

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



IMPACTO FINANCIERO QUE CAUSA EN EL COSTO DE PRODUCCIÓN LA FALTA DE CONTROL EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y CÓMO AFECTA LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE MORA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA



LICENCIADO JAIME SALVADOR CORTAVE RUANO

Guatemala, octubre 2022

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



**IMPACTO FINANCIERO QUE CAUSA EN EL COSTO DE PRODUCCIÓN LA FALTA
DE CONTROL EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y CÓMO AFECTA LA
RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE MORA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico 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 Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: Lic. MSC. Juan Carlos González Meneses

AUTOR: Lic. Jaime Salvador Cortave Ruano

Guatemala, octubre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Luis Carlos Roberto Carrera Morales

Vocal I: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Mirtala Hazel Villeda

Evaluador: MSc. Víctor Manuel López Fernández

Evaluador: MSc. César Ramírez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo: **Jaime Salvador Cortave Ruano**, con número de carné **200513910**.

Como autor declaro: Que soy el único responsable de la originalidad del contenido del presente Trabajo Profesional de Graduación, de conformidad con lo establecido en el artículo 17 del instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, para optar al grado académico de Maestro en Artes

Firma: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jaime Salvador Cortave Ruano', written over a horizontal line.

**ACTA No. AF-PFS-C-005-2022 -MA-**

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 infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 18 de septiembre de 2,022, a las 12:40 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Jaime Salvador Cortave Ruano, carné No 200513910, 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 Posgrado -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: "IMPACTO FINANCIERO QUE CAUSÓ EN EL COSTO DE PRODUCCIÓN LA FALTA DE CONTROL EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y CÓMO AFECTA LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE MORA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **22 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 19 al 23 de septiembre de 2022. -----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.


MSc. Mirtala Hazel Villeda
Coordinador


MSc. Víctor Manuel López Fernández
Evaluador


MSc. César Augusto Ramírez
Evaluador


Licenciado Jaime Salvador Cortave Ruano
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, el Licenciado Jaime Salvador Cortave Ruano, Carné 200513910 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
Nota final:	83

APROBADO

Guatemala 24 de octubre de 2022.

(F)

MSc. Juan Carlos Gonzalez Mereses
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser la luz en mi camino, por darme la vida y fortaleza y por sus bendiciones de cada día.
- A MIS PADRES:** Estela y Salvador, por inculcarme buenos valores y costumbres, enseñándome que en la vida se logra todo lo que se desea, con esfuerzo y sacrificio.
- A MIS HERMANOS:** Marla, Jeaneth, Yonnatan, Arleth y Erick, por darme aliento y fuerza cuando no podía solo.
- A MIS SOBRINOS:** Alejandro, Alexandra y Andrés por ser mi alegría y compañía.
- A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:** Por su apoyo y aliento incondicional, por ser una fuente de consejos y ánimo en los momentos difíciles.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme los medios para poder culminar mi preparación académica.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi fuente de conocimientos para mi formación académica y profesional.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1 Antecedentes	1
1.1 Antecedentes históricos de la empresa agrícola en Guatemala	1
1.1.1 Antecedentes históricos del cultivo de mora en Guatemala	2
1.1.2 Clasificación del cultivo de mora	2
1.2 Antecedentes de la empresa productora y exportadora de mora	3
1.3 Antecedentes de los costos de producción	5
1.4 Investigaciones previas del tema objeto de estudio	6
2 Marco Teórico	9
2.1 Costo de producción	9
2.1.1 Clasificación del costo de producción	9
2.1.2 Elementos del costo de producción	11
2.2 Materia Prima	12
2.2.1 Materia Prima Directa	12
2.2.2 Materia Prima Indirecta	13
2.3 Mano de obra	13
2.3.1 Clasificación de la mano de obra	14
2.3.2 Planeación de personal	14
2.3.3 Importancia de la planeación del personal	15
2.3.4 Proceso de la planeación del personal	16
2.4 Punto de Equilibrio	16
2.5 Análisis Financieros	17
2.5.1 Análisis Horizontal	17
2.5.2 Análisis Vertical	18
2.6 Indicadores Financieros	18
2.6.1 Indicadores de Liquidez	19
2.6.2 Indicadores de Actividad	20

2.6.3	Indicadores de Endeudamiento	21
2.6.4	Indicadores de Rentabilidad	22
2.6.5	Indicadores de Mercado	23
2.7	Productividad	24
2.7.1	Tipos de Productividad	25
2.8	Factores que Influyen en la Productividad	25
2.9	Planeación estratégica	27
3	Metodología	28
3.1	Especificación del problema	28
3.2	Preguntas de la investigación	29
3.3	Delimitación del problema	29
3.3.1	Punto de vista	30
3.3.2	Unidad de análisis	30
3.3.3	Período histórico	30
3.3.4	Ámbito geográfico	30
3.4	Objetivos	30
3.4.1	Objetivo General	30
3.4.2	Objetivos Específicos	31
3.5	Método científico	31
3.6	Enfoque, alcance y diseño	32
3.6.1	Universo y Muestra	32
3.7	Técnicas	32
3.7.1	Técnicas de Investigación Documental	33
3.7.2	Técnicas de Investigación de Campo	33
4	Discusión de Resultados	35
4.1	Situación Actual de la Empresa	35
4.1.1	Análisis Vertical y Horizontal	38
4.1.2	Indicadores Financieros	43
4.1.3	Políticas de contratación de personal	45
4.2	Planteamiento de la Investigación	46
4.3	Análisis de Mano de Obra y Producción	46

4.3.1	Tendencia de crecimiento en planillas de personal	48
4.3.2	Tendencia de crecimiento de producción de mora	50
4.3.3	Comparación de tendencias de crecimiento de producción con planillas	51
4.3.4	Punto de equilibrio del personal necesario para cubrir la producción	53
4.4	Impacto en la rentabilidad por el alto costo de la mano de obra	58
4.5	Procedimientos de contratación de personal	60
4.6	Propuesta de soluciones	61
4.6.1	Planeación estratégica	62
4.6.2	Proceso de contratación de personal	64
4.6.3	Proyección del costo de producción año 2022 y 2023	66
4.6.4	Proyección del estado de resultados año 2022 y 2023	68
4.6.5	Proyección de indicadores financieros	70
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ÍNDICE DE TABLAS	78
	ÍNDICE DE FIGURAS	80

RESUMEN

En el presente trabajo profesional de graduación, se estudió la problemática en una empresa exportadora de mora, que cuenta con una extensión de plantación de 50 manzanas, para la producción de mora tipo Tupi, los países principales donde se exporta la mora son Estados Unidos y Reino Unido, los ciclos de exportación están bien establecidos, a Estados Unidos se exporta de entre los meses de junio a octubre de cada año, dicha producción representa para la empresa el 60% del total de ingresos anuales, el 40% la producción restante se exporta hacia Inglaterra en los meses de enero a mayo y de noviembre y diciembre de cada año, la empresa está inscrita bajo el decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportador y de Maquila, goza por estar en este decreto del beneficio que sus importaciones de materia prima y material de empaque tengan exención temporal de IVA, y también tiene el beneficio de poder utilizar el salario mínimo establecido para maquilas por el ministerio de trabajo.

Una de las razones por lo que la empresa tiene que tener bien controlados sus costos de producción, es porque tiene la limitante de no tener el control del precio del producto o mora, ya que este varía según la disponibilidad del mercado, un ejemplo claro es cuando los productores de México tienen cosecha de mora, los precios en el mercado de Estados Unidos tienden a bajar considerablemente, puesto que los clientes prefieren importar mora de México para reducir sus costos de fletes, por este motivo es importante tener controlado el costo del producto para poder ser competitivos en el mercado internacional.

Se ha identificado que la problemática que tiene la empresa, es la falta de control en la contratación del personal, donde se capta más personal que el necesario para cubrir la producción de la empresa, lo que está ocasionando que tenga un elevado costo en la mano de obra directa, el cual eleva el costo de producción, afectando la rentabilidad de la empresa, por lo que el objetivo general del presente trabajo es analizar cuáles son las causas que generan la contratación de personal en exceso, para poder calcular el impacto financiero que estas tienen en el costo de producción y como afecta la rentabilidad de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método científico, se ejecutaron las tres fases, las cuales son: indagatoria que será la guía para recolectar información documental que se utilizó para fundamentar la investigación, demostrativa que permitió dar solución al problema planteado por medio de la utilización de técnicas de investigación como el análisis de documentos y la fase expositiva que se realizó a través de la redacción del presente informe del Trabajo Profesional de Graduación estructurado donde se presentó la solución y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación.

Para poder tener un claro panorama de la situación de la empresa se realizaron los análisis vertical y horizontal del estado de resultados y de estado de costo de producción, en esta investigación se centró en estos dos estados financieros, derivado de que la problemática de la empresa recae en el costo del producto, dicho análisis reflejó el impacto que tiene el alto costo del producto en la rentabilidad de la empresa, debido a que no se tiene el control en la contratación del personal para cubrir su producción, la empresa tiene fugas considerables de recursos en la cuenta de mano de obra, esto se logró determinar al realizar el análisis sobre el personal que se necesita para cubrir las altas y bajas de producción sacando el punto de equilibrio del personal.

Entre los hallazgos se encontraron que la empresa no tiene departamento de recursos humanos en finca, ni procesos establecidos para la captación del personal, por lo que los encargados de los departamentos de producción son los que contratan y dan de baja al personal, identificando errores en la cantidad de personas contratadas, en relación a las que se necesitan para cubrir la producción, dado que no se realiza el estudio de la productividad del personal, y tiene favoritismo al momento de contratar o dar de baja.

Entre las principales recomendaciones que se presentaron para solucionar estos problemas con el personal fue, la creación del departamento de recursos humanos en finca, procesos de selección y contratación del personal, revisión mensual de la productividad del personal para identificar los puntos débiles que deben de mejorar, por último, establecer parámetros para en los porcentajes de ganancias y la revisión periódica de estos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo profesional de graduación tiene como unidad objeto de estudio una empresa exportadora de mora, que se encuentra ubicada en el municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

El problema de investigación que ha enfrentado la empresa se refiere a la falta de control en la contratación del personal para cubrir su producción, provocando que el costo del producto sea muy elevado, lo que reduce su rentabilidad y la hace menos competitiva en el mercado.

En una empresa agrícola la mano de obra es muy importante, ya que en esta sección se concentra el mayor flujo de efectivo de la entidad, por lo que es más vulnerable a ser manipulado, es importante tener los controles adecuados para asegurarse que el personal contratado sea el necesario para cubrir la producción y evitar la sobrecontratación que ocasiona que los costos de producción se eleven y la empresa pierda competitividad en el mercado por el alto costo de su producto, esto tiene como consecuencias grandes pérdidas para la empresa.

El objetivo general de esta investigación pretende analizar la contratación de personal, que permita calcular el impacto financiero que este tiene en el costo de producción, para la rentabilidad de la empresa, para poder desarrollar y alcanzar este objetivo se plantearon una serie de objetivos específicos los cuales brindan un orden lógico y jerárquico de la ruta para la consecución del objetivo general. Los objetivos específicos son: relacionar el incremento de la mano de obra con la producción de la empresa, mediante el análisis de planillas contra la productividad del personal; verificar si cumplen con el proceso de contratación al momento de solicitar personal nuevo, analizando la planeación del personal con base a la proyección de la producción; establecer el porcentaje del costo de la mano de obra, para determinar el impacto que tiene al momento de establecer el precio del producto por medio del análisis vertical del estado de costo de producción.; verificar los márgenes de rentabilidad de la empresa por medio del análisis de los índices de rentabilidad financiera en el estado de resultados; para finalmente poder determinar el punto de equilibrio del personal necesario para cubrir la producción y

realizar un presupuesto de nómina adecuado a los incrementos de la producción de la empresa.

La metodología que se utilizará para esta investigación es aplicada con un enfoque cualitativo, ya que busca analizar una unidad objeto de estudio según la perspectiva teórica y con ello brindar una serie de soluciones que permitan solventar el problema. El diseño de la investigación es no experimental, debido a que se realizará por medio de la observación y análisis de variables, aplicando las tres fases del método científico que son: indagatoria, explicativa y expositiva según la naturaleza de las mismas.

El presente trabajo cuenta con cuatro capítulos, en el capítulo uno de antecedentes, describen el origen del trabajo realizado, entrelazando el marco histórico de la industria y de la empresa productora y exportadora de mora con el análisis teórico financiero, tomando como referencias las investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio para ayudar a comprender las bases ya establecidas y partir de estas para ampliar la información.

El capítulo dos contiene el Marco teórico donde está la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el tema de investigación, en el tercer capítulo se describe la metodología a utilizar para poder realizar el trabajo de investigación, tomando como base el método científico para poder lograr la especificación y delimitación del problema de investigación, identificando los objetivos tanto general como específicos y las preguntas de investigación que ayudaron a formularlos, el punto vista financiero de la investigación la delimitación tanto en periodo histórico como su ámbito geográfico, indicando el universo y la muestra que será fuente de estudio, por último se indican las técnicas a utilizar siendo estas documentales y de campo.

En el cuarto capítulo, que es la discusión de resultados, se realizarán procesos que ayuden a demostrar la problemática de la empresa, analizando los resultados obtenidos con base en los objetivos establecidos, para poder dar las conclusiones obtenidas y las recomendaciones para mejorar los hallazgos y así trazar la línea para ayudar a la empresa para alcanzar sus objetivos.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes describen el origen del trabajo realizado, entrelazando el marco histórico de la industria y de la empresa productora y exportadora de mora con el análisis teórico financiero, tomando como referencias las investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio para ayudar a comprender las bases ya establecidas y partir de estas para ampliar la información.

1.1 Antecedentes históricos de la empresa agrícola en Guatemala

En Guatemala una de las actividades principales o de mayor contribución a la económica es la agricultura, ya que por ser un país rico en recursos naturales y variedad de suelos se puede cultivar casi cualquier tipo de planta.

La evidencia más antigua que se tiene de la agricultura en Guatemala data de los años 4000 y 5000 a. de C. en la costa Sur se han encontrado evidencia que indican la presencia de sociedades agrícolas en sitios como el Municipio de Ocos, La Victoria, Salinas, La Blanca, Tilapia y otros, ellos cultivaban maíz por un método simple (Castillo, 2007, p.18).

Los primeros productos de exportación en Guatemala fueron los siguientes: el trigo, la caña de azúcar, el cacao y el añil, estos productos fueron introducidos al país por los españoles y estos obligaron a los indígenas a su producción para consumo propio y eran utilizados internamente como moneda de cambio para adquirir otros como carne sin necesidad de utilizar la moneda (Castillo, 2007, p.20).

Como lo indicó Castillo (2007), el crecimiento de la producción de estos productos llevó a su comercialización a otros países como México, Centro América y Perú, pero la empresa agrícola tomaría fuerza en el año de 1950 del total de las exportaciones del país, el 94.3% fue de productos agrícolas, colocándose como una de las principales fuentes de ingreso de divisas al país y generadora de empleo del área rural del país.

“El crecimiento económico del país fue causado por una serie de factores como el crecimiento de las exportaciones de los productos tradicionales como lo son el café, banano y posteriormente el algodón, azúcar y cardamomo, con el crecimiento de la

empresa agrícola también se realizó otros tipos de cultivos como son el hule, citronela y frutas que están dirigidos a ser exportados” (Castillo, 2007, p.21).

Actualmente, operan grandes empresas que se dedican a la agroindustria que son la fuente principal del ingreso de divisas y generadoras de empleo, siendo la más grande la industria azucarera de Guatemala.

1.1.1 Antecedentes históricos del cultivo de mora en Guatemala

El cultivo de mora en Guatemala ha tenido un crecimiento moderado, ya que como no es un cultivo tradicional como el banano o el café, además por no tener la información adecuada, la mora no se consume en grandes cantidades localmente, generalmente prefieren el consumo de fresa.

Para Casaca (2018), en su artículo publicado en Infoagro sobre sobre el cultivo de mora indica que “La mora proviene de la familia Rosaceae su nombre científico es *Rubusglaucus* es una planta herbácea anual dadas sus características, el fruto es altamente perecedero por lo que debe cosecharse cuando el fruto ha llegado a su madurez comercial”.

La mora es la fruta más valiosa cultivada alrededor del mundo, dado que es una fruta rica en vitamina C y alto contenido de agua, entre otras propiedades medicinales como emoliente, antineurálgica y analgésica y por esta razón es que la mora tiene un alto valor comercial.

Las empresas involucradas en el cultivo de mora en Guatemala generan empleos en el área rural directa o indirectamente, ya que algunas empresas además de tener su cultivo propio, compran a pequeños productores de mora promoviendo de esta manera el desarrollo en comunidades marginadas.

1.1.2 Clasificación del cultivo de mora

En Guatemala, por sus tipos de suelos y de climas, se pueden cultivar una gran variedad de cultivos y la planta de mora no es la excepción, y Casaca (2018) nos indica la siguiente clasificación de variedad de mora:

Brazos: Se desarrolló en 1959 en Texas. Popular en Guatemala, vigorosa, fruto grande, planta de gran expansión, de racimo pequeño y semilla grande. La variedad "Cherokee" se desarrolló en 1974 en Arkansas, U.S.A. Vigorosa y productiva, fruto mediano-grande, de buen sabor, planta erecta. (Cascada, 2018).

Rosborough: Originaria de Texas y liberada en 1977. Las cañas crecen moderadamente erectas. Adaptada a un gran rango de condiciones climáticas y de suelo, opción excelente para áreas secas y calientes, fruta grande, firme, dulce, semillas más pequeñas que las de Brazos. Thornless Evergreenç: se desarrolló en 1926 en Oregón, U.S.A. Variedad rastrera, vigorosa, es tardía, fruto grande, firme, buena calidad y de semilla grande. (Cascada, 2018).

