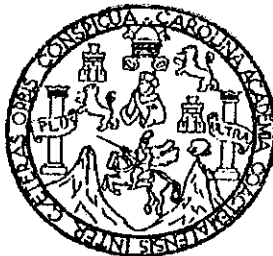


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACIÓN EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS  
TÉCNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS  
AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

GUATEMALA, JUNIO DE 1997

08  
+ (3926)  
c.4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACIÓN EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TÉCNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP.

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.



Byron Gerardo Chocooj Barrientos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

|               |   |
|---------------|---|
| DECANO        | ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS             |
| VOCAL PRIMERO | ING. MIGUEL ÁNGEL SANCHEZ GUERRA              |
| VOCAL SEGUNDO | ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLORZANO            |
| VOCAL TERCERO | ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRÍA MENDEZ            |
| VOCAL CUARTO  | Br. VICTOR RAFAEL LOBOS ALDANA                |
| VOCAL QUINTO  | Br. WAGNER GUSTAVO LOPEZ CACERES              |
| SECRETARIA    | INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS<br>DE ILLESCAS |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN

GENERAL PRIVADO

---

|            |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| DECANO     | ING. JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK |
| EXAMINADOR | ING. JORGE HERRERA                   |
| EXAMINADOR | ING. EDGAR RODAS                     |
| EXAMINADOR | ING. PABLO HERNANDEZ                 |
| SECRETARIO | ING. FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ LÓPEZ |



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala,  
4 de julio de 1,976

Ingeniero

Jorge Feláez Castellanos  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala

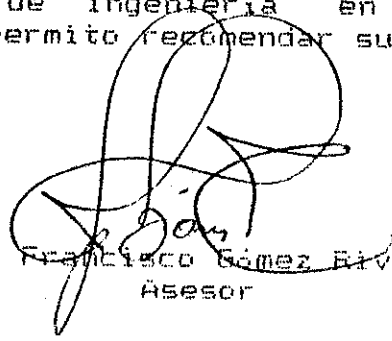
Señor Director.

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado **PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACION EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TECNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP**, desarrollado por el estudiante universitario **Byron Gerardo Chocooj Barrientos**,

El trabajo presentado por el estudiante **Byron Gerardo Chocooj Barrientos**, ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de investigación; en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
Asesor

ems



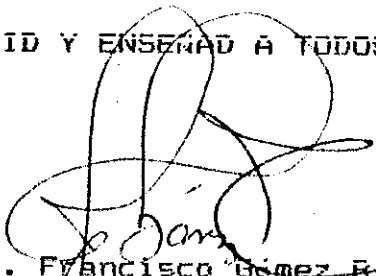
**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACION EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TECNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP, presentada por el estudiante universitario Byron Gerardo Chocooj Barrientos, recomienda la aprobación del presente trabajo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
COORDINADOR

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Coordinador Area Administrativa  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 1,996.

/emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACION EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TECNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP**, presentado por el estudiante universitario Byron Gerardo Chocooj Barrientos, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Cecilio Baeza Gamar", is written over the typed name.

Ing. Cecilio Baeza Gamar  
Catedrático Revisor de Tesis  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, mayo de 1997



**FACULTAD DE INGENIERIA**

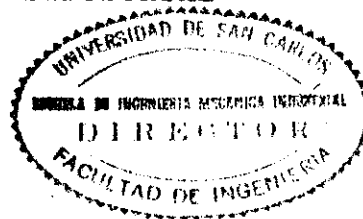
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACION EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TECNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP, presentado por el estudiante universitario Byron Gerardo Chocooj Barrientos, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, junio de 1,997.

emds



**FACULTAD DE INGENIERIA**

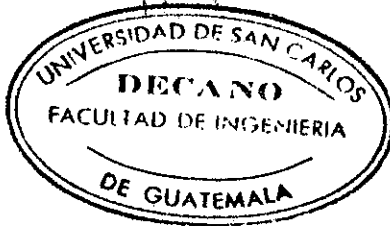
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado PROYECTO PARA INCORPORAR LA FORMACION EMPRESARIAL A LOS PROGRAMAS TECNICOS DE APRENDIZAJE EN EL INTECAP, presentado por el estudiante universitario Byron Gerardo Chocooj Barrientos, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

  
Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, junio de 1,997.

emds



## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS :** Infinito agradecimiento, por iluminarme y permitirme culminar una de mis metas.
- A mis Padres :** Nery Amilcar Chocooj Yalibat  
Thelma Elizabet Barrientos de Chocooj, como recompensa a sus esfuerzos, y por haberme educado con principios, para lograr la superación personal y profesional. Los quiero mucho. Gracias por siempre.
- A mis hermanos :** María Patricia.  
Nery Alejandro.  
Lorena del Rosario.  
Por su cariño, apoyo y colaboración.
- A mis abuelos :** Abraham (QEPD)  
Gerardo (QEPD)  
Rosaura (QEPD)  
Y a mi abuela María Luisa con mucho cariño.
- A mis familiares :** Por la confianza depositada en mi persona.  
Especialmente a mi tío Erwin René, por su gran apoyo.
- A mi novia :** Maricela Rosaneth.  
Por su amor, y el apoyo brindado para lograr esta meta.
- A mis amigos :** Con aprecio especial, y agradecimiento. Especialmente a David y Jorge.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron a la realización del presente proyecto de tesis.

AL CENTRO DE CAPACITACIÓN GUATEMALA II, GUATEMALTECO ALEMAN.  
A LA FACULTAD DE INGENIERÍA.  
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

### ESPECIAL AGRADECIMIENTO A:

Ingeniero José Francisco Gómez Rivera.

Por su amistad, apoyo y colaboración para el desarrollo del presente proyecto de tesis. Y servirme de ejemplo para mi formación, tanto personal como profesional.

Con mucho aprecio. Que DIOS le Bendiga.

## INDICE

|  | Pagina |
|--|--------|
| GLOSARIO.....  | i      |
| INTRODUCCIÓN.....  | vi     |
| OBJETIVOS  |        |
| Generales.....   | vii    |
| Específicos.....   | vii    |
| JUSTIFICACIÓN.....                                       | viii   |
| 1. ANTECEDENTES.....                                     | 1      |
| 1.1 Reseña histórica del Centro de Capacitación          |        |
| Guatemalteco Alemán.....                                 | 1      |
| 1.1.1 Políticas del Centro de Capacitación               |        |
| Guatemalteco Alemán.....                                 | 3      |
| 1.1.2 Objetivos del Centro de Capacitación               |        |
| Guatemalteco Alemán.....                                 | 3      |
| 1.1.3 Metas.....   | 4      |
| 1.1.4 Estrategias de operación.....                      | 8      |
| 1.1.5 Estructura organizativa.....                       | 8      |
| 1.2 Reseña histórica del Aula Modelo.....                | 18     |
| 1.2.1 Objetivos.....                                     | 19     |
| 1.2.2 Modalidad del programa.....                        | 19     |
| 1.2.3 Contenido básico de los seminarios.....            | 20     |
| 1.2.4 Estrategia del programa.....                       | 20     |
| 1.2.5 Composición de los grupos.....                     | 21     |
| 1.2.6 Promoción se los eventos.....                      | 21     |
| 1.2.7 Evaluación.....                                    | 21     |
| 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....                  | 22     |
| 2.1 Como se encuentra organizada el aula modelo.....     | 22     |
| 2.2 Organización del aula modelo.....                    | 23     |
| 2.3 Distribución del aula modelo.....                    | 24     |
| 2.4 Ubicación del aula modelo en el organigrama del      |        |
| Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán.....          | 26     |
| 2.5 Funcionamiento.....                                  | 27     |
| 2.5.1 Recurso humano.....                                | 27     |
| 2.5.2 Tipo de programa que se desarrolla.....            | 27     |
| 2.5.3 Módulos.....                                       | 28     |
| 2.6 Tipo de metodología que se emplea.....               | 28     |
| 3. PROPUESTA DE ORGANIZACION DEL AULA MODELO.....        | 30     |
| 3.1 Justificación.....                                   | 30     |
| 3.2 Estructura de la empresa modelo.....                 | 31     |
| 3.3 Ubicación de la empresa modelo en el organigrama del |        |
| Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán.....          | 32     |
| 3.4 Organización de la empresa modelo.....               | 34     |
| 3.5 Funcionamiento.....                                  | 35     |
| 3.5.1 Personal.....                                      | 35     |
| 3.5.2 Recursos humanos.....                              | 35     |
| 3.6 Metodología.....                                     | 36     |
| 3.7 Procedimiento.....                                   | 38     |
| 3.8 Evaluación y control.....                            | 38     |
| 3.9 Programa.....  | 39     |
| 3.9.1 Contenido del curso.....                           | 39     |
| 3.10 Contenido programático.....                         | 40     |
| 3.10.1 Área administrativa.....                          | 40     |
| 3.10.2 Área producción.....                              | 41     |
| 3.10.3 Área mercadeo.....                                | 41     |
| 3.10.4 Área de finanzas.....                             | 42     |

|   |    |
|---|----|
| 3.11 Programa recomendado al instructor del curso.....                        | 42 |
| 4. GUÍA PROGRAMÁTICA.....   | 43 |
| 4.1 Forma de presentación.....  | 43 |
| 4.2 Introducción a la administración de empresas.....                         | 44 |
| 4.2.1 Empresa.....  | 45 |
| 4.2.2 Importancia.....  | 45 |
| 4.2.3 Administración.....   | 45 |
| 4.2.4 Principios básicos de la administración.....                            | 46 |
| 4.2.4.1 Planificar.....   | 47 |
| 4.2.4.2 Organizar.....  | 48 |
| 4.2.4.3 Integrar.....   | 48 |
| 4.2.4.4 Control.....  | 48 |
| 4.2.5 Áreas funcionales.....  | 49 |
| 4.2.5.1 Área de mercadeo.....   | 49 |
| 4.2.5.2 Área de producción.....   | 50 |
| 4.2.5.3 Área de personal.....   | 50 |
| 4.2.5.3 Área de finanzas.....   | 50 |
| 4.2.6 Clases de empresas.....   | 51 |
| 4.2.7 Administración de empresas.....   | 51 |
| 4.2.8 La organización innovativa.....   | 52 |
| 4.2.9 Desarrollo práctico.....  | 54 |
| 4.2.9.1 Descripción de una empresa considerando sus<br>áreas funcionales..... | 54 |
| 4.2.9.2 Descripción de las actividades comerciales<br>de una empresa.....     | 55 |
| 4.3 Administración de personal.....   | 56 |
| 4.3.1 Definición de administración de personal.....                           | 56 |
| 4.3.2 El proceso de contratación.....   | 57 |
| 4.3.3 Fuentes del personal.....   | 57 |
| 4.3.4 Vías para captar personal.....  | 57 |
| 4.3.5 Productividad del recurso humano.....                                   | 58 |
| 4.3.6 Las relaciones laborales.....   | 58 |
| 4.3.7 Condiciones laborales.....  | 61 |
| 4.3.8 Beneficios adicionales.....   | 61 |
| 4.3.9 Desarrollo práctico.....  | 61 |
| 4.3.9.1 Manual de descripción y especificación de<br>puestos.....             | 61 |
| 4.3.9.2 Manual de especificación de puesto.....                               | 63 |
| 4.4 Organización de la producción.....  | 64 |
| 4.4.1 El problema de distribución dentro de los<br>lugares de trabajo.....    | 65 |
| 4.4.2 Producción.....   | 66 |
| 4.4.3 Proceso productivo.....   | 67 |
| 4.4.4 Productividad.....  | 67 |
| 4.4.5 Calidad total.....  | 67 |
| 4.4.6 Competitividad.....   | 69 |
| 4.4.7 Desarrollo práctico.....  | 70 |
| 4.4.7.1 Análisis de la transformación de materias<br>primas.....              | 70 |
| 4.4.7.2 Diagrama de operaciones del proceso.....                              | 71 |
| 4.5 Administración de los puestos y mercadeo.....                             | 74 |
| 4.5.1 Mercadeo.....   | 75 |
| 4.5.2 Elementos importantes del mercadeo.....                                 | 75 |
| 4.5.3 Nociones de investigación de mercado.....                               | 75 |
| 4.5.4 Importancia de los costos.....  | 79 |
| 4.5.5 Clasificación de los costos.....  | 79 |
| 4.5.6 Elementos de los costos de fabricación.....                             | 80 |
| 4.5.7 El inventario.....  | 81 |
| 4.5.7.1 Clasificación de las cuentas.....                                     | 81 |



|   |     |
|---|-----|
| 4.5.8 Balance general.....  | 82  |
| 4.5.10 Desarrollo práctico.....   | 82  |
| 4.5.10.1 Elaboración de un inventario.....  | 82  |
| 4.5.10.2 Elaboración de un balance general.....   | 84  |
| 4.5.11 Elaboración de un estudio de mercado para un<br>producto determinado.....                            | 84  |
| 4.5.11.1 Estudio de mercado.....  | 84  |
| 4.5.11.2 Estudio de mercado para el proyecto de una<br>industria lechera.....                               | 85  |
| 4.5.11.3 Análisis del cálculo de costo de venta de un<br>producto a través de un estado de manufactura..... | 92  |
| 4.6 Práctica comercial.....   | 94  |
| 4.6.1 Estrategias operativas para el incremento de la<br>productividad de las pequeñas empresas.....        | 94  |
| Conclusiones.....   | ix  |
| Recomendaciones.....  | x   |
| Bibliografía.....   | xi  |
| Anexos.....   | xii |

## GLOSARIO.

**Actividad.** Tarea, oficio u ocupación de una persona o empresa.  
**Administración de la formación profesional.** Conjunto de elementos necesarios para desarrollar las acciones de ejecución de la formación de trabajadores.

**Adiestramiento.** Acción destinada a entrenar trabajadores exclusivamente en la práctica, en puestos de trabajo que no requieren de un trabajador calificado, desarrollando sus habilidades motoras para obtener destreza operativa.

**Alternativa.** Opción entre diferentes posibilidades de respuesta a una pregunta.

**Aprendizaje.** Modo de formación profesional que se caracteriza por ser integral, sistemático y completo destinado a capacitar jóvenes aptos para ejercer ocupaciones calificadas, cuyo ejercicio requiere de habilidad manual y de conocimientos técnicos que sólo pueden adquirirse en períodos relativamente largos y en relación estrecha con el trabajo.

**Aprendiz.** Adolescente vinculado al trabajo, por medio de un contrato de aprendizaje y que recibe en forma metódica, sistemática e integral los conocimientos técnicos, prácticos y complementarios que lo capacitan para ejercer una ocupación calificada.

**Aptitud.** Potencial natural o adquirida para aprender y desarrollar determinados conocimientos y destrezas.

**Aspirante.** Persona interesada en capacitarse en una determinada ocupación a través de un programa de formación profesional.

**Capacitación.** Acción de impartir sistemáticamente un conjunto de habilidades y conocimientos profesionales que configuran una ocupación determinada.

**Capacitación empresarial.** Proceso educativo destinado a la formación sistemática de actitudes, conocimientos y capacidades propias de las labores administrativas a nivel de mando medio y ejecutivo.

**Carrera técnica corta.** Modo de formación que tiende a lograr trabajadores aptos para desempeñarse en ocupaciones de nivel medio, partiendo de trabajadores con dominio de ocupaciones de nivel operativo.

**Centro de capacitación.** Conjunto de medios humanos, técnicos y físicos que conforman la base operacional para las acciones de formación profesional.

**Certificación ocupacional.** Reconocimiento legal que se otorga a un trabajador que posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de una ocupación, independientemente de la forma como los haya adquirido.

Tales calificaciones ocupacionales podrían haberse adquirido mediante la asistencia a cursos sistemáticos de formación profesional o como resultado de la experiencia laboral.

**Complementación.** Modo de formación dirigido a trabajadores adultos insuficientemente preparados, con el fin de corregir sus deficiencias profesionales para que alcancen el nivel de eficiencia propio de una ocupación calificada.

**Conocimientos técnicos.** Conjunto de conocimientos específicos de una ocupación indispensable para quien la desempeña, que le permiten ejecutar con propiedad la totalidad de las operaciones y tareas que la componen.

**Contrato de trabajo.** Documento que establece una relación laboral entre dos partes, trabajador y patrono, especificando derechos y obligaciones de ambas.

**Control de la formación.** Acción encaminada a: comprobar, inspeccionar, revisar y examinar el cumplimiento de cada una de las etapas formativas de un participante.

**Curso.** Tiempo señalado para asistir a oír las lecciones referidas a una carrera.

**Curso de formación profesional.** Acción formativa determinada por contenidos teóricos y prácticos, tiempos, fechas de inicio y finalización para la formación o complementación de trabajadores de una ocupación.

**Demanda de mano de obra.** Número de trabajadores requeridos para satisfacer las necesidades ocasionadas por el crecimiento de las empresas y la permanente renovación de mano de obra.

**División de pequeña empresa:** Trata de apoyar al micro o pequeño empresario, en asuntos de tipo administrativo, así mismo brindar asesoría respecto a las herramientas sobre aspectos administrativos, para poder manejar en forma eficiente un negocio.

**Duración de curso.** Tiempo necesario para que un grupo homogéneo de participantes adquiera los conocimientos y habilidades contenidas en el programa establecido.

**Enseñanza.** Acción de transmitir conocimientos.

**Entrenamiento.** Adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas requeridas por un individuo con el objeto de ejecutar en forma adecuada una tarea específica.

**Especialidades.** Conjunto de ocupaciones relacionadas entre sí por la similitud de las características del trabajo ejecutado y que exigen conocimientos, aptitudes y habilidades análogas o similares.

**Estímulo.** Incitamiento para obrar, actuar o funcionar.

**Evaluación.** Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de los objetivos de un programa determinado.

**Evento.** Sinónimo de la operación de programas o cursos de formación profesional.

**Experiencia laboral.** Conocimientos y habilidades que se adquieren gracias a la práctica, la observación y dedicación con las que se ejecuta el trabajo durante cierto tiempo.

**Formación.** Acción de impartir conocimientos teóricos o prácticos útiles para el desenvolvimiento personal del individuo.

**Formación en el puesto de trabajo.** Capacitación que se imparte en un puesto de trabajo, mediante el desempeño de las tareas correspondientes.

**Formación en la empresa.** Acción de formación profesional encaminada a satisfacer las necesidades específicas de mano de obra calificada, en una empresa o grupo de empresas y que se desarrollan en el ámbito de las mismas.

**Formación profesional.** Conjunto de acciones para preparar la mano de obra en los tres sectores económicos del país, debe ser integral, sistemática y continua. Desarrollando en el individuo habilidades técnicas, actitudes y valores para el trabajo.

**Función.** Tareas y obligaciones dimanadas de un empleo.

**Grupo de trabajo.** Grupo de participantes formado con el propósito de capacitarse utilizando la metodología de discusión de grupo.

**Habilidad.** Destreza y grado de precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

**Habilitación.** Modo de formación destinado a trabajadores tanto adolescentes como adultos, que necesitan capacitarse en una ocupación semicalificada tratándose esta de una ocupación nueva para ellos o de una relacionada con la que se desempeñan habitualmente.

**Hoja de tarea.** Hoja de instrucción que contiene el trabajo que el alumno debe ejecutar para adquirir las habilidades o destrezas exigidas por ocupación, e indica, por lo tanto, qué debe hacer el participante.

**Instructor.** Persona técnica y metodológicamente capacitada que imparte formación profesional.

**Jornada de trabajo.** Tiempo de duración del trabajo diario de los empleados, pudiendo ser: única, doble, diurna, nocturna y mixta.

**Institución de formación profesional.** Entidad encargada de realizar las actividades de formación profesional.

**Mano de obra.** Recurso humano necesario para la realización de un trabajo.

**Mano de obra calificada.** Fuerza de trabajo correspondiente a ocupaciones calificadas.

**Material didáctico.** Conjunto de elementos utilizados en acciones de formación con la finalidad de facilitar la transmisión, recepción y asimilación de conocimientos.

