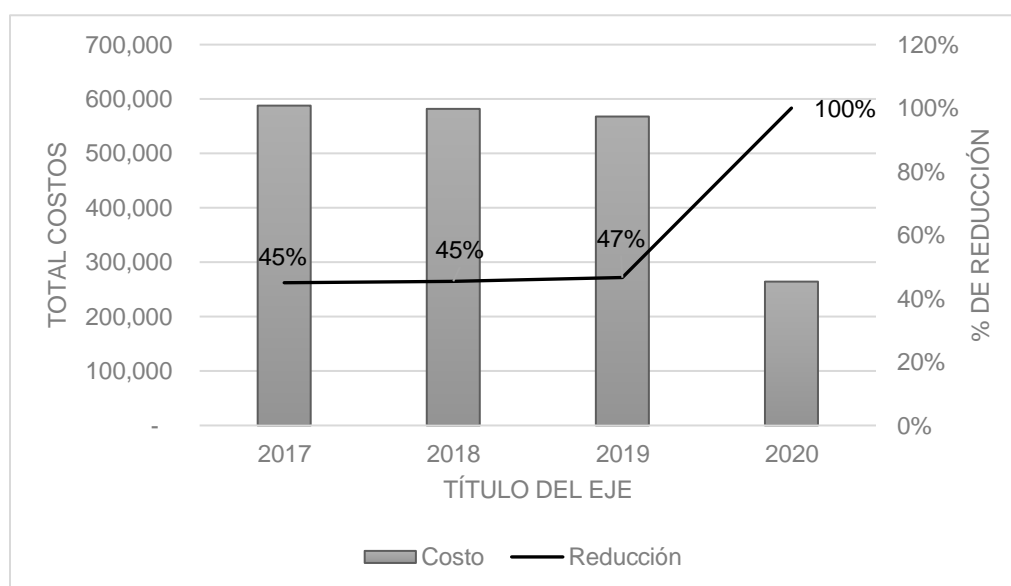


Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Dicha reducción posee su auge especialmente en las horas extras generadas durante las temporadas altas, esto derivado a que se realizan durante la noche y de acuerdo a lo estipulado en el pacto colectivo, las horas extras nocturnas se debe de pagar sumando el salario diario, más el bono nocturno, dividido en las horas nocturnas (seis) por el

porcentaje del doscientos cincuenta por ciento (250%) y el resultado obtenido se multiplica por las horas extras realizadas, en consecuencia a los diferentes beneficios que obtiene el personal al realizar las horas extras nocturnas, se posee un sobre costo, lo cual dificultaba a la empresa el poseer flujo de efectivo que podría utilizar para crear una nueva estrategia de mercado y mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado guatemalteco. En la figura número 4 se puede apreciar que el porcentaje de reducción de sueldos contra el costo de horas extras generado en el año 2017 y 2018, el cual se redujo un 45%, y comparado contra el costo horas extras del año 2019 se redujo un 47%, cabe mencionar que el mismo porcentaje de reducción que se obtuvo con los costos de horas extras versus el costo de sueldos sería el mismo para el de la cuota patronal.

Figura 4
Análisis comparativo Horas extras versus Sueldos
Cifras expresadas en quetzales