Womack: Originaria de Texas y liberada en 1977. Las cañas tienen un crecimiento moderado, fruta firme, dulce y semillas pequeñas. Kiowa: Las cañas tienen un crecimiento moderado, la fruta muestra mejor calidad, es más resistente al manejo, de siembra a cosecha tiene un periodo de 8 meses, necesita de 200-250 horas de frío, y por último se tiene la variedad tupí: que es una planta es erecta, muy vigorosa, es más dulce que la variedad Kiowa, debe tener 12 grados brix para poder exportar, esta variedad necesita de 200 a 250 horas de frío." (Cascada, 2018)

Estas son las clases de cultivo que se producen en Guatemala, de estas la de Brazos, kiowa y Tupí son las que más se exportan principalmente a Estados Unidos.

1.2 Antecedentes de la empresa productora y exportadora de mora

En Guatemala hay pocas empresas formales que se dedican al cultivo de mora, ya que en su mayoría son pequeños productores los que se dedican a la siembra y son los que venden el producto a las empresas exportadoras, las cuales se encargan de la comercialización a nivel internacional y nacional.

La empresa, fuente de estudio fue constituida con fecha 28 de marzo del año 2000, su actividad económica principal la constituye, el cultivo, proceso y exportación de mora, la ubicación de sus oficinas administrativas, se encuentran en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Es una empresa familiar que tiene sus cultivos de la mora en la finca que se encuentra ubicada en el municipio de Barberena departamento de Santa Rosa, que cuenta con una extensión de plantación de 50 manzanas, para la producción de mora tipo Tupi, la cual exporta todo el año, teniendo bien marcado el ciclo para la producción, siendo la temporada más alta entre los meses de junio a octubre de cada año, dicha producción es exportada exclusivamente hacia Estados Unidos, lo cual representa para la empresa el 60% del total de ingresos anuales, la producción de enero a mayo y de noviembre y diciembre de cada año se exporta hacia varios países del continente europeo, siendo el principal Inglaterra.

El proceso del cultivo de mora, inicia con la producción de pilones de mora, los cuales son plantados dando tratamiento a la tierra como a la propia planta para su crecimiento, existen diferentes etapas en la planta, como la siembra, riego, levantado, poda, amarre, fumigación y limpia este siendo el proceso de producción para luego realizar el proceso de recolección y empaque del producto.

Toda la mora es analizada, empacada en la planta de selección, esta se encuentra ubicada dentro de la finca antes mencionada, la principal actividad acá consiste en seleccionar las mejores moras para exportarlas fuera del país, la fruta que no se encuentra en condiciones óptimas es destinada a la venta local.

Una característica fundamental en este tipo de negocio es que la empresa no pone el precio del producto, ya que este se rige por la demanda a nivel internacional, por este motivo es importante tener controlado el costo del producto para ser competitivos con otros productores en el mercado internacional y poder generar utilidades para el buen funcionamiento de la empresa.

Entre las generalidades de la organización de la empresa se puede mencionar que posee estructura organizacional para definir una jerarquía dentro de una organización, identificando cada puesto, su función y donde se encuentra dentro de la organización, la cual le ayuda para que los objetivos establecidos por la administración se logren con mayor facilidad, ya que permite una adecuada repartición de obligaciones y metas a alcanzar por cada departamento.

La empresa está calificada como exportadora en el régimen temporal del decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportador y de Maquila, goza de estos beneficios desde julio del año 2006, el beneficio fiscal de exoneración del Impuesto Sobre la Renta terminó en el año 2016, teniendo vigente todos los demás beneficios que otorga la ley, como lo son la suspensión temporal del pago de derechos arancelarios e Impuesto al Valor Agregado (IVA) en la importación de todas las materias primas y material de empaque necesario para la producción y exportación del producto, las compras de materia prima o material de empaque que se adquieran en el territorio guatemalteco gozarán de la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Otro de los beneficios con los que cuenta es que el Ministerio de Trabajo le da la opción de tener un salario diferenciado, por tal motivo se crea un salario exclusivo para estas empresas, el cual es menor a los salarios establecidos para la actividad agrícola y no agrícola, estas empresas pueden tener a todo el personal con el salario de maquilas.

La administración de la entidad tiene claro que el mayor flujo de efectivo está en la mano de obra rubro que no ha podido controlar por no tener un adecuado manejo de las contrataciones de personal eventual que se utiliza para el incremento de la producción, por lo cual se ha decidido analizar estos costos, para evitar desembolsos de efectivo innecesarios y que la rentabilidad de la empresa no se vea afectada.

1.3 Antecedentes de los costos de producción

Calcular los costos de una empresa ha sido casi que una necesidad básica a la hora de determinar la viabilidad de un negocio cualquiera. Es por esto que este enfoque de la contabilidad ha adquirido tanta importancia a través de todos los tiempos. Se considera necesario hacer un recuento de toda la evolución que ha tenido la contabilidad de costos.

Hacia 1776 y los años posteriores, el advenimiento de la Revolución Industrial trajo a su vez las grandes fábricas, las cuales por el grado de complejidad que conllevaba crearon el ambiente propicio para un nuevo desarrollo de la contabilidad de costos, Inglaterra fue el país que se ocupó mayoritariamente de teorizar sobre los costos. En 1778 se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia

en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega. (Gómez, 2010)

Aproximadamente entre 1890 y 1915, la contabilidad de costos logró consolidar un desarrollo importante al idear la estructura básica para integrar el registro de costos en las cuentas generales en países como el Reino Unido y los EE. UU., y el concepto de: fabricación indirecta Asignación de costos, ajustes a informes y registros para usuarios internos y externos, valoración de inventarios y estimaciones de costos de materiales y mano de obra. (Gómez, 2010)

Los principales exponentes en temas de costo de producción según Gómez, (2010) son: el economista financiero Henry Metcalfe, el ingeniero Alexander Hamilton Church, el padre del costeo estándar Stanley Henrici y el licenciado en administración de empresas Enrique Sealtiel Alatraste y Lozano. Las publicaciones de estos autores fueron la base de la cual muchos autores han ampliado los conocimientos, implementando procesos y fortaleciendo la práctica de la contabilidad de costos de producción.

El abordaje que se ha realizado sobre la problemática que tienen las empresas para controlar uno o varios elementos del costo producción y cómo afecta en la directamente en la rentabilidad.

1.4 Investigaciones previas del tema objeto de estudio

Para tener una referencia acerca del tema a tratar, se consultaron trabajos realizados por profesionales que abordan un componente o dos del tema a investigar en este trabajo, donde ellos investigaron y plantearon soluciones a problemas que tienen las empresas productoras en mantener un adecuado equilibrio en sus costos para no afectar la rentabilidad de los negocios.

Se consultó el Trabajo de Graduación de Julio David Fajardo Melgar, con el tema Análisis de rentabilidad de una granja no tecnificada dedicada a la producción de pollos de engorde ubicada en el municipio de San José del Golfo, elaborada en el año 2018, teniendo un enfoque sobre La importancia de determinar el costo correctamente del producto y establecer la rentabilidad de la producción, donde determinó que un adecuado

control de los costos de producción proveen una mejor planificación para lograr la rentabilidad deseada, siendo este el principal resultado aportado, sustentado por un ejercicio práctico donde comprobó este aporte.

Con este trabajo de Fajardo, (2018), recomendó que “Es necesaria la implementación de apalancamiento financiero para contar con los recursos que permitan invertir en la producción de pollos de engorde y generar ganancias para la empresa.”

Se consultó la tesis realizada por la Licda. Dora Patricia Soto Martínez, con el tema Evaluación del sistema de costos utilizado en pequeñas empresas embotelladoras de agua pura, del municipio de Coatepeque, Quetzaltenango, Guatemala, en la cual se enfocó en Examinar los registros del costo de producción para poder establecer si son convenientes para la empresa para medir su rentabilidad. En la cual determinó que al revisar el sistema de costos de producción utilizado por la empresa, por el poco control establecido, no les es útil para determinar su rentabilidad.

Soto (2017) su principal recomendación fue “Que las empresas conozcan los márgenes de utilidad obtenidos en conjunto, como resultado de su actividad comercial durante un período determinado, lo que permite detectar a tiempo en donde reducir costos o gastos y saber exactamente en donde la empresa está generando mayores utilidades, pues si se considera única e independiente un margen de utilidad para medir las ganancias obtenidas, puede provocar la toma de decisiones equivocadas, como resultado del desconocimiento de los márgenes de utilidad obtenidos.”

Por último, se consultó la tesis elaborada por el Lic. José Roque Monzón Bautista, donde investiga el tema del Análisis en los efectos de la rotación de personal en los costos de producción de maquilas del sector de Mixco, el enfoque que trató fue sobre los efectos que causa la rotación del personal en el costo de producción. El principal resultado obtenido de esta investigación fue que la rotación trae consigo implicaciones en la productividad, ocasiona recarga de trabajo, pago de horas extras y atrasos en la producción de la fábrica.

Entre las recomendaciones que proporciona al concluir esta investigación, Monzón, (2010) indica “que las maquilas cuenten con procesos de reclutamiento, selección e

inducción formales y estandarizados que permitan identificar a los candidatos más aptos para los puestos de trabajo, logrando de esa manera su permanencia. Otro de los aportes más relevantes de esta investigación es la propuesta de que se lleve a cabo un control estadístico del índice de rotación de personal, para que se puedan plantear objetivos a mediano plazo y así disminuir la rotación de personal.” (Monzón, 2010)

Derivado del análisis de los estudios realizados previamente con relación al tema de investigación se puede tener un panorama más amplio de la importancia de tener el control de los componentes de costo de producción para realizar un adecuado estudio del costo del producto y poder determinar adecuadamente la rentabilidad de una empresa, que servirá para poder tomar decisiones y proyecciones que ayuden a mantener la estabilidad económica y poder implementar acciones para que la empresa crezca.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con las con Impacto financiero que causa en el costo de producción el poco control en la contratación de personal y cómo afecta en la rentabilidad para una empresa exportadora de mora ubicada en el municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

2.1 Costo de producción

El costo de producción es un rubro muy importante para las empresas productoras, ya que por medio de este pueden establecer cuál fue la inversión exacta que desembolsaron para fabricar su producto, para entender mejor qué es el costo de producción se puede definir de la siguiente manera.

“El costo producción son el conjunto de erogaciones y causaciones que son efectuadas en el área de producción, necesarios para fabricar un artículo o prestar un servicio, cumpliendo así con el desarrollo del objeto social propuesto por la empresa y debe generar un beneficio económico futuro” (Polo, 2017, p17).

Conocer la cantidad exacta que desembolsa la empresa para la producción de un bien o servicio, es fundamental para tener una base sólida que ayuda a determinar el precio del bien o servicio y el costo de producción, es el estado financiero que proporciona esta información, si es elaborado con todos los procedimientos de registro establecidos.

2.1.1 Clasificación del costo de producción

Los costos de producción se dividen de acuerdo al tipo de medición que se desea realizar, de acuerdo con Murulanda (2015), pueden ser: según su relación con la producción, por el volumen, por la asociación, por el tiempo en que se calculan y por la función que cumplen, los cuales se pueden definir de la siguiente manera.

Primero, según la relación con la producción, son los costos que varían de acuerdo al proceso productivo, los cuales se clasifican en: costos primos: que son todos los costos requiere de dos elementos primarios para su realización, como la materia prima y mano

de obra directa, la suma de estos dos rubros da como resultado el costo primo y los costos de conversión que es la suma de la mano de obra directa con los gastos de fabricación la cual indica el costo de la transformación de materia prima en productos terminados. (Murulanda, 2015)

Luego tenemos la clasificación del costo según su relación con el volumen, estos varían de acuerdo a los cambios en el volumen de producción, en los que se pueden mencionar, los costos fijos, que no varían en el proceso de la producción, se mantienen constantes no importando el incremento o disminución de la misma; los costos variables que sí dependen del aumento o disminución de la producción y por último se tienen los costos mixto los cuales están compuestos de un componente fijo y a partir de allí comienzan a incrementar según la producción. (Murulanda, 2015)

Se tiene también la clasificación según capacidad para asociar los costos y estos pueden ser directos o indirectos, los cuales se pueden definir como “Costos directos o variables son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto” (Murulanda, 2015, p.82).

En este grupo se encuentran 2 de los 3 elementos básicos del costo de producción, que son la materia prima y la mano de obra directa, ya que estos dependen directamente de la cantidad de producción que se tendrá.

Murulanda (2015) define “costos indirectos o fijos son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción” (p.82). En este grupo se encuentran los costos indirectos de producción, un ejemplo de estos gastos es la mano de obra indirecta como el de los supervisores o jefes de planta, también los alquileres de las bodegas.

También se clasifican según el tiempo en que se calculan, por lo que pueden ser costos Históricos, los cuales se determinan o establecen después de que los productos fueron elaborados y los costos predeterminados estos se calculan antes de la fabricación del producto. (Murulanda, 2015)

Y por último está la clasificación del costo según la función que cumplen, por lo que pueden ser, costo de producción, que son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados; costo de comercialización son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final; costo de administración estos se generan en las áreas administrativas de la empresa, a los cuales se les denominan gastos y los costos de financiación los que se generan por el uso de recursos de capital. (Murulanda, 2015)

Se puede tener confusión al momento de definir costo y gasto, por lo que es muy necesario tener en cuenta la diferencia entre estos dos conceptos, se tiene que definir que es un gasto, para lo cual, Murulanda (2015) indica que “gasto es todo desembolso o erogación relacionada con el departamento de administración y ventas”(p. 7), por lo cual se puede indicar que el gasto es la suma de dinero desembolsado que ayuda a la comercialización y administración de los bienes o servicios que fabrica o presta la entidad.

Como el concepto de costo ya está dado con anterioridad y ahora teniendo claro el concepto del gasto, se puede determinar la diferencia entre ambos para poder identificarlos y poder clasificar los desembolsos de la manera adecuada.

Se determina, que la diferencia entre ambos es, que el costo es la inversión que la entidad hace para adquisición o fabricación, cuyo valor queda incluido en los productos, ya que por medio de estos se puede determinar el valor de venta y contablemente se observan en los inventarios, por lo cual el costo es una erogación capitalizable, en cuanto el gasto es un desembolso no capitalizable porque son egresos que se realizan para la administración y venta de los productos, estos gastos se prevén en un porcentaje a la hora de establecer el precio de venta del bien o servicio.

2.1.2 Elementos del costo de producción

El costo de producción como todo estado financiero está dividido por secciones las cuales al unificarlas da el costo en que se incurrió para la producción del bien o servicios, para comprender de una manera más adecuada cuáles son los elementos que conforman el costo de producción, lo cuales lo conforman los siguientes conceptos.

“En el costo de producción se identifican tres elementos: las materias primas, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, conceptos básicos que agrupan los valores de todo lo necesario para cumplir con el proceso productivo” (Polo, 2017, p17).

Con estos tres elementos básicos se forma el costo de producción, cada uno tan importante como el otro, ya que se complementan para la fabricación de un bien.

2.2 Materia Prima

Es el elemento principal en la fabricación de un producto, es fácil de identificar por ser parte esencial del bien, por lo que se puede definir que la materia prima es.

Es el primer elemento del costo de producción, “es el elemento físico susceptible de transformación que forma parte del cuerpo y del costo de los artículos producidos”. (Centro de Capacitación Almmar [CCA], 2017. p.98)

Tomando en cuenta esta definición se podría decir que la materia prima son materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico para poder obtener un producto.

2.2.1 Materia Prima Directa

El conocimiento que se tiene cuando se refieren a materia prima directa, se entiende específicamente que se trata de los materiales principales que lleva la fabricación de un producto, siendo tan indispensables que a falta de estos no se podría elaborar el bien.

Un concepto más claro podemos indicar que “Son todos los materiales sujetos a transformación, que se pueden identificar y cuantificar unitariamente en el producto terminado, un ejemplo de esto puede ser una silla, a simple vista podemos observar que la materia prima directa es la madera o metal” (Almmar [CCA], 2017. p.99).

2.2.2 Materia Prima Indirecta

Es el conjunto de materiales utilizados como insumos o suministros dentro de la elaboración de un producto, estos no pueden ser cuantificados o identificados fácilmente, son necesarios para darle los acabados finales a los productos.

Se puede definir la materia prima indirecta como “son todos los materiales sujetos a transformación, que no se pueden identificar y cuantificar unitariamente en el producto terminado, siguiendo el ejemplo de la silla su materia prima indirecta es el barniz, el pegamento” (Almmar [CCA], 2017. p.99).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores de materia prima directa e indirecta y llevándolos a las empresas agrícolas, se puede indicar que su materia prima directa es el fruto de las siembras, ya sean naranjas, banano, tomate, maíz o mora, y su materia prima indirecta son los insumos agrícolas, ya que estos no pueden ser cuantificables en el producto final.

2.3 Mano de obra

La mano de obra es un costo muy importante para la empresa, no solo por el desembolso de efectivo que realizan, si no por todas las normativas legales que tienen que cumplir, la mano de obra se puede definir de la siguiente manera.

“Mano de obra es la remuneración que se le paga al personal que, directa o indirectamente, intervienen en la transformación de la materia prima en productos terminados” (Rojas, 2014, p.109).

La mano de obra es un rubro importante en el costo de producción, ya que para las empresas significa un desembolso de dinero constante y si no se tiene bien controlado puede ser una carga financiera para la entidad, no solo afectando los flujos de efectivos, también afecta al costo del producto final por lo que no tener el adecuado control de la mano de obra, afectará de manera directa la rentabilidad del producto, dejando en una desventaja a la empresa para poder competir en el mercado.