**Materias correlacionadas.** constituyen la cultura general necesaria para que el trabajador se desempeñe en forma adecuada al medio. Forman parte del programa de aprendizaje.

**Mercado de trabajo.** Interacción entre la oferta y la demanda de mano de obra.

**Modalidad de formación profesional.** Forma o manera como se realizan las acciones de formación profesional en un modo dado.

**Modalidad empresa-centro.** El participante se encuentra trabajando y aprendiendo en la empresa y recibe la enseñanza tecnológica en el INTECAP, de acuerdo a los programas establecidos.

**Modalidad centro-empresa.** Si la empresa así lo desea, y dentro de las posibilidades del INTECAP, la formación práctica y teórica puede realizarse en los centros de capacitación.

**Módulo de formación.** Es el conjunto de conocimientos y destrezas, necesarios para alcanzar a partir de una determinada ocupación, otra perteneciente a un nivel superior.



**Módulo de formación profesional.** Diferentes tipos de acciones destinados a impartir formación profesional, caracterizados por los participantes a quienes está destinado el nivel de calificación de la ocupación motivo de la formación y el objetivo inmediato de la acción.

**Motivación.** Estímulo proporcionado a las personas con el objeto de desarrollar la conciencia de sus propias necesidades, determinar los medios para satisfacerlas y actuar sobre ellas.

**Nivel ejecutivo.** Grupo ocupacional que comprende el personal encargado de planificar, administrar, dirigir y evaluar las actividades de las empresas.

**Nivel medio.** Grupo ocupacional que comprende los trabajadores que sirven de enlace entre quienes dirigen y administran las organizaciones y el personal de ejecución de las empresas. Aquí están ubicados los mandos medios.

**Nivel operativo.** Grupo ocupacional que comprende los trabajadores que laboran directamente en los procesos de operación y ejecución.

**Ocupación.** Conjunto de puestos de trabajo relacionados entre sí que poseen tareas principales análogas y requieren destrezas, habilidades y conocimientos similares por parte de los trabajadores que se desempeñan en ella.

**Participante.** Persona objeto del proceso de formación profesional. Su finalidad en este es adquirir o mejorar las habilidades y/o conocimientos requeridos para el desempeño de una ocupación determinada.

**Pasantía.** Período de trabajo práctico exigido a "X" persona vinculada al proceso de formación con el objeto de completar su formación y entrar en contacto directo con las condiciones actuales del trabajo.

**Pequeña empresa:** Es una organización de Recursos Humanos, materiales y financieros que persigue producir o generar un bien o una ganancia.

**Perfil del puesto.** Conjunto de características físicas y psíquicas que son necesarias en una persona para desempeñar una ocupación determinada.

**Práctica.** Adiestramiento que una profesión se hace bajo la dirección de un maestro o instructor. Actividad que es poco teórica.

**Programa de formación profesional.** Documento escrito en el cual se indican en detalle los contenidos necesarios para desarrollar un evento educativo; incluye la práctica, la teoría y los conocimientos necesarios para formar a un trabajador.

**Programa analítico.** Es el ordenamiento de unidades de enseñanza en secuencia de dificultad y ejecución de tareas y operaciones, conocimientos tecnológicos, aspectos de seguridad y la duración en horas. De un evento de formación profesional, referido a una ocupación en particular.

**Promoción.** Modo de formación dirigido a trabajadores semicalificados, calificados y altamente calificados con el propósito de prepararlos para el desempeño de puestos en niveles superiores.

**Prueba práctica.** Instrumento de medición que comprende una o varias tareas de una ocupación determinada, constituida con el propósito de evaluar las habilidades y conocimientos que un trabajador tiene para desempeñarla.

**Prueba teórica.** Instrumento de medición que permite explorar el nivel de conocimientos técnicos de una persona en relación a una ocupación.

**Puesto de trabajo.** Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que, conjuntamente con ciertas condiciones como horario, local, equipo, etc. constituyen la labor regular de un trabajador.

**Seguimiento.** Acción complementaria de la formación profesional dirigida a la investigación de los egresados y las empresas contratantes, con el fin de establecer los resultados de la formación.

**Seminario.** Lugar destinado para el adiestramiento de personas en la investigación de alguna disciplina.

**Técnica.** Procedimiento propio de una ciencia, arte u ocupación.

**Tecnología.** Conjunto de medios y procedimientos técnicos de una ciencia, arte u oficio.

#### **Símbolos usados.**

- ( ) Paréntesis
- + Operación de adición o suma
- Operación de sustracción o resta
- x Operación de multiplicación
- \* Asterisco (indicador)
- / Operación de división.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la capacitación y la permanente actualización de los recursos humanos de nuestro país, ha obtenido un papel fundamental como uno de los bienes de mayor valor para las empresas, ya que el trabajador es considerado como un factor estratégico en la producción, en la productividad, en la globalización y consecuentemente, en la competitividad de las empresas.

La creación de nuevas empresas pequeñas y medianas, crea la necesidad de incorporar recurso humano altamente calificado, a todos los sectores de la sociedad.

Por esta razón, se ha elaborado el presente documento, el cual coadyuvará a que el estudiante del curso de Administración de la Pequeña Empresa, que se desarrolla en la empresa modelo del Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán del INTECAP, cuente con una guía que lo oriente en el desarrollo del mismo y, a la vez, contribuya en su formación académica.

El documento constituye una guía estructurada, de acuerdo a las necesidades de la pequeña empresa todo el contenido se basa en la experiencia empresarial y su aplicación práctica en el sector laboral.

## OBJETIVOS

### GENERALES.

Establecer los lineamientos necesarios para implementar la Formación Administrativa dentro de los programas técnicos impartidos en el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán.

Maximizar la utilización del aula modelo a través de una formación empresarial que permita a los participantes del Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán del INTECAP, adquirir conocimientos administrativos del funcionamiento de una empresa en general.

### ESPECÍFICOS

Conocer el conjunto de funciones y conocimientos necesarios que implica el desempeño y desarrollo empresarial.

Describir el comportamiento social, económico y productivo, de las empresas guatemaltecas en general.

Definir en forma clara las funciones y atribuciones de un gerente administrativo y que procedimientos de trabajo deben seguir.

Interpretar en forma clara y sencilla los conceptos teóricos y prácticos del sistema productivo, a través de un estado de manufactura y diagrama de operaciones del proceso.

Proveer las bases sustanciales, para que los participantes puedan identificar criterios que conduzcan al manejo y desarrollo productivo de la empresa.

Comprender de la forma más sencilla, cuales son los métodos de análisis para un buen estudio de mercado.

Comprender cuales son las herramientas de trabajo más importantes para el manejo del recurso humano.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## JUSTIFICACIÓN

No importa cuántos recursos dediquen las compañías a oficinas e instalaciones de producción, el factor decisivo para el éxito de una organización sigue siendo su personal, sea cual fuere su negocio o profesión no hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que proporcionar sistemas modernos de capacitación.

Con el surgimiento de nuevas empresas, el crecimiento acelerado de sistemas modernos de administración, información, de comunicación, y el fortalecimiento de las bases productivas del país, genera la necesidad de adherir recurso humano a dichos procesos a corto, mediano y largo plazo, ya que de una u otra forma nos veremos involucrados en el proceso de cambio e innovación.

Por lo que la elaboración de un documento que contribuya a la capacitación y preparación del recurso humano es muy importante, además de que éstos se adapten al nivel académico de los participantes y en especial, llene las expectativas de los pequeños empresarios es suficiente justificación para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

1. ANTECEDENTES.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN GUATEMALTECO ALEMÁN.

El Gobierno de Guatemala y el Gobierno de la República Federal de Alemania, sobre la base de las relaciones de amistad existentes entre los dos estados y sus pueblos y animados del firme deseo de intensificar estas relaciones, teniendo en cuenta su común interés en el cultivo y fomento del desarrollo técnico, económico y social de sus estados y reconociendo las ventajas para ambos, de una cooperación técnica que contempla principalmente la creación de un centro fijo de formación profesional, el envío de Expertos Alemanes, la aportación de materiales, herramientas, equipo y maquinaria y el perfeccionamiento técnico de instructores guatemaltecos.

El centro de capacitación Guatemalteco-Alemán, inició sus actividades como unidad operativa el 5 de agosto de 1975 impulsando los programas de aprendizaje centro empresa, fueron las especialidades de electricidad industrial y mecánica de estructuras metálicas las que dieron la bienvenida a los primeros 64 aprendices.

Diez meses después, en julio de 1976 se iniciaron las especialidades de mecánica automotriz y mecánica industrial.

Estos primeros grupos de aprendices bajo la dirección y asesoría de los instructores y los expertos alemanes montaron la maquinaria y equipo que vino de la República Federal de Alemania como productos de un convenio de cooperación técnica y desarrollo entre ambas repúblicas. Esta fue la forma en que el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, quedó con una amplia capacidad instalada para atender las demandas de Formación Profesional, en las ramas de Metal Mecánica, Electricidad y Mecánica Automotriz.

La División Técnica del INTECAP, jugó un papel importante implementando al Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán de los elementos Técnico-Pedagógicos para la enseñanza teórica y práctica, contándose de esta forma con programas definidos y encaminados a la Certificación Profesional.

Los programas de aprendizaje, inicialmente estaban estructurados con una duración de 2 años y medio, tiempo que se dividía en términos generales en un año de formación en el Centro y año y medio de práctica en una Empresa.

En enero de 1979 se dan dos pasos importantes, primero la puesta en marcha del programa de aprendizaje Empresa Centro de la especialidad de mecánica industrial y segundo, la habilitación y complementación de personas adultas ya vinculadas a la empresa. Atendiéndose en módulos de diferentes tiempos de duración en horario de 17:00 a 20:00 horas.

En julio del mismo año se da inició en dicho programa con la especialidad de electricidad industrial, más tarde en 1980 se inician también mecánica automotriz y soldadura industrial.

El nacimiento y desarrollo del Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, cobró un alto grado de crecimiento con el aporte, colaboración y asesoría de los técnicos alemanes en cada una de las especialidades así como en el área técnico pedagógica. De igual forma han contribuido a este engrandecimiento los técnicos guatemaltecos, quienes se han constituido como instructores guías de los aprendices orientando su formación.

El grado de desarrollo tecnológico alcanzado permite a los aprendices contribuir en gran porcentaje al desarrollo tecnológico y productivo del país. En comparación con otros países latinoamericanos, africanos, asiáticos, etc., podemos tener satisfacciones en proyectos que nacieron y se desarrollaron en este Centro. La operación de los didactomóviles, constituyen un ejemplo claro de esta comparación, ya que sin lugar a dudas han existido en otros países proyectos similares pero con características financieras muy divergentes.

Fue en enero de 1982 que se dio inicio a los programas de aprendizaje empresa centro, a través de unidades móviles "didactomóviles" en Antigua Guatemala y Amatitlán y en 1983 en Cuilapa, siendo esta la forma de cooperación hacia las Empresas que se encuentran fuera de las regiones donde se ubica un centro fijo. Actualmente con los didactomóviles, se atiende la especialidad de mecánica automotriz, están en proyecto la atención de las especialidades de electricidad y soldadura industrial.

Un factor importante para el éxito alcanzado por el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, lo constituyen la respuesta que las empresas ha dado apoyando el desarrollo de los programas, 350 empresas colaboran actualmente patrocinando la formación práctica de los aprendices, este número varía cada seis meses de acuerdo a las demandas reales de capacitación.

El seguimiento de aprendices en las empresas donde realizan sus prácticas ha sido un punto clave en el desarrollo de los programas, ya que incorpora al monitor de la empresa en la formación práctica del aprendiz permitiéndole una adaptación gradual al mundo del trabajo.

### 1.1.1 POLÍTICAS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN GUATEMALTECO-ALEMÁN.

- Colaborar con los planes de desarrollo de la gerencia en la consecución de las metas de formación y capacitación de la mano de obra.
- Establecer nexos de armonía y comunicación entre el sector privado y el Centro de Capacitación propiciando una relación de trabajo y una cooperación mas estrecha.
- Promover y fomentar el incremento de la productividad en el nivel operativo y medio de las ramas de su competencia.
- Promover y establecer convenios de cooperación y asitencia técnica con las entidades que promueven el desarrollo social del país.

### 1.1.2 OBJETIVOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN GUATEMALTECO-ALEMÁN

- Desarrollar programas de habilitación, complementación, aprendizaje y carreras a nivel medio (maestro técnico) en las ramas de su competencia.
- Realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan la orientación de los programas a las necesidades reales de las empresas, así como en el campo didáctico y metodológico.
- Apoyar la generación de material didáctico en las ramas de su competencia.
- Colaborar en la ejecución del sistema de certificación ocupacional a nivel nacional.
- Desarrollar actividades socio culturales y deportivas.
- Desarrollar asistencias técnicas en las empresas que lo soliciten.
- Desarrollar programas de promoción, orientación y adminisión de participantes.
- Propiciar la actualización y desarrollo del personal técnico administrativo.



### 1.1.3 METAS.

#### a) Programas que atiende el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán.

El centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán atiende principalmente programas de aprendizaje a jóvenes, cuya duración en términos generales es de tres años, en las modalidades de centro empresa y empresa centro de la siguiente forma:

La modalidad centro empresa es dirigida a adolescentes de 14 a 22 años, quienes pasan un año en un centro de capacitación del INTECAP adquiriendo los conocimientos teóricos y prácticos que luego pondrán en acción durante la etapa productiva, que es la última del aprendizaje y de vital importancia y tienen plena capacidad para emitir juicios demostrativos, conocimientos, iniciativas, rapidez, disciplina y responsabilidad en un puesto real de trabajo.

La modalidad empresa centro, ofrece al participante la oportunidad de trabajar y aprender en la empresa, y recibir la enseñanza tecnológica en el INTECAP, de acuerdo a los programas establecidos, en algunos casos hay que habilitarlos para que empiecen a desempeñarse en una ocupación semicalificada, en otros casos se presentan a esta modalidad trabajadores que se desempeñan en ocupaciones calificadas, pero insuficientemente preparados para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia propia de estas ocupaciones. Todos los participantes de ésta modalidad, asisten una vez por semana al Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán del INTECAP.

Los programas de aprendizaje desarrollados en el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, son los siguientes:

|  |        |
|--|--------|
| - Electricidad domiciliar              | 2 años |
| - Soldadura industrial                 | 2 años |
| - Mecánica industrial                  | 2 años |
| - Mecánica automotriz gasolina         | 3 años |
| - Mecánica automotriz diesel           | 3 años |
| - Electricidad industrial              | 3 años |
| - Mecánica de estructuras metálicas    | 3 años |
| - Mecánica de máquinas herramientas    | 3 años |
| - Mecánica de mantenimiento industrial | 3 años |
| - Enderizado y pintura                 | 3 años |

Los programas de habilitación y complementación desarrollados en el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, son en las mismas especialidades del aprendizaje con la diferencia que es en sistema modular para facilitar la formación de los adultos.

Dentro de los programas de complementación desarrollados en el Centro de Capacitación se encuentran los impartidos a nivel medio a través de los laboratorios. Actualmente, el Centro de cuenta con los siguientes laboratorios:

- Medición y ensayo de materiales
- Electrónica industrial
- Electrónica automotriz
- Hidráulica y neumática
- Inyección diesel
- Control de emisión de gases.

El objetivo de los laboratorios consiste en especializar al personal operativo y administrativo, en áreas de desarrollo industrial, dirigida a la implementación de automatizaciones de los procesos y controles en la producción. El modo de formación de estos programas es complementación y la modalidad centro, esta modalidad tiene la característica que los participantes al evento asisten al Centro de Capacitación a recibir la formación teórica y práctica sin recibir ningún tipo de seguimiento en las empresas, tal y como sucede en los programas de aprendizaje.

Requisitos: los requisitos para participar en cualquier evento a nivel medio son: vinculación laboral necesaria.

Nivel académico: a nivel medio o certificado de aptitud profesional (CAP) relacionado con la especialización. Por ejemplo.

- Laboratorio de inyección y control de emisión de gases: certificado de aptitud profesional, egresado en mecánica automotriz diesel o gasolina.
- Laboratorio de electrónica automotriz: certificado de aptitud profesional, egresado de mecánica automotriz diesel o gasolina.
- Laboratorio de electrónica industrial: certificado de aptitud profesional, egresado de electricidad industrial.
- Laboratorio de medición: certificado de aptitud profesional, egresado de mecánica industrial.
- Laboratorio de ensayo de materiales y tratamientos térmicos: certificado de aptitud profesional, egresado de mecánica industrial.
- Laboratorio de hidráulica y neumática: certificado de aptitud profesional, egresado de electricidad industrial o mecánica industrial.

Duración de los eventos: la duración de los eventos a nivel medio puede variar dependiendo de la demanda de programas de capacitación, la característica común en todos los laborarotios es la asistencia a los mismos una vez por semana, el tiempo de duración aproximado es el siguiente:

- Laboratorio de ensayo y tratamientos térmicos.  
80 horas, dividido en dos módulos.
- Laboratorio de mediciones.  
80 horas, dividido en dos módulos.
- Laboratorio de emisiones de gases.  
40 horas, en un solo módulo.
- Laboratorio de inyección diesel.  
40 horas, en un solo módulo.
- Laboratorio de hidráulica y neumática.  
120 horas, dividido en tres módulos.
- Laboratorio de electricidad industrial.  
240 horas, dividido en seis módulos.

Los participantes al final de cada módulo obtienen un diploma de aprobación.

b) Principales características de los programas.

Habilitación:

Modo de formación destinado a trabajadores jóvenes o adultos, que necesitan capacitarse en una ocupación semicalificada y que se inicia en ella.

Complementación:

Modo de formación destinado a trabajadores que se desempeñan en una ocupación clasificada o de nivel medio pero insuficientemente preparados para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia propia de estas ocupaciones.

Aprendizaje:

Modo de formación integral y completo dirigido a adolescentes de 14 a 18 años que tiende a lograr trabajadores aptos para desempeñarse en ocupaciones calificadas, cuyo ejercicio requiere de habilidad manual y de conocimientos técnicos que solo pueden adquirirse en periodos relativamente largos.

Carrera técnica corta:

Modo de formación que tiende a lograr trabajadores aptos para desempeñarse en ocupaciones de nivel medio, partiendo de trabajadores con dominio de ocupaciones de nivel operativo.

c) Perspectivas:

El centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán ofrece como perspectivas inmediatas los programas de mantenimiento industrial, mecánica automotriz diesel y electricidad automotriz bajo las estrategias de aprendizaje empresa centro y complementación.

d) Logros:

Es importante hacer mención de los logros más significativos que el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán ha tenido en el transcurso de sus 25 años de operaciones:

1o. Convenio de certificación ocupacional con la empresa eléctrica de Guatemala.

2o. Desarrollo de la carrera técnica corta a nivel medio en las ramas de mecánica automotriz y electricidad en programas de maestro técnico.

3o. Convenio de cooperación y asistencia técnica con la Universidad de San Carlos a través de la Facultad de Ingeniería.

4o. Convenio suscrito, entre INTECAP y la Fundación Suiza que permitió la implementación de equipo, herramienta y la capacitación técnica de instructores, para desarrollar programas de capacitación sobre emisión de gases en el área de mecánica automotriz.

5o. La readecuación de aulas para la implementación del aula modelo.

6o. La construcción de cinco aulas nuevas para el área de teoría, así como de la clínica médica.

7o. La implementación de la especialidad de enderezado y pintura, como programa a nivel de aprendizaje.

8o. La donación de equipo y herramienta por parte de la República Federal de Alemania, para la puesta en marcha del proyecto de laboratorios de hidráulica y neumática, electrónica industrial y electrónica automotriz.

9o. La capacitación de técnicos en Alemania para la atención de los laboratorios.

10. La puesta en marcha del proyecto a nivel de laboratorio sobre mediciones, ensayo de materiales y tratamientos térmicos.