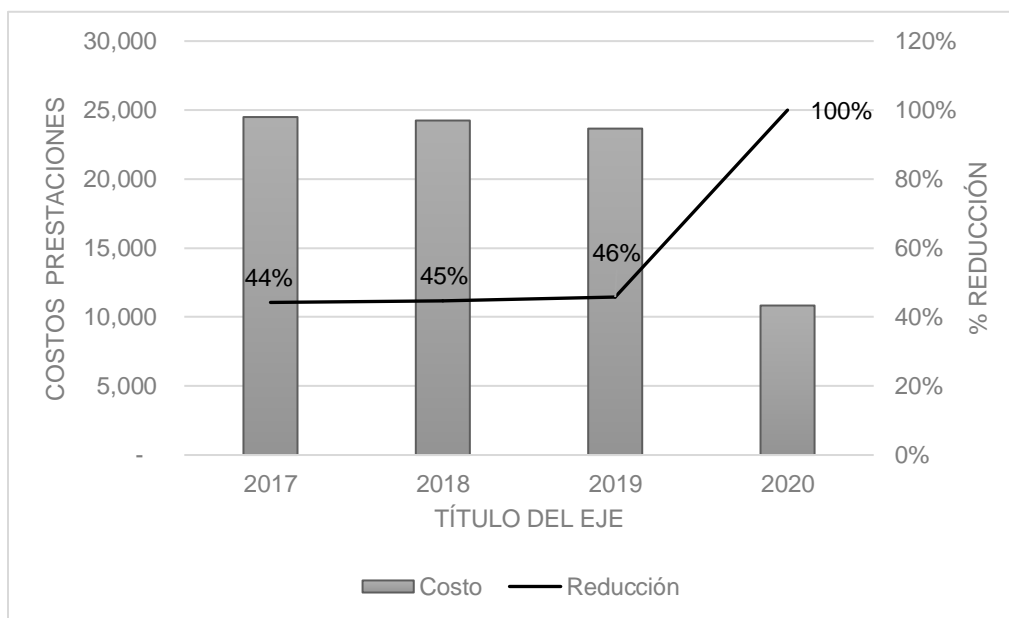


Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Para la comparación de los costos de vacaciones, bono anual, y aguinaldo de los años 2017, 2018 y 2019, se realizó una comparación del incremento de los costos por horas extras realizadas que afectaron el cálculo de pago de las prestaciones en dichos años, versus los costos generados en el año 2020 sobre los sueldos del personal contratados

a plazo fijo, lo cual generó una diferencia del 44% de reducción de costos comparado con el año 2017, comparado con el año 2018 se redujo un 45% y comparado con el año 2019 se logró reducir un 46%. En la figura número 5 se puede visualizar el análisis comparativo de dichos costos.

Figura 5
Análisis comparativo Vacaciones, Bono Anual, y Aguinaldo
Cifras expresadas en quetzales



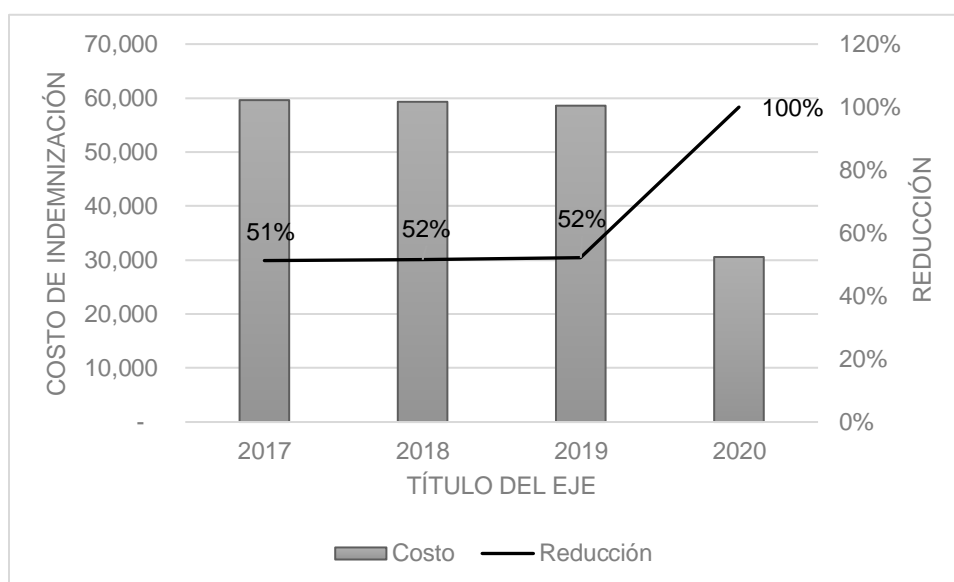
Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

El análisis comparativo de la indemnización posee una diferencia más alta a comparación de los análisis antes realizados, esto debido que para su cálculo de acuerdo al pacto colectivo se debe de sumar los ingresos obtenidos, más el bono anual y más el aguinaldo, posteriormente se divide en la cantidad de días del año, al resultado obtenido se multiplica por los días laborados, o en este caso los días comparados para los tres años, que son de 75 días, que corresponden del 01 de enero al 15 de marzo del año 2020.