2.3.1 Clasificación de la mano de obra

En una empresa agrícola se tiene que tener bien establecido cuál es su mano de obra y así tener un mejor control y no tener fuga de recursos económicos y mantener su presupuesto estable.

La mano de obra se divide en 2 que son la mano de obra directa e indirecta, esta distribución ayuda a las empresas para la correcta asignación en el costo de producción.

Mano de obra directa, la cual se puede definir de la siguiente manera: “Es la remuneración que la empresa paga al personal que interviene directamente en la transformación de la materia prima en productos terminados” (Sánchez, 2015. p.56).

Mano de obra indirecta la cual se puede definir como “la remuneración que se incluye en los gastos de fabricación, ya que es el esfuerzo físico o mental invertido en el proceso de producción, pero no en la transformación de la materia prima en producto terminado” (Sánchez, 2015. p.56).

Según los conceptos anteriores de mano de obra, relacionándolos con la empresa productora y exportadora de mora, se puede establecer que la mano de obra directa es la que está directamente involucrada en la producción, un ejemplo de este tipo de mano son: las personas encargadas de recolectar el producto directamente de las plantas.

Siendo la mano de obra el punto clave para la realización de la investigación, ya que la empresa tiene poco control en la contratación del personal necesario para cubrir las necesidades de la producción.

2.3.2 Planeación de personal

El único modo para que una empresa satisfaga de manera adecuada los requerimientos de personal y los objetivos organizacionales, es por medio de la planeación de los recursos humanos, el cual se puede definir de la siguiente manera.

“La planeación de personal es un proceso que busca el establecimiento de los objetivos de las funciones del personal y la búsqueda de las estrategias idóneas para el logro de los objetivos que conlleven al éxito de la empresa” (Alfaro, 2012, p. 35).

Una eficiente planeación de personal, traerá consigo beneficios; por el contrario, una mala planeación y ejecución de personal conlleva al fracaso de la organización, debido a que no enfrentará de manera oportuna las requisiciones que ésta necesita para el desarrollo de sus actividades.

2.3.3 Importancia de la planeación del personal

La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal es que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, para tener más claro este concepto se puede decir qué.

“La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio” (Alfaro, 2012, p. 39).

Es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar los egresos de efectivo y estimar el número correcto de personal que se necesita para cubrir la producción, de esta manera se reduce el riesgo de contratar a personal innecesario lo que genera inflación en los costos y también baja productividad de todo el personal.

Algunos aspectos resumen la importancia que tiene la planeación de los recursos humanos, se pueden mencionar los siguientes: “Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros. Mejorar la utilización de los recursos humanos. Lograr economías en la contratación de nuevos empleados. Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal. Efectuar una demanda importante sobre el mercado de

trabajo. Coordinar diferentes planes y programas de personal, tales como: planeación de carreras, planes de capacitación y desarrollo” (Alfaro, 2012, p.41)

2.3.4 Proceso de la planeación del personal

La utilización adecuada de la planeación de personal dentro de las empresas debe tener como fin primordial, lograr que la organización mejore la productividad, eficiencia y eficacia por un largo tiempo.

Según Alfaro (2012) El proceso de la planeación de los recursos humanos se puede definir como “el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno” (p.42).

Cuando la administración establece los procesos adecuados y los aplica correctamente, logra optimizar al personal de manera eficiente para lograr los objetivos que tiene planificados y reduce los riesgos de sobrepasar los presupuestos de nómina con la contratación de personal innecesario, también se da a la inversa que por aplicar malos los procesos de planeación sobrecargue de trabajo al personal, ambos extremos perjudican a la administración y pueden ser factores de que los objetivos no sean alcanzados.

2.4 Punto de Equilibrio

Para que una empresa tenga la certeza que es rentable, primero debe de saber cuál es su punto de equilibrio, partiendo de este dato la empresa podrá realizar proyección de producción y de venta y poder establecer objetivos para lograr la maximización de sus recursos.

El punto de equilibrio Rivera (2020) lo define cómo: “El número mínimo de unidades de un producto que una empresa o negocio requiere vender para que el beneficio en ese momento sea cero” (párr. 2).

El punto de equilibrio es cuando se alcanza el número unidades de ventas necesarias para cubrir todos los costos y gastos que la empresa genera, a partir de este punto cada unidad que se venda será parte de la utilidad de la empresa, por este motivo tener un

buen adecuado sistema de costos y planeación de la administración favorecerá en reducir la cantidad de unidades que se tengan que vender para alcanzar cubrir los costos de la empresa.

“La fórmula para obtener el punto de equilibrio de una empresa es la siguiente: se dividen los costos fijos entre la diferencia del precio de venta por unidad y el costo de venta por unidad” (Rivera, 2020, párr. 3).

Tomando en cuenta la fórmula para obtener el punto de equilibrio se deberá tener un adecuado control en los costos fijos y variables de la entidad, para poder agruparlos adecuadamente para que el cálculo se realice de la manera correcta para poder tomar las decisiones correspondientes y ver la rentabilidad real de la empresa.

2.5 Análisis Financieros

Para poder analizar los estados financieros de la empresa, de manera que la administración pueda observar su estado actual y le ayude a tomar las mejores decisiones para su funcionamiento, se debe comparar los estados financieros de por lo menos 3 años para poder observar la evolución de las decisiones implementadas. Para poder realizar estas operaciones se apoya en dos tipos de análisis como lo son el análisis horizontal y vertical.

2.5.1 Análisis Horizontal

Al realizar este tipo de análisis, se obtiene la variación que sufre una cuenta comparada en varios tipos de tiempo, en otras palabras, se determina si la cuenta subió o bajó de un año a otro y el resultado se da en porcentajes.

Se puede definir el análisis horizontal como “tipo de análisis determina la variación que ha tenido una cuenta, rubro o grupo de cuentas en uno o más periodos contables, es decir, establece las tendencias, o diferencias de incremento o disminución; con la finalidad de interpretar si aquella evolución es favorable o desfavorable para el negocio” (González et al, 2017 p. 14).

Ya con el concepto claro podemos indicar como se realiza este tipo de análisis, para lo cual existen dos fórmulas para determinar las variaciones entre cuentas, primero se toman dos períodos como mínimo, colocando el año más reciente como base y se resta el año anterior, de esta manera nos da la variación absoluta, para tener el porcentaje que es el que necesitamos, se debe de multiplicar la variación absoluta por 100 y de esta manera se obtiene la variación en porcentaje. (González et al, 2017)

2.5.2 Análisis Vertical

Este análisis da el panorama general de las cuentas que más influyen en los estados financieros, ya que por medio de este se indican que cuentas son las que tienen mayor valor hablando del balance general o en el estado de resultados nos indica en qué cuenta se está invirtiendo la mayor cantidad de los recursos para generar utilidad.

“Este tipo de análisis determina el grado de representación que tiene una cuenta o un grupo de ellas frente al todo, es decir, al 100%. En el caso de estado de resultados, se le asigna el 100% al total de ingresos o ventas y en el caso del estado de situación financiera se le asigna el 100% al total de Activo, total de Pasivo y Patrimonio” (González et al, 2017 p. 19).

Para poder realizar este análisis, es necesario tener el estado financiero de un periodo, ya que se va a ver la representatividad de sus cuentas, si es el estado de situación financiera, todas las cuentas se comparan con el total de activos, dividiendo el saldo de la cuenta entre el total del activo, de esta manera se obtendrá la representatividad de la cuenta en relación con el total.

2.6 Indicadores Financieros

Son una manera de medir fraccionadamente los estados financieros, ayudan para poder analizar por segmentos la información financiera, al poder interpretar correctamente el valor que proporciona la razón, se pueden tomar mejores decisiones el funcionamiento de la empresa y así poder maximizar los recursos.

Para comprender mejor el concepto, se define qué indicadores financieros “Son instrumentos, herramientas o fórmulas que determinan la posición financiera de una empresa, los cuales utilizan información contable que proporcionan los estados financieros; con la finalidad de analizar, comparar e interpretar aquella información, para proporcionar resultados técnicos y que la gerencia tome decisiones adecuadas”.(González et al, 2017 p. 31).

Con lo indicado sobre lo que son los indicadores financieros y complementando por el concepto proporcionado, se puede observar la importancia de estos en los análisis de los estados financieros, ya que proporcionar información muy relevante que no se pueden obtener simplemente con la observación de los estados financieros.

Los indicadores financieros se dividen en 5 grupos, para poder conocer exactamente para qué se utilizan cada una de estos indicadores los conoceremos uno por uno, dando énfasis en los indicadores de rentabilidad que son lo que se utilizaran para la elaboración de este trabajo. (González et al, 2017)

2.6.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores miden como está el activo de corto plazo en relación con el pasivo de corto plazo, esto con el objetivo de evitar que la empresa no tenga problemas de liquidez al momento del vencimiento de deudas a corto plazo.

Para reforzar lo indicado se comprará con dos definiciones, según Gitman y Zutter (2012) indican que el índice de liquidez es “la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento”, comparando este concepto con otro que indica que los índices de liquidez “Son instrumentos que determinan los niveles de liquidez de la empresa, es decir establecen la capacidad que tiene el negocio para cumplir sus obligaciones de corto plazo”. (González et al, 2017, p. 34).

Con las definiciones anteriores se reforzó lo indicado al principio, que los indicadores de liquidez son fundamentales para el funcionamiento diario de la empresa, porque por

medio de estos podemos medir cómo se encuentra la empresa para poder operar con normalidad.

Para poder determinar exactamente la liquidez de una empresa se debe de calcular los siguientes indicadores, como lo es la liquidez corriente, el cual consiste en dividir los activos corrientes de la empresa entre sus pasivos corrientes, esta razón nos indica la liquidez de la empresa, mientras más alto sea este indicador mejor es la liquidez, este nos indica según González y otros “la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos de corto plazo; para que se determine que el negocio tiene liquidez el resultado tiene que ser mayor a 1” (2017, P. 36).

Por último, se debe de calcular la razón rápida o prueba de ácido, la cual se calcula primero a los activos corrientes, se les resta los inventarios y el resultado se divide entre los pasivos corrientes, este indicador sirve para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago.

2.6.2 Indicadores de Actividad

Este grupo de indicadores como lo indican miden las operaciones de la empresa, como lo son ventas, cobros, rotaciones de inventario, por medio de estos se mide la evolución de las operaciones diarias de la empresa.

Los indicadores de actividad se pueden definir como “aquellas que determinan la capacidad que tiene la empresa para gestionar las cuentas que representan la parte operacional, como son la recuperación de las cuentas por cobrar, rotación de inventarios, la capacidad de generar ingresos con la utilización óptima de los recursos controlados (activos)”. (González et al, 2017, p. 50).

Como indica Gitman y Zutter (2012) “índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas”, con este concepto se deben de realizar una serie de índices para verificar la correcta actividad de la empresa.

Primero según Gitman y Zutter (2012) se debe de calcular la rotación de inventarios, el cual mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa, esto quiere decir que indica los días que tarda el inventario en las bodegas de la empresa, otro indicador fundamental es el periodo promedio de cobro, el cual nos ayuda a determinar qué tan efectivas son las políticas de cobro establecidas por la empresa.

Otro indicador de actividad es el periodo promedio de pago, el cual nos indica el tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas, también nos sirve para poder mantener una buena reputación con nuestros proveedores, de tal manera que se pueda negociar mejores precios o más tiempo de pago, lo ideal es que el tiempo de pago sea mayor al tiempo de cobro para no tener problemas de liquidez. (Gitman y Zutter, 2012).

Por último se tiene el indicador de rotación de activos totales Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, este se calcula por medio de la división de las ventas entre los activos totales. (Gitman y Zutter, 2012).

2.6.3 Indicadores de Endeudamiento

Estos indicadores nos permiten cuantificar el aprovechamiento de nuestro patrimonio en la generación de ganancia, comparando los pasivos con el capital, o como técnicamente se le dice apalancamiento financiero es decir, por cada dólar que produce la empresa, qué porcentaje corresponde a una deuda.

Para poder definir correctamente este término, según Gitman y Zutter (2012) indican que los indicadores de endeudamiento son “el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades”.

Estos indicadores son muy importantes, ya que por el análisis de estos podemos identificar que tan comprometida está la empresa con sus acreedores, también para poder medir el riesgo que se tiene en no poder cumplir con las obligaciones.

Para realizar los cálculos de estos índices se debe de concentrar exclusivamente en las deudas que tiene la empresa, el primer cálculo y más general es índice de endeudamiento que según lo establece Gitman y Zutter (2012) “mide la proporción de los activos totales

que financian los acreedores de la empresa”, y se calcula dividiendo el total de pasivos entre el total de activos, el resultado nos indicará el porcentaje de activos que fueron adquiridos por capital ajeno.

Otro de los indicadores es la razón de cargos de interés fijo, o también conocida como razón de cobertura de intereses, este indicador mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales, esta se obtiene dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los intereses gastos.

2.6.4 Indicadores de Rentabilidad

Estos indicadores nos indican qué tan eficientes son los costos y gastos realizados para la elaboración y comercialización de los bienes o servicios ofrecidos, en comparación con los ingresos que genera la empresa, con los que se puede analizar la rentabilidad de un negocio y saber en qué parte del productivo se invierten más recursos.

“Las razones financieras de rentabilidad son instrumentos, que permiten analizar y evaluar las utilidades de la empresa respecto a las ventas, los activos o la inversión de los propietarios, es decir, miden la capacidad de la empresa para generar utilidades”. (González et al, 2017, p. 77). Otra definición es la que da Gitman y Zutter (2012), indicando que “estos indicadores permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios”.

Estos indicadores miden además la efectividad de la gerencia en tomar las decisiones correctas, al poder controlar adecuadamente los costos y gastos que se efectúan en la operación de la empresa.

Estos indicadores son tres, esencialmente, el primero es el indicador de utilidad bruta que; “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes” (Gitman y Zutter, 2012, p. 74). Para la realización de este trabajo este indicador es muy importante, ya que abarca el rubro donde se encuentra la mano de obra directa e indirecta, que es la razón principal de estudio, por lo cual este indicador nos

proporciona la materialidad de los costos en relación con las ventas, que es lo que se quiere medir.

Otro indicador es la utilidad operativa, este nos indica que tan eficiente es la empresa en su operatividad, esta ganancia se le conoce como utilidad pura, ya que es el resultado real de las operaciones generales de la empresa, ya que la ganancia operativa ya incluye los costos y gastos que se efectúan para la realización de las ventas y excluye los ingresos y obligaciones financieras, se calcula dividiendo la utilidad operacional para el total de ingresos o ventas, y luego se multiplica por cien.

Otro es el indicador de utilidad neta, que según Gitman y Zutter (2012) “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.”

Hay otros indicadores que miden la rentabilidad de la empresa, como lo es el cálculo de la ganancia por acción en el cual se establece el repartimiento de la ganancia neta entre los accionistas comunes de la empresa, este dato es muy importante para los accionistas futuros, ya que pueden verificar el rendimiento esperado por la inversión.

Por último el indicador que mide el rendimiento de los activos totales este es muy importante para la gerencia de la empresa, ya que mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles, por este indicador se puede medir si las estrategias implementadas por la gerencia están siendo efectivas en el aprovechamiento de sus activos, y si necesita necesitan más instalar más capacidad o con la que se tiene instalada pueden incrementar las ventas.

2.6.5 Indicadores de Mercado

Por medio de estos indicadores se mide el impacto comercial o de marca que tiene la empresa, a través de la buena toma de decisiones de los administradores pueden incrementar el valor o por sus desaciertos pueden perder valor en el mercado las acciones de la empresa.

Para poder definir exactamente qué son los indicadores de mercado, podemos indicar que “las razones de mercado relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación muy clara sobre qué tan bien se desarrolla la empresa en cuanto al riesgo y rendimiento, según los inversionistas del mercado” (Gitman y Zutter, 2012, p. 77).

En otras palabras, indica cuál es el valor que futuros inversionistas están dispuestos a cancelar por una acción de la empresa, midiendo cuán rentable puede ser invertir en la empresa, realizando la siguiente operación, dividiendo la utilidad del ejercicio del periodo en análisis para el número de acciones ordinarias que posee la organización y se multiplica por 100, con esta fórmula se calcula el valor que tienen las acciones en el mercado, por lo que a mayor utilidad neta, mayor es el precio de las acciones.

La relación precio ganancia se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones, este indicador permite medir el grado de confianza que tienen los inversionistas en el desempeño de la empresa en el futuro.

2.7 Productividad

Es la manera en que se puede medir la eficiencia del sistema productivo de una empresa, en el cual el factor fundamental es el tiempo que se invierte en realizar una actividad, de esta manera se puede medir qué tan productivo es el personal, las maquinarias y los procesos establecidos.

Para tener el concepto más claro, Carro y González (2012) indican que “La productividad indica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes o servicios producidos.”

La medición de la productividad puede realizarse mediante la relación que se tiene con la producción y las horas hombre, esta medida de la productividad se emplea en gestión de proyectos para medir los esfuerzos necesarios para completar una tarea.

2.7.1 Tipos de Productividad

La medición de la productividad es fundamental para saber si los recursos disponibles son bien utilizados por el personal, para obtener el mayor beneficio de estos, y maximizar las ganancias que estos generan, para poder medir la productividad hay tres formas las cuales son:

La primera es la productividad laboral, la cual es mejor conocida como productividad por hora trabajada, tiene que ver con el aumento o la disminución del rendimiento de la producción en relación con la mano de hora y horas trabajadas para obtener el producto final, según la International Labour Organization en sus siglas (ILO) (2021) indica que la productividad laboral representa el volumen total de producción, producido por unidad de trabajo, medido en términos de número de personas empleadas durante un período de referencia temporal determinado.