11. El desarrollo de programas a nivel internacional, auspiciado por la DSE, en las áreas de validación para soldadura industrial y electrónica industrial.

12. La participación de técnicos de mecánica automotriz en San José Costa Rica, en el área de Control de Emisión de Gases.

13. Implementación de los primeros programas de mecánica facil dirigido a mujeres.

14. Reestructuración y organización de la Jefatura Técnica Pedagógica.

15. La participación de aprendices en los concursos internacionales llevados a cabo en Cuba, Colombia y Brasil, obteniéndose los primeros lugares.

e) Metas Cuantitativas.

#### 1.1.4 ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN.

Los programas de capacitación que atiende el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, se desarrollan con diversas estrategias, tratando de dar respuesta a las posibilidades de los participantes y de las empresas.

Los programas de habilitación y complementación se desarrollan en un sistema de 40% de teoría y 60% de práctica, lo que traducido a un modelo semanal se representa en 2 días de teoría y tres de práctica en horario de 17:00 a 21:00 horas. Todos los programas están estructurados en forma modular y responde a un itinerario de formación.

Los programas de aprendizaje en general, se desarrollan en un sistema de 80% de teoría y 20% de práctica. Específicamente los programas de centro empresa se desarrollan en el modelo semanal en cuatro días en los talleres del centro y un día en la teoría durante el primer año de formación. Durante el segundo y tercer año, el modelo semanal se transforma en cuatro días en los Talleres de la Empresa y un día de teoría en el Centro de Capacitación.

Los programas de aprendizaje Empresa Centro se desarrollan en cuatro días en los talleres de la empresa y un día de teoría, en el Centro de Capacitación durante los tres años de formación.

#### 1.1.5 SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ADMINISTRACIÓN.

a) SUPERINTENDENCIA.

Máxima autoridad del Centro, responsable ante la Dirección de operaciones de la buena administración y marcha de la institución, así como de la toma racional de decisiones, y el manejo eficiente de los recursos tanto humanos como económicos.

b) DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

Planifica, dirige, coordina y ejecuta la política administrativa con el propósito de apoyar el proceso de la formación profesional.

**c) DEPARTAMENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO.**

Es la encargada de propiciar el desarrollo técnico-pedagógico del Centro de capacitación, mediante un proceso de programación, elaboración de material didáctico y de pruebas modulares y finales, control total de la cantidad de recurso humano capacitado, en proceso de capacitación y por capacitar, normalización y formación del personal técnico-operativo. Es la encargada también de diseñar y aplicar programas de asistencia técnica a empresas que solicitan, generar los mecanismos que garanticen el constante mejoramiento de la calidad de los servicios y de las acciones de capacitación de la Institución.

Encargado de velar por el desenvolvimiento eficiente y eficaz del departamento, responsable directo ante el superintendente. planifica, organiza y controla los diferentes funciones en cuanto a programas de capacitación que se desarrollan en el Centro.

**d) AUXILIAR TÉCNICO.**

Responsable ante el Jefe Técnico-Pedagógico, dentro de sus funciones se encuentran: el control del rendimiento de los instructores, jefes de taller, instructores de laboratorios, de las diferentes especialidades que proporciona el CCG2, Guatemalteco alemán, la coordinación de cursos, seminarios, pasantías, tanto para personal interno como para participantes.

**e) AUXILIAR PEDAGÓGICO.**

Responsable ante el Jefe Técnico-Pedagógico, dentro de sus funciones se encuentran: el planificar, y ejecutar los programas de capacitación y asistencia técnica del recurso humano, tiene a su cargo también el control sobre el departamento de selección y orientación, materias correlacionadas, de la empresa modelo, y registro del recurso humano capacitado, en proceso de capacitación y por capacitar.

**f) ORIENTACIÓN.**

Encargado de la selección y orientación de los posibles aspirantes a programas de capacitación, responsable de la orientación sobre la ocupación o especialidad más idónea para candidato, a través de un proceso administrativo de reclutamiento y selección que incluye, exámenes psico-técnicos, entrevistas, examen médico, etc.

**g) DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.**

Responsable ante la Superintendencia, sus funciones entre otras se encuentran: es el canal de comunicación con el sector productivo, para lograr el patrocinio por parte de las empresas, para que los participantes realicen sus prácticas laborales, deberá, dar a conocer al sector empresarial, todo lo concerniente a programas de capacitación, carreras cortas, a nivel técnico-

profesional, nivel medio, seminarios, etc., que se lleven a cabo en la Institución, planificar en conjunto con el Auxiliar Técnico y Jefes de Taller, el manejo y control de seguimiento de los participantes en las empresas patrocinadoras.

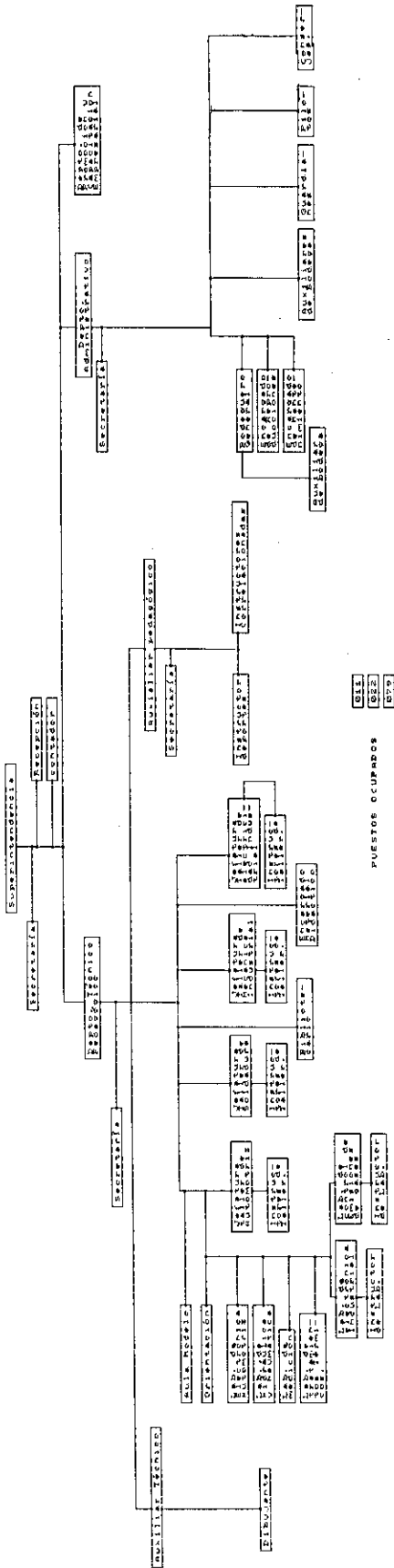
Actualmente este centro forma, profesionalmente, mano de obra en las especialidades de:

- Soldadura industrial.
- Electricidad industrial.
- Mecánica industrial.
- Mecánica automotriz diesel y gasolina.
- Enderezado y pintura.
- Mecánica de mantenimiento industrial, y refrigeración.

Además, se cuenta con laboratorios de especialización en:

- Medición y ensayo de materiales.
- Electrónica industrial.
- Electrónica automotriz.
- Hidráulica y neumática.
- Inyección diesel.
- Control de emisión de gases.
- Formación administrativa.

ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE CAPACITACIÓN





En el organigrama que se muestra con anterioridad, se describe un tipo de estructura organizacional jerárquico funcional, el mismo está compuesto por tres sectores de mando bien definidos, y son:

**La Superintendencia:** como cabeza del organigrama, representa la máxima autoridad del Centro de Capacitación, abajo de él se encuentran las otras dos unidades de mando. Sus líneas de mando están dirigidas sobre todo el personal, mientras que su tramo de control se encuentra dirigido sobre las otras unidades de mando importantes del Centro, de él dependen directamente el Contador, el Jefe Técnico Pedagógico, el Jefe de Promoción Empresarial, el Administrador, su Secretaria y Recepcionista.

**Departamento técnico pedagógico:** conforma una de las dos unidades restantes y depende directamente de la superintendencia. Dentro de su tramo de control se encuentran en forma directa la Auxiliatura Técnica, de la que depende el Dibujante. Además, dentro de su tramo de control la Jefatura técnica pedagógica cuenta con el auxiliar pedagógico, de éste dependen: el encargado de material didáctico, el bibliotecario y los instructores de materias correlacionados. Las líneas de mando de la Jefatura técnica pedagógica se extienden a los orientadores, instructores de laboratorios, supervisor de cursos de habilitación y complementación y los jefes de taller.

**Departamento Administrativo:** comprende la otra unidad de mando y depende directamente de la Superintendencia, sus líneas de mando giran sobre los jefes de bodega general, auxiliares de bodega, guardianes, pilotos, conserjes, jardinero, así como de su respectiva secretaria.

## **7) SUS ELEMENTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS.**

### **a) PROGRAMAS DE APRENDIZAJE.**

Destinado al trabajador joven que se inicia en el campo laboral.

Es la formación profesional que se imparte a trabajadores jóvenes o aprendices en una empresa y en un Centro de capacitación profesional.

Este modo de formación permite al aprendiz adquirir de manera sistemática, progresiva e integral, los conocimientos teóricos y prácticos de la especialidad y hacerlo apto para desenvolverse en forma eficaz y productiva en su puesto de trabajo. Para esto la empresa y el INTECAP cooperan estrechamente.

El aprendiz asiste al Centro de Capacitación durante un día a la semana y el resto está incorporado a un puesto de trabajo en la empresa, relacionado con la ocupación motivo de aprendizaje, con base al Plan de formación.

Adicionalmente, se realizan seminarios de taller a tiempo completo en un Centro de INTECAP, con una duración aproximada de 80 horas por año.

A conveniencia del empresario el primer año de aprendizaje puede realizarlo el aprendiz a tiempo completo (teoría y práctica, 5 días a la semana) en un Centro de Capacitación.

Dentro de los programas de aprendizaje desarrollados en el Centro, se encuentran los de habilitación y complementación y asistencia técnica.

#### **b) PROGRAMAS DE HABILITACIÓN.**

Los de habilitación, comprenden aquellos programas de formación profesional, en que cada participante adquiere conocimientos teóricos y prácticos en un área completamente desconocida para él o por el contrario, en aquella área en la que se desarrolla habitualmente.

Actualmente el centro atiende la demanda en cuanto a programas de capacitación en las área siguientes:

##### **Soldadura industrial:**

En esta, el participante adquiere los conocimientos necesarios para soldar piezas de metal, con soldadura oxiacetilénica y soldadura al arco eléctrico en diferentes posiciones.

El objetivo de esta carrera es formar soldadores que dominen el manejo del equipo y herramienta necesaria para la soldadura oxiacetilénica y la soldadura eléctrica al arco. Tiempo de duración de la carrera dos años, la vinculación laboral no es necesaria. Al finalizar su formación el participante adquiere el Certificado de Aptitud Profesional, certificado que lo acredita como Soldador Industrial.

##### **Electricidad industrial:**

Este programa, comprende las operaciones básicas que le son necesarias a una persona para que tenga un buen desenvolvimiento como electricista industrial.

El objetivo, es formar trabajadores calificados en la ocupación de electricista instalador industrial, proporcionándole los conocimientos técnicos y las habilidades propias de la ocupación, y el manejo integral, sistemático y progresivo de la carrera. Tiempo de duración tres años. Vinculación laboral no necesaria. Al finalizar el participante adquiere el Certificado de Aptitud Profesional (CAP) que lo acredita como Técnico Electricista.

Mecánica industrial:

El participante adquiere los conocimientos para el manejo de herramientas y maquinaria en el área metal mecánica.

El objetivo, es formar técnicos que dominen el manejo de equipo y herramienta necesaria para elaborar piezas de metal con la ayuda del Torno, Fresadora, Taladro, Cepillo, Rectificadora y el Equipo de Mecánica de Banco. El tiempo de duración de la carrera es de tres años, en la que no es necesaria la vinculación laboral. Al finalizar su formación el participante adquiere el certificado (CAP), que lo acredita como Técnico en el manejo de Máquinas Herramientas.

Mecánica automotriz:

El participante en formación adquiere los conocimientos básicos para analizar el manejo y control de los componentes de un automotor.

El objetivo, es formar técnicos de mecánica automotriz diesel o gasolina que dominen el equipo y herramienta para la revisión de frenos, motores, suspensión, transmisiones, caja de velocidad, sistema de arranque, sistema de inyección, combustibles, encendido, etc. El tiempo de duración de la carrera es de tres años. Vinculación laboral no es necesaria, al finalizar su formación profesional, el participante adquiere el certificado que lo acredita como Técnico en Mecánica Automotriz Diesel o Gasolina.

Enderezado y pintura:

En este el participante adquiere los conocimientos básicos para ajustar y reparar los diferentes componentes de los automóviles.

El objetivo, es formar técnicos con conocimientos básicos de materiales, trabajos básicos de enderezado y pintura, soldadura eléctrica, soldadura autógena y soldaduras especiales. Tiempo de duración de la carrera es de tres años, y la vinculación laboral no es necesaria, al finalizar su formación el participante adquiere el Certificado que lo acredita como Técnico en Enderizado y Pintura.

Mecánica de mantenimiento industrial:

El participante en formación adquiere conocimientos básicos para la inspección y reparación de maquinaria y equipo, también lleva a cabo la planificación del mantenimiento industrial.

El objetivo es formar técnicos en mantenimiento que logren el dominio del mantenimiento de equipo y maquinarias, accionamiento, engranajes, compresores de aire, plomería, calderas, y generalidades sobre máquinas herramientas. Tiempo de duración de la carrera tres años, vinculación laboral no necesaria. Al

finalizar la formación el participante adquiere el Certificado de Aptitud Profesional como Técnico en mecánica de mantenimiento industrial.

Las características más importantes que tienen los programas de habilitación anteriormente descritos es que durante el primer año el participante asiste cinco días a la semana, llamada esta modalidad Centro empresa, al finalizar los dos primeros semestres el participante deberá solicitar el patrocinio de alguna empresa dedicada al ramo o la especialidad en la que el participante se desempeñe, o en aquellas empresas que dentro de su estructura organizativa cuenta con un taller o área dedicada a la especialidad en la que se está capacitando el participante, en estos dos años complementarios de su carrera, el participante asistirá una vez por semana al Centro de Capacitación a recibir formación profesional y los restantes cuatro días en el horario particular en la empresa, llamada esta modalidad como Empresa centro.

### c) PROGRAMAS DE COMPLEMENTACIÓN.

Es la formación profesional complementaria que se imparte a trabajadores en servicio de una empresa y en un Centro de Capacitación Profesional.

Esta modalidad permite al trabajador adquirir y complementar nuevos conocimientos teóricos y prácticos de la especialidad para desenvolverse en forma más eficaz y productiva en su puesto de trabajo.

Las características importantes de este tipo de formación es que es la vinculación laboral es necesaria, en la que el participante asiste un día por semana al Centro de Capacitación a recibir formación profesional en un total de siete horas, y los restantes cuatro días, laborando en la empresa, esta modalidad es general para el tiempo de duración de la carrera.

Tanto en los programas de habilitación y complementación, el participante deberá llenar una serie de requisitos durante el tiempo que dure la carrera, para poder optar al Certificado que le garantiza el libre ejercicio de su desempeño en instituciones privadas o estatales, como mano de obra calificada. Dentro de los requisitos se encuentran los siguientes:

- Acreditar dos años de prácticas laborales.
- Realizar las diferentes pruebas de certificación teóricos y prácticos.

En cuanto al plan de formación profesional el participante deberá cubrir cinco cursos de aprendizaje, las de los dos primeros semestres son las siguientes:

- Tecnología general
- Cálculo aplicado

- Dibujo técnico
- Correlacionadas
- Deportes

En los siguientes cuatro semestres de su formación el participante deberá cubrir los siguientes cursos:

- Cálculo aplicado
- Dibujo técnico
- Correlacionadas

Tecnología general: En esta área se cubre todo lo relacionado a conocimientos básicos en mecánica de banco, electricidad y soldadura básica, durante los dos primeros semestres, para luego entrar de lleno a los temas directamente relacionados con la carrera.

Cálculo aplicado: En esta se realiza como su nombre, lo indica el cálculo numérico de los temas desarrollados en el curso de tecnología general, a excepción del primer año en que se desarrolla un repaso general de los sistemas de numeración y trigonometría.

Dibujo técnico: En este curso se realiza el diseño y análisis de las tres vistas, proyección, interpretación de planos, diagramas, etc.

Correlacionadas: Con este curso se pretende lograr en el participante una formación completa, en la que se involucre entre otros aspectos, el rescate de los valores morales dándole a conocer también el lugar que ocupa como elemento productivo en el desarrollo y vida social del país.

Los anteriores cursos son desarrollados por el cuerpo de instructores con cuenta el Centro de Capacitación, éstos son distribuidos de tal manera que unos realizan la tarea de exponer la teoría y otros el desarrollo de la práctica de taller.

Dentro de los programas de complementación se encuentran los desarrollados a nivel medio. Estos cursos surgieron con el objetivo de fortalecer los conocimientos impartidos en diferentes especialidades, tienen su origen en el año de 1985 y el enfoque que se les dio fue el de crear cursos, seminarios, con diferente tiempo de duración, que llenaran las expectativas del mercado, en donde participantes de diferentes sectores profundizaran un poco más cualquier tipo de conocimientos relacionados con su área de trabajo en las empresas.

Actualmente, el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán cuenta con los siguientes laboratorios:

- Medición y ensayo de materiales.
- Electrónica industrial.
- Hidráulica y neumática.
- Inyección diesel.
- Control de emisiones de gases

Los requisitos para poder asistir a los programas de capacitación a nivel medio son:

- Título a nivel medio.
- Certificado de aptitud profesional.
- Vinculación laboral necesaria.
- Acreditar carta de compromiso laboral.

#### d) ASISTENCIA TÉCNICA

Los programas de este tipo surgen de la necesidad de fortalecer conocimientos teóricos y prácticos de las empresas que requieren los servicios de capacitación de su personal, en alguna o algunas áreas de trabajo que así lo consideren necesarias.

Para poder realizar con éxito estos programas es necesario identificar las necesidades de capacitación. Esta se logra a través de un proceso de investigación de tipo puntual, al finalizar la investigación se analizan los resultados y se procede a programar el contenido y el tipo de asistencia que se proporcionará.

La detección de necesidades de asistencia técnica se realiza a partir de la solicitud escrita al Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, por parte de empresas, instituciones o personas interesadas en la solución de uno o más problemas que afectan sus diferentes áreas de trabajo.

El Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, tiene 24 años de capacitar guatemaltecos para ocupar puestos de trabajo, de la misma manera, las empresas han recibido asesorías para su mejor funcionamiento, por lo que el CCG2, esta consciente del papel que le toca desempeñar en el proceso de desarrollo social-económico y productivo de Guatemala.

## 1.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL AULA MODELO.

El CCG2, siempre se ha caracterizado por proporcionar al sector productivo del país, mano de obra calificada. En sus inicios uno de sus objetivos primordiales se concretó a capacitar recurso humano a nivel operativo en las diferentes especialidades impartidas en el Centro, pero debido a la constante demanda del mercado, fue necesario crear programas a nivel medio, tanto en carreras cortas, como cursos de habilitación y complementación, esto se logró concretar con la creación y equipamiento de laboratorios durante la década de los años ochenta, lo que permitió cubrir en un alto porcentaje la demanda del mercado.

Por otro lado, siguiendo siempre la misma línea y con una visión clara hacia el futuro, las autoridades del CCGA, pensaron que además de preparar recurso humano a nivel operativo y nivel medio, debería proporcionarseles también los conocimientos administrativos básicos, que le permitiera al participante poder planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar sus diferentes actividades ya en su campo de acción. Con base criterios e ideas modernas, surge la idea de crear una formación complementaria de tipo empresarial, conocida como Administración de la Pequeña Empresa, con la cooperación técnica internacional, en especial, de la Misión Técnica Alemana, de las autoridades del CCGA y del INTECAP, se logró crear y equipar lo que actualmente se conoce como el prototipo de una empresa (EMPRESA MODELO). Esta cuenta con los recursos necesarios tanto físicos, humanos y de equipo con lo que se pretende alcanzar los objetivos deseados.