Con base a la estrategia de reducción de costos por medio de contratación de personal a plazo fijo se obtuvo una reducción de costos del 51% comparado con el año 2017, comparado con el año 2018 se obtuvo una reducción del 52% y para el año 2019 se

obtuvo una reducción del 52%, dichas reducción representa a la empresa un gran ahorro el cual puede ser utilizado para implementar una nueva estrategia o en invertir para generar nuevas utilidades. En la figura número 6 se puede visualizar, el análisis antes mencionado:

Figura 6
Análisis comparativo Indemnización
Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de estrategia de reducción de costos

Para el costo de pensión de jubilación se obtuvo una reducción del 100% a comparación de los años 2017, 2018 y 2019, derivado a que se contratará personal con plazo fijo, de tal modo que para optar a una pensión de jubilación debe de contar con más de 15 años de labores consecutivos, por lo que el personal contratado para dicha estrategia no excederá más de 3 meses máximo.

Con los resultados obtenidos con la estrategia de reducción de costos en base a contratación de personal temporal durante dos meses y medio, podría la empresa realizar un análisis sobre extender el plazo de contratación del personal y abastecerse para los meses futuros.

CONCLUSIONES

1. La formulación del presupuesto forma parte de la estrategia de reducción de costos como un plan detallado de los costos a realizar al contratar personal temporal, para cubrir las necesidades de producción en temporada alta. Adicionalmente, el presupuesto se formuló tomando en base las características presentadas para la producción en los tres años comparados presentando la optimización de los costos de recursos humano en un promedio del 53% en comparación a los años analizados.
2. La contratación del personal temporal reduce los costos de recursos humanos, derivado a que se les paga sueldos conforme su categoría, y por ser personal de recién ingreso se le debe de pagar el sueldo de acuerdo a la antigüedad del renglón de 0 a 3 años; al realizar los pagos de sueldos con el renglón más bajo de antigüedad ayudará a reducir el pago de bono anual (bono 14), aguinaldo, vacaciones, e indemnización. Adicionalmente, el personal contratado temporalmente, no cumplen los requisitos para obtener una pensión de jubilación, por lo que el ahorro es del 100%
3. Al contratar personal temporal para la producción de temporada alta, se reducirá la realización de horas extras en un 100%, debido a que se contará con personal necesario para la producción, el cual mediante una buena capacitación e inducción se podrá mejorar la eficiencia, debido a que las horas extras se realizaban en un promedio de 4 horas extras después de cada jornada laboral. Por el contrario, el personal temporal conformará una jornada laboral (nocturna), lo cual ayudará a minimizar cortes durante la producción.
4. Los resultados obtenidos del análisis comparativo de todos los costos generados por horas extras de personal fijo versus la implementación de una estrategia de reducción de costos de recursos humanos a través de contratación de personal temporal se llegaron a reducir un 53% promedio a comparación de los tres años analizados, por lo que la mejor opción es la contratación de personal temporal durante la temporada alta.