El segundo tipo es la productividad total de los factores (PTF). Que son “el aumento o disminución del rendimiento debido a la variación de uno o varios de los factores que intervienen en la producción, como lo son el trabajo, capital o los conocimientos” (ETCE, 2021, p. 6). Está asociada además a la tecnología y la eficiencia técnica en relación con las variaciones interanuales o al ritmo de crecimiento de la empresa.

Por último, pero no menos importante se tiene Productividad marginal. También llamado “producto marginal” del insumo, se trata de la variación experimentada en la producción de un bien, cuando se incrementa uno solo de los factores que intervienen en su producción, mientras el resto permanece constante (ETCE, 2021, p. 7).

2.8 Factores que Influyen en la Productividad

Los tres factores fundamentales que influyen en la productividad son los factores de la productividad, indicadores de la productividad y el monitoreo de la productividad.

Primero, los factores de la productividad “son aquellos factores que afectan positiva o negativamente la producción, estos son los insumos de entrada como materiales,

salarios, electricidad y otros, necesarios para obtener una cierta cantidad de producción” (Mileman y Sibanda, 2016, p. 9).

Estos factores se dividen según Mileman y Sibanda (2016) en: internos y externos, siendo los factores internos aquellos sobre los que tiene control la empresa, estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, y otros factores internos que puedan afectar la productividad.

También se puede mencionar como factores internos aquellos que corresponden a la estructura y el funcionamiento de la organización, tales como la disposición y empleo del espacio de trabajo, el método específico de trabajo, la planificación de los insumos, del entorno, o los tiempos de trabajo, también tienen que ver con la organización del capital humano, en los cuales se pueden nombrar la formación educativa de los trabajadores, su estado físico durante las horas de trabajo, su motivación hacia el trabajo y su puntualidad (Mileman y Sibanda, 2016).

Los factores externos, como su nombre lo indica, son aquellos que están fuera del control de la empresa, en los que se pueden nombrar el clima, la situación del mercado, los impuestos, las variables del entorno económico, o la internacionalización del producto final.

El segundo factor son los indicadores de la productividad, según Mileman y Sibanda (2016) deben estar relacionados con los insumos o productos de la empresa, una forma de medir la productividad es echar un vistazo a los resultados financieros, en los indicadores se debe de realizar medición a operaciones que se pueden mejorar y para reducir costos y gastos.

Este factor indica que la productividad se puede ver afectada por problemas que puedan presentar los elementos materiales del producto final, pero no con el proceso mismo, sino con el diseño y mantenimiento de los elementos, como son el diseño de los productos y servicios, la estabilidad de los diseños, la calidad de las materias primas, la calidad y el

mantenimiento de la maquinaria, la expectativa de calidad del producto final y el tamaño de la empresa (Mileman y Sibanda, 2016).

Por último, Mileman y Sibanda (2016) indican que el monitoreo de la productividad se realiza mediante la medición continua de los indicadores de productividad, por lo que estar constantemente pendiente de estos indicadores, se puede detectar señales importantes donde se debe de mejorar o la implementación de otro tipo de estrategia para lograr éxito en el proceso productivo.

La productividad es un elemento clave en el éxito de las empresas y organizaciones, ya que por medio de ella se puede medir el impacto directo en la rentabilidad, dado que el aumento de los márgenes de productividad suele traducirse en un aumento de la ganancia final; y en segundo lugar porque también tiene que ver con el manejo de los recursos de la organización, tales como insumos materiales, energía, capital humano y trabajo, teniendo en cuenta también el impacto ecológico que esta pueda ocasionar a medida de la utilización de recursos para el aumento de la producción (Mileman y Sibanda, 2016).

2.9 Planeación Estratégica

Puede ser muy sencillo para una empresa establecer lo que quiere lograr, el verdadero desafío es averiguar cómo llegar a ello, la planeación estratégica brinda la guía necesaria para poder establecer metas y los mecanismos para alcanzarlas.

Para poder entender de mejor manera la planeación estratégica, Wheelen y Hunger (2007) indican que es: una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos previstos, tomando en cuenta los cambios y demandas de su entorno.

Por lo que se puede entender que la planeación estratégica es muy importante para las empresas, porque indica los procesos que se deben cumplir para poder alcanzar las metas establecidas.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se indicará cuál será la metodología a utilizar para poder realizar el trabajo de investigación, tomando como base el método científico para poder lograr la especificación y delimitación del problema de investigación relacionado con la falta de control en la contratación de personal y cómo afecta la rentabilidad en una empresa de cultivo y exportación de mora, significa especificarlo y delimitarlo con la mayor precisión posible.

3.1 Especificación del problema

En el departamento de Santa Rosa se encuentra la empresa que se dedica al cultivo y exportación de mora, por ser una empresa agrícola, se caracteriza por tener curvas de producción constantes durante el año, por lo que es necesario la contratación de personal de forma eventual para cubrir su producción, los principales países de exportación son Estados Unidos y Reino Unido.

En este tipo de negocio la empresa posee la limitante que no pone el precio del producto, ya que este se rige por la demanda a nivel internacional, por este motivo es importante tener controlado el costo del producto.

El problema de investigación financiera para la empresa se refiere a qué derivado de la falta de control en la contratación del personal, se capta más personal que el necesario para cubrir la producción de la empresa, esto ocasiona que tenga un elevado costo en la mano de obra, el cual afecta directamente en el costo de producción, por lo consiguiente también afecta la rentabilidad de la empresa.

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación financiero de la empresa de cultivo y exportación de mora consiste en identificar los sesgos que existen en las solicitudes de contratación de personal para cubrir la producción real y establecer parámetros que le proporcionen a la empresa tener el adecuado control en las contrataciones de personal nuevo para reducir el riesgo de sobrepasar el presupuesto establecido con la proyección de la producción.

3.2 Preguntas de la investigación

Las interrogantes que sirvieron para la identificación concreta del problema y que facilitarán los mecanismos necesarios para la implementación de procesos para tener el control del rubro mano de obra en el costo de producción para poder resolver la siguiente interrogativa principal.

¿Qué impacto financiero tiene el poco control en la contratación de personal en el costo de producción, para la rentabilidad, de una empresa productora y exportadora de mora ubicada en el municipio de Barberena departamento de Santa Rosa?

Las preguntas que ayudan a la apertura de campos de investigación para la solución de la pregunta principal son:

1. ¿Cuál es el impacto financiero que corresponde a la mano de obra en el costo del producto?
2. ¿Cuál es el efecto que tiene en la rentabilidad de la empresa el costo elevado del producto por no tener un adecuado control de la contratación del personal?
3. ¿Cuáles son las razones por lo que el incremento de la nómina no es proporcional a la producción?
4. ¿La empresa utiliza de manera adecuada el procedimiento para solicitar la contratación del personal?
5. ¿Cómo la empresa puede tener un adecuado control de las contrataciones de personal para no elevar el costo de su producto?

3.3 Delimitación del problema

La delimitación del problema de investigación tiene como objetivo establecer la unidad de análisis específica que se estudiará, el tiempo necesario para poder realizar el estudio y el espacio que se emplea para llevar a cabo la investigación.

3.3.1 Punto de vista

El punto de vista de la presente investigación será enfocado en la Administración Financiera.

3.3.2 Unidad de análisis

Es una empresa agrícola que se dedica al cultivo y exportación de mora.

3.3.3 Período histórico

La investigación se realizará analizando la información de los períodos fiscales 2018 y 2021 de la empresa.

3.3.4 Ámbito geográfico

El espacio geográfico donde se ubica la unidad de análisis es en el Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

3.4 Objetivos

Los objetivos de investigación constituyen los propósitos, que se pretenden alcanzar al realizar el proceso de indagación relacionada con el impacto financiero que causa en el costo de producción, la falta de control en la contratación de personal en una empresa agrícola que se dedica a la exportación de mora y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

3.4.1 Objetivo General

El objetivo general es la meta o fin principal de la investigación, por medio del cual se pretende dar solución al problema planteado, el objetivo general de la investigación es el siguiente:

Analizar la contratación de personal, que permita calcular el impacto financiero que este tiene en el costo de producción, para la rentabilidad, de una empresa productora y exportadora de mora ubicada en el municipio de Barberena departamento de Santa Rosa.

3.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son elaborados con el fin de brindar una serie de pasos necesarios, para alcanzar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Establecer el porcentaje del costo de la mano de obra, para determinar el impacto que tiene al momento de establecer el precio del producto, por medio del análisis vertical del Estado de Costo de Producción.
2. Verificar los márgenes de rentabilidad de la empresa por medio del análisis de los índices de rentabilidad financieras en el Estado de Resultados, para identificar el efecto que tiene el alto costo de la mano de obra.
3. Relacionar el incremento de la mano de obra con la producción de la empresa, mediante el análisis de planillas contra la productividad per cápita de la producción del personal.
4. Verificar si cumplen con el proceso de contratación al momento de solicitar personal nuevo, analizando la planeación del personal con base a la proyección de la producción.
5. Elaboración del punto de equilibrio del personal necesario para cubrir la producción y realizar un presupuesto de nómina adecuado a los incrementos de la producción de la empresa.

3.5 Método científico

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método científico que se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual” (Hernández et al, 2014, p.149).

Se ejecutaron las tres fases del método científico, los cuales son: indagatoria que será la guía para recolectar información documental que servirá para fundamentar la investigación, demostrativa que permitirá dar solución al problema planteado por medio de la utilización de técnicas de investigación como el análisis de documentos y la fase

expositiva que se realizará a través de la redacción del informe del Trabajo Profesional de Graduación estructurado según el instructivo de la escuela donde se expondrá la solución y recomendaciones que se obtendrán de la investigación.

3.6 Enfoque, alcance y diseño

El tipo de investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual que según Hernández et al (2014) define como “el enfoque que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”, este enfoque no hace ningún tipo de medición, sino que se realiza un análisis de las cualidades de la unidad a investigar.

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo, ya que consiste en describir las situaciones que genera en la empresa la falta de control en la contratación del personal para cubrir la producción.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que la investigación se basará en el análisis de los datos proporcionados por la empresa, por lo que no se van a manipular las variables de estudio.

3.6.1 Universo y Muestra

Para la realización de la investigación se tendrá como universo la empresa agrícola que se dedica al cultivo y exportación de mora en Guatemala, que tomando como fuente la Asociación de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT), actualmente hay diez empresas que se dedican a realizar este tipo de comercio en el país.

La muestra, que se seleccionó para analizar el efecto que causa el aumento del costo de la mano de obra en la rentabilidad, es una empresa que se encuentra en el municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

3.7 Técnicas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación. La investigación se fundamenta en la utilización de técnicas de investigación documental y de campo.

3.7.1 Técnicas de Investigación Documental

Fueron aplicadas, ya que se necesitó sustentar por medio de revisión bibliográfica los temas que se desarrollaran para fundamentar el marco teórico y poder establecer bases sólidas para desarrollar la investigación.

Se utilizaron la técnica de lectura analítica, subrayado y fichas bibliográficas por la consulta de libros, revistas y ensayos escritos por diversos autores relacionados con el tema, para procesar de mejor manera la información extraída de la consulta de libros se realizaron las técnicas de resumen y síntesis para poder desarrollar y fundamentar correctamente la investigación.

3.7.2 Técnicas de Investigación de Campo

La investigación de campo se realizará en una empresa agrícola de cultivo y exportación de mora ubicada en el municipio de Barberena durante los periodos comprendidos del 2018 al 2021, donde se aplicarán las técnicas necesarias para la recopilación de información directa que permitan soportar la teoría con la práctica subyacente, la técnica que se utilizara para obtener la información en el campo es la siguiente:

La técnica análisis de documentos se utilizará esta técnica, para analizar varios instrumentos, los cuales son los siguientes: reportes de productividad y planillas del personal de producción para verificar la productividad del personal y compararla con el personal que sería necesario y el personal contratado; la planeación del personal para analizar los procesos establecidos para la contratación del personal para cubrir la producción de la empresa.

También se utilizarán los instrumentos de estado de resultados al que se le realizará el análisis vertical y horizontal para determinar el porcentaje que le corresponde a cada rubro que lo integra y poder analizar a cada uno por separado, al Estado de Resultados también se le realizará el análisis de razones financieras específicamente las de rentabilidad (margen bruto, margen operativo y utilidad neta) las cuales permitirán identificar en que parte de la operación se invierte más recursos.

El instrumento del estado de costo de producción se le realizará el análisis horizontal y vertical para determinar el porcentaje que posee el rubro de mano y su incremento en los años en comparación, por último, se analizarán las proyecciones de producción para poder realizar un punto de equilibrio del personal necesario para cubrir las curvas de producción por medio de un presupuesto de nómina adecuado.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se discutirán los resultados obtenidos en la investigación, sobre la problemática de la falta de control en la contratación de personal y cómo afecta la rentabilidad en la empresa fuente de estudio, con la aplicación de las técnicas documentales y de campo, para poder alcanzar los objetivos planteados.

Analizando cada uno de los resultados con relación a los objetivos, ya con este análisis proponer procesos para que la empresa los pueda aplicar, y que cuente con las herramientas necesarias para poder tener el control sobre las contrataciones del personal y que no afecten la rentabilidad de la entidad.

4.1 Situación Actual de la Empresa

En el presente trabajo profesional de graduación, se tomó una empresa que se dedica a la producción y exportación de mora, por razones de confidencialidad no se revela el nombre de la empresa y las cifras, datos y ubicación presentadas fueron modificadas para resguardo de la información financiera de la empresa.

Considerando que la empresa no tiene el control de los precios de la mora que cultiva y exporta, ya que estos varían continuamente por la oferta en el mercado internacional, y para poder competir con los productores de otros países, se tiene que reducir los precios para poder vender el producto, por este motivo la empresa debe tener control en los costos y gastos que realiza para la producción de mora, para poder ser competitiva y tener ingresos acorde a sus expectativas, en los últimos años la rentabilidad ha disminuido, el alza en los costos de fletes aéreos y materiales esenciales para la producción como lo son los fertilizantes y material de empaque han influido en esta reducción, sumado a estas alzas en costos se tiene el poco control que tiene la entidad sobre la mano de obra directa, ya que no se cuenta con los procesos adecuados para poder contratar al personal necesario que cubra la producción y retirar al personal innecesario cuando la producción disminuye, esto ocasiona que los costos en este rubro se eleven.

Por la delimitación del tema, a investigar que es la mano de obra y el efecto que esta tiene en la rentabilidad, solo se presenta un estado financiero, el cual es el Estado de Resultados comparativo de la entidad de los años 2018, al 2021.

Tabla 1

Estado de Resultado comprendido del año 2018 al 2021

(Cifras en quetzales)

	2021	2020	2019	2018
Ingresos				
Exportación de Mora	28,927,022	30,914,741	29,288,174	26,186,871
Servicios Prestados	452,890	380,626	40,123	46,377
Venta Local	690,678	1,081,313	1,465,135	29,414
Total Ingresos	30,070,590	32,376,681	30,793,433	26,262,661
Costo de Producción	24,686,422	26,592,338	26,435,070	23,790,380
Margen bruto en ventas y servicios	5,384,167	5,784,343	4,358,363	2,472,281
Gastos de Administración	4,477,000	4,446,149	3,096,496	2,151,421
Ganancia en Operación	907,167	1,338,194	1,261,868	320,861
Productos y Gastos Financieros	-305,474	70,990	209,299	43,215
Resultado del Ejercicio antes del ISR	601,693	1,409,184	1,471,166	364,076
Impuesto Sobre la Renta (25%)	150,423	352,296	367,792	91,019
Ganancia Neta	451,270	1,056,888	1,103,375	273,057

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Según la tabla 1, se puede observar que al analizar el Estado de Resultados de la empresa es la poca ganancia neta que da como resultado después de todas sus operaciones, teniendo en cuenta que es una entidad que genera ingresos promedio de veintinueve millones de quetzales en los cuatro años presentados, siendo el costo de producción el que más recursos absorbe.

Para poder visualizar de mejor los costos y gastos que componen el costo de producción de la entidad, se muestra el estado secundario del Costo de Producción comprendido del 2018 al 2021.

Tabla 2

**Estado de Costo de Producción comprendido del año 2018 al 2021
(Cifras en quetzales)**

	2021	2020	2019	2018
Consumo de Materia Prima	6,331,031	6,070,269	7,186,899	6,527,899
Mano de Obra Directa	10,555,921	9,924,215	10,283,227	8,831,970
Costo Primo	16,886,952	15,994,484	17,470,126	15,359,869
Gastos de Fabricación				
Mano de Obra Indirecta	1,680,493	1,591,114	1,693,706	1,822,632
Flete Aéreo	5,367,821	8,358,386	6,520,415	5,971,756
Combustibles y Lubricantes	350,215	311,589	275,682	226,358
Mantenimientos Planta	343,664	290,259	380,651	305,687
Varios	57,277	46,506	94,490	104,078
Total Costo de Producción	24,686,422	26,592,338	26,435,070	23,790,380

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 2 del costo de producción se puede observar que el rubro más importante en los cuatro años que se presentan, es la mano de obra directa, la cual ha incrementado desde el 2018 al 2021, se muestra que los otros rubros se han mantenido con poca variación.

El costo de la mano de obra directa por ser el que más variación presenta y que representa el costo más alto, incluso que los costos de materia prima y flete aéreo, que son los costos que van íntimamente ligados a la producción de la empresa, por lo que la mano de obra directa es la cuenta que se analizará detalladamente, para verificar que no se tenga o contraten personal innecesario para cubrir la producción.

4.1.1 Análisis Vertical y Horizontal

Se realizarán los análisis vertical y horizontal al Estado de Resultados y al estado secundario del costo de producción para poder visualizar el comportamiento porcentual de los rubros que los integran.