A continuación se describe el desarrollo del paquete integral inicial de formación empresarial a realizarse en el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán.

La división de pequeña y mediana empresa de el INTECAP, como respuesta a la necesidad de proporcionar capacitación en el área de gestión empresarial a los egresados de la carreras técnicas que se imparten en el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, considera la necesidad de desarrollar un paquete integral para el desarrollo empresarial que comprende, la realización de diversos seminarios, los cuales se enfocarán, esencialmente, en las áreas de organización, recursos humanos, mercadeo, producción, finanzas y formulación de proyectos de inversión para la pequeña empresa, como los elementos más importantes para el desarrollo de unidades empresariales productivas.

Las funciones relativas a la capacitación deberán ser llevadas a cabo por personal especializado, que bajo la dirección de la Unidad de capacitación administrativa de microempresas, de la división de pequeña y mediana empresa de INTECAP, deberán impartir los Seminarios de capacitación a los egresados de Carreras técnicas cortas (CTC).

Además de los seminarios de capacitación en gestión empresarial, se pretenda la realización de un seminario final de formulación y evaluación de proyectos de inversión, que combinado con un programa de seguimiento y evaluación a todo lo largo del proyecto, tiene la finalidad de mejorar su rendimiento y el aprovechamiento de las experiencias.

### 1.2.1 OBJETIVOS

- 1.- Clarificar el papel del empresario frente a los retos de supervivencia que afronta toda empresa.
- 2.- Utilizar el proceso administrativo como herramienta indispensable para el mejoramiento del desempeño empresarial.
- 3.- Mejorar el nivel de conocimiento que los egresados de carreras técnicas cortas poseen en relación a los aspectos administrativos y empresariales en las diferentes áreas de gestión y formulación de proyectos de una pequeña empresa.

### 1.2.2 MODALIDAD DEL PROGRAMA

Este programa se ejecutará en tres fases, las cuales pretende básicamente, impulsar el desarrollo empresarial de los egresados de carreras técnicas del CCGA, fortaleciendo las áreas de gestión empresarial, en las cuales se tratarán temas de importancia, con un enfoque altamente participativo, dirigido a la promoción y creación de pequeñas unidades productivas.

#### 1. PRIMERA FASE

Análisis situacional de las condiciones de los participantes en el programa, el cual permitirá elaborar un diagnóstico operativo, sobre las áreas susceptibles de desarrollar mediante un proceso de capacitación.

#### 2. SEGUNDA FASE

Capacitación en el aula, mínimo 40 horas, distribuidas según la disponibilidad de los egresados de carreras técnicas cortas, durante las cuales se desarrollará los temas determinados por el diagnóstico operativo.

#### 3. TERCERA FASE

Seguimiento y evaluación, durante la cual se procederá a realizar un programa adicional de formulación y evaluación de proyectos, con la finalidad de desarrollar empresarialmente las inquietudes de los participantes.



### 1.2.3 CONTENIDO BÁSICO DE LOS SEMINARIOS.

Los seminarios comprenden un programa básico, el cual se modificará dependiendo de las necesidades detectadas en el diagnóstico operativo.

| PROCESO ADMINISTRATIVO | PLANIFICACIÓN                                      | ORGANIZACIÓN                                   | DIRECCIÓN                                       | CONTROL                                |
|------------------------|--|--|---|--|
| ÁREAS DE GESTIÓN       |  |  |   |  |
| Personal               | * Unidad Empresarial<br>* Políticas<br>* Objetivos | * Empresa y clases de empresas.<br>* Funciones | * Autoridad.<br>* Comunicación.<br>* Jerarquía. | * Supervisión<br>* Sistemas de control |
| Marketing              | * Investigación de mercados.<br>* Objetivos        | * Mezcla de marketing                          | * Ventas  | * Controles de ventas.                 |
| Finanzas               | * Presupuestos.                                    | * Sistema de costos.                           | * Evaluación.                                   | * Estados financieros.                 |
| Producción             | * Sistemas de producción.                          | * Diseño de la producción.                     | * Productividad                                 | * Control de operaciones.              |

### 1.2.4 ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

1.- El programa debe iniciar con un análisis de la situación y condiciones de los participantes egresados de las carreras técnicas cortas del Guatemalteco-Alemán. (Diagnóstico Operativo)

2.- Posteriormente se realizará los seminarios con los egresados de las carreras técnicas cortas, los cuales estarán en función del número total de egresados interesados en el programa.

3.- Paralelo a la realización de cada seminario, deberá llevarse a cabo la evaluación operativa en un número no menor de dos por evento, a efecto de evaluar sobre la marcha, el impacto del programa y las inquietudes de los participantes en relación al desarrollo de una empresa. Dicha evaluación será realizada por el Coordinador del programa.

4.- Al finalizar el seminario-base de gestión empresarial, se debe llevar a cabo con los egresados interesados en el seminario de formulación y evaluación de proyectos de inversión, con el objeto de llevar a la práctica las inquietudes empresariales de los participantes.

5.- Se recomienda, como complemento a la integralidad del presente programa, la necesidad de proporcionar a los egresados interesados, la posible disponibilidad de un fondo revolvente que permita cubrir las necesidades financieras que surjan del mismo.

#### 1.2.5 COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS

Cada seminario debe tener un número de participantes, acorde a las condiciones y características del grupo. Se considera, para un óptimo resultado, un número entre 15 a 20 participantes.

#### 1.2.6 PROMOCIÓN DE LOS EVENTOS

La promoción, contactación, selección y admisión de los participantes, será competencia directa de los organizadores del programa.

#### 1.2.7 EVALUACIÓN

El paquete integral para evaluación, será diseñado en función de las características del grupo de egresados participantes, las inquietudes mostradas durante el desarrollo de los seminarios y el criterio del coordinador de la Unidad de capacitación administrativa de microempresas de la división de pequeña empresa.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

### 2.1 COMO SE ENCUENTRA ORGANIZADA EL AULA MODELO.

Originalmente la idea se limitó a utilizar el mobiliario y equipo como un modelo que simulara una empresa, constituida por el empleo de sus áreas de trabajo y el desarrollo de sus funciones, ya que se contaba con la estructura física adecuada para realizar el proyecto descrito en la reseña histórica del Aula Modelo.

Por razones ajenas al buen deseo de las autoridades del Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, no pudo llevarse a la práctica el proyecto de Formación Empresarial, al final tanto la estructura física como el mobiliario y equipo tuvo que ser utilizado como salón de clases, en donde no se perdió toda la idea original ya que persistió el deseo de dar formación profesional de tipo empresarial a nivel operativo. En lo que se refiere a su estructura física, ésta la componen el inmueble, el mobiliario y equipo y el conjunto de estos elementos actúa como salón de clases con capacidad para atender a un promedio de 30 participantes. Dentro de los recursos materiales con los que cuenta el Aula Modelo se tienen los siguientes:

#### 1. Espacio físico.

Un aula de 20\*6 mts, aproximadamente, con capacidad para 30 participantes como máximo.

#### 2. Equipo.

- dos pizarrones
- escritorios y sillas
- fotocopadoras
- sumadoras
- máquinas de escribir mecánicas y eléctricas
- computadoras
- armarios grandes
- archivos
- retroproyector
- pantallas para retroproyector

#### 3. Material didáctico de apoyo.

- Folletos de administración de pequeñas empresas.
- Libros de administración, para consulta.
- Paquetes de computación.
- Acetatos.
- Material fungible (tinta, lápiz, marcadores, hojas, etc.)

## 2.2 ORGANIZACIÓN DEL AULA MODELO

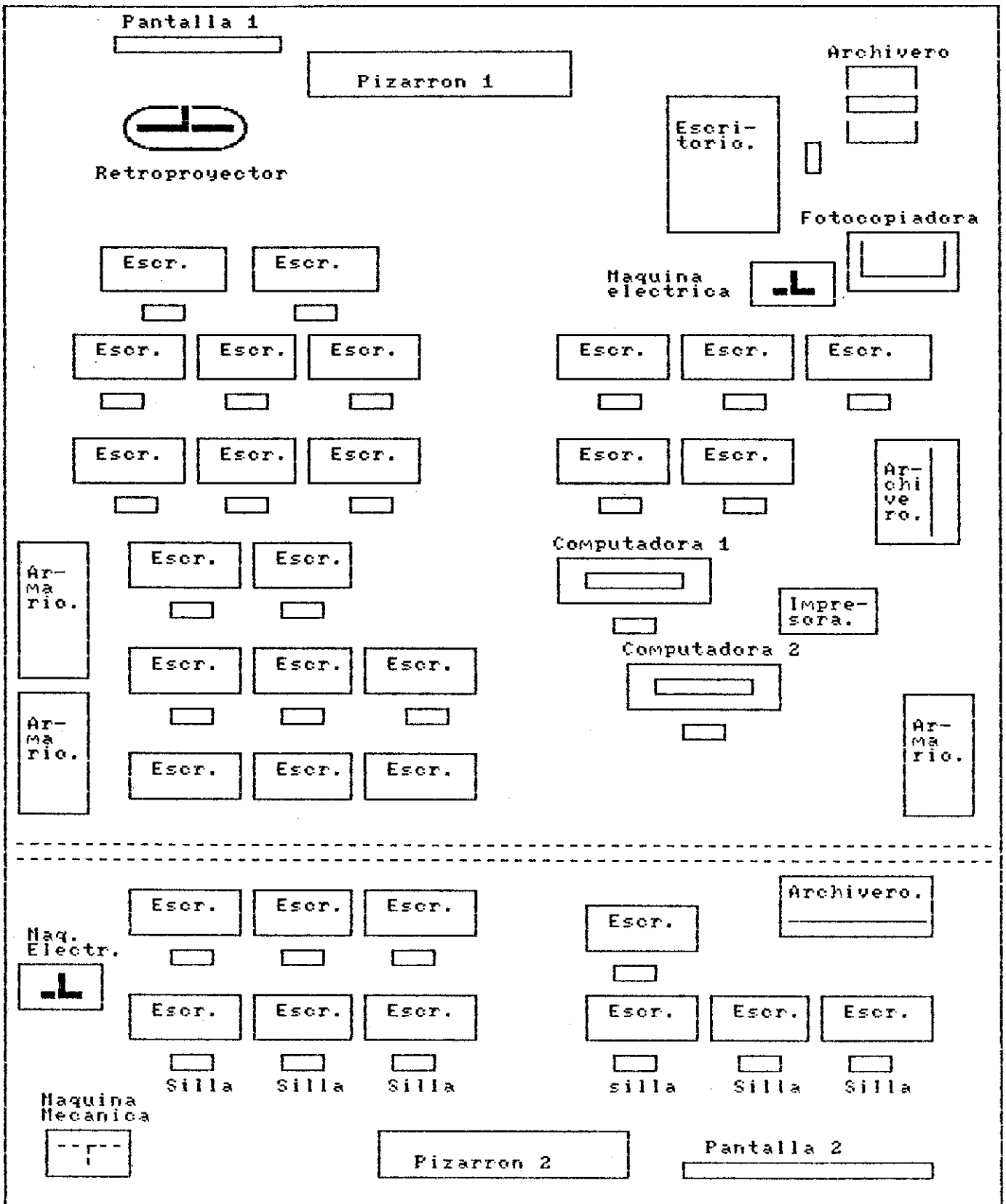
El aula modelo, se encuentra organizada en función de un salón de clases en la que los participantes provenientes de las diferentes especialidades que se desarrollan en el Centro de Capacitación, asisten una vez por semana a recibir formación de tipo empresarial, en períodos de una hora con treinta minutos, tiempo en el cual el instructor expone a través de una planificación y programación previa, los diferentes contenidos teóricos más relevantes de la administración empresarial, para luego evaluar en aquellos aspectos que su criterio merecen mayor importancia.

### 2.3 ORGANIZACIÓN DEL AULA MODELO

#### DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

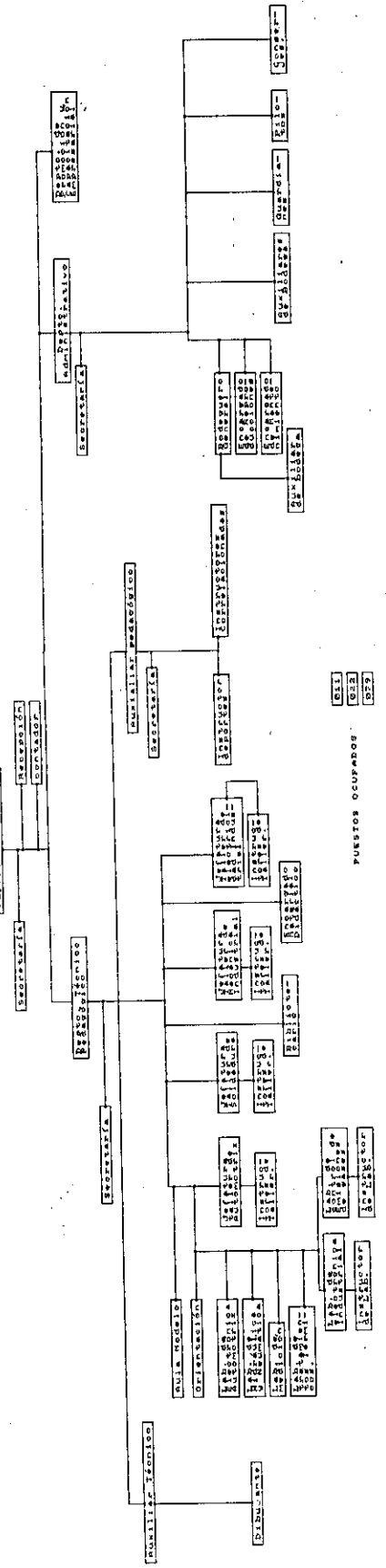
Diagrama No. 1 Dibujo No. 1  
Elaborado por: Byron Chocooj

Diagrama del metodo: actual  
Fecha: octubre de 1996



Tal y como se logra apreciar en la distribución vista en planta del aula modelo, los escritorios están ubicados de tal manera que son empleados como un clásico salón de clases y el resto del mobiliario y equipo como lo son: computadoras, máquinas de escribir, fotocopadoras, armarios, archivos, etc., se encuentra esparcido por todo el salón y en muy raras ocasiones es utilizado por completo, de tal manera que no se cumple con los objetivos iniciales de equipar dicha aula, y que ésta simulara una empresa.

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTERIO DE DEFENSA  
COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA DE CHILE  
COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA DE CHILE  
COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL DE CHILE



PUESTOS OCUPADOS  
MIL  
CIVIL  
OTRO

El organigrama, indica gráficamente que, cuando fué creada el Aula Modelo pasó a depender directamente del Jefe Técnico Pedagógico, con la supervisión y coordinación del Superintendente del Centro. Ambos en conjunta coordinación, tenían a su cargo la planificación, dirección y control de los programas que se desarrollaran en el Aula Modelo, así como del personal a cargo de la misma.

## **2.5 FUNCIONAMIENTO**

### **2.5.1 RECURSO HUMANO**

Quizá uno de los factores por los cuales no se pudo dar marcha al programa incial de formación empresarial, fue el hecho de no contar con una persona que estuviera fija y que le diera seguimiento a los programas de formación, ya que por el contrario el Centro cuenta con un mercado con expectativas de capacitación bastante grandes.

Dentro de las funciones que debe de realizar el instructor encargado del aula modelo se encuentran las siguientes:

Es la persona responsable de llevar a cabo el proceso de planificación, organización, dirección y control de la formación técnico empresarial, tiene a su cargo el desarrollo del contenido del curso de administración de la pequeña empresa, así como de planificar y ejecutar cursos, seminarios y todas aquellas actividades que ahí se realicen.

Anteriormente, a que se realizará la actualización de la organización del centro, La Empresa modelo se encontraba ligada directamente a la superintendencia y a la Jefatura Técnica Pedagógica del centro, la cual era la encargada de coordinar y controlar las distintas actividades que realiza el instructor a cargo de dicha aula, así como también procurar que la persona encargada del aula modelo llene los requisitos que el puesto exige; en otras palabra que tuviera la preparación y la experiencia adecuada en el campo de la administración de empresas, para poder llevar a cabo con éxito el logro del objetivo previsto.

### **2.5.2 TIPO DE PROGRAMA QUE SE DESARROLLA**

Dentro de los fines de la empresa modelo, como ya se hizo mención está la de capacitar a los aprendices de las diversas especialidades que atiende el CCGA, en lo referente al área administrativa, así como dar asistencia técnica de tipo empresarial a pequeños empresarios, que en un momento determinado necesitan del apoyo administrativo para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. El programa analítico del curso esta desarrollado en nueve módulos en el orden que se detallarán mas adelante, en el que el contenido de cada módulo, se toma en cuenta los aspectos más importantes y de mayor relevancia para que el participante, tenga los elementos de juicio necesarios para desarrollar cualquier tipo de actividad que atañen en forma directa a la pequeña empresa.



### 2.5.3 MÓDULOS.

- Introducción a la administración de empresas.
- Administración de materiales.
- Administración del personal.
- Administración de las fuentes de financiamiento.
- Administración de la compra.
- Administración en el almacenamiento.
- Administración de la producción.
- Administración de la venta.
- Administración comercial.

### 2.6 TIPO DE METODOLOGÍA QUE SE EMPLEA.

El tipo de metodología que se desarrolla en la Empresa Modelo es eminentemente didáctico; los temas que se tratan son muy profundos y necesitan de bastante investigación, sin embargo, se ha tratado de desglosar cada tema en forma sencilla pero que presente una solución compleja.

Se desarrollan un total de nueve módulos, con base temática en la que el participante solo concibe una base teórica en un 90%. En cuanto al proceso de evaluación y control, se realiza de acuerdo a como lo considere conveniente el instructor, ya que por lo general se realizan una serie de actividades que incluyen entre otras: evaluaciones parciales, evaluaciones cortas, laboratorio, y evaluaciones finales, tomando como base un cronograma que incluye las posibles fechas para la realización de las actividades anteriormente mencionadas, que por lo general tienen una duración de seis meses como períodos de tiempo para el desarrollo del curso.

En sus inicios el aula modelo contaba con un programa analítico propuesto por la División de la Pequeña Empresa, este cubría el contenido teórico de las cuatro áreas funcionales en una empresa; pero tenía el inconveniente de no contar con una distribución que cubriera en sí los aspectos más importantes y de aplicación directa en el manejo eficiente de una empresa, con lo que no se cubren los objetivos de origen o creación del aula modelo, es decir proporcionarle al participante las herramientas indispensables para el manejo eficiente de negocio u empresa.

La forma en que se desarrollan los nueve módulos en el primer y segundo semestre de formación es el siguiente:

Introducción a la administración de empresas: en esta el participante conoce y aprende los conceptos teóricos más importantes de la administración de empresas.

Administración del personal: en esta parte del curso, el participante aprende algunos elementos importantes para el manejo eficiente del recurso humano.

Administración de los materiales: en la administración de los materiales, el participante aprende la forma de realizar órdenes de requisición así como del manejo materiales y su distribución.

Administración de fuentes de financiamiento: en esta parte del contenido del curso, el participante aprende una serie de mecanismos para la consecución de recursos financieros, así como del manejo de un sistema de contabilidad.

Administración de la compra: determina la importancia del manejo eficiente de los diferentes tipos de compras que existen y que de alguna manera afectan a los procesos productivos de una empresa.

Administración de la producción: esta cubre los aspectos mas importantes del control de calidad y manejo de los sistemas productivos de las empresas.

Administración del almacenamiento: en este módulo se dan los lineamientos prácticos para la organización y manejo eficiente del almacén o bodega como eje principal de una empresa.

Administración de la venta: este módulo cubre los pasos que se deben realizar para llevar a cabo una venta con resultados óptimos para una empresa.