RECOMENDACIÓN

1. Realizar políticas presupuestarias para la contratación de personal temporal para cubrir las necesidades de producción en temporada alta, dichas políticas pueden ayudar a la empresa con los objetivos de la estrategia de reducción de costos y cumplir con las metas trazadas, adicionalmente a las políticas se debe de implementar controles y evaluaciones constantes con el fin de dar seguimiento y análisis a las posibles desviaciones.
2. Registrar la inducción y las capacitaciones del personal contratado temporalmente, mediante un formato de levantamiento de información (Anexo 1) donde se pueda llevar un adecuado registro y archivo histórico de las actividades realizadas, el cual ayudará a contar con base de datos para analizar los procedimientos y generar planes de mejoras continuas, puesto que disminuirá los errores cometidos al no contar con procedimientos pre determinados.
3. Analizar el período de contratación de personal temporal versus la necesidad de producción con el fin de evaluar si es preciso ampliar o disminuir el período de contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa. Cabe mencionar que una posible estrategia sería la de ampliación de un mes más de los contratos con el personal temporal, con el fin de producir y abastecerse de bebidas carbonatadas, de manera que se reducirían las horas extras no solo en temporada alta sino también para más meses del año, el cual optimizaría aún más los costos de recursos humanos.
4. Planificar anualmente la contratación de personal temporal al menos durante la temporada alta, ya que ayudará a reducir los costos de recursos humanos tanto en sueldos, prestaciones, y aumentará la eficiencia de producción. Adicionalmente no se estará exponiendo el personal fijo a trabajar en largas jornadas laborales, que podría generarles problemas de salud a corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arrellano , R. (2018). *Marketing enfoque América Latina*. México, Distrito Federal: Pearson.
2. Billene, R. (2015). *Análisis de costo* (1ª ed ed.). Argentina: Ediciones jurídicas cuyo.
3. Burbano, J. (2015). *Presupuestos, enfoque modernos de planeación y control de recurso* (Cuarta ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
4. Chiavetato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Colombia: Edición. MC. Graw Hill.
5. Código de Comercio de Guatemala. (27 de Enero de 2019). Guatemala.
6. Código de trabajo de Guatemala. (Julio de 2011). Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.
7. Cuadrado, M. (2018). *Mercado culturales Doce Estudios de Marketing* (1ª ed ed.). España: Carrera edición S.L.
8. Decreto 42-92, Ley de Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público. (2 de Julio de 1992). Congreso de la República de Guatemala.
9. Decreto 6-91 Código Tributario y sus Reformas. (25 de Marzo de 1991). Guatemala.
10. Gregory, G., & Lumpkin, J. (2013). *Dirección estratégica* (Primera ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
11. López, M. (2014). *Breve historia del derecho laboral guatemalteco*. Guatemala: Universal.
12. Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas. (1999). *Guatemala, memoria del silencio*. Guatemala: Servigráficos S.A.

13. Ossorio , M. (2016). Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales. Mexico: Heliasta México,.
14. Paniagua, V. (2016). *Sistema de control presupuestario*. México: Inversiones educativas.
15. Robledo, M. (2017). *Técnicas y Proceso de Investigación Científica* (Segunda ed.). México: Interamericana Editores, S.A. De C.V.
16. Rodriguez, R. (2017). Apuntes de presupuesto. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
17. Rosenberg, R. (2018). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Grupo Editorial Océano.
18. Schnaars, P. (2018). *Estrategias de Marketing* (Tercera ed.). España, Madrid: Dias de León.
19. Welsch, G. (2016). *Presupuestos. Planificación y control de utilidades* (Quinta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
20. Werther, W., & Davis , K. (2015). *Administración de Personal y Recursos* (Cuarta ed.). Mc Graw Hill.
21. Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México : Pearson Educación.
22. Wichern, J. (2016). *Pronósticos en los negocios*. México: Prentice Hall Iberia.

EGRAFÍA

1. Caballero, F. (18 de Febrero de 2019). *Economipedia*. Recuperado el 15 de enero de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones/industria.html>
2. Coca Cola Femsa. (5 de Enero de 2020). *Coca Cola Femsa*. Recuperado el 30 de enero de 2020 de <https://coca-colafemsa.social/seguridad-industrial-y-salud-ocupacional/>
3. Espinoza, R. (2 de Junio de 2017). *Ventajas competitivas*. Recuperado el 15 de enero de 2020 de <https://robertoespinoza.es/2017/10/22/ventajacompetitivaqueestiposejemplos>
4. Estrategia. (7 de Febrero de 2018). *Significados.com*. Recuperado el 2 de febrero de 2020 de <https://www.significados.com/estrategia/>
5. Iriarte , A. (29 de Abril de 2016). *El diario del cronista* . Recuperado el 2 de febrero de 2020 de <https://www.cronista.com/impresacieneral/El-costo-laboral-comoherramienta->
6. LOKAD. (4 de Julio de 2015). *Fijación de precios basados en competencia*. Recuperado el 2 de febrero de 2020 de <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia#:~:text=La%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios%20basados,estrategia%20de%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios.&text=Esta%20empresa%20decide%20establecer%20este%20precio%20para%20su%>
7. Orihuela, J. (27 de Abril de 2016). *Murcia Economía*. Recuperado el 10 de febrero de 2020 de <https://murciaeconomia.com/art/24640/posicionamiento-de-la-empresa-en-el-mercado>
8. Pepsi. (2019). *Pepsi*. Recuperado el 15 de enero de 2020 de <https://www.pepsi.com.gt/historia%=precios%transformación>