Se presenta el análisis vertical de la entidad, correspondiente a los años del 2018 al 2021, para verificar las variaciones en los porcentajes de los costos y gastos en relación con las ventas anuales de cada año.

Tabla 3

Análisis Vertical del Estado de Resultado comprendido del año 2018 al 2021
Cifras expresadas en porcentajes

	2021	2020	2019	2018
Ingresos				
Exportación de Mora	96.20%	95.48%	95.11%	99.71%
Servicios Prestados	1.51%	1.18%	0.13%	0.18%
Venta Local	2.30%	3.34%	4.76%	0.11%
Total Ingresos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Producción	82.09%	82.13%	85.85%	90.59%
Margen bruto en ventas y servicios	17.91%	17.87%	14.15%	9.41%
Gastos de Administración	14.89%	13.73%	10.06%	8.19%
Ganancia en Operación	3.02%	4.13%	4.10%	1.22%
Productos y Gastos Financieros	-1.02%	0.22%	0.68%	0.16%
Resultado del Ejercicio antes del ISR	2.00%	4.35%	4.78%	1.39%
Impuesto Sobre la Renta (25%)	0.50%	1.09%	1.19%	0.35%
Resultado del Ejercicio	1.50%	3.26%	3.58%	1.04%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Según el análisis de la tabla 3, en el área de ingresos se logra observar un aumento en el porcentaje de las exportaciones cada año, el cual se ve muy eficiente, ya que en promedio de los 4 años se tiene un 96% y comparado con la proyección de la entidad

que desea que las exportaciones sean un 95% del total de sus ingresos, por lo cual se tiene un buen resultado con base a su proyección, en este análisis podemos verificar lo indicado con anterioridad, que el costo de producción es el rubro que más recursos absorbe, aunque año con año se observa una mejora, ya que pasó de representar el 90.59% en el año 2018 a ser el 82.09% en el año 2021, las mejoras son considerables, pero sigue siendo la cuenta donde la empresa gasta más dinero y teniendo en cuenta la condicional que los precios del producto se deben de ajustar cada vez que aumenta la oferta en el mercado y que la empresa no pierda competitividad.

Los gastos de administración han venido en aumento, siendo el incremento más significativo del año 2019 al 2020, considerando que en estos años el mundo vivió los efectos de la pandemia del Covid-19, por este motivo la empresa se vio en la necesidad de incurrir en gastos extras, para poder realizar sus actividades con normalidad, el gasto más considerable fue que les daban víveres al personal que por motivo de edad, o enfermedad no se presentaban a laborar, y cabe mencionar que la empresa no despidió a ningún empleado, en el año 2021 los gastos reflejan un aumento nuevamente, debido al incremento en precios de todos los artículos a nivel general en el país, consecuencias de las restricciones a los negocios establecidos por el gobierno de Guatemala para prevenir incremento en casos de Covid-19.

El otro tema a tratar en la investigación es la rentabilidad de la entidad, como se puede observar ha venido disminuyendo en los últimos tres años, pasó de una margen de ganancia neta de 3.58% a solamente a un 1.50% en el año 2021, esto tiene varios factores, el aumento en el costo del flete aéreo, la disminución en la producción, aumentos en precios de fertilizantes y material de empaque, todos estos factores ocasionaron que se redujera en un 50% la ganancia neta.

Para entrar un poco más en el tema de la investigación que es la mano de obra, se presenta el análisis vertical del Costo de Producción, siempre de los años comprendidos del 2018 al 2021.

Tabla 4**Análisis Vertical del Costo de Producción comprendido del año 2018 al 2021****Cifras expresadas en porcentajes**

	2021	2020	2019	2018
Consumo de Materia Prima	25.65%	22.83%	27.19%	27.44%
Mano de Obra Directa	42.76%	37.32%	38.90%	37.12%
Costo Primo	68.41%	60.15%	66.09%	64.56%
Gastos de Fabricación				
Mano de Obra Indirecta	6.81%	5.98%	6.41%	7.66%
Flete Aéreo	21.74%	31.43%	24.67%	25.10%
Combustibles y Lubricantes	1.42%	1.17%	1.04%	0.95%
Mantenimientos Planta	1.39%	1.09%	1.44%	1.28%
Varios	0.23%	0.17%	0.36%	0.44%
Total Costo de Producción	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Al analizar la tabla 4, a simple vista se puede observar que en el costo de producción existen 3 rubros importantes los cuales son: materia prima, mano de obra directa y el flete aéreo, siendo la mano de obra directa el rubro más importante, ya que este equivale en promedio al 39% del costo total, y si se toma en cuenta la mano de obra indirecta, la empresa está erogando solo de mano de obra el 45.74% del total de su costo en pagar sueldos, este porcentaje ya en valor la empresa paga en promedio en los últimos 4 años 11.5 millones de quetzales anuales en mano de obra, por lo que este es el rubro que se analizará para establecer procesos no solo de contratación, sino de cumplimiento para reducir la contratación de personal innecesario y disminuir el tiempo no productivo del personal a contratar.

Para poder visualizar el crecimiento o disminución de los costos y gastos se presentan el análisis horizontal y analizar las variaciones, se presentan los datos del 2019 al 2021.

Tabla 5

Análisis Horizontal del Estado de Resultado comprendido del año 2019 al 2021
Cifras expresadas en porcentajes

	2021	2020	2019
Ingresos			
Exportación de Mora	-6.43%	5.55%	11.84%
Servicios Prestados	18.99%	848.64%	-13.48%
Venta Local	-36.13%	-26.20%	4881.06%
Total Ingresos	-7.12%	5.14%	17.25%
Costo de Producción	-7.17%	0.59%	11.12%
Margen bruto en ventas y servicios	-6.92%	32.72%	76.29%
Gastos de Administración	0.69%	43.59%	43.93%
Ganancia en Operación	-32.21%	6.05%	293.28%
Productos y Gastos Financieros	-530.30%	-66.08%	384.32%
Resultado del Ejercicio antes del ISR	-57.30%	-4.21%	304.08%
Impuesto Sobre la Renta (25%)	-57.30%	-4.21%	304.08%
Resultado del Ejercicio	-57.30%	-4.21%	304.08%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En el análisis de la tabla 5, en los ingresos se puede observar que del 2018 al 2019 se tuvo un crecimiento del 17.25%, ya dentro de la pandemia del Covid-19 en el año 2019 comparado al 2020 se creció en 5.14% se redujo el crecimiento, en el año 2021, una mala cosecha provocó que la producción disminuyera, además de las limitaciones que existieron en los fletes aéreos con pocos espacios para poder movilizar la fruta al extranjero, lo cual afectó directamente los ingresos, presentando una disminución del 7.12%.

El costo de producción en el 2021 tuvo una disminución del 7.17%, esto se debe a la baja de producción, los costos de los fletes bajaron, ya que en el año 2021 debido a las limitaciones para la exportación del producto, los gastos administrativos aumentaron en los años 2019 y 2020 producto, de los gastos extras efectuados por las restricciones de

la pandemia del Covid-19, gastos de transporte de personal, ayuda alimenticia, y otros efectuados para ayudar a todo el personal, debido a estos problemas y la mala cosecha, la ganancia neta sufre una disminución del alarmante del 57.30% en el año 2021.

Para poder visualizar la disminución de los costos de producción, se presenta el análisis horizontal de los años 2019 al 2021.

Tabla 6

Análisis Horizontal del Costo de Producción comprendido de año 2019 al 2021

Cifras expresadas en porcentajes

	2021	2020	2019
Consumo de Materia Prima	4.30%	-15.54%	10.10%
Mano de Obra Directa	6.37%	-3.49%	16.43%
Costo Primo	5.58%	-8.45%	13.74%
Gastos de Fabricación			
Mano de Obra Indirecta	5.62%	-6.06%	-7.07%
Flete Aéreo	-35.78%	28.19%	9.19%
Combustibles y Lubricantes	12.40%	13.02%	21.79%
Mantenimientos Planta	18.40%	-23.75%	24.52%
Varios	23.16%	-50.78%	-9.21%
Total Costo de Producción	-7.17%	0.59%	11.12%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Como se puede observar en la tabla 6, todos los rubros aumentaron, a excepción de los costos de flete aéreo, esto como se explicó anteriormente fue ocasionado por el problema de reservas en vuelos, lo que llama la atención es que aunque la producción del año 2021 fue reducida, el costo de mano de obra directa aumentó ya que paso de una reducción en el año 2020 de -3.49% a un incremento de 6.37% en el año 2021, reflejando un incremento de 9.86% en comparación al año 2020, lo que preocupa, siendo que este costo va ligado a la producción de la empresa, por lo que se puede deducir que se contrató a personal que no era necesario.

El incremento en los otros costos se debe a los aumentos de precios que han tenido productos como los fertilizantes y material de empaque, esto debido al problema de importaciones por la escasez de contenedores, lo cual elevó estos costos, los mantenimientos a la planta de empaque también tuvieron aumentos.

4.1.2 Indicadores Financieros

Para finalizar con el análisis financiero actual de la empresa, se presentan los indicadores financieros correspondientes al estado de resultados, que es donde se enfocará este trabajo, para determinar la importancia de tener el control de los costos y gastos de la empresa, e identificar qué rubro es donde se invierten más recursos y analizar cómo afectan a la rentabilidad de la empresa.

Tabla 7

Margen de Utilidad Bruta años 2018 a 2021

Formula	2021	2020	2019	2018
Utilidad Bruta	5,384,167	5,784,343	4,358,363	2,472,281
Total Ingresos	30,070,590	32,376,681	30,793,433	26,262,661
Resultado	17.91%	17.87%	14.15%	9.41%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Al analizar los indicadores de la utilidad bruta presentados en la tabla 7, podemos verificar que el alto costo de producción afecta directamente la utilidad, ya que por cada quetzal que la empresa invierte solamente obtiene diecisiete centavos de ganancia bruta, aunque el porcentaje es positivo se encuentra bajo, ya que esto significa que el costo del producto es de 83% y con la limitante de no poder ajustar el precio, porque este lo define el mercado, se deben de reducir los costos en la fabricación. Analizando año con año del 2018 al 2021, la empresa presenta un leve mejoramiento, ya que logró mejorar su porcentaje de 9.41% en el año 2018 a 17.91% en el año 2021.

Tabla 8**Margen de Utilidad Operativa años 2018 a 2021**

Formula	2021	2020	2019	2018
Utilidad Antes de Imp.	601,693	1,409,184	1,471,166	364,076
Total ingresos	30,070,590	32,376,681	30,793,433	26,262,661
Resultado	2.00%	4.35%	4.78%	1.39%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 8, se muestra el margen de utilidad operativa, en el que se presenta el manejo de la empresa por la administración, porque este indicador nos proporciona un panorama general de la operatividad de la entidad, con este indicador se observa una mejora del año 2018 al año 2020, pasando de un 1.39% al 4.35%, lastimosamente esta mejora se ve pausada en el año 2021, puesto que bajó nuevamente a un 2.00%, esto a consecuencia de los gastos extras ya indicados en los análisis anteriores, en general los gastos administrativos no son altos, pero por el poco margen que deja la ganancia bruta, se observa que

Tabla 9**Margen de Utilidad Neta años 2018 a 2021**

Formula	2021	2020	2019	2018
Utilidad neta	451,270	1,056,888	1,103,375	273,057
Total ingresos	30,070,590	32,376,681	30,793,433	26,262,661
Ratio U.N.	1.50%	3.26%	3.58%	1.04%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 9, del indicador de la utilidad neta, como se observa los porcentajes que generan estos ratios son alarmantes, ya que una empresa que genera ingresos de 30 millones no puede tener solamente un porcentaje de ganancia del 3% o incluso en el año 2021, de 1.50%, por lo que se puede concluir que el poco control que tienen en los costos de producción, específicamente en la mano de obra ocasiona estos índices tan bajos.

4.1.3 Políticas de contratación de personal

Estas políticas son necesarias para establecer los parámetros que se debe de seguir el departamento de recursos humanos, para la solicitud y contratación del personal, también debe de incluir los pasos a seguir para la los jefes de departamento de producción para solicitar personal eventual en los momentos indicados para cubrir con las altas de producción y los procesos para dar de baja al personal innecesario, de esta manera siempre tener el personal óptimo o necesario, para no elevar los costos de mano de obra.

Actualmente, la empresa no cuenta con política de contratación del personal, por la poca rotación de personal permanente, la administración no ha realizado estas políticas, pero donde sí tienen rotación constante es en el personal eventual, que son los que se contratan para cubrir las altas de producción, por lo que se encuentran en la mano de obra directa, que es el rubro del costo de producción que más recursos monetarios consume.

El proceso que actualmente utilizan los jefes de departamento donde se requiere personal eventual, es el siguiente: en el departamento de corte de mora para realizar la solicitud de personal, se basan en la experiencia del encargado de corte, ya que él le indica al jefe de departamento si logró o no cortar la fruta de la plantación que está en producción, por lo cual no se realiza un análisis de la productividad del personal, para saber si están cubriendo las 100 libras que tienen que cortar al día, esto con el fin de determinar si es necesario contratar más personal.

En el departamento de selección de mora que es el área donde se empaca la mora para exportar y se separa la mora de venta local, el proceso que utilizan es que se basan en la cantidad de cortadores, ya que normalmente se tiene establecido que por cada dos personas que cortan mora debe de haber una persona en el área de selección por lo que sí existen 100 cortadores, en selección debe de haber 50 seleccionadoras, con este proceso tampoco se analiza la productividad de los empleados en selección, ya que tiene en esta área tienen el parámetro de por lo menos empacar 50 cajas cada persona.

En estos dos departamentos se concentra el mayor porcentaje de personal, ya que en los picos más altos de producción llegan a estar hasta 300 personas trabajando en estas

áreas, y por lo consiguiente son los departamentos donde enfocaremos la investigación para demostrar que los procedimientos que están realizando no son los adecuados, y poder realizar parámetros que ayuden a optimizar al personal y reducir los costos en estos departamentos.

4.2 Planteamiento de la Investigación

La empresa por la naturaleza de sus actividades debe tener un adecuado control en todos los aspectos de sus operaciones, especialmente en lo que se refiere al costo de producción, derivado de la falta de control en la contratación del personal, se capta más personal que el necesario para cubrir la producción de la empresa, esto ocasiona que tenga un elevado costo en la mano de obra el cual afecta directamente en el costo de producción, por lo consiguiente afectando también la rentabilidad de la empresa.

La mano de obra es un rubro muy importante y sensible en el costo de producción de la empresa, por realizar contrataciones de personal conforme su producción lo requiera, se puede caer fácilmente en la sobrecontratación de personal, por lo que se deben de tener controles bien estructurados que le ayuden a mantener un punto de equilibrio entre el personal requerido y su producción, de esta manera reducir el riesgo de tener fuga de recursos económicos y mantener un presupuesto de nómina estable.

La identificación de los sesgos en las contrataciones de personal desproporcionada para cubrir la producción de la empresa, ayudará a establecer los controles internos adecuados que le proporcionen a la administración las herramientas necesarias para tener el control de este rubro, lo cual también favorecerá a reducir el costo de producción para lograr el margen de utilidad que la administración se fijó como objetivo.

4.3 Análisis de Mano de Obra y Producción

Se procedió a la revisión de las planillas mensuales de la entidad de los años comprendidos del 2018 al 2021, identificando las áreas críticas que son las que van vinculadas en el proceso final de la producción, siendo estas áreas los departamentos de recolección y selección de mora, donde se contrata a personal eventual, y donde está el punto de inflexión del aumento de nóminas especialmente en los meses donde la

producción de mora es alta, teniendo en cuenta que es una empresa agrícola y que su producción depende de varios factores que no están bajo el control de la administración, como por ejemplo el clima, plagas, calamidades naturales como la caída de ceniza por erupciones volcánicas, entre otros.

Todos estos factores no se puede controlar en este tipo de empresas, ya que las plantaciones se encuentra al aire libre en grandes extensiones de tierra, y la inversión para cubrir toda la plantación sería muy elevada y aun así no estaría protegida de todos los factores, por lo que las contrataciones de personal se incrementan en época de invierno, porque normalmente llueve durante la tarde y se debe de aprovechar al máximo los tiempos de buen clima, este es un de los factores que indican los supervisores de campo para contratar a más personal para que se pueda seleccionar la fruta que ya está lista y no tener pérdidas de fruta sobre madura que no se puede exportar.

Para la medición de la productividad del personal de los departamentos de recolección y selección de mora, la empresa según la experiencia de años, tiene establecidos las metas mínimas que el personal tiene que cumplir, en el departamento de recolección de mora lo mínimo que deben cortar por persona es cien libras, y se tienen una bonificación extra para incentivar al personal, por cada veinte libras que corten de más del mínimo establecido, se les agrega veinte quetzales a su sueldo diario, en el departamento de selección de mora, el mínimo está establecido en la cantidad de 40 cajas empacadas de mora en la presentación de seis onzas, también se tiene una bonificación extra de veinte quetzales por cada diez cajas que selección y empaque después del mínimo establecido.