Administración comercial: este módulo culmina la preparación del participante ya que en esta parte del curso, se conocen los elementos de tipo comercial tales como: la elaboración de una carta comercial, la realización de un presupuesto, de un contrato de trabajo, y los pasos para habilitar una empresa.

Con el anterior contenido se pretendía cubrir las bases para el desarrollo de formación empresarial de los participantes al evento de capacitación desarrollado en el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán.

El sistema de evaluación es similar al realizado en las demás especialidades del Centro, es decir una evaluación sobre el 100%, exceptuando, que en la actualidad en el Aula Modelo se llevan a cabo evaluaciones parciales y de laboratorio con lo que se completa el 60% de la zona, para luego realizar una prueba final del 40%, con lo que se completa la nota total del curso; la diferencia en el sistema de evaluación con las demás especialidades del Centro, es que en las demás se realiza una única prueba modular parcial, su respectivo laboratorio y una prueba final, esto es debido en gran parte a que el curso desarrollado en el aula modelo es considerado como curso complementario, y por esa razón la persona encargada, desarrolla sus actividades de acuerdo a la mejor forma en que lo crea conveniente.

### 3. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL AULA MODELO.

#### 3.1 JUSTIFICACIÓN.

Hoy en día la capacitación del recurso humano es tan importante, ya que estamos sujetos a continuos cambios modernos lo que hace necesario elevar la eficiencia del recurso humano con lo que se logra elevar la productividad de la empresas.

La justificación para una propuesta surge de la necesidad de retomar la idea original la cual era la de crear un modelo que simulara una empresa, tratándole de dar un enfoque más práctico y que proyectara en el participante, la idea de como es una empresa en su estructura física, mobiliario y equipo, funciones y que a su vez, desarrolle los conocimientos básicos administrativos para que pueda aplicarlos en su desempeño como elemento en un puesto de trabajo o como administrador de su propio negocio u empresa.

Esta propuesta no es más que organizar el aula modelo, de tal manera que deje de ser utilizada como salón de clases y sea empleada como lo que debería de haber sido siempre una Empresa Modelo, en donde se le impartiera al participante asistente a diferentes eventos de capacitación, los conocimientos administrativos como complemento de su formación profesional, este tipo de conocimientos administrativos serán impartidos en los últimos dos semestres de su carrera.

### 3.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA MODELO

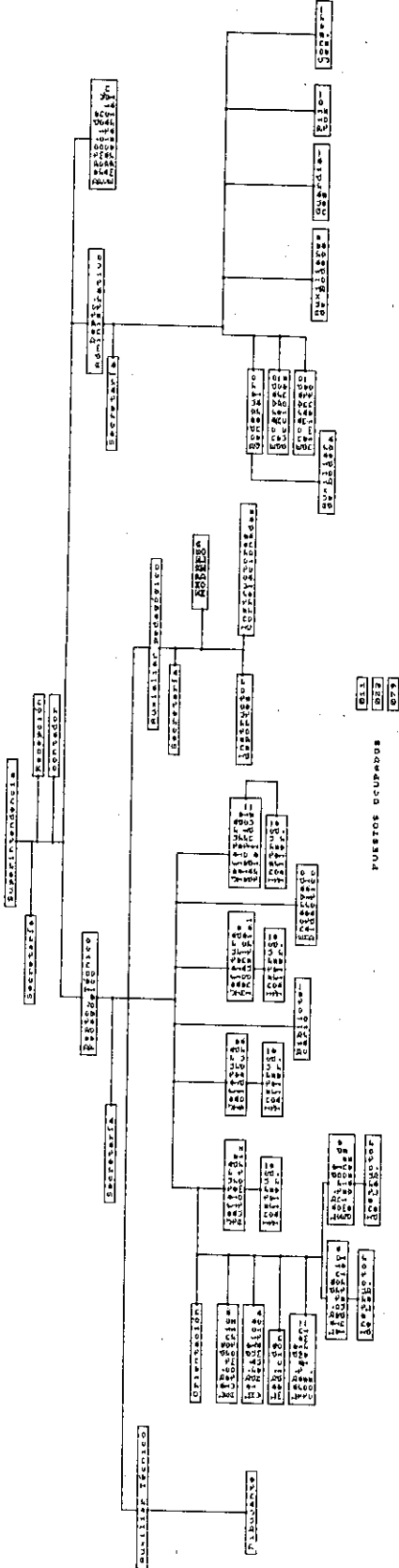
Las bases que constituyen la Empresa Modelo lo conforman, principalmente la redistribución del mobiliario y equipo. Esta redistribución se realizó, buscando con ella la departamentalización del Aula Modelo en las cuatro áreas funcionales más comunes en una Empresa.

En esta nueva distribución, los participantes tendrán la oportunidad de experimentar tanto en lo teórico como en lo práctico los sucesos más importantes que atañen a las empresas, así como de los problemas internos y externos a los que se ven afectados, y determinar como se toman las decisiones para resolver en un noventa por ciento dichos problemas.

Los participantes de la empresa modelo, por lo regular son los provenientes de los últimos dos semestres de las diferentes especialidades que se desarrollan en el Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán, aunque la presente organización esta diseñada para poder ser adaptada a cualquier programa de asistencia técnica, seminarios o carrera corta.

Actualmente, la empresa modelo cuenta con los recursos físicos y materiales descritos en el capítulo anterior, para poder satisfacer las necesidades de capacitación en el área administrativa del Centro de Capacitación Guatemalteco-Alemán.

SECRET



PUESTOS OCUPADOS

101  
102  
103

101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200

Tal y como lo muestra gráficamente el organigrama, la empresa modelo fue reubicada, con la nueva organización, y en ésta pasó a depender directamente del auxiliar pedagógico (Jefe de control académico), aunque el control tanto de los programas, planificación, organización, dirección y control, lo ejercen el Jefe Técnico Pedagógico y el Superintendente del Centro. Estos en conjunto con el Instructor, llevan a cabo el manejo y desarrollo eficiente de la Empresa Modelo.

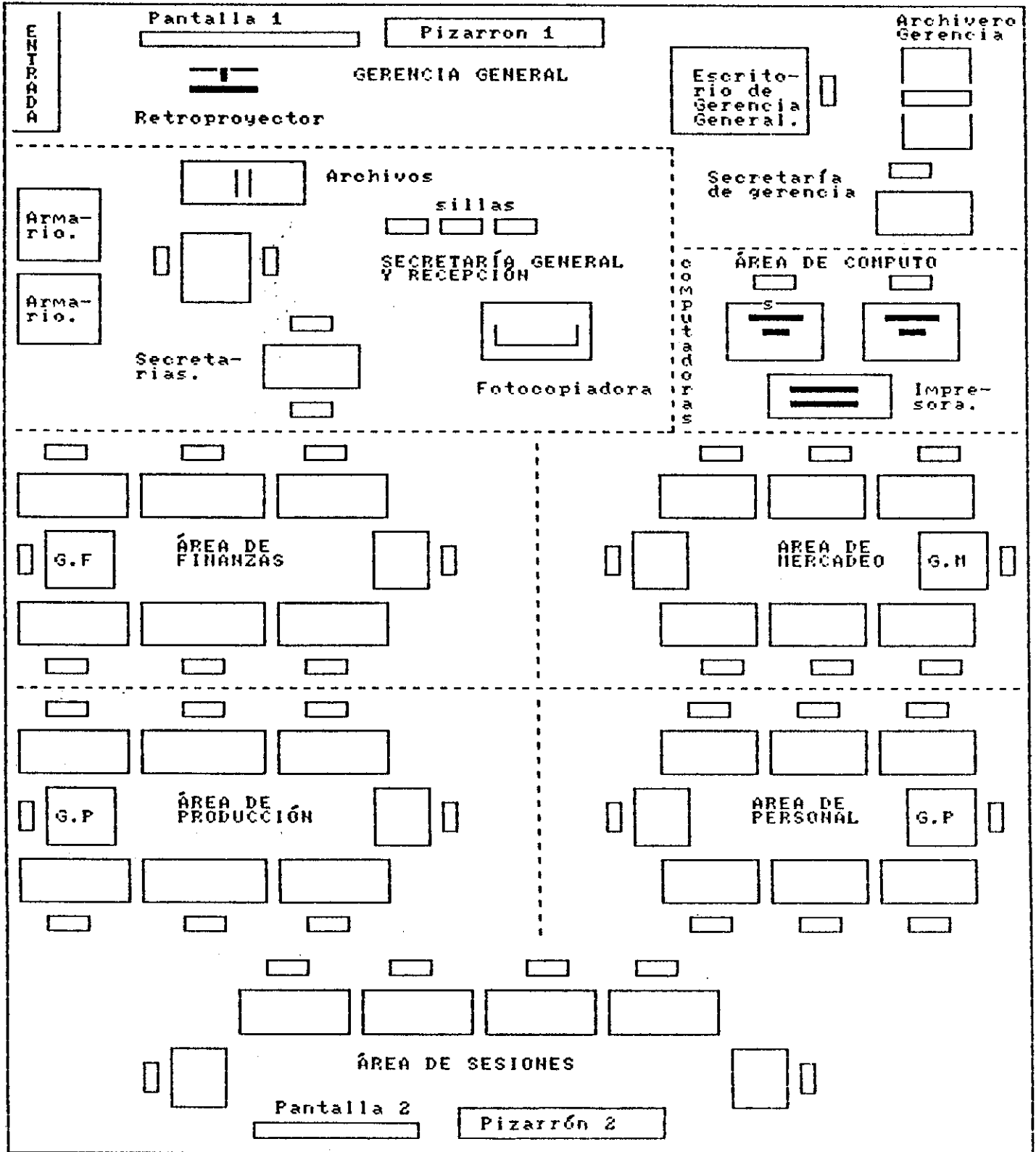
UNIVERSIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central



3.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA MODELO  
MÉTODO PROPUESTO.

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Diagrama No. 2 Dibujo No. 2 Diagrama del método: propuesto  
Elaborado por: Byron Chocooj Fecha: enero de 1996



En el diagrama, se muestra la nueva distribución, considerando las cuatro áreas más comunes en una Empresa, siendo estas: El área de producción, el área administrativa, el área financiera y el área de mercadeo.

Estas fueron distribuidas de tal manera que simulara una empresa. La ubicación del mobiliario y equipo, presenta características óptimas para desarrollar la formación empresarial. En la nueva distribución también se presenta un área de computo más organizada, un área de gerencia general, constituida ésta por el instructor del curso y un área de sesiones, en la que el Gerente General se reunirá antes y después de realizar alguna tarea. El salón de reuniones y la gerencia general cuenta con pantalla para retroproyectar cualquier tipo de exposición temática de cualquiera de los gerentes de área.

### 3.5 FUNCIONAMIENTO

La empresa modelo funcionará de la siguiente forma:

#### 3.5.1 PERSONAL.

Dentro del recurso humano necesario para atender el mercado potencial la empresa modelo, se deberá contar con un delegado consultor de la pequeña empresa y un instructor, que tendrán a su cargo la formación y atención de los participantes eventuales.

El perfil del instructor idóneo para el puesto es el siguiente:

- 1.- Décimo semestre en las carreras de ingeniería industrial o administración de empresas.
- 2.- Experiencia docente indispensable.
- 3.- Experiencia en el manejo de grupos grandes de personas.
- 4.- Experiencia en el manejo de computadoras personales, DOS, procesadores de palabras, hojas electrónicas, utilitarios, windows.

#### 3.5.2 RECURSOS HUMANOS.

Consultor e instructor.

Para atender la demanda de participantes en forma permanente, se deberá contar con un delegado-consultor de la división de la pequeña empresa, y un instructor que tendrán a su cargo la formación y atención de los participantes.



### 3.6 METODOLOGÍA

Como parte del proceso organizativo, el instructor deberá formar dinámicas de grupos, en la que se integren de acuerdo a la cantidad de participantes y a la distribución del mobiliario y equipo, tal y como se muestra en la distribución en planta propuesta.

Durante el primer semestre, los participantes asistentes reciben los lineamientos administrativos en un ochenta por ciento, con lo que se garantiza la realización de la parte práctica para el segundo semestre.

En lo que respecta al segundo semestre, los participantes serán formados en grupos de trabajo nuevamente, el objetivo de organizar grupos de trabajo, radica en la manera en que cada grupo será ubicado en una de las diferentes áreas de la empresa, por espacio de tres sesiones, el hecho de rotarlos; es una forma administrativa de ambientar y concientizar al participante en el trabajo y funciones que desarrolla cada departamento funcional de una Empresa, incluyendo la de Informática o de Computo.

Cada grupo ubicado en alguna de la áreas funcionales, no podrá ser rotada a la siguiente área que le corresponda, sin haber finalizado las actividades asignadas a su área de trabajo.

La formación teórica, será realizada tomando en cuenta todos los elementos de tipo didácticos al alcance del instructor, por ejemplo: el uso de material reproducido y entregado a cada grupo, para que sirva de apoyo complementario, además se utilizarán entre otras las siguientes estrategias:

- Experiencias directas.
- Experiencias Figuradas.

Dentro de los medios y material a emplear se encuentran:

- Pizarrón.
- Transparencias.
- Material real demostrativo.
- Hoja de trabajo.
- Video Tape.

Refiriendonos, a la segunda etapa de la formación, en donde se desarrolla la parte práctica en un ochenta por ciento, el método o técnicas que se emplearán son las siguientes: el desarrollo de actividades con el uso de hojas de trabajo, imágenes proyectadas a través del video, técnicas expositivas, técnica interrogativa, en donde cada grupo representará las funciones de cada área funcional, resolviendo casos y ejecutando disposiciones que atañen directa o indirectamente a la empresa.

La forma de coordinar los grupos de trabajo será la siguiente:

- El instructor, por su parte formará los grupos de acuerdo al número de participantes por especialidad.
- Asignará a cada departamento funcional un determinado grupo de participantes.
- Cada grupo deberá organizarse, considerando las técnicas administrativas de organización, de la siguiente forma:
- Un coordinador: el cual asumirá el cargo de gerente.
- El gerente de área, elegirá a su asistente(s) y secretario(s), con el fin de organizar su área de trabajo para luego llevar a cabo el proceso de delegar funciones.
- El instructor, asumirá el papel de Gerente General.
- El gerente general, tendrá a bien asignar a cada departamento actividades concernientes algún tema de trabajo.

Delegará funciones a cada departamento, indicándoles, la importancia del análisis y el poder de la decisión grupal, tomando como base los procedimientos que indique el gerente general y el gerente de área, como autoridad directa sobre sus subordinados.

Al finalizar la actividad asignada, cada gerente se reunirá con el jefe inmediato superior, en el lugar conocido como sala de reuniones de la Empresa Modelo, en dichas reuniones periódicas, el gerente general, solicitará en forma escrita y expositiva los resultados a que llegaron luego de resolver la actividad asignada a cada uno de los departamentos, en estas reuniones el instructor promoverá en los asistentes, el desarrollo de criterio para resolver cualquier problema que tenga relación con su área o áreas de la empresa.

El reporte escrito será realizado, haciendo uso del equipo con cuenta la Empresa. En lo que se refiere a la reunión en sí, cada gerente de área, hará uso de la palabra en una forma ordenada según como lo indique el moderador (gerente general), para que puedan exteriorizar cualquier inquietud, comentario, sugerencia, recomendaciones, etc., para resolver o analizar algún problema, al finalizar cada intervención se procederá al período de discusión, en la que todos tendrán opción a opinar y hacer valer su criterio, con este tipo de procedimientos administrativos se pretende involucrar a los participantes en algunas de las actividades que se desarrollan en una empresa.

Debe quedar bien claro, que las reuniones de gerentes se realizarán cada vez que finalice alguna actividad o tarea asignada por el instructor (gerente general), indicando que no necesariamente se terminará una función delegada en una sesión de trabajo, ya que eso dependerá directamente del instructor.

El instructor será el único responsable del control del logro de los objetivos, a través de una coordinación adecuada, brindando asesoría a los grupos de trabajo y dando cumplimiento al contenido del curso para cada semestre, según lo indicado en el presente proyecto de tesis. Además, deberá tener suficiente imaginación creativa, así como la suficiente preparación y experiencia académica, tal y como lo exige el perfil del puesto de instructor para atender la formación empresarial de la Empresa Modelo.

### 3.7 PROCEDIMIENTO.

La forma en que se desarrolla el curso, será de acuerdo a la programación del mismo, así como de la cantidad de tiempo que se empleará para cada sesión de trabajo, tal y como se muestra a continuación.

#### Aspectos Técnicos.

Períodos de clases magistrales con una duración de una hora con treinta minutos, una vez por semana para cada especialidad, incluyendo tanto la modalidad de EC como CE. Al terminar el contenido teórico de cada laboratorio, el instructor tendrá cierta cantidad de sesiones para realizar la parte práctica con tiempo de duración igual al de la clase magistral, además el instructor tendrá que considerar la cantidad de participantes por especialidad y encontrar los mejores elementos didácticos y motivacionales para despertar el interés por el curso. Además como se logrará observar mas adelante en la programación del curso recomendada al instructor, ésta proporciona cierta flexibilidad de tiempo para que el instructor del curso, cuando crea conveniente pueda darle mayor énfasis o profundizar más en algún o algunos puntos, haciendo uso de la cantidad de sesiones de trabajo que crea conveniente, teniendo en cuenta, que si esto sucediera, tendrá que ajustar su programación para poder abarcar el contenido del curso en su totalidad para cada semestre.

### 3.8 EVALUACIÓN Y CONTROL.

El proceso de evaluación, se llevará a cabo de dos formas: teórica y práctica.

En la evaluación de tipo teórica se realizará cuando se haya cubierto la mitad del contenido, esto debiera de coincidir por lo regular con la mitad del semestre; dicha evaluación tendrá una ponderación del treinta por ciento de la nota total, en ésta prueba se tendrá que evaluar los aspectos más importantes del contenido desarrollado.

La evaluación de tipo práctica, tendrá una ponderación del cincuenta por ciento, la cual incluirá trabajos entre otros los siguientes: trabajos en grupo, trabajos individuales, evaluaciones cortas, laboratorio de computo, y resolución de casos de tipo empresarial, para que los participantes desarrollen el proceso de toma de decisiones y el trabajo en equipo, con esto

se logrará integrar a los participantes al proyecto de formación empresarial, teniendo como criterio de análisis el Aula Modelo con sus respectivas área funcionales.

Para que al finalizar el semestre el participante se someta a una evaluación final para completar la nota total del ciento por ciento, en donde se tomarán en cuenta tanto aspectos de la parte teórica y práctica; el participante aprobará el curso con la nota mínima del sesenta por ciento.

El control se llevará a cabo a través de hojas de asistencia diseñadas para el efecto, así como también la supervisión, coordinación y orientar todo tipo de tareas realizadas por los participantes, esto logrará que el alumno tenga el suficiente respaldo para poder alcanzar los objetivos planteados al inicio de la presente tesis.

### 3.9 PROGRAMA

El programa descrito en el capítulo anterior, ha sido rediseñado, logrando integrar algunos módulos en uno solo para facilitarle al participante del curso la fácil comprensión del contenido, así también darle mayor énfasis a los puntos más importantes de cada módulo.

#### 3.9.1 CONTENIDO DEL CURSO.

Cada tema se ha diseñado para capacitar al estudiante a ser un buen administrador de una Pequeña Empresa, especialmente a corto plazo. El buen lector percibirá que el concepto tradicionalista que es asunto de los administradores de empresas o ingenieros industriales se descarta; ya que después de leer y aplicar detenidamente el contenido del curso, se sentirá capacitado para llevar a cabo las funciones de un Administrador de Empresas, por eso se presentan los siguientes contenidos:

- Introducción a la administración de empresas.

En este tema, se hace una introducción general a la Administración de Empresas teórico-práctico, el fin es que el participante empiece a conocer todo lo referente a las funciones administrativas y el como de su aplicación, así como también del manejo de la terminología empleada en la Administración.