9. Perez, J. (2018). *Defición de costos*. Recuperado el 3 de marzo de 2020 de <http://www.definicion.de/cost/>
10. Perez, J. (25 de Enero de 2019). *Definición de presupuesto* . Recuperado el 3 de marzo de 2020 de <https://definicion.de/presupuesto/>
11. Riquelme, M. (22 de Marzo de 2017). *Proceso de contratación*. Recuperado el 3 de marzo de 2020 de <https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-enunaempresa/#:~:text=El%20proceso%20de%20contrataci%C3%B3n%20es,a%20la%20ejecuci%C3%B3n%20del%20contrato.>
12. Rodriguez, R. (31 de Mayo de 2018). *Derecho en General*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de <http://derechooeneral.bloospot.pe/2008/01/los-costos-laborales-enper.>
13. Rostworowski, M. (16 de Junio de 2017). *Documenta*. Recuperado el 4 de abril de 2020 de <https://www.documenta.pe/instrumentos/#>
14. Significados. (16 de Junio de 2019). *Método científico*. Recuperado el 4 de abril de 2020 de <https://www.significados.com/metodo-cientifico/>
15. Torres, M. (19 de Enero de 2018). *Economipedia*. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <http://economipedia.com/definiciones/utilidad-total.html>
16. WageIndicator. (15 de Marzo de 2020). *WageIndicator*. Recuperado el 28 de abril de 2020 de <https://tusalario.org/guatemala/derechos-laborales/trabajo-y-salario>

ANEXOS**Anexo 1****Guía de observación de procesos**

Empresa de bebidas carbonatadas	Guía de observación de procesos	Código: AA-1
		Versión: 1
		No. Páginas: 1
Área:	Elaborado por:	Fecha:
Categoría a evaluar:	Proceso a evaluar:	
Observación:		
Firma:		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

FORMULARIO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES

EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES		Código: F-GH-13
			Versión: 01
			Página: 81/3
DATOS GENERALES			
TIPO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL QUE RECIBE INDUCCION:		Categoría	Lugar donde se aplica :
TIPO			Fecha de inicio de la inducción (dd/mm/aaaa)
<input type="checkbox"/> Término Fijo Inferior a un año		<input type="checkbox"/> Plaza	Fecha de finalización de la inducción
<input type="checkbox"/> Término Indefinido			
CADA ITEM DEL PRESENTE FORMATO DEBE SER LLENADO, DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA QUE DA ORIGEN A LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL. POR FAVOR INDIQUE LA SITUACIÓN:			
<input type="checkbox"/>	Inducción personal temporal		
<input type="checkbox"/>	Inducción específica en el puesto de trabajo por traslado		
<input type="checkbox"/>	Inducción por nuevas funciones a su cargo o cambio de funciones dentro de la misma unidad / centro: funciones o responsabilidades, procedimientos, indicadores, riesgos, formatos y registros relacionados con sus nuevas funciones, nuevos factores de riesgo, si los hay.		
<input type="checkbox"/>	Reinducción <input type="checkbox"/>	Otra (indique):	
I. INDUCCION GENERAL			
1. INDUCCIÓN GENERAL (aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
<input type="checkbox"/> Visión y Misión	<input type="checkbox"/> Concepto y Clasificación de faltas (Control disciplinario).	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: C.C. Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C.	
<input type="checkbox"/> Valores	<input type="checkbox"/> Sanciones y causales de exclusión de responsabilidad.		
<input type="checkbox"/> Historia y Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/> Otros, Indique: _____		
<input type="checkbox"/> Normativo General de seguridad industrial			
<input type="checkbox"/> Normatividad interna (reglamento)			

EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES		Código:F-GH-13
			Versión: 01
			Página: 2/3
II. INDUCCIÓN ESPECIFICA			
2. INDUCCIÓN ESPECIFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
<input type="checkbox"/> Programa o modalidad <input type="checkbox"/> Manuales Operativo <input type="checkbox"/> Indicadores de Gestión <input type="checkbox"/> Presentación de Compañeros	<input type="checkbox"/> Horario laboral <input type="checkbox"/> Riesgos asociados a la actividad laboral <input type="checkbox"/> Estándares de cumplimiento <input type="checkbox"/> Otras (indique): _____	Observación:	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa:
3. MODELO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL – ENTRENAMIENTO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
<input type="checkbox"/> Procesos y procedimientos <input type="checkbox"/> Funciones del cargo <input type="checkbox"/> Modelo de Planeación	<input type="checkbox"/> Realización de informes <input type="checkbox"/> Formatos a diligenciar <input type="checkbox"/> Otras (indique): _____	Observación:	C.C. Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento:
4. RECONOCIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
<input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones <input type="checkbox"/> portal institucional (Web)	<input type="checkbox"/> Otras (indique): _____ _____	Observación:	C.C.
5. INDUCCIÓN AL CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)			
<input type="checkbox"/> Inducción a inventarios <input type="checkbox"/> Toma física al inventario <input type="checkbox"/> Otro cual _____	<input type="checkbox"/> Creación del inventario <input type="checkbox"/> Legalización del inventario	Observación:	

EMPRESA DE BEBIDAS CARBONATADAS	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES		Código: F-GH-13
			Versión: 01
			Página: 3/3
III. SALUD OCUPACIONAL			
(Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano, brigadista de la Sede)			
6. INDUCCIÓN ESPECIFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO			
<input type="checkbox"/> Políticas de salud y seguridad en el trabajo <input type="checkbox"/> Programa de Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Rutas de evacuación y puntos de encuentro / plan de emergencias <input type="checkbox"/> Comité paritario de salud ocupacional <input type="checkbox"/> Brigadas de emergencias <input type="checkbox"/> Coordinadores de apoyo a la evacuación <input type="checkbox"/> Accidente de trabajo / Incidente de trabajo / enfermedad profesional <input type="checkbox"/> Matriz de riesgos, fuentes y medios de control para los accidentes de trabajo <input type="checkbox"/> Otras (indique): _____	Observaciones:	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: C.C.	
7. INDUCCIÓN ESPECIFICA PARA ADMINISTRATIVO			Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C.
(coordinado por Dirección, Gerencia, Coordinación General, Gestión del talento Humano)			
Procesos administrativos y financieros <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Talento Humano <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	Bienestar laboral <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____	
Observación:			

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Sueldos según categoría y antigüedad	45
2	Porcentajes de Remuneración por Hora Extra	46
3	Total de Horas Extras Temporada Alta	48
4	Costo Total de Horas Extras Temporada Alta	48
5	Uso de cafetería	49
6	Costo total del uso de cafetería	49
7	Presupuesto de contratación de personal temporal	53
8	Sueldos según categoría	55
9	Bonificación incentivo	57
10	Cuota Patronal	58
11	Bono nocturno	59
12	Cafetería	60
13	Servicio de taxi	61
14	Vacaciones	63
15	Bonificación Anual	64
16	Aguinaldo	66
17	Indemnización	68
18	Análisis comparativo	69

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Comparación de precios al consumidor por marca	11
2	Proceso Productivo de una Empresa de Aguas Carbonatadas	12
3	Análisis comparativo Costo Total	70
4	Análisis comparativo Horas extras versus Sueldos	71
5	Análisis comparativo Vacaciones, Bono Anual, y Aguinaldo	72
6	Análisis comparativo Indemnización	73