La producción de mora en la empresa es todo el año, por lo que siempre hay producción, se tienen bien establecidas los picos de cosecha, ya que por estrategia de la administración, se programa las áreas más extensas para que su punto máximo de producción sea en los meses de junio a noviembre, esto debido a que en este periodo el competidor más fuerte de este tipo de producto no tiene mucha producción, el cual es México, el cual tiene su punto más alto de exportación en los meses de febrero a mayo, y los clientes de Estados Unidos no compran a otros exportadores por el costo reducido que es para ellos comprar en México, y la temporada más fuerte de venta en cuando se exporta a Estados Unidos en los meses ya indicados, en los meses de diciembre a mayo

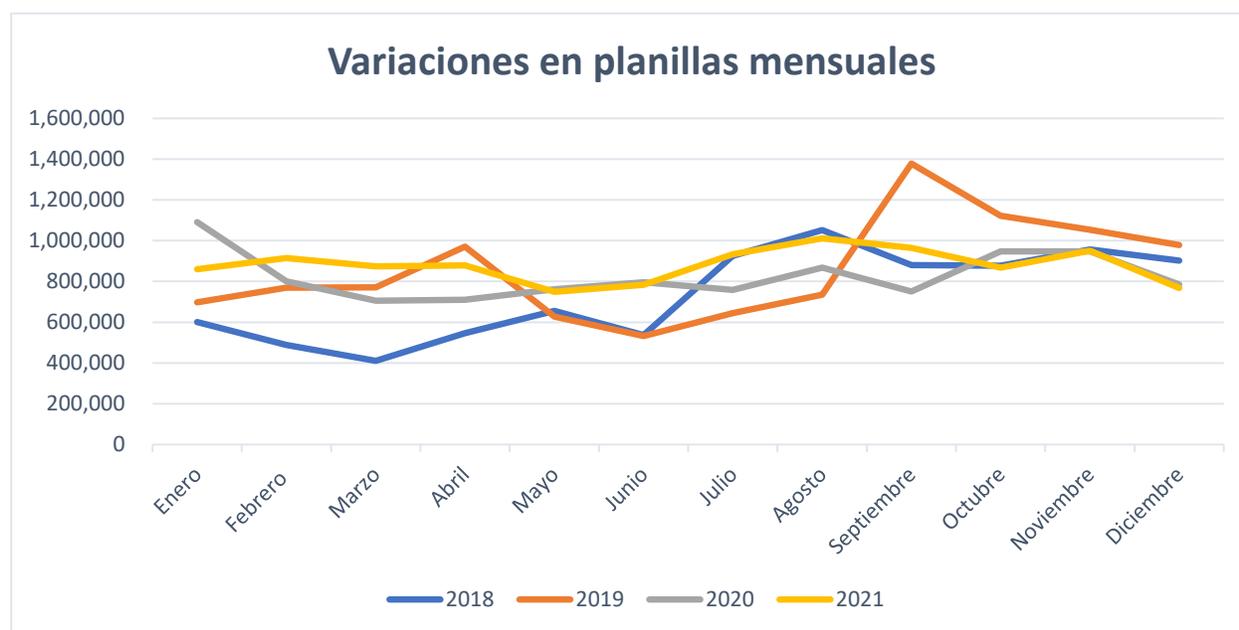
la producción se vende a Europa, por los costos elevados de fletes no se destina mucha producción en esta época.

4.3.1 Tendencia de crecimiento en planillas de personal

Se realizó el análisis vía gráfica de tendencia, el crecimiento de las planillas de los departamentos de recolección y selección de mora, que son las áreas donde más fluctuaciones de personal tienen durante todo el año, y el personal que labora en estas áreas es íntimamente ligado a las altas y bajas de la producción, el fin de este análisis es relacionar si el aumento o disminución de la mano de obra durante el año es proporcional con la producción, de esta manera identificar los sesgos que ocasionan el incremento innecesario de la planilla de estos departamentos.

Figura 1

Análisis de variación de pago de planillas departamentos de Recolección y Selección de Mora



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la figura 1 se observan las curvas de incremento de las planillas concuerdan con la producción, ya que en los meses de junio a octubre de los cuatro años analizados, muestran el aumento de personal por la programación de la producción que se vende a Estados Unidos, la única variación que se pudo observar es en el mes de abril del año 2019, hay un aumento desmedido de las planillas, este evento se encuentra relacionado, con el inicio de las restricciones de horario y transporte por causas de la pandemia del Covid-19, por lo cual la empresa no tenía los permisos necesarios para que su personal pudiera movilizarse en horarios restringidos, por este motivo se recurrió a la contratación de personal extra para poder cumplir con los pedidos establecidos por los clientes y no tener sanciones de parte de estos por no cumplir con las entregas de fruta establecidas con anterioridad.

También se puede observar en la gráfica, que las variaciones del pago de planilla de los departamentos analizados son constantes, los picos más altos se observan en los meses de junio a octubre de cada año, como indicaron anteriormente estos meses pertenecen a la época de invierno, también coinciden en los puntos más altos de la producción, dado que la época de invierno es donde más producción se tiene en la empresa y como mencionaron los encargados de los departamentos de recolección y selección que contratan más personal para aprovechar el buen clima y no atrasarse en el corte de la fruta de la planta, se observó que aunque este problema es real solo aplica para el departamento de recolección, ya que son las personas que cortan la fruta en el campo y por lo consiguiente el clima si les afecta, pero al personal de selección no, debido a que ellos se encuentran en instalaciones que los protegen de las inclemencias del clima por lo que es innecesario que se contrate más personal.

Según este análisis se puedo determinar que en el departamento de selección de mora, el tiempo de ocio del personal es muy alto, ya que debido a la contratación de personal innecesario con la excusa que la época de lluvia los hace menos productivos, los rangos de espera de fruta de campo son entre 10 a 15 minutos, por lo que la reducción de personal en este departamento reduciría el tiempo de ocio y optimizaría la productividad del personal, beneficiando de esta manera también al personal, ya que con menos

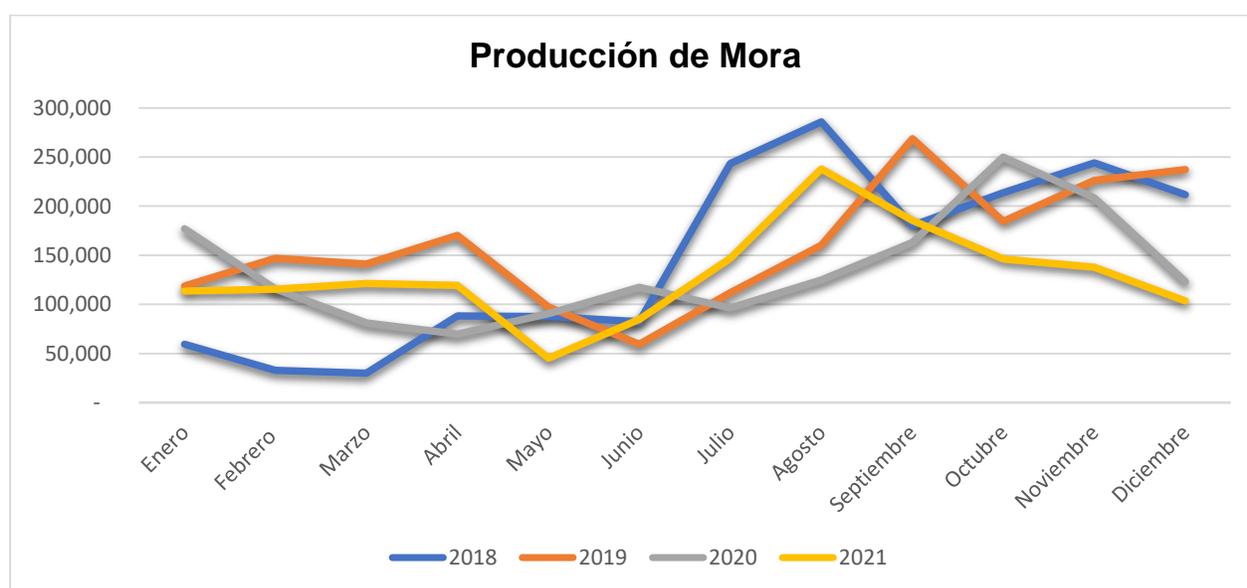
personas incrementan su productividad y generarían más ingresos por las bonificaciones extras que se pagan por cierto rango de cajas empacadas.

4.3.2 Tendencia de crecimiento de producción de mora

Todos los años la administración de la empresa invierte en mejorar los procesos productivos de la plantación para poder tener una mejor producción en cantidad y calidad, para lograr la mayor cantidad de fruta exportada y que la venta local que es la fruta que no cumple los estándares internacionales del mercado sea cada vez menos, se analizará el crecimiento en producción, se tomó la producción mensual de los años 2018 al 2021, dando como resultado la siguiente gráfica.

Figura 2

Tendencia de crecimiento de producción de mora



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

El crecimiento de la producción de mora como se observa en la figura 2, no muestra muchas variaciones, pero en los cuatro años se refleja los picos de cosecha muy marcados y la tendencia es siempre que en los meses de junio a octubre es la temporada más alta en producción, aprovechando que en el mercado los productores de México que son los competidores directo de los productores guatemaltecos no tiene mucha

producción, por tal motivo los precios y la demanda de la mora en Estados Unidos es muy buena por lo que la administración, proyecta vender la mayor cantidad de su producción, por tal motivo programa el área más grande que comprende 35 de las 50 manzanas de plantación que tiene, para que produzcan en estas fechas.

Se observó que el año 2018, la tendencia de la producción tuvo el crecimiento más estable, según la gráfica solo se tiene un descenso en la producción en los meses de febrero y marzo, luego su crecimiento fue constante, logrando una estabilidad entre los meses de abril y mayo para luego tener el mejor crecimiento de los últimos cuatro años, logrando el pico más alto en el mes de agosto, cosechando un total de 285,700 libras que equivalen a 63,488 cajas exportadas, una cifra récord para la producción de la empresa, la cual es objetivo primordial de la administración poder alcanzar nuevamente.

En el año 2019, la producción fue estable de enero a abril, teniendo un descenso bien marcado en el mes de mayo del 43% de la producción con relación al mes de abril, a partir de junio tuvo su crecimiento normal, alcanzando su máxima producción en el mes de septiembre, de allí el descenso programado, por el ingreso de otros productores al mercado y los precios tienden a la baja.

Los años 2020 y 2021 marcan la misma tendencia en la producción, los meses más bajos de producción son entre mayo y junio, y los puntos más altos están comprendidos entre agosto y octubre, estos dos años tienen un factor que los años 2018 y 2019, varios vuelos se cancelaron por no tener el mínimo de carga para poder realizarlos, esto ocasionó que muchas entregas de fruta a los clientes se retrasarán y fueron penalizados por entrega tardía, esto también afectó la rentabilidad de la empresa en estos dos años.

4.3.3 Comparación de tendencias de crecimiento de producción con planillas

En este análisis se observará si los incrementos del pago de planillas se relacionan con el incremento de la producción de la empresa, para este análisis solo se tomó los datos de los departamentos de recolección de mora y selección de mora del año 2021.

Figura 3**Comparación de tendencia decrecimiento de producción con planillas**

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la figura 3 se observó que en el año 2021, las tendencias en el crecimiento y disminución del pago en planillas, fueron proporcionales a las altas y bajas en la producción de mora, este análisis proporcionó información muy importante, ya que se estableció que los encargados de los departamentos de recolección y selección de mora, solicitan personal cuando la producción es alta y dan de baja cuando la producción disminuye.

Pero en el mes de noviembre, en el pago de planillas, se observa un incremento que no se refleja en la producción, por lo que se deduce que se contrató personal innecesario, dado que la producción muestra una recta con tendencia a la baja, en su rendimiento durante los meses de septiembre a diciembre, estos errores en la contratación de personal, se ven reflejados en el aumento del costo de producción y por lo consiguiente una reducción en las utilidades, afectando la rentabilidad de la empresa.

4.3.4 Punto de equilibrio del personal necesario para cubrir la producción

Revisado este procedimiento fundamental que es la contratación del personal necesario para la producción, se realizó la comparación del personal necesario para cubrir la producción con el personal que realmente se contrató el cual se refleja en la cancelación de las planillas, de los departamentos que se están analizando, para lograr esta comparación primero se debe de determinar el personal que es necesario según la producción, tomando como base los parámetros de productividad del personal establecidos por la empresa, se tomó el promedio de días laborados al mes de 25, y se multiplica la productividad mínima por los días laborados y se obtiene la productividad mensual, que sirvió de base para la determinación del personal necesario.

Tabla 10

Producción mínima diaria y mensual de los Departamentos de Recolección y Selección de Mora

Parámetros	Recolección de Mora	Selección de mora
Producción mínima diaria	100 libras	40 Cajas
Días laborados	25	25
Producción mensual	2500 libras	1000 cajas

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Los parámetros presentados en la tabla 10, presenta la producción mínima que cada persona debe de cubrir en sus respectivos departamentos, esto sirve para que se pueda medir la productividad del personal e identificar a las personas que no cumplan con alcanzar estos parámetros diarios, para poder capacitarlos adecuadamente y que reducir el tiempo que utilizan para realizar sus actividades y puedan ser eficientes.

Con los datos de la tabla 10 se procedió a realizar los cálculos del personal necesario para cubrir la producción mensual de los cuatro años que se están analizando.

Tabla 11**Producción Mensual años 2018 al 2021****Cifras presentadas en libras**

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	59,544	32,761	30,007	88,409	87,676	82,438	243,445	285,693	180,384	213,631	244,041	211,776
2019	118,549	146,777	140,963	170,195	97,219	59,538	111,848	160,100	268,632	184,384	226,242	237,176
2020	177,113	115,738	81,059	69,860	90,526	117,268	96,236	125,012	163,201	249,922	208,269	123,101
2021	113,475	115,382	121,303	119,215	45,126	84,756	146,873	237,987	185,347	146,315	137,769	103,517

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 10 se presenta la producción de mora mensual en libras de los años 2018 al 2021, dato que se utilizó para obtener el personal necesario para cubrir la producción mensual en los departamentos de recolección y selección de mora.

Tabla 12**Personal necesario mensual del departamento de Recolección de Mora años 2018 al 2021**

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	24	13	12	35	35	33	97	114	72	85	98	85
2019	47	59	56	68	39	24	45	64	107	74	90	95
2020	71	46	32	28	36	47	38	50	65	100	83	49
2021	45	46	49	48	18	34	59	95	74	59	55	41

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Como se muestra en la tabla 12, la cantidad del personal necesario para cubrir la producción indicada en el tabla 11 el cual se obtuvo en dividir el total de la producción entre la producción mínima mensual obtenida en la tabla 10.

Tabla 13

Personal necesario mensual del departamento de Selección de Mora años 2018 al 2021

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	11	6	6	17	17	16	46	54	34	40	46	40
2019	22	28	27	32	18	11	21	30	51	35	43	45
2020	33	22	15	13	17	22	18	24	31	47	39	23
2021	21	22	23	23	9	16	28	45	35	28	26	20

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 13 se presenta el personal necesario para cubrir la producción indicada en el tabla 11, para poder realizar la conversión de libras a cajas, primero se dividió la producción mensual entre 4.50 libras que contiene la caja en presentación de 6 onzas, con este ya se puede dividir el total de la producción entre la producción mínima obtenida en la tabla 10.

Con los datos obtenidos del personal necesario para cubrir la producción por departamento en la tabla 12 y 13, se realizó la sumatoria de ambos departamentos para obtener el total de personal que se necesita para cubrir la producción mensual de la empresa, para poder tener un margen de medida más exacto, se les agrego el personal de apoyo de cada departamento, los cuales son los encargados de llevar el control de producción por persona, traslado de fruta a cuartos fríos, caporales y encargado de control de calidad por área, por lo que se suman 6 personas más por mes, quedando de la siguiente manera

Tabla 14**Total de Personal necesario mensual de los departamentos de Recolección y Selección de Mora años 2018 al 2021**

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	41	25	24	58	58	55	149	174	112	132	150	131
2019	76	92	89	106	63	41	72	100	164	115	139	146
2020	110	74	54	47	59	75	63	80	102	153	129	78
2021	73	74	77	76	33	56	92	146	115	92	87	67

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

En la tabla 14 se muestra la totalidad del personal que se necesita para cubrir la producción de la empresa con los parámetros de producción mínima de la tabla 10, este sería la cantidad de personas que se debió de contratar.

Tabla 15**Personal real contratado en de los departamentos de Recolección y Selección de Mora años 2018 al 2021**

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	117	83	73	110	143	110	217	251	205	205	227	210
2019	146	166	170	228	129	102	134	164	346	273	253	232
2020	263	179	148	151	164	174	165	197	164	219	223	177
2021	203	219	207	209	170	180	221	245	234	203	230	178

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Los datos que se muestran en la tabla 15 son los trabajadores que la empresa contrato de manera mensual, dado que fueron recolectados de las planillas pagadas de cada mes de los 4 años que se estudiaron que fueron del 2018 al 2021, a simple vista se puede identificar una gran variación, para comprobar la variación se tomó el mes de diciembre del año 2021, al comparar el personal que necesitaba la empresa para cubrir su producción, dato obtenido en la tabla 14 es de 67 personas y la cantidad real contrata fue de 178 personas, una diferencia muy grande ya que representa el 166% más del personal que era necesario.

Tabla 16

Variación entre personal necesario y personal contratado de los años 2018 al 2021

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018	76	58	50	52	85	55	68	77	93	73	78	80
2019	70	74	81	121	66	61	63	63	181	158	114	86
2020	153	105	95	104	104	99	102	118	62	66	94	98
2021	130	145	130	132	138	124	128	99	119	111	142	111

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Con la realización de la comparación del personal que realmente se contrató, el cual se encuentra registrado en las planillas de pago mensual de la empresa, con el personal que se determinó según parámetros de productividad establecidos por la empresa, se determina que si se capta más personal que el necesario para cubrir la producción de la empresa, teniendo un porcentaje muy alto en las diferencias, esto es el problema principal de que el costo de producción de la mano de obra directa este elevado.

La empresa necesita realizar controles que eviten que sucedan estos desfases en relación con el personal necesario y el personal contratado, analizando cada año se puede indicar que en el año 2018 se contrató en promedio un 47.85% de personal innecesario, lo cual le genero a la empresa un desembolso de tres millones doscientos cuarenta y ocho mil quetzales (Q 3,248,000.00) que afectan directamente a la utilidad neta del periodo.