- Administración de personal.

En este tema, se definen las funciones y atribuciones de un gerente administrativo, así como de los procedimientos de contratación y selección, capacitación y manejo del recurso humano, para que el estudiante comprenda cual es punto de vista que debe tener la persona que se dedica a administrar una empresa.

- Organización de la producción

En este tema, se hace un análisis del sistema productivo dentro de una empresa manufacturera. Se definen los conceptos de producción, distribución en planta y maquinaria, se analiza la transformación de materias primas, para luego dar un enfoque especial a sistemas de control de calidad. Se trata que el alumno identifique los aspectos relevantes de un sistema de producción.

- Administración de los costos y mercadeo

En este tema, se analizan los conceptos referentes a mercadeo y costos. En mercadeo se hace mención de la importancia de la investigación de mercados, etapas del ciclo de vida del producto, como medir la competencia, así como el manejo de los costos que implica la fabricación de un producto y el manejo de los elementos importantes a la hora de llevar a cabo una compra de productos o materias primas.

- Práctica comercial.

En este tema se presentan algunas técnicas necesarios para incrementar la productividad de sus operaciones. Al final del curso se pretende de que se abarque todo tipo de aspectos.

Se espera que el presente contenido le de al estudiante una base sólida para administrar una empresa, en forma eficiente y eficaz a corto plazo.

### 3.10 CONTENIDO PROGRAMÁTICO

A continuación se describen los contenidos programáticos, para cada área funcional a desarrollarse en la empresa modelo.

#### 3.10.1 ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA DE PERSONAL

Objetivos.

- Lograr que el participante a la empresa modelo comprenda los conceptos teóricos y prácticos más importantes de una empresa.
- Que el participante determine, como se lleva a cabo el desarrollo del proceso administrativo a nivel general.
- Que el participante, conozca y determine la importancia de la administración de personal y a la vez identifique la importancia que tiene la aplicación de ésta sobre el rendimiento de la Empresa.

En esta área el participante realizará entre otras actividades las siguientes alguna de las siguientes:

- Conocimiento y aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso.
- Determinar las actividades comerciales de una empresa en particular.
- Determinar las formas de organización moderna e innovadora.
- Descripción de una empresa considerando sus áreas funcionales.
- Manual de descripción y especificación de puestos para un gerente en particular.
- Descripción genérica de una manual de funciones.
- Manual de especificación del puesto (perfil).

### 3.10.2 ÁREA PRODUCCIÓN

Objetivos.

- Que el participante conozca y aplique en lo posible todo lo referente a los procesos productivos de una empresa.
- Lograr despertar en el participante, la importancia de la calidad de los procesos productivos.

Las actividades de esta área son:

- El conocimiento de técnicas modernas como productividad, calidad total, competitividad, etc.
- Análisis de la transformación de materias primas.
- Cálculo del costo de venta de un producto.
- Análisis y comprensión del estado de producción o manufactura.

### 3.10.3 ÁREA DE MERCADEO

Objetivos.

- Que el participante comprenda la importancia de dar a conocer el producto que produce, o del servicio que presta una empresa.
- Que el participante identifique la importancia de determinar los deseos y necesidades del consumidor, a través de un estudio de mercado.
- Que analice las etapas que recorre un producto a través de su ciclo de vida.

Las actividades de esta área son:

- Elaboración de un estudio de mercado.
- Determinar cuales son los elementos del mercadeo.
- Identificar los elementos que conforman la mezcla comercial.
- Identificar cual es la diferencia entre un mercado potencial y un mercado real.

#### 3.10.4 ÁREA DE FINANZAS

Objetivos.

- Que el participante conozca y aprenda, cuales son los costos en que incurre una empresa que manufactura productos o presta servicios.
- Lograr que el participante comprenda e identifique los aspectos comerciales más importantes de una empresa, y los pueda desarrollar en forma óptima.

Las actividades de esta área son:

- Clasificación de los costos.
- Elaboración de un inventario, con su respectivo resumen.
- Elaboración de un balance general.

#### 3.11 PROGRAMA RECOMENDADO AL INSTRUCTOR DEL CURSO.

Los contenidos a cubrir en los dos primeros semestres son los correspondientes a las de las áreas de administrativa y la de producción. Durante el desarrollo del contenido teórico y práctico, el instructor deberá incluir dentro de su programación, el conocimiento del equipo así como de su aplicación, además de enseñar el manejo introductorio de los programas de computación, como lo son, los procesadores de palabras más sencillo para el aprendizaje.

En los siguientes dos semestres de formación, se desarrolla el contenido teórico y práctico de las áreas de mercadeo y finanzas, complementandola con el manejo de programas de computación, como lo son el manejo de una hoja electrónica y de un graficador, tomando en cuenta siempre, el empleo de programas de sencillo aprendizaje.

## 4. GUIA PROGRAMÁTICA PROPUESTA

### 4.1 FORMA DE PRESENTACIÓN

Cada tema se ha diseñado como una presentación formal, como debe ser un buen trabajo de ingeniería o un proyecto que se presente en una empresa. Los puntos van desde el contenido teórico como práctico. El lector se dará cuenta que cada tema empieza con una introducción y termina con la conclusiones y recomendaciones. Esto se debe a que al principio de la tesis aparece un contenido general y al final conclusiones, recomendaciones y una bibliografía general.

#### **Introducción.**

Tiene dos fines básicos. Presenta una descripción breve del contenido de cada tema y hace que el lector se forme la idea precisa de que trata cada tema que va a leer. De hecho, en la introducción se pueden hasta incluir conceptos específicos de lo que tratará el tema a desarrollar. Por otro lado, tiene la función de interesar al lector y despertarle el deseo de leer el contenido de cada tema. Por lo tanto, debe ser llamativa y concientizar al lector que debe profundizar el tema pasando a investigar el contenido del laboratorio.

#### **Objetivos.**

Los objetivos de cada tema deben ser definidos en forma clara y sencilla y no redondear respecto al fin particular que se persigue.

Se tiene que presentar objetivos generales y los contenidos que se espera dejen en la mente del lector los conceptos definidos. En éstos se puede presentar el tema y la forma amplia en que se cubrirá respecto del punto que se esté analizando.

Con los objetivos específicos se pretende enfatizar los puntos principales que se quieren desarrollar en la parte teórica y las que se pretenden reforzar con la parte práctica. Los objetivos específicos contendrán los puntos esenciales que se pretende fijar en la mente del lector, aún cuando éste no logre captar el cúmulo de detalles que se enfoca con el tema general. Por supuesto, el reporte se debe presentar en cierta forma que el lector capte todos los argumentos del tema.

#### **Marco teórico.**

El marco teórico es la base misma del desarrollo práctico de cada uno de los temas expuestos.

Se ha tratado que el marco teórico en cada uno de los temas sea lo más amplio posible y que le brinde al lector toda la base necesaria para conceptualizar el tema a desarrollar; y así, al tratar de resolver la parte práctica no se pierda, sino con la base teórica que ya se le ha brindado pueda entender por qué se procede de la forma práctica que se hace.

Al elaborar cada tema se hizo una investigación amplia sobre cada tema, luego se resolvió en forma práctica algunos subtemas en particular que ayude a comprender en mejor forma los conceptos teóricos.



Esto permite que el marco teórico sea una verdadera guía para el lector de manera que pueda tener el material informativo necesario para entender como se llevará a cabo el ejercicio práctico de cada tema.

#### **Desarrollo práctico.**

Aquí se llevan a cabo todo los aspectos referentes a reforzar la parte teórica; tal y como se propusieran en los objetivos; esto se realiza a través del desarrollo de ejemplos de algunos temas presentados en la parte teórica. Sin embargo, por el tipo de temas que se abordan en ésta guía programática, ha sido necesario que a través del desarrollo práctico se mencionen en forma enfática algunos conceptos claros, al momento de ejecutar la parte del ejercicio que se esta presentando.

Por lo tanto, el estudiante debe estar conciente al hacer sus tareas que por el tipo de temas que se maneja en esta guía, el desarrollo práctico no solo conlleva cálculos numéricos sino también el énfasis necesario en cada concepto que refuerza los cálculos prácticos.

### **4.2 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

#### **Introducción**

Debido a que las empresas son hoy en día el factor dinámico de la economía de un país, se hace necesario conocer como se forma una empresa, y cuáles son cada una de las etapas que la componen, de la misma manera conocer la clasificación de las empresas de acuerdo al tamaño, a la actividad, al número de propietarios, etc., así también las actividades comerciales que desempeñan la pequeñas empresas.

#### **Ojetivos**

##### **General**

Proporcionar los lineamientos administrativos que describan, en forma específica, el concepto de Administración de Empresas.

##### **Específicos**

- Interpretar el concepto de administración de empresa.
- Aplicar los principios de administración dentro de la empresa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## Marco teórico

### 4.2.1 EMPRESA

"Una empresa es un conjunto de personas, recursos materiales y técnicos, organizados para lograr un objetivo previamente determinado."<sup>1</sup>

El concepto de empresa puede darse desde tres puntos de vista:

- 1.- punto de vista organizativo: entidad compuesta por una o varias personas y un conjunto de recursos con los cuales se producen para un mercado, ciertos bienes o servicios.
- 2.- punto de vista socioeconómico: unidad productiva que busca alcanzar beneficios para sus propietarios mediante un eficiente funcionamiento y empleo de sus recursos.
- 3.- punto de vista legal: persona jurídica con capacidad para poseer bienes, celebrar contratos, demandar y ser demandadas.

### 4.2.2 IMPORTANCIA.

Las empresas son el primer factor dinámico de la economía de un país, y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida de sus habitantes.

Es a través de las empresas que el gobierno, tanto como los particulares, cumplen sus fines económicos y de prestación de servicios a las comunidades, y es a través de ellas también que se generan fuentes de trabajo y se enriquece la orientación económica del país.

### 4.2.3 ADMINISTRACIÓN

"Administrar implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas. El centro de la administración es combinar los recursos escasos de tal forma que puedan satisfacer grandes necesidades y disminuyan las necesidades postergadas. Esto significa usar recursos en forma eficiente."<sup>2</sup>

Administración se refiere a la acción de hacer a través de otros.

---

<sup>1</sup> Dirección de Desarrollo Gerencial y Empresarial. Guía para el Manejo Eficiente de la Pequeña Empresa. (8o. ed. Asunción Paraguay: Editorial cultural, 1993) Vol. II, pp.3

<sup>2</sup> Dirección Gerencial y Empresarial. Guía. Ibid. p. 4.

#### 4.2.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para asegurar el funcionamiento y lograr los objetivos y metas del proceso administrativo de la empresa, es necesario, tener conocimiento de las funciones básicas de la administración, las cuales se describen a continuación:

- 1.- PLANIFICAR
- 2.- ORGANIZAR
- 3.- DIRIGIR
- 4.- INTEGRAR
- 5.- CONTROLAR

##### 4.2.4.1 PLANIFICAR

Es pensar en los objetivos y metas que se quieren alcanzar y buscar el mejor camino para llegar a ellos. Determinar metas implica responder a las preguntas: cuánto? en cuánto tiempo? con qué recursos materiales y financieros?, es decir, cuantificar el objetivo. En otras palabras, nos da por anticipado el quién, qué, cuando, dónde, por qué y cómo de las acciones futuras.

Los objetivos son de enorme importancia para la administración pues le dan sentido al darle un direccionamiento a la empresa.

Los objetivos deben ser bien definidos por todos; deben ser prácticos en lo posible cuantificables y, es así que servirán como una fuerza motivadora para todo el personal de la empresa.

Debe tenerse en cuenta que se planea para el futuro; no para hoy, no para ahora.

También debe tenerse en cuenta que es diferente planificar en un negocio existente que pensar en planificar una nueva empresa. La empresa para nosotros hoy ya existe, planificaremos entonces otras cosas, no la ubicación del local, por ejemplo, como se haría en una empresa que va a iniciar sus acciones por primera vez.

Al planificar, es necesario preguntarse:

- . Qué productos o servicios debo ofrecer?
- . Cómo puedo mejorarlos?
- . Quiénes serán mis clientes?
- . Qué calidad debe tener mi producto o servicio?
- . Cuánto pedido puedo aceptar?
- . Qué materiales necesito?
- . Dónde debo comprarlos?
- . Qué personal necesito?

### Planeación estratégica.

"La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están

ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

#### 1. A nivel de la empresa total

La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.

#### 2. A nivel de división

Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

#### 3. A nivel funcional

Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

La planeación estratégica se ha introducido como un proceso. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La secuencia de una planeación estratégica es la siguiente: (fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia y la determinación del presupuesto)."<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Jean-Paul Sallenave Gerencia y Planeación Estratégica. 3ra ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1993.

#### 4.2.4.2 ORGANIZACIÓN

"Significa ordenar y coordinar las actividades de trabajo de modo que se cumplan en la práctica, en la forma óptima para la empresa. La organización se realiza para reunir y disponer de

todos los recursos necesarios, incluso personas, a fin de que el trabajo se cumpla satisfactoriamente. La meta de la organización es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia.

La organización tiene razón de ser debido a que el trabajo a realizar es excesivo para una sola persona. Entonces, lo que se busca es lograr una acción colectiva eficaz.

Al organizar, se debe pensar principalmente en quién debe realizar los diferentes trabajos y cómo deben hacerse. Organización significa sincronizar el esfuerzo evitando superposición o duplicación de tareas.

#### 4.2.4.3 DIRECCIÓN

Significa orientar la ejecución de las tareas provocando en los empleados el deseo de desenvolverse optimamente, para que cada uno contribuya con los objetivos de la empresa.

Para crear un buen ambiente de trabajo y comprensión, es necesaria la comunicación entre todos. La buena comunicación sirve para motivar, estimula el interés por el trabajo. Así mismo con la motivación se logra estimular, inspirar y animar a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos.

#### 4.2.4.4 INTEGRACIÓN

La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización. Por lo tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma eficaz.

#### 4.2.4.5 CONTROL

Significa comprobar y valorar mi trabajo y el trabajo de los demás, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Cuando el control indica que estamos fuera del camino previsto, hay que tomar medidas apropiadas para evitar el fracaso y replantear el plan a seguir.

El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas. El control puede y debe ser usado para promover relaciones favorables entre todos los empleados.

El control se da en los siguientes factores: cantidad calidad, empleo del tiempo y costo.

Al hablar de control debemos pensar, entre otras cosas, en:

1. Control de ingresos y egresos (movimiento de caja)
2. Control de los costos de los productos o servicios
3. Control de anticipos de dinero
4. Control de calidad de los productos o servicios
5. Control de personal (motivación, relaciones humanas."<sup>4</sup>

#### 4.2.5 ÁREAS FUNCIONALES

La cantidad de actividades de diverso tipo que se desarrolla en una empresa requiere un adecuado ordenamiento. Estas actividades se han agrupado y ordenado en cuatro áreas funcionales que son: el área de Mercadeo, el área de Producción, el área de Personal y el área de Finanzas.

A continuación se describe cada una de ellas.

##### 4.2.5.1 ÁREA DE MERCADEO

El mercadeo, enseña cómo los productos y servicios que se ofrezcan deben responder a las reales necesidades de los consumidores y también, que la mejor forma de conocerlas, es partiendo de investigaciones de mercado apropiadas a cada empresa para lo cual existen técnicas sencillas.

La función de mercadeo está encaminada a descubrir y estudiar las necesidades de un grupo de consumidores, con el objetivo de hacerles llegar un producto o servicio que les satisfaga a un costo razonable, esperando obtener una utilidad.

El mercadeo se propone identificar, anticipar, y satisfacer las necesidades del consumidor por medio de un producto o servicio y obtener ganancia al hacerlo. Algunas de las funciones del área de mercadeo son:

- . La investigación de mercados.
- . La definición del diseño y empaque del producto.
- . La distribución y venta de los productos.
- . El diseño y lanzamiento de nuevos productos.
- . La promoción y publicidad.
- . Diseño, elaboración y ejecución de planes y estrategias de mercado.

---

<sup>4</sup> Dirección de Desarrollo Empresarial y Gerencial, Guía, Ibid. Vol. II. p. 9-10-11-12.

#### 4.2.5.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Es el área encargada de transformar las materias primas en productos terminados, mediante la utilización de hombres y máquinas. Algunas de las funciones del área de producción son:

- . La selección de las máquinas y equipos adecuados para la producción.
- . El abastecimiento de materias primas.
- . La organización del espacio físico dedicado a la producción.
- . El mantenimiento de máquinas y equipos.
- . El almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- . El control de calidad.

#### 4.2.5.3 ÁREA DE PERSONAL

Es el área encargada del manejo eficiente de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Las actividades del área financiera las siguientes:

- . El reclutamiento y selección de personal idóneo y responsable.
- . El entrenamiento de personal.
- . La orientación y evaluación al personal.
- . La creación de un ambiente de trabajo agradable y en lo posible libre de conflictos.

#### 4.2.5.4 ÁREA DE FINANZAS

Es el área encargada del manejo óptimo de los recursos financieros de la empresa. Son actividades del área financiera las siguientes:

- . La consecución de los recursos financieros, tanto internos como externos requeridos para el cumplimiento de los planes fijados por la empresa.
- . Cuidar de que los recursos externos que requiere la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.
- . El control de la cartera de clientes y las cobranzas.
- . La organización un sistema de contabilidad.
- . El manejo de las relaciones con los bancos y las entidades financieras.

La mayoría de las pequeñas empresas, no cuenta con la capacidad económica para contratar personal con conocimientos en cada una de las áreas descritas anteriormente, por lo que, en un alto porcentaje las funciones son realizadas por el empresario. Sin embargo, debido al crecimiento de la empresa, hace necesario que cada uno de los integrantes de la empresa, adquiera en forma general los conocimientos referidos a dichas áreas funcionales, lo que justificaría la división del trabajo.

#### 4.2.6 CLASES DE EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:

Por su actividad:

- Agropecuarias
- Industriales
- Comerciales
- De servicios

**Agropecuarias:** las que buscan la exploración y/o explotación de los recursos naturales.

**Industriales:** las que dirigen sus actividades hacia la fabricación de productos mediante la transformación de materias primas.

**Comerciales:** las que se dedican a la compra y venta de bienes.

**De servicios:** aquellas cuya actividad es prestar un servicio. En este grupo están incluidas las entidades educativas.

Por su tamaño:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas
- Microempresas

Por el número de propietarios:

- Individuales
- Sociedades

**Individuales:** pertenecen a un solo propietario.

**Sociedades:** pertenecen a dos o más personas.

Por su fin:

- Privadas
- Públicas

**Privadas:** buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general.

**Públicas:** cuando su finalidad es básicamente de servicio a la comunidad, pudiendo o no obtener beneficio económico.

#### 4.2.7 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Administración de empresas es el conjunto de tareas, procedimientos y sistemas, a través de los cuales se desarrolla la actividad de dirección para conseguir las metas organizacionales.

La tarea actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización,



dirección, integración y control, de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

#### 4.2.8 LA ORGANIZACIÓN INNOVATIVA

Algunas empresas pequeñas y medianas (PYME) se han convertido en precursoras activas de las nuevas formas de organización industrial. El papel tradicional de esos establecimientos como productores de bienes con bajo contenido tecnológico y alta utilización de mano de obra se ha modificado, como lo evidencia el surgimiento de pequeñas y medianas empresas innovadoras. No se trata de una tendencia generalizada, pero en algunos países y en ciertas ramas industriales operan PYME con capacidad para incorporar tecnologías productivas y de gestión avanzadas, emplear trabajadores calificados y realizar innovaciones de distinto alcance en los productos o procesos fabriles.

La competitividad de las empresas ya no se relaciona sólo con su tamaño, sino con las capacidades tecnológicas, la organización flexible de los factores productivos y el tipo de actividad.

Uno de los aspectos más importantes para lograr una organización innovadora es la cooperación del personal. Toda empresa que desea ser competitiva, no debe trabajar bajo los mismos esquemas de siempre, si no todo lo contrario debe tener una visión clara hacia la innovación constante.

Por ello, el primer reto para la innovación es lograr una completa cooperación del recurso humano, creando en ellos una cultura innovadora, creativa y eficaz aplicada al desarrollo y desempeño laboral, tomando en cuenta que la efectividad de la innovación dependerá de la participación, seguridad y reconocimiento del mismo. Una herramienta auténtica y eficaz es "humanizar" la empresa. Para poder hacer uso de ésta herramienta es necesario conocer los siguientes cuatro elementos:

- . Las personas
- . La organización
- . El producto
- . El control

##### **Las personas**

Elemento indispensable para el éxito en la evolución de las empresas. Todo ser humano tiene ideales, tiene diferentes estilos de ver las cosas, por lo consiguiente necesita ser escuchado. La participación del recurso humano es sumamente necesario para despertar el interés por aportar su mejor fuerza de trabajo en favor de la organización.

Un proceso orgánico de este tipo implica satisfacer otra necesidad de la persona: la seguridad. En cualquier colectivo humano, el hombre tiene necesidad de protección y de seguridad.

El tercer aspecto a considerar es: el reconocimiento. En cualquier grupo de trabajo, el ser humano necesita que sea reconocido su desempeño laboral, tomando en cuenta el interés a su puesto de trabajo, así también el aporte laboral individual al grupo de trabajo de la organización.

Este sentimiento no tiene por que anular la capacidad de mejorar, sino todo lo contrario lo refuerza.

### **La organización.**

Muchos intentos por "humanizar" la empresa acaban fracasando en "paternalismos" más o menos autoritarios, por no contemplar otro concepto crucial: la "humanización" de la organización. Es más, cualquier proceso serio de "mejora continua", de "innovaciones incrementales", pasa, inevitablemente, por activar la inteligencia y la creatividad de toda la organización, entendiendo que quien más cerca está del problema es quien mejor lo conoce y, por tanto, quien más puede aportar para resolverlo.

Para enfrentarse a lo desconocido, la empresa debe alentar y facilitar formas de autoorganización flexibles y poco formalizadas que generen nuevas ideas y soluciones. Por su propia esencia, la jerarquía tiende a funcionar por inercia, en base a patrones formales.

### **El producto**

Cualquier producto opera en dos planos: El funcional, en la medida en que cumple la función para la que fue diseñado, y el emocional, en otros aspectos intangibles que no son de fácil medición.

Desde el punto de vista económico, nuestra sociedad no se enfrenta con el problema de la producción, sino con el del consumo, lo que hace que el conocimiento y control de los significados emocionales adquieran gran importancia. Estas necesidades emocionales constituyen una interesante referencia para abrir a las empresas nuevas vías de mejora más allá de la exclusiva "funcionalidad" del producto.

### **El control**

El punto de partida es entender el control como aprendizaje. No se controla por controlar o para saber si los resultados han sido alcanzados o no, sino para entender los procesos que se están desarrollando, como estos contribuyen a los resultados y como y que los modifica y transforma, aprendiendo de ello para introducir nuevas ideas, iniciativas y experimentos (innovar).

#### 4.2.9 Desarrollo Práctico

##### 4.2.9.1 Descripción de una empresa considerando sus áreas funcionales.

**Descripción genérica:**

**NOMBRE DE LA EMPRESA: TALLER INDUSTRIAL B&R, S.A**

Empresa líder en su ramo, que se dedica a la fabricación y venta de piezas, en el área de metal-mecánica. Dentro de las áreas funcionales de trabajo de la empresa se encuentran las siguientes:

##### **ÁREAS FUNCIONALES:**

**ÁREA FINANCIERA:** Area responsable de desarrollar y recomendar amplias políticas financieras; supervisar todas las funciones financieras de la empresa incluyendo contabilidad, auditoría, bonos control presupuestario, recibos de caja y desembolsos, cobros y créditos, métodos y estadísticas, finanzas, seguros y nóminas.

- \* Proyectar los flujos de efectivo futuros y después evaluar el posible efecto de estos flujos sobre la situación financiera de la empresa.

- \* Determinación de un nivel apropiado de liquidez.

- \* Evaluación del riesgo financiero.

**ÁREA ADMINISTRATIVA O DE PERSONAL:** Area responsable del desarrollo de programas técnico-profesionales de capacitación.

- \* Resolver problemas laborales internos y externos.

- \* Reclutamiento y selección del personal.

- \* Evaluación de puestos y desempeño.

- \* Dotación del personal.

- \* Creación de un ambiente de trabajo agradable .

**ÁREA DE MERCADEO:** área responsable de desarrollar estudios de investigación de mercados y planes de mercadeo.

- \* Realizar la mezcla comercial (diseño y desarrollo del producto, determinación del precio, plaza o punto de venta, promoción del producto).

- \* Control de marca, razón comercial.

**ÁREA DE PRODUCCIÓN:** área responsable del abastecimiento de materias primas, materiales auxiliares e insumos.

- \* Desarrollar programas de control total de calidad.

- \* planificar, organizar, dirigir y controlar el o los tipos de producción que se realicen en la empresa.

- \* Selección de máquinas y equipos adecuados para la producción.

- \* Montaje y mantenimiento de las máquinas y equipos.

**ÁREA DE PRODUCTOS Y/O RESULTADOS:** Denominada también como área de consultoría y asesoría, en esta se evalúa el desarrollo integral de la empresa, como la creación de políticas con las demás áreas funcionales en beneficio del progreso y desarrollo

de la organización. Además de conocer, analizar y tomar decisiones sobre los resultados obtenidos durante cierto períodos de reconocimiento (Diagnóstico Industrial), desarrollar e implementar tácticas y planes estratégicos, la creación de programas de mejora continua (Calidad Total), realizar cambios radicales en los diferentes procesos que conforman a la empresa (Reingeniería), etc.

**4.2.9.2 Descripción de las actividades comerciales de una empresa.**

Qué actividades comerciales existen dentro de una empresa?

Ejemplo: Hablaremos del caso de un taller mecánico.

**TALLERES  
B&R, S.A**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ADQUISICION  
ABASTECIMIENTO**

Materia prima:  
aceros aleados  
y no aleados,  
metales ligeros  
y pesados.

Materiales  
auxiliares:  
refrigerantes,  
aceite de corte

Maquinaria:  
fresadora universal  
y convencional, tornos  
rectificadora plana,  
cilíndrica, prensa  
hidráulica, taladros,  
sierra de vai-ven,  
soldadura eléctrica  
y autógena, esmeriles,  
afiladoras de fresas.

**SERVICIOS**

|                            |                                 |                      |                    |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| Compra control de facturas | Depósito control de inventarios | Productos terminados | Empaque al cliente |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|

**ENTREGA Y SERVICIO  
POST-ENTREGA**

cálculo de precio,  
promoción, control  
de ventas, control  
de ingresos.

**FABRICACIÓN  
DE  
PIEZAS**

Mano de obra: \_\_\_\_\_ Contratar personal  
bodeguero, conserje,  
técnicos industriales,  
jefes de taller.

## 4.3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Introducción

Las personas que dirigen el trabajo de otros deben estar capacitadas para vislumbrar el potencial oculto de cada uno de ellos.

Al igual que todas las otras funciones de la dirección administrativa, la dirección del personal exige discernimiento, habilidad y paciencia. Estos son los ingredientes de la "dirección creativa".

El mayor valor de la empresa no lo constituyen sus edificios o equipos, sus inventarios o cuentas por cobrar. Lo constituyen sus empleados. La contratación de la persona apropiada para un trabajo determinado da buen rendimiento, no solamente en dinero, también en lo que debe constituir un grupo de empleados leales y permanentes.

Cualquier empresa, en especial una pequeña, debe tener un conjunto de buenos empleados. Por desgracia, actualmente uno de los problemas más graves de los pequeños empresarios es la escasez de empleados aptos y capacitados.

### Objetivos

#### General

Aplicar las técnicas básicas de Administración de Recursos Humanos en la Pequeña Empresa; para lograr mayor productividad y bienestar del personal a su cargo.

#### Específicos

- Determinar las distintas fuentes de reclutamiento y selección de personal.
- Analizar cada una de las técnicas que logran incrementar la productividad del recurso humano.

#### Marco teórico

### 4.3.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La administración de personal es la planeación, organización, desarrollo, Integración y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la empresa representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de personal significa, conquistar y mantener a las personas en la empresa, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas situaciones, que provocan euforia y entusiasmo, sino también

aquellas muy pequeñas que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen; pero que hacen que las personas deseen permanecer en la empresa. También esta en juego la especie y calidad de vida que la empresa y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

#### 4.3.2 EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación de un empleado nuevo es tan importante para el empresario como para el contratado. Puede ser el comienzo de una relación mutuamente grata o de una larga serie de equivocaciones.

Actualmente, muchas de las empresas que sufren una constante rotación de personal y pocas ventas son aquellas cuyas políticas de contratación, capacitación y supervisión son de corto alcance y están libradas al azar. La rotación del personal no comienza con la insatisfacción del trabajo; comienza con los procedimientos inadecuados de contratación.

Los procedimientos de reclutamiento y selección son los dos factores que mayor influencia tienen en los altos índices de renovación del personal.

#### 4.3.3 FUENTES DE PERSONAL

"La mecánica del reclutamiento es bastante simple. Después que se haya decidido qué clase de persona se desea para llenar una vacante determinada se deberá saber dónde se la puede hallar.

Las tres principales fuentes son: 1) Los empleados de la propia organización o de otros empleadores de la región; 2) Ex-empleados que temporalmente no están trabajando; 3) Recién llegados a la fuerza de trabajo.

#### 4.3.4 VIAS PARA CAPTAR PERSONAL

Una vez que se defina la fuente, se debe decidir por qué vía se llegará a ella. Los anuncios internos en la misma empresa constituyen una buena vía y suelen ayudar a levantar el ánimo del empleado y mejorar la motivación.

Los avisos en los diarios constituyen otra vía para poder captar candidatos, es el método más usual. Otra vía es la revisión de las fichas de los ex-empleados o las solicitudes de los que no llegaron a ingresar.

Las agencias de empleo también pueden servirnos de guía para llegar a alguna de las fuentes. Otra vía puede ser la visita a instituciones educativas (colegios, universidades, centros de capacitación) o a otras zonas en donde se encuentran los candidatos que buscamos.

Una vía también la constituye atraer a empleados de otras firmas ofreciéndoles mejor remuneración o mejores condiciones de trabajo (debería analizarse si es justa o no esta manera de captar personal).

Cuando se piensa en un tipo particular de persona a emplearse, se puede recurrir a otros medios no convencionales para tomar contacto con ella, por ejemplo, la emisora local, pequeños anuncios pegados en los autobuses o distribuir folletos en un barrio determinado." <sup>5</sup>

#### 4.3.5 PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO

"Una medida simple de la productividad es la cantidad de producción por hora hombre. Aunque la tecnología y el capital influyen indudablemente sobre la productividad, una mejor utilización de los recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización.

A continuación se mencionan algunas técnicas que abarcan toda la relación laboral y que son de mucho beneficio para incrementar la productividad del recurso humano.

##### Teorías psicológicas

La psicología industrial y organizacional puede ayudar a las empresas a mejorar la productividad. Podemos decir que ciertas teorías de la motivación (motivación para el logro, equidad, fijación de metas y expectativa) sirven para predecir el desempeño, pero cada una en su propio campo y aplicada únicamente a ciertos individuos en determinadas circunstancias.

##### Selección

El primer paso en el ciclo del empleo es la selección. Las empresas deben seleccionar a las personas que puedan ser productivas en el presente y en el futuro.

En el proceso de selección, lo mejor es buscar siempre la congruencia entre los intereses de la persona y las responsabilidades del cargo. Son tres las técnicas empleadas comúnmente para tomar decisiones de selección. Dos de ellas, las pruebas psicológicas y la información biográfica, son válidas; pero la validez del método utilizado con más frecuencia, la entrevista, es cuestionable. El gerente concienzudo que realiza una entrevista debe tomarse la molestia de estudiar el historial de logros del candidato. Este mismo gerente deberá adquirir las destrezas adicionales para evaluar la habilidad y la motivación, o buscar técnicas de evaluación psicológica que han demostrado ser útiles para predecir el éxito futuro de una persona.

---

<sup>5</sup> Dirección de Desarrollo Gerencial y Empresarial, op. cit. No. 3, p. 9-10.

## **Ajuste entre la persona y el cargo**

Debe comprenderse la contribución de los empleados al aporte productivo de la empresa mediante el eficaz desarrollo de sus habilidades laborales. Algunos de los factores que permiten predecir la productividad son los antecedentes y la experiencia laboral anterior. Los logros del pasado son más importantes que la experiencia en determinando tipo de trabajo. La experiencia misma es más importante que los años de experiencia. Los atributos personales permiten ajustar a la persona al puesto de trabajo, por lo tanto las empresas deben contratar personas entregadas al trabajo y obsesionadas con la necesidad alcanzar el éxito.

## **Capacitación**

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de la capacitación debe ser proporcionar información y un contenido específico al cargo.

## **Factores de motivación**

Una de las teorías psicológicas describe que las aspiraciones motivan. Las personas se comportan según lo que esperan lograr y según lo que sus supervisores esperan de ellas. Las personas productivas y de éxito representan tendencias a alcanzar elevados niveles de logros. La necesidad de alcanzar logros es particularmente fuerte entre las personas emprendedoras; las compañías que deseen fomentar el espíritu emprendedor deben pensar en ofrecer una capacitación basada en la motivación para el logro.

## **Gerentes**

Un gerente: es cualquier persona directamente responsable de cumplir con el trabajo a través de otros. Independientemente de sus especialidades funcionales, del nivel que ocupen en la organización o de su posición en el contexto cultural. Un buen gerente está por encima de sus empleados en conocimientos, personalidad y ambición. El gerente productivo estructura el trabajo y muestra interés por el bienestar de las personas que deben realizar dicho trabajo.

## **Fijación de metas y evaluación del desempeño**

La técnica de fijar metas y evaluar el desempeño es eficaz para mejorar la productividad porque en ella se combinan las funciones de estructura y consideración por parte del gerente eficiente. Fijar metas y evaluar el desempeño es difícil. Es una labor desagradable debido al potencial inherente de conflicto, pero quizás no exista ningún otro factor tan directamente relacionado con la eficacia de la organización como



el hecho de establecer y divulgar las metas, distribuirlas entre los individuos y llevar un control de las personas que están cumpliendo con su misión.

Deben establecerse programas de evaluación basados en la fijación de metas y no en características personales. La fijación de metas y la evaluación del desempeño son indispensables para hacer productivo al personal.

### **Remuneración**

La remuneración, especialmente la remuneración con incentivos, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance las empresas para mejorar la productividad. Los gerentes eficientes se valen de la remuneración para fomentar la productividad.

Los programas de remuneración deben ser divulgados; la satisfacción de los empleados tiende a ser mayor cuando se conocen abiertamente estos programas. Sin embargo, no es aconsejable revelar todos los detalles acerca de la remuneración; es mejor limitarse a dar descripciones generales de los objetivos de los programas y detalles específicos relacionados con las oportunidades de remuneración de cada empleado en particular.

### **La satisfacción**

Curiosamente, no existe mayor evidencia explícita que el desempeño de los empleados satisfechos sea mayor. La satisfacción va ligada al reconocimiento del personal. Luego de evaluar los objetivos mediante el desempeño del trabajador logrando un ajuste entre la persona y el puesto de trabajo, y la eficacia del gerente, se alcanza la satisfacción mutua. Las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente. El reconocimiento al personal es factor motivante y determinante para alcanzar la satisfacción y por ende incrementar la productividad."<sup>6</sup>

#### **4.3.6 LAS RELACIONES LABORALES**

Los sueldos y beneficios adicionales no complementan la felicidad de los asalariados. Por propio interés, el empresario debe asumir la responsabilidad de proporcionarles el mejor ambiente y asegurarse de que siempre exista comunicación mutua con su personal.

---

<sup>6</sup> Michael Naeh Como incrementar la productividad del recurso humano (4a. ed. Colombia: Grupo Editorial Norma 1992) p.226-238

#### 4.3.7 CONDICIONES LABORALES

"La salud, la comodidad y la seguridad del personal deben constituir una verdadera preocupación para el empresario, ya que el medio puede contribuir mucho a fomentar la eficiencia y las debidas actitudes, además de prevenir muchos accidentes. Debe verificarse que el local tenga buena ventilación, adecuada calefacción y refrigeración, suficiente iluminación y las debidas facilidades sanitarias y de seguridad. También debe tenerse a mano un botiquín bien surtido para primeros auxilios, y bien a la vista los números telefónicos del hospital más cercano. Todos estos elementos son requisitos imprescindibles, y no lujos, en un buen programa sanitario y de seguridad."<sup>7</sup>

#### 4.3.8 BENEFICIOS ADICIONALES

Algunos beneficios son ofrecidos por algunas empresas, beneficios que algunos llaman beneficios marginales. Algunos son ofrecidos voluntariamente, mientras que otros son obligatorios, según el código de trabajo; por ejemplo: seguro social, el aguinaldo, bono catorce, instalaciones de primeros auxilios, IRTRA, vacaciones remuneradas por cada año de trabajo, derecho de séptimo día, por cada semana de trabajo efectivo.

#### 4.3.9 Desarrollo Práctico

##### 4.3.9.1 Manual de descripción y especificación de puestos.

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. NOMBRE DEL PUESTO:           | Gerente Administrativo  |
| 2. UBICACIÓN:                   | En la empresa donde labora.   |
| 3. DEPARTAMENTOS CONTROLADOS:   | Departamento de administración, y recursos humanos.<br>Gerente General. |
| 4. JEFE INMEDIATO:              |   |
| 5. EMPLEADOS A SUS ORDENES:     |   |
| -Directamente                   | * Asistente<br>* Secretaria   |
| -A través de sus colaboradores. | * Personal Administrativo.  |
| 6. CONTACTOS PERMANENTES:       |   |
| -Internos                       | * Presidente de la empresa<br>* Vicepresidente de la empresa.           |

---

<sup>7</sup> Gary Dessler, Administración de Personal, (4o. ed. México: Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. 1991). p. 225-226-227

- \* Gerente General
- \* Asistentes
- \* Secretarias
- \* Administradores

**-Externos**

- \* Sociedades Gerenciales
- \* Directores  
Administrativas de  
otras divisiones.

**Descripción genérica:** servir como principal funcionario administrativo de la empresa; ser responsable del desarrollo inustrial y de la actividades relacionadas.

**Funciones básicas:**

**- Previsión:**

- \* Desarrollar y recomendar amplias políticas de índole empresarial.
- \* Supervisar todas las funciones administrativas de la empresa, incluyendo el suministro de papelería, útiles, mobiliario y equipo.
- \* Control de manejo de personas, además de coordinar actividades relacionadas con la seguridad.
- \* Proyectar y canalizar ante gerencia general las peticiones del personal, referente aumentos y prestaciones laborales.

**- Planificación:**

- \* Recomendar oportunamente lo referente a la evaluación del personal para determinar si es necesario hacer cambios de tipo funcional en determinadas áreas de trabajo.
- \* Planificar las prestación eficiente y eficaz de los servicios administrativos.
- \* Delegar en el personal subalterno, estudios y otras tareas a corto, mediano y largo plazo.
- \* Crear programas eficaces, para mantener buena relación con empresas que fabrican, cotizan o prestan el mismo servicio como por ejemplo: telefonía, courier, etc.
- \* Velar porque se cumplan los programas de desarrollo empresarial, para mantener buena relación con el personal, debiendo participar activamente en la solución de problemas motivados por las interacciones entre los mismos.

**- Organización:**

- \* Cuidado de ajustar sus actividades a las funciones que le han sido fijadas, para poder desempeñar su cargo con más eficiencia.
- \* Asigna las obligaciones correspondientes al personal bajo su cargo.