En el año 2019 se tiene un porcentaje del 48.51% de sobrecontratación del personal, lo que representa una disminución en las utilidades de tres millones novecientos cincuenta y un mil quetzales (Q 3,951,000.00), en el año 2020 la tendencia en la sobrecontratación siguió en aumento elevándose al 54.78% representando una disminución de las utilidades en cuatro millones doscientos treinta y ocho mil quetzales (Q 4,238,000.00).

En el año 2021, donde la producción tuvo un descenso, que afectó los ingresos de la empresa y siendo el año donde la utilidad neta fue la menor de los 4 años, presenta un aumento en el promedio de sobrecontratación del 61.21% que representan cinco millones trescientos dieciocho mil quetzales (Q 5,318,000.00) que la empresa desembolso innecesariamente.

Este mal control de la contratación del personal está afectando a la empresa de gran manera por la fuga de recursos económicos que se tiene en este rubro tan importante, esto ocasiona que las utilidades disminuyan en gran medida, y que la empresa tenga costos muy elevados que la hacen menos competitiva en el mercado, ya que por tener el costo de producción elevado, se pierden oportunidades de venta por el precio tan bajo que el cliente desea pagar y que si se ajustan los costos probablemente la empresa si le pueda vender y de esta manera ampliar la cartera de clientes.

4.4 Impacto en la rentabilidad por el alto costo de la mano de obra

Para poder determinar el impacto que ocasiona el poco control que se tiene en la contratación del personal, se realizará un ajuste al costo de producción reportado en el estado de resultados, tomando como referencia los datos del personal que contrataron innecesariamente, para poder visualizar el efecto en la ganancia si no se hubiera

realizado este gasto, por lo que se presenta el estado de resultados de los años 2018 al 2021, indicando el ajuste por el personal extra que se tuvo en promedio en los años indicados.

Tabla 17

**Estado de Resultado ajustado de años 2018 al 2021
(Cifras en quetzales)**

	2021	2020	2019	2018
Ingresos				
Exportación de Mora	28,927,022	30,914,741	29,288,174	26,186,871
Servicios Prestados	452,890	380,626	40,123	46,377
Venta Local	690,678	1,081,313	1,465,135	29,414
Total Ingresos	30,070,590	32,376,681	30,793,433	26,262,661
Costo de Producción	24,686,422	26,592,338	26,435,070	23,790,380
Ajuste por MOD innecesaria	5,318,000	4,238,000	3,951,000	3,248,000
Costo de Producción ajustado	19,368,422	22,354,338	22,484,070	20,542,380
Margen bruto en ventas y servicios	10,702,167	10,022,343	8,309,363	5,720,281
Gastos de Administración	4,477,000	4,446,149	3,096,496	2,151,421
Ganancia en Operación	6,225,167	5,576,194	5,212,868	3,568,861
Productos y Gastos Financieros	-305,474	70,990	209,299	43,215
Resultado del Ejercicio antes del ISR	5,919,693	5,647,184	5,422,166	3,612,076
Impuesto Sobre la Renta (25%)	1,479,923	1,411,796	1,355,542	903,019
Ganancia Neta Ajustada	4,439,770	4,235,388	4,066,625	2,709,057
Ganancia Neta Reportada	451,270	1,056,888	1,103,375	273,057
Efecto real del ajuste	3,988,500	3,178,500	2,963,250	2,436,000

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Como se observa en el cuadro 17, el efecto que causa no tener controles adecuados para realizar la contratación del personal necesario para cubrir la producción de la empresa, tiene un alto impacto en la rentabilidad de la empresa, se pudo determinar que en el año 2021, se pasó de una pobre ganancia de cuatrocientos cincuenta y un mil doscientos

setenta quetzales (Q 451,270.00), si la empresa no hubiera gastado en el personal que se contrató de más, sus utilidades hubieran sido de tres millones novecientos ochenta y ocho mil quinientos quetzales, teniendo un incremento del 884%, en los otros años el incremento en las utilidades son en el 2020 de un 301%, del año 2019 el incremento fue del 269% y en el año 2018 asciende a un 892%.

Esto indica que los costos innecesarios en la mano de obra directa que efectúa la empresa, le generan un gran daño en su administración, ya que estos limitan a la gerencia para poder realizar mejoras en sus instalaciones, mejorar las condiciones económicas de los empleados, reparticiones de dividendos, u otra actividad de inversión que se pueda presentar, por no tener la liquidez suficiente.

4.5 Procedimientos de contratación de personal

La empresa no tiene una política de contratación establecida, el proceso que utilizan es muy informal, ya que se realiza de la siguiente manera, los encargados de los departamentos de la empresa tienen un listado con los datos de identificación del personal que ha laborado para la empresa, en los departamentos de fumigación, poda, seguridad y mantenimientos, no existe mucha rotación de personal, y cuando hay una plaza se consideran las personas que han trabajado en el departamento de recolección de mora y normalmente se queda trabajando en el área donde se apertura la plaza por tener el beneficio de ser un empleado permanente, por lo que los encargados en estos departamentos no necesitan publicar la plaza vacante, ya que solo se comunican en el encargado del departamento de recolección de mora para que él refiera a una persona para ocupar el puesto.

Donde se debe de realizar procesos que faciliten a la contratación de personal es en los departamentos de recolección y selección de mora, por las constantes fluctuaciones de personal que presentan, debido a que se basan en la producción de la empresa, el proceso que realizan es el siguiente: como ya se mencionó los encargados tienen un listado del personal que ha laborado en sus respectivas áreas, cuando ellos verifican que una área nueva va a empezar a producir, sin hacer cálculos de cuántas personas necesitan para cubrir este incremento, tampoco toman en cuenta la disminución de

producción en las áreas que están cosechando, para saber si en realidad necesitan personal o este incremento se puede cubrir con el personal existente, tomando en cuenta que gerencia realiza la programación de la cosecha por área, de la siguiente manera, cuando un área entra en cosecha normalmente una de las áreas existentes empieza a disminuir en producción, esto con el objetivo de siempre tener áreas en producción durante todo el año.

Sin considerar lo indicado anteriormente los encargados de los departamentos indicados, solo llaman a un determinado número de personas para cubrir los incrementos de producción, para tenerlo más claro, cuando el encargado del departamento de recolección llama a diez personas, el encargado de selección llamará a cinco personas más por el hecho que se tiene la idea que en el departamento de selección deben tener la mitad del número de empleados del departamento de recolección, sin verificar si en verdad necesitan más personal, esta informalidad en la contratación ha estado ocasionando la sobrecontratación de personas, mismas que han estado ocasionando costos innecesarios y reducción de la utilidad para la empresa.

4.6 Propuesta de soluciones

Realizado todos los análisis de producción, incremento de planillas, cálculo de personal necesario para la producción y del proceso de contratación, se determinaron varias falencias que la empresa tiene en todo este proceso, por lo que se realizarán varias propuestas para mejorar la situación actual por la que pasa y así poder tener el control sobre la contratación del personal e incrementar de esta manera sus utilidades para que la rentabilidad sea la ideal, y poder tener competitividad en el mercado a nivel internacional.

Los procesos a implementar están basados en los resultados obtenidos de la revisión efectuada, para que sean utilizados para optimizar los recursos de la empresa y maximizar sus ganancias.

4.6.1 Planeación estratégica

En esta propuesta se propone de manera inmediata la creación de un departamento de recursos humano, con funciones y atribuciones de desarrollo organizacional, que dentro de sus principales funciones tenga todas aquellas actividades y responsabilidades de carácter estratégico, como la medición de clima laboral, evaluaciones de 360 grados y del desarrollo integral de los colaboradores, dentro del marco de desarrollo organizacional, también para que sea por medio de este departamento quien lleve el historial de productividad del personal, para poder darle prioridad a las personas que sí cumplen con los parámetros establecidos por gerencia,

Con la implementación de este departamento se podrá realizar el adecuado proceso de provisión el cual abarca varias fases. El objetivo principal es poder trazar un plan de acción con pasos a completar para facilitar el desarrollo del mismo y que este pueda realizarse de manera más eficiente. A continuación, se define en que consiste cada fase del proceso:

Planeación: Incluye procesos como el análisis de las necesidades de la empresa, definición y diseño de profesiografías y análisis de puesto. El propósito de esta primera fase es poder identificar las necesidades actuales de la empresa para poder trabajar con base en ellas y tener un punto de partida definido en cuanto a los requerimientos del personal que la empresa contratará. Este primer análisis también permite proyectar la cantidad de fuerza laboral con la que la empresa deberá contar dependiendo de la producción de la plantación.

El siguiente paso es la provisión: Aquí se incluyen los procesos de reclutar, seleccionar, completar la inducción, desarrollar un programa de integración y también de evaluación del desempeño. El objetivo principal es poder establecer los procesos iniciales de provisión para que desde ese momento existan parámetros y estándares que deben ser cumplidos.

Esto posibilita la atracción y contratación de personal que cuente con las características y competencias especificadas, así mismo, se busca que la empresa cuente con un

proceso de inducción adecuado, que permita que los colaboradores puedan aclarar sus dudas y conozcan bien sus atribuciones y responsabilidades, que conozcan más sobre la empresa e inicien el proceso de identificación con la misma.

Es importante también que durante esta fase puedan realizarse modificaciones, de ser necesarias, al proceso de evaluación del desempeño para asegurar su alineamiento general con los objetivos tanto de la empresa como de lo requerido en los departamentos y puestos de trabajo.

La fase de mantenimiento: Esta fase se compone de la definición de remuneraciones, es decir, los sueldos establecidos y cualquier tipo de bonificación adicional que se les brinde a los colaboradores. Es importante que esto sea revisado cada cierto tiempo para ir actualizando cualquier cambio que se considere necesario.

También se definen aspectos relacionados con la higiene y seguridad laboral. Por ser una empresa agrícola y que la mayoría de actividades se desempeñan en el exterior, es importante especificar las medidas de seguridad necesarias para asegurar la protección de los colaboradores en todo momento y evitar cualquier inconveniente que pueda atentar contra su salud y seguridad.

Con relación al rubro de beneficios, es importante que puedan evaluarse, también periódicamente porque esto es parte de la propuesta de valor que se les presenta a los colaboradores al momento de atraer, reclutar y contratar. Estos beneficios deben ser atractivos, siempre basándose en el giro de negocio y las actividades que realiza la empresa. Deben reflejar el interés que la empresa tiene por brindarles un buen ambiente y oportunidad laboral.

En la fase de desarrollo: Se refiere a los procesos de capacitación y desarrollo. Se relaciona mucho con el proceso de provisión, específicamente con la evaluación del desempeño, pues será el medio que le permitirá a la empresa obtener información sobre las posibles áreas de oportunidad y desarrollo que evidencian los colaboradores. Es con base en estos datos que la empresa deberá identificar que capacitaciones o planes de acción para el desarrollo serán necesarios.

Por último, la fase de control o seguimiento: En este apartado se sugiere trabajar en auditorías a departamentos, controles y seguimientos de la evaluación del desempeño y planes de desarrollo establecidos para colaboradores específicos. El objetivo principal es poder tomar ventaja de la información obtenida mediante la aplicación de estos diferentes procesos para así poder ir desarrollando planes de acción y evaluando su efectividad. De ser necesario, si se observa poca mejora o alguna necesidad de adaptación, serán los controles y seguimientos los que permitirán evidenciarlas.

Con base en el plan desarrollado, puede concluirse que la idea principal es poder trazar una ruta de acción que permita a la empresa desarrollarse de manera más ordenada, aplicando procesos mejorados y eficientes para poder facilitar todo su desarrollo y así mismo el seguimiento de las actividades y planes de acción completados.

4.6.2 Proceso de contratación de personal

Con la implementación del departamento de recursos humanos en la empresa, se propone que cada mes los encargados de los departamentos de recolección y selección de mora se reúnan con el gerente de recursos humanos para realizar una verificación de la productividad de las personas y la programación de producción para determinar si es necesario la contratación de la contratación o no de más personal.

Como el encargado de revisar la productividad del personal será el departamento de recursos humanos, se identificarán a las personas que no cumplen con la producción mínima establecida por la empresa, de esta manera se les informe a los encargados de cada departamento que personal no está siendo eficiente, para poder tomar acciones de capacitarlos si es necesario o si no tomar la decisión de darles de baja, siendo esta la última opción.

Implementar un proceso de contratación de manera que le ayude a la empresa para tener el personal adecuado, para poder optimizar los recursos de la empresa para cubrir la producción de la manera adecuada, se propone la implementación de técnicas internas y externas, para incrementar el perímetro de alcance en la identificación de la persona idónea para el puesto vacante; así como la utilización de una base de datos que permita

la optimización de recursos; el diseño de un anuncio de periódico, en cuanto a la fase de reclutamiento.

Para la fase de selección, se propone un proceso con una metodología de evaluación para establecer la efectiva aplicación del proceso, así como también un formato de entrevista para llevar dicha técnica. En cuanto a la fase de inducción se propone un manual de inducción, que proporcione la información necesaria por medio de la cual el nuevo personal que ingresa a la empresa se identifique con las actividades y responsabilidades de esta.

Con la implementación del proceso de contratación se cubren varios objetivos como los siguientes: brindar las técnicas necesarias para integrar y administrar el personal dentro de la empresa; elaborar las herramientas necesarias, para establecer las actividades, funciones inherentes al cargo y, de esta manera optimizar las labores; Establecer las políticas necesarias para la admisión de personal para crear un marco empresarial de referencia que comunique la forma idónea de suministrar personal a la empresa.

Con la implementación del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, se logrará obtener los siguientes resultados: suministrar aspirantes que respondan a las características solicitadas en el descriptor del puesto vacante; establecer un proceso de admisión y organización de personas que responda a las necesidades de la empresa, por medio de la identificación de personas con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para la organización y por último tener personal identificado con las actividades que debe ejecutar en su puesto de trabajo y las responsabilidades propias de la empresa hacia la población del país de Guatemala y a los que se exporta la mora.

Se deberá seguir las siguientes normas en el reclutamiento y selección de personal, como que el gerente de recursos humanos y el jefe de departamento serán los responsables de reclutar a los candidatos para ocupar el puesto dentro de la organización en los niveles administrativo y técnico. En el proceso de reclutamiento no existirá discriminación por género, raza, ideología política o estado civil.

El reclutamiento se hará por los medios de: Referencias internas, Prensa y afiches internos y externos. La elaboración de los afiches y anuncios de prensa es exclusiva del oficial de Comunicación Social. Admitir únicamente a las personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante. El gerente de recursos humanos y jefes de departamentos, son los únicos que podrán efectuar requerimientos de personal, basados en las especificaciones de gerencia.

Durante el proceso de reclutamiento, se deberán preseleccionar por los menos tres candidatos para dar inicio al proceso de selección, esta norma implica personal administrativo y operativo. Las personas que hayan sido despedidas por faltas contra la empresa y sus valores o renunciado en condiciones desfavorables para la misma, no se admitirán para ser contratadas nuevamente. Se dará prioridad para cubrir las plazas vacantes, al personal que actualmente está laborando en la empresa y reúna los requisitos y especificaciones del puesto. Todo aspirante que ingrese a laborar a la empresa deberá finalizar todas las fases del proceso de selección.

Puestos técnicos: llenado de solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas de conocimientos (opcional según el requerimiento del puesto), verificación de referencias, entrevista final y firma de contrato. El informe final de selección formará parte de la información confidencial de la empresa. El proceso de selección se debe realizar en un lapso no mayor a 36 horas.

Al contratar personal se le debe proporcionar el manual de inducción propuesto para lograr que el mismo se sienta cómodo y se informe sobre las actividades de la empresa.

El programa debe ser actualizado constantemente para responder de esta manera a los diferentes cambios que puedan surgir en la empresa. Estas actualizaciones deben estar a cargo del gerente de recursos humanos y deben quedar registradas por escrito.

4.6.3 Proyección del costo de producción año 2022 y 2023

Con la implementación del departamento de recursos humanos, la revisión de la productividad de cada persona por departamento y el nuevo proceso de contratación se proyecta una reducción del 40% de la sobrecontratación en los costos de mano de obra

directa, en el año 2022 este proceso está en la etapa de implementación y adaptación, en el año 2023 se tendrá el control total de la mano de obra directa, reduciendo hasta el 93% la contratación innecesaria para cubrir la producción, por ser una empresa agrícola se considera un margen de error entre el 5% y 7%, de esta manera se optimizarán los recursos de la empresa para poder ayudar a maximizar su rentabilidad.

Para realizar la proyección del costo de producción se tomará el porcentaje que la gerencia tiene de crecimiento, siendo este de un 10% anual en ingresos y en costos y gastos un incremento entre el 4% y 6%, a acepción de la mano de obra directa que se tomará su proyección de crecimiento y la disminución programada para este año, por lo que el porcentaje de crecimiento es de 5% menos el 40% de la sobrecontratación, se planifico que para el año 2023 se alcance el 93% de reducción en la sobrecontratación.

Tabla 18

Estado de Costo de Producción proyectado 2021 al 2023

(Cifras en quetzales)

	2021	% de Aumento	2022	% de Aumento	2023
Consumo de Materia Prima	6,331,031	105%	6,647,583	105%	6,979,962
Mano de Obra Directa	10,555,921	72%	7,600,263	80%	6,080,210
Costo Primo	16,886,952		14,247,846		13,060,172
Gastos de Fabricación					
Mano de Obra Indirecta	1,680,493	105%	1,764,518	105%	1,852,743
Flete Aéreo	5,367,821	107%	5,743,568	107%	6,145,618
Combustibles	350,215	105%	367,726	105%	386,112
Mantenimientos Planta	343,664	105%	360,847	105%	378,889
Varios	57,277	105%	60,141	105%	63,147
Total Costo de Producción	24,686,422		22,544,646		21,886,683

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Según la tabla 18, se logró determinar que la empresa al momento de implementar los procedimientos propuestos puede lograr una reducción significativa en su costo de producción, logrando optimizar sus recursos, en la proyección para el año 2022 se logrará

un reducción de un 8.68%, esta reducción se lograría aun tomando en cuenta el aumento del 5% que tiene la empresa proyectado en sus costos y gastos.

Con la total implementación de la propuesta en el año 2023, se estima otra reducción de un 11.34%, también tomando en cuenta el aumento del 5% que tiene la empresa proyectado en sus costos y gastos.

La propuesta que se plantea a la administración si se cumple con los parámetros indicados, se obtendrá un beneficio para la empresa, ya que el costo de producción, tomando en cuenta los aumentos establecidos, descendería ya que la corrección del error es mayor a los aumentos que se dan año con año en la empresa, dejando en evidencia que por no tener el control adecuado de la contratación de la mano de obra, esta genera un fuga considerable de fondos innecesarios, que hacen que el costo del producto terminado sea muy alto, ocasionando pérdidas o disminución de ganancias considerables.

4.6.4 Proyección del estado de resultados año 2022 y 2023

Bajo el mismo criterio de comparación, se proyecta los estados de resultados para los años 2022 y 2023 tomando como base el estado de resultados del año 2021, en esta proyección se tomaron varios criterios, para la proyección de los ingresos la administración proyecta un crecimiento anual en la producción y venta del 10% esto se logra por las modificaciones en los controles de plagas y formas de abonamiento a la planta, y año con año se ha logrado el incremento solo cuando hay casos excepcionales como en el año 2021, que la producción tuvo una disminución.

Con respecto a los costos y gastos se tomará el mismo criterio que se utilizó en las proyección del costo de producción, ya que la empresa tiene una planificado un aumento en promedio del 5% en este tipo de costos, por lo que se presenta la proyección del estado de resultado de los periodos 2021, como año base y la proyección de los años 2022 y 2023, el cual quedan de la siguiente manera.

Tabla 19

Estado de Resultados proyectados de los años 2021 al 2023

(Cifras en quetzales)

	2021	2022	2023
Ingresos			
Exportación de Mora	28,927,022	31,241,184	33,740,479
Servicios Prestados	452,890	498,179	547,996
Venta Local	690,678	725,212	761,472
Total Ingresos	30,070,590	32,464,574	35,049,948
Costo de Producción	24,686,422	22,544,646	21,886,683
Margen bruto en ventas y servicios	5,384,167	9,919,929	13,163,264
Gastos de Administración	4,477,000	4,700,850	4,935,893
Ganancia en Operación	907,167	5,219,078	8,227,371
Productos y Gastos Financieros	-305,474	-320,748	-336,785
Resultado del Ejercicio antes del			
ISR	601,693	4,898,331	7,890,586
Impuesto Sobre la Renta (25%)	150,423	1,224,583	1,972,647
Ganancia Neta	451,270	3,673,748	5,917,940

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Como se observa en la tabla 19, se presentan el estado de resultado proyectado, el ajuste a las contrataciones de los departamentos de recolección y selección de mora tiene un gran efecto en los resultados de los ejercicios, analizando el año 2022 se proyecta una mejoría considerable ya que con un ajuste del 40% sobre la sobre contratación de un rendimiento en comparación del año 2021 de un 814% pasando de una ganancia neta en el 2021 de cuatrocientos cincuenta y un mil quetzales a reportar ganancias de tres millones seiscientos setenta y tres mil quetzales, y para el año 2023 ya con la implementación del 93% de las correcciones propuestas, se logra un aumento del 160% en las ganancia netas, esto le ayudará a la empresa, con la liquidez suficiente para realizar mejoras como actualizaciones de maquinarias ya sea con capital propio o con deuda externa, ya que por la mejoría de sus estados de resultados, será más fácil que

las instituciones bancarias le otorguen un crédito, sin necesidad de cumplir con otros requisitos.

4.6.5 Proyección de indicadores financieros

Por último se presentan la mejoría en los indicadores financieros, implementando los procesos que se propusieron para mejorar los procesos de contratación y realizando la proyección del ajuste en el personal de los departamentos de recolección y selección de mora, en estos indicadores se toma como base el año 2021, y la proyección de los estados de resultados de los años 2022 y 2023, quedando de la siguiente manera.

Tabla 20

Margen de Utilidad Bruta Proyección años 2021 a 2023

Formula	2021	2022	2023
Utilidad Bruta	5,384,167	9,919,929	13,163,264
Total Ingresos	30,070,590	32,464,574	35,049,948
Resultado	17.91%	30.56%	37.56%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Según la tabla 20, los indicadores de la utilidad bruta mejoran considerablemente, se pasa de un índice de 17.91% del año 2021, con el hecho de reducir la sobrecontratación en un 40%, se refleja un aumento del índice en un 71% ya que en el año 2022 el indicador es de 30.56%, pero el efecto real de las correcciones propuestas se da en el año 2023 ya que el indicador se eleva a 37.56% siendo este índice el margen real que la empresa debe alcanzar.

Tabla 21

Margen de Utilidad Operativa Proyección años 2021 a 2023

Formula	2021	2022	2023
Utilidad Antes de Imp.	601,693	4,898,331	7,890,586
Total ingresos	30,070,590	32,464,574	35,049,948
Resultado	2.00%	15.09%	22.51%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Como se muestra en la tabla 21, el beneficio en la implementación de los ajustes en la contratación de personal de mano de obra directa en los departamentos de recolección y selección de mora, el efecto también pasa a los otros indicadores, en la utilidad operativa se ve un mejoramiento en el índice ya que en el año 2021 se tenía un margen del 2% y en los años de ajuste se incrementa en un 702% ya que indica que su margen de ganancia operativa en el año 2022 sería de 15.09%, ya con la implementación total de la propuesta la empresa llegará a tener un margen de ganancia en el año 2023 de 22.51%.

Tabla 22

Margen de Utilidad Neta Proyección años 2021 a 2023

Formula	2021	2022	2023
Utilidad Antes de Imp.	601,693	4,898,331	7,890,586
Total ingresos	30,070,590	32,464,574	35,049,948
Resultado	2.00%	15.09%	22.51%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la entidad de estudio

Por último, en la tabla 22 se muestra el indicador de la ganancia neta, la mejoría es muy alentadora, se pasa de un margen de ganancia en el año 2021 de 1.50% a un margen del 11.32% en el año 2022 que es el año de implementación de los procesos propuestos, y de gran manera en el año 2023 el margen de ganancia neta puede llegar a 16.88%.

La mejora en los índices es muy considerable, analizando cada una de los indicadores se observó un aumento en cada índice, lo que proporciona a la empresa una radiografía de las falencias que tiene que mejorar, e indican la mejora que se espera alcanzar con la implementación de los ajustes y procesos propuestos.

De esta manera se demostró que el poco control que se tiene en la contratación del personal en el empresa si afecta su rentabilidad, ya que por el elevado costo de sus productos y con la limitante de ajuste a el precio, la empresa ha perdido ganancia por las fugas de efectivo que se tiene en la mano de obra directa, y pierde la oportunidad de ampliar su cartera de clientes, ya que al realizar el ajuste a los costos el rango de precios tiene más margen de poder aceptar nuevos clientes.

CONCLUSIONES

1. Se analizó la contratación del personal de la empresa, concluyendo que el impacto financiero que ocasiona el poco control que se tiene en este rubro en el costo de producción, es muy alto lo cual ocasiona que la rentabilidad de la empresa se vea reducida, en los cuatro años analizados se identificó que en año 2018 la contratación innecesaria, afectó en 13.65% de incremento en el costo de producción, en el año 2019 el personal innecesario ocasionó un incremento del 14.95% en el costo de producción, en el año 2020 la tendencia en la sobrecontratación siguió en aumento lo que significó un incremento de 15.94% en el costo de producción y en el año 2021 aumentó nuevamente la sobrecontratación por lo que el costo de producción incremento en 21.54%, estos numero elevados ocasionan que la ganancia de la empresa se vea reducida, evitando de esta manera el crecimiento de la entidad, ya que los proyectos de mejoras se ven limitados por la poca liquidez.
2. Al realizar el análisis vertical del costo de producción se determinó que el costo de la mano de obra directa es uno de los rubros más importantes, también es la que más variaciones presenta en cada año, esto debido a que va ligada a la producción de la empresa, este rubro representa en promedio de los cuatro años analizados el 39%, por lo cual es la cuenta que más incrementa el costo del producto, por lo que la entidad debe tener un buen control del mismo para poder tener un costo competitivo en el mercado y no se vea afectada con la reducción de sus ganancias.
3. Al analizar los indicadores financieros de la ganancia, se identificó que el alto costo de mano de obra influye de gran manera a la rentabilidad de la empresa, teniendo indicadores de utilidad bruta en el 2021 del 17.91% siendo el año con mayor margen, ya que se tiene el dato del año 2018 que fue un 9.41%, esto indica que la empresa para generar el producto invierte muchos recursos, lo cual le afecta en los demás indicadores, tomando en cuenta los gastos e impuestos, esto se refleja en los indicadores de la ganancia neta, reflejando en el año 2021, el menor margen de ganancia con un 1.50%.

4. Al relacionar el incremento de la mano de obra con la producción de la empresa se concluye que si tienen relación la producción, lo cual se verificó por medio de la realización y análisis de gráficas donde se comprobó que las curvas de crecimiento y descensos concuerdan, lo que nos indican que los encargados de los departamentos de recolección y selección de mora, solicitan al personal de acuerdo a la producción, al momento de revisar las solicitudes de personal, se detectó que no se realizan el análisis de la productividad del personal existente ocasionando que, en año 2018 se contrató en promedio un 47.85% de personal innecesario, en el año 2019 el porcentaje de personal innecesario fue de 48.51%, en el año 2020 la tendencia en la sobrecontratación siguió en aumento elevándose al 54.78% y en el año 2021 aumento en el promedio de personal innecesario fue de 61.21%.
5. Cuando se verificaron los procesos de contratación para el personal que se utiliza para cubrir la cosecha se determinó, que no tienen procesos establecidos para la contratación del personal y todo lo realizan empíricamente, esto ocasiona que no se tenga el control en la captación de personal, y los costos se elevan en el rubro de mano de obra directa, afectando directamente el costo del producto y reduciendo la ganancia de la empresa por esta fuga de recursos.
6. Se realizó el punto de equilibrio para determinar el personal que la empresa necesita para cubrir su producción mensual, se concluyó que los encargados de realizar el análisis de la productividad del personal, no la realizan ya que se pudo determinar que se tiene una sobrecontratación promedio del 53% lo que es la causa del alto costo en el rubro de mano de obra directa, e influye directamente en el costo de producción del producto y afecta el margen de ganancia que tiene estimada la administración.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la administración de la empresa, crear el departamento de recursos humanos en finca y establecer una política donde se establezcan procesos de contratación, donde se mida la productividad del personal y se tenga como base esta productividad para medir si es necesario contratar más personas para cubrir sus altas de producción, también establecer los procesos para dar de baja al personal para evitar problemas laborales futuros.
2. Se recomienda realizar un análisis mensual de los costos de producción, en especial al costo de mano de obra, por ser la cuenta que más variaciones tiene en el año ya que va ligada a la producción de mora, estos controles mensuales ayudaran para identificar cuando los costos se salen de los parámetros establecidos y con esta identificación poder realizar las correcciones correspondientes para tener el control del costo de producción de la mora.
3. Para tener controlados los márgenes de ganancia de la empresa, se recomienda que se establezcan parámetros en el margen o ganancia bruta, estableciendo cual es el tope que se puede aceptar, revisando trimestralmente estos topes para poder diagnosticar si el costo del producto es muy elevado para el precio que está pagando el mercado, de esta manera se puede controlar los márgenes de ganancia que la empresa desea alcanzar.
4. Se recomienda que la persona encargada de recursos humanos en finca tenga reuniones mensuales o cuando sea necesario, para poder analizar la productividad de las personas, para identificar a los colaboradores que necesitan más capacitación para realizar eficientemente su trabajo, también verificar las fechas de inicio y fin de cosecha de las áreas, para estar preparados con el personal adicional que se tiene que contratar para cubrir está altas de producción y tener los finiquitos del personal que ya no es necesario para la empresa por la baja de producción de las áreas.

5. Se recomienda que al momento que se necesite contratación de personal, sea la encargada del departamento de recursos humanos quien analice a los candidatos, tomando en cuenta la productividad de las personas, esto porque las personas que se contratan en finca son las mismas que ya han laborado anteriormente y son dadas de baja por las bajas de producción de finca, esto se indica para que la oportunidad de reingresar a laborar, sea igual para todos, teniendo un adecuado control de la rotación de este personal y así no tener favoritismos.

6. Se recomienda que los encargados de los departamentos de producción como lo son el de recolección y selección de mora, llevar un control de la productividad del personal a su cargo y trasladar esta información al departamento de recursos humanos para que en este se analicen y se tenga el adecuado control de la producción y del personal necesario para cubrirla, para evitar tener personal innecesario que solo eleve el costo de la mano de obra.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. Red Tercer Milenio S.C.
- Carro, R. González, D. (2012) *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castillo, M. (2007). *La Enseñanza Agrícola en Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Editorial y Centro de Capacitación Almmar, S. A. (2017), *Contabilidad de Costos*, Editorial y Centro de Capacitación Almmar, S. A.
- Fajardo, J. (2018). *Análisis de rentabilidad de una granja no tecnificada dedicada a la producción de pollos de engorde ubicada en el municipio de San José del Golfo*. Trabajo de graduación Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gitman, L. Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- González, C. Guamucho, R. Solórzano, A. Sarmiento, C. Mite, M. (2017). *Análisis de Estados Financieros “La clave del equilibrio gerencial”*. Grupo COMPAS.
- Mileman, M. Sibanda, S. (2016). *Recurso Humano y la Productividad*. CC-BY-SA. La OIT.
- Monzón, J. (2010). *Análisis de los efectos de la rotación de personal en los costos de producción de maquilas del sector de Mixco*. Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Murulanda, O. (2015). *Costos y Presupuestos*. ECACEN.
- Polo, B. (2017). *Contabilidad de Costos en Alta Gerencia*. Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda.
- Medina, R., (2014) *Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia*, Universidad Nacional de Colombia.

Soto, D. (2017). *Evaluación del sistema de costos utilizado en pequeñas empresas embotelladoras de agua pura, del municipio de Coatepeque, Quetzaltenango, Guatemala*. Tesis de Maestría de Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Wheelen, L. Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Educación.

E-grafías

Casaca, Ángel Daniel. (2018) *Cultivo de Mora*. Infoagro
https://www.infoagro.com/cultivomora_

Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en:
<https://concepto.de/productividad/>. Última edición: 5 de agosto de 2021.

Gómez, G. (2010). Gestiopolis. *Historia de los Costos en Contabilidad*.
<http://www.gestiopolis.com/historia-costoscontabilidad/>

ILOSTAT (2021). *Productividad laboral*. <https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity.html>

Rivera, J. (2020). *¿Qué es el punto de Equilibrio Financiero?*.
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/que-es-el-punto-de-equilibrio-financiero-20200220-0077.html>

Rojas R., (2014), *Contabilidad de Costos*,
<http://www.bdigital.unal.edu.co/12101/1/ricardorojasmedina.2014>.

Sánchez G., (2015), *Auditoría de Estados Financieros*, Pearson Educación.

Sánchez J. (2016). *Presupuesto*. <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

Sánchez L., (2019), *Presupuesto*, <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estado de Resultado comprendido del año 2018 al 2021	36
Tabla 2	Estado de Costo de Producción comprendido del año 2018 al 2021	37
Tabla 3	Análisis Vertical del Estado de Resultado comprendido del año 2018 al 2021	38
Tabla 4	Análisis Vertical del Costo de Producción comprendido del año 2018 al 2021	40
Tabla 5	Análisis Horizontal del Estado de Resultado comprendido del año 2019 al 2021	41
Tabla 6	Análisis Horizontal del Costo de Producción comprendido del año 2019 al 2021	42
Tabla 7	Margen de Utilidad Bruta años 2018 a 2021	43
Tabla 8	Margen de Utilidad Operativa años 2018 a 2021	44
Tabla 9	Margen de Utilidad Neta años 2018 a 2021	44
Tabla 10	Producción mínima diaria y mensual de los Departamentos de Recolección y Selección de Mora	53
Tabla 11	Producción Mensual años 2018 al 2021	54
Tabla 12	Personal necesario mensual del departamento de Recolección de Mora años 2018 al 2021	54
Tabla 13	Personal necesario mensual del departamento de Selección de Mora años 2018 al 2021	55
Tabla 14	Total de Personal necesario mensual de los departamentos de Recolección y Selección de Mora años 2018 al 2021	56
Tabla 15	Personal real contratado en de los departamentos de Recolección y Selección de Mora años 2018 al 2021	56
Tabla 16	Variación entre personal necesario y personal contratado de los años 2018 al 2021	57
Tabla 17	Estado de Resultado ajustado de años 2018 al 2021	59
Tabla 18	Estado de Costo de Producción proyectado 2021 al 2023	67
Tabla 19	Estado de Resultados proyectados de los años 2021 al 2023	69
Tabla 20	Margen de Utilidad Bruta Proyección años 2021 a 2023	70

Tabla 21	Margen de Utilidad Operativa Proyección años 2021 a 2023	70
Tabla 22	Margen de Utilidad Neta Proyección años 2021 a 2023	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis de variación de pago de planillas departamentos de Recolección y Selección de Mora	48
Figura 2	Tendencia de crecimiento de producción de mora	50
Figura 3	Comparación de tendencia decrecimiento de producción con planillas	52