**- Dirección:**

- \* Administrar de acuerdo a las políticas definidas por la empresa, estableciendo procedimientos, sistemas, reportes administrativos y controles que permitan medir la eficiencia de la empresa.
- \* Supervisar las funciones de tráfico de mercaderías, materiales, materia primas, insumos, etc., Así también la recepción y despacho de productos y de establecer los diferentes sistemas administrativos.

despacho de productos y de establecer los diferentes sistemas administrativos.

\* Dirigir y colaborar con el departamento de organización y métodos.

\* Supervisar el proceso de reclutamiento y selección del personal.

- Integración:

\* Seleccionar y asignar subordinados, guiarlos y ayudarlos en su puesto de trabajo e inspeccionar su actuación.

\* Ser responsable de la selección y adiestramiento de transferencias y promociones, de ajustar compensación, de evaluar la efectividad del esfuerzo mantener la disciplina y el control de tomar la acción correctiva adecuada, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en la compañía.

\* Cooperar con el Director de Personal para obtener toda la ayuda disponible para administrar estas responsabilidades del personal.

- Control:

\* Emitir los informes adecuados sobre los asuntos administrativos de la empresa, destinados para el presidente y junta de directores, e identificar posibles errores concernientes al área de trabajo y poder estar en capacidad de corregirlos e implementar medidas preventivas o correctivas.

\* Supervisar a los subordinados en la ejecución de trabajo de sus respectivos puestos.

\* Mantener un agresiva prosecución para asegurarse la adecuada ejecución de sus respectivas responsabilidades de acuerdo con el plan o el programa.

\* Control de las pólizas de seguros y reportos de sus reclamos.

\* Control de los documentos que se manejan en el área del personal administrativo.

Es necesario aclarar que las funciones pueden variar de acuerdo a las operaciones y políticas de cada empresa, exceptuándose el caso del pequeño empresario, ya que sobre él recaen todas las funciones anteriormente mencionadas.

**4.3.9.2 Manual de especificación de puesto (perfil):**

**PUESTO:** Gerente Administrativo

**RESPONSABLE ANTE:** Gerente General

**SUPERVISA A:** todo el personal del departamento administrativo (asistentes, secretarias, administradores, conserjería, seguridad, recursos humanos).

**RANGO DE EDAD:** 25 años en adelante

**SEXO:** indiferente

**NIVEL ACADEMICO:** poseer título a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería industrial, de preferencia con estudios en maestría de Administración de Empresas.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Inglés, Computación (paquetes comerciales).

**EXPERIENCIA:** mínima 2 años en puesto similar.

**NIVEL DE RESPONSABILIDAD:** alta ya que tendrá bajo su responsabilidad a todo el personal administrativo, y también deberá reportar en forma periódica a la alta gerencia, sobre aspectos concernientes al área de trabajo.

**RELACIONES INTERNAS:** por la naturaleza de su cargo, tendrá contacto con todo el personal administrativo y con los gerentes de mercadeo y producción en cuanto la manufactura, comercialización y ventas de productos o servicios.

**RELACIONES EXTERNAS:** por la naturaleza de su cargo, y por el tipo de empresa tendrá contactos con otros gerentes administrativos.

**HABILIDADES ESPECIALES:** dón de mando, habilidad para la solución de problemas, trabajar bajo presión, manejo de personal y buenas relaciones humanas.

**ESFUERZO REQUERIDO PARA EL PUESTO:** este tipo de puesto requiere de mucha habilidad de criterio para planear, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los pronósticos administrativos, así como tomar decisiones de tipo administrativo, que darán la pauta para el buen desarrollo de la empresa.

#### 4.4 ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

##### Introducción

Para poder manejar en forma precisa, la información sobre producción, es necesario conocer a fondo los pasos del proceso productivo y sus concepto principales. De hecho, algunos estudiantes experimentan sus primeras frustraciones en el proceso de producción, debido a que carecen de una idea precisa de lo que es, productividad, calidad, distribución del espacio físico, control de calidad; y otros conceptos básicos de producción, con los cuales nos iremos familiarizando oportunamente, a medida que fortalezcamos el tema de organización de la producción.

La producción se encarga de transformar las materias primas en productos terminados, así como de registrar sistemáticamente los sucesos y transformaciones que a diario se realizan en una empresa en forma compacta y utilizable, para luego presentar resúmenes informativos a la alta gerencia, sobre los ingresos de materias primas y egresos de productos elaborados, en un tiempo previamente establecido por el departamento de planificación.

Por tanto, el propósito y naturaleza de la producción es describir la forma en que se lleva a cabo la transformación de la materia prima, estimando también el índice de productividad, obtenido por una determinada empresa, el control de calidad de los materiales, el control de calidad de la mano de obra, el control de calidad del producto terminado, la distribución óptima del espacio físico dentro de la planta. Dicha información, es necesaria y utilizada por los gerentes para tener bases de desición en el planear y controlar la actividades productivas de la empresa.

Este tema trata que el estudiante conozca y practique los conceptos anteriores, a través de ejemplos prácticos sencillos.

### **Objetivos**

#### **Generales**

Fomentar en el estudiante la práctica de conocimientos referentes a la organización de la producción.

Lograr mejores resultados para el participante como para la empresa, por medio del análisis y manejo de los conceptos referentes a producción.

#### **Específicos**

- Diseñar la distribución de máquinas y equipos para su taller teniendo en cuenta el proceso productivo.

- Realizar el control total de calidad.

#### **Marco teórico**

#### **4.4.1 EL PROBLEMA DE DISTRIBUCIÓN DENTRO DE LOS LUGARES DE TRABAJO**

La distribución en los lugares de trabajo se refiere a la disposición de los puestos de trabajo en el espacio físico disponible de manera que se pueda conseguir el máximo rendimiento de los factores que intervienen en el proceso de producción.

En muchos casos, la fábrica o el taller están organizados sin muchas preocupaciones técnicas o lógicas; y es así que las máquinas van colocándose a medida que se compran, donde haya un sitio disponible.

Pero... qué se pretende lograr con una distribución correcta?

Ante todo, se busca reducir el costo de fabricación de un producto, mediante la disminución de tiempos improductivos de máquinas y hombre y, particularmente, acortando las distancias y el tiempo de transporte de los materiales.

Entonces... qué debe atenderse para realizar la distribución de la fábrica o taller?

Debe atenderse:

- el orden en que se realizan las operaciones del proceso productivo;
- el movimiento de las personas y los materiales;
- las dimensiones de las máquinas;
- la iluminación necesaria;
- las necesidades de almacenamiento.

Resumiendo:

- Hay que tomar en cuenta:
- Proceso productivo.
  - Desplazamiento.
  - Manipulación.

Qué ventajas puede obtener con una adecuada distribución?

Puede conseguir:

- Mejorar las condiciones de trabajo del personal (seguridad, comodidad).
- Reducir o simplificar los desplazamientos de personas y la manipulación de materiales.
- Eliminar cuellos de botellas.

En realidad no existen reglas de oro para lograr una buena distribución de las instalaciones, puesto que cada empresa enfrenta problemas particulares.

Sin embargo, hay diez consejos para asegurar una buena distribución.

- 1- Si se cuenta con locales muy amplios, no utilizar más que el área necesaria.
- 2- Evitar lo definitivo (la distribución en planta se realiza para una actividad específica, para un cierto volumen de producción y para un método determinado, si uno de estos parámetros cambia, puede ser necesario modificar la distribución).
- 3- Tomar muy en cuenta el proceso de operación.
- 4- Tomar muy en cuenta la frecuencia de los desplazamientos entre los puestos de trabajo.
- 5- Escoger los trayectos más cortos, evitando posibles cruces.
- 6- Reservar las zonas mejor alumbradas y ventiladas para los trabajos permanentes y/o delicados (zonas más oscuras para trabajos intermitentes, almacén).
- 7- Considerar la existencia de estructuras fijas: columnas, escaleras.
- 8- Considerar que la recta es la distancia más corta entre dos puntos.
- 9- Tomar en cuenta las normas legales sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- 10- Considerar las implicancias de las nuevas instalaciones en el costo de producción.

#### 4.4.2 PRODUCCIÓN

"Es toda actividad que incrementa la utilidad de un bien.

En una empresa industrial, la producción se refiere a la obtención de productos elaborados a través de un proceso productivo.

Toda producción se realiza en un período de tiempo, que depende de los recursos utilizados (máquinas y métodos empleados, cantidad de mano obra materia prima disponible).

#### 4.4.3 PROCESO PRODUCTIVO

Constituye la secuencia lógica de actividades manuales o mecanizadas que debe realizar el aparato productivo de la empresa para convertir las materias primas en productos.

| Entradas          | fabricación           | Salidas     |
|-------------------|-----------------------|-------------|
| - Materiales      | combinar materiales,  | Productos   |
| - Materias primas | materia prima, con    | terminados. |
| - Mano de obra    | mano de obra y equipo |             |
| - Equipo          | adecuado.             |             |

Este proceso es básico para toda empresa que sea de producción. Aquí es importante que se usen las herramientas y la maquinaria adecuada, para lograr una fábrica eficiente.

Quiere decir:

- Reducción de tiempo de fabricación.
- Reducción de costos.
- Ahorro de dinero.

#### 4.4.4 PRODUCTIVIDAD

La productividad se mide como resultado de la actividad de todos los factores, al comparar la cantidad de producto obtenido con la cantidad de recursos utilizados para lograrlo en un período de tiempo."<sup>8</sup>

#### 4.4.5 CALIDAD TOTAL

Es la cultura de una organización en la cual el mejoramiento continuo está integrado por todas las actividades. La cultura de calidad total es aquella en la que cada integrante de la organización considera constantemente la calidad de su trabajo y cómo ésta se refleja en los productos y servicios de la organización.

Calidad total es una de las varias filosofías que puede tener una empresa. Sin instrucciones específicas, estas filosofías deeterminan la forma en que los empleados llevan a cabo sus trabajos. La política de operaciones, los procedimientos y los

---

<sup>8</sup> Management Today, en español Agosto de 1.992, Boletín informativo. p. 5-17



procesos de la empresa, todos reflejan esta filosofía o cultura. Diversas culturas organizacionales han surgido a lo largo del tiempo: cambiar las mejores puede llevar años, cambiar las peores puede ser muy rápido. La calidad total implica la creación y la conducción de una cultura orientada hacia el mejoramiento continuo.

Calidad total significa construir un compromiso total con la calidad; lograr entre las personas el espíritu de equipo y orientar el énfasis hacia procesos que generan los productos y servicios de la organización.

### ¿Por qué es importante implementar la calidad total?

El mercado competitivo global exige excelencia en todas las funciones del negocio, no sólo en los procesos de manufactura u operaciones. el enfoque tradicional de calidad y productividad está orientado a inspeccionar la calidad de los productos, dependiendo esencialmente de mediciones posteriores a los procesos que generan el producto, tales como reclamos de clientes, devoluciones, etc., para demostrar su falta de calidad. El enfoque moderno, el de la calidad total, desplaza esta tensión hacia los procesos para generar los productos, hacia diseñar la calidad de los mismos, reflejando plenamente los requerimientos y los valores del cliente desde el principio. La empresa debe hacer frente a los desafíos de introducción rápido de nuevos productos, precios competitivos y altas demandas de calidad del mercado.

### El liderazgo para la calidad

El liderazgo para la calidad, es el modelo de liderazgo que se enfoca para lograr la calidad, productividad y la competitividad de las organizaciones mediante el ejercicio adecuado del liderazgo en el trabajo, el liderazgo, implica establecer la misión del trabajo, delegar responsabilidades y exigir su cumplimiento, de acuerdo con los requerimientos negociados con el cliente.

La conducta de relación consiste en establecer y mantener relaciones personales con los miembros del grupo. El liderazgo para la calidad divide la conducta de relación en dos:

**La relación formal**, que consiste en abrir y utilizar canales formales de información y en apoyar socioeconómicamente a los subordinados mediante el establecimiento de una confianza mutua.

**La relación informal**, que consiste en abrir y utilizar canales informales de comunicación y en establecer una amistad con los subordinados.

Las condiciones de trabajo, las condiciones de la situación y la madurez de la persona o del grupo, son las tres variables que influyen para que el líder determine la conducta de liderazgo adecuada a aplicar.

**Calidad total por resultados:** la aplicación inteligente de la energía humana para producir bienestar debería de ser la preocupación central de la organización de nuestros días, tiempo que enmarca el embate de la posmodernidad.

A más de dos lustros de distancia de haberse iniciado un esfuerzo casi generalizado por la calidad en las empresas de éxito, parecen subsistir incógnitas que no han podido resolverse, pues es frecuente que se pueda demostrar una mejoría en la calidad pero no necesariamente una mejoría en la competitividad.

### **Estrategias de calidad total**

**Calidad interna:** siempre exige lo mejor de nosotros, para que: el cliente siempre reciba lo mejor de nosotros.

**Calidad externa:** conseguir la plena satisfacción de nuestros clientes y distribuidores.

Algunas reflexiones sobre qué hacer para obtener la máxima calidad.

Los procesos básicos para abordar una acción de calidad deben ser respetados. En síntesis pueden señalarse como tales los siguientes:

- a. Necesidad de autoevaluación
- b. La actuación sobre los diversos elementos de la organización: en la dirección, en la gestión de los recursos humanos, en los recursos, en los procedimientos, en la administración de los recursos humanos, mejorar la relación entre el individuo y la productividad, el trabajo en equipo, la calidad de vida, la comunicación, el manejo positivo de conflictos.

#### **4.4.6 COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la resultante de una sólida integración de:

- . la estrategia
- . la cultura
- . la efectividad

**La estrategia:** implica darle un sentido efectivo a la visión del negocio, para estimular misiones concretas ante escenarios probables, por medio de objetivos ásequibles, tendientes a rentabilizar el negocio a través de decisiones acertadas sobre la mezcla de negocios y de productos.

Requiere también verificar la congruencia de la organización con los planteamientos estratégicos. Incluye también la toma de decisiones para mejorar la competitividad por medio de estrategias de optimización de la efectividad organizacional.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

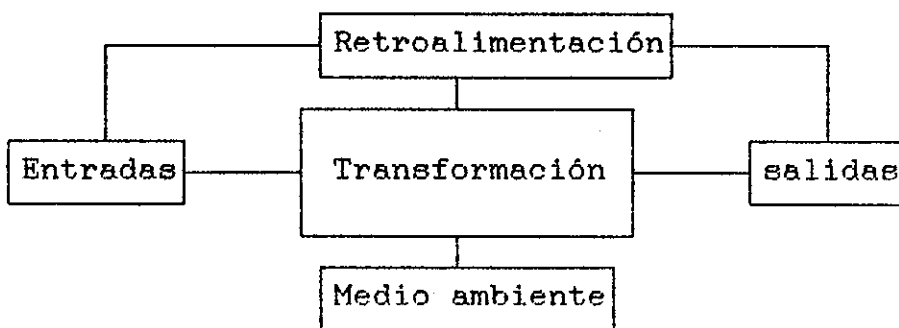
**La cultura:** la cultura organizacional implica la revisión continua de las características y capacidades de la gente y su adecuación por medio de acciones de entrenamiento, capacitación, reubicación y dirección. Exige el cuestionamiento de las formas de relación de los individuos con la estructura y consigo mismo, así como el desarrollo de nuevos hábitos para favorecer la comunicación, la creatividad, la participación, el manejo adecuado de conflictos y la flexibilidad.

**La efectividad:** comprende la verificación de los procesos de efectividad para asegurar la ocurrencia de los resultados que plantea el plan estratégico, en todos los niveles y latitudes de la organización. Incluye el establecimiento y difusión de los estándares de efectividad para la organización como un todo, así como los de cada una de las subunidades de la organización y sus respectivos procesos. Requiere la identificación y difusión de los factores críticos de éxito para cada uno de los puestos clave de toda la organización. Implica el desarrollo del compromiso de cada ocupante con los resultados estratégicos de la organización. Exige la implantación de un sistema de evaluación del desempeño en términos de efectividad. Incluye acciones de alineación de la efectividad gerencial de los integrantes con los requerimientos de la estructura. Involucra esquemas de remuneración de resultados

#### 4.4.7 Desarrollo práctico

##### 4.4.7.1 Análisis de la transformación de materias primas.

La mayoría de las empresas por lo general presentan un sistema operativo a través del cual, se vislumbra el proceso de transformación de materias primas para convertirse en productos terminados, tal y como se muestra a continuación.



#### 4.4.7.2 DIAGRAMA DE LAS OPERACIONES DEL PROCESO (D.O.P.)

"Este instrumento de la producción, resulta ser muy importante para conocer la estructura del sistema de producción realmente pareciera ser una fotografía de lo que es determinada línea o secuencia de actividades para producir cierto producto; éste tipo de diagrama debe elaborarse individualmente por cada proceso diferente que exista en el centro de producción (en una misma planta puede haber diversos procesos como consecuencia de la existencia de diferentes productos que requieren operaciones diferentes). Puede haber operaciones que se hacen en el centro de producción y que no forman parte de determinado diagrama de las operaciones del proceso, esto es posible no solamente con las operaciones sino también con las inspecciones, es decir que determinados productos pueden requerir de ciertas inspecciones y otros no. En este tipo de diagrama no se indican los traslados de materiales en proceso que lleve el producto entre puestos de trabajo (si los hay).

Otra de las características del D.O.P. es que indica el ingreso de insumos en el momento del proceso que se dá y también indica en el momento en que se dá, la salida de sub-productos o productos (en el concepto de productos entran los semi-elaborados y los finales).

Respecto a la simbología utilizada, debe indicarse que las operaciones se simbolizan con un círculo, las inspecciones con un cuadrado, las combinaciones entre operación e inspección se simbolizan con un círculo dentro de un cuadrado, los ingresos de insumos al sistema, se simbolizan con una línea horizontal que entra al lado izquierdo de la secuencia y los egresos, que pueden ser sub-productos o productos con una línea que se desarrolla de la línea del proceso hacia la derecha. En el orden en que aparecen en la secuencia se numeran en forma ascendente operaciones, inspecciones y operaciones e inspecciones combinadas, llevando numeración independiente para cada una a fin de poder concluir en un resumen determina cuantas actividades de cada una se presentaron en el proceso."<sup>9</sup>

Con el propósito de ver en forma objetiva el uso de ésta herramienta del control de la producción, se describe a continuación un proceso teórico sencillo, se dice sencillo en virtud de que esta clase de diagramas puede ser significativamente más grande que el expuesto.

El proceso se refiere a la construcción de barra de equilibrio.

---

<sup>9</sup> Citado por Ing. Sergio Fernando Pérez Guía para el Control de la Producción, (Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 1990). p. 37-38-39

Descripción del proceso.

- Bases: se inicia el proceso cuando la madera es transportada de la bodega de materia prima al puesto de trabajo donde será medida y trazada, (en este momento se realiza el primer control de calidad), luego de realizada esta operación, se lleva la madera trazada al departamento de corte, luego de ser cortada es transportada al departamento de cepillado. continuando con el proceso, las piezas ya cepilladas son trasladadas al departamento de lijado, y finalmente se le hacen los trazos y cortes de moldura (segundo control de calidad), quedando la pieza en espera de las complementarias para su ensamble.

- Bases circulares: siguiendo con el proceso, continuamos con el medido y trazo de las bases circulares, las cuales luego del corte principal son trazadas para el corte de los orificios para ensamble. Posteriormente son trasladadas a los departamentos de cepillado y lijado respectivamente, quedando las piezas en espera de las complementarias para su ensamble.

- Soportes: luego del respectivo control de calidad de la materia prima, se procede a medir y trazar la pieza, llevándose luego al departamento de corte. Luego del corte, es trasladada a los departamentos de cepillado y lijado respectivamente, y finalmente es transportada al departamento de pintura, para luego ser llevada al cuarto de secado (se realiza el control de calidad), la pieza espera a ser ensamblada.

- Viga principal: (primer control de calidad) inicia con la medición y trazo de la madera, procediéndose en seguida al transporte de la pieza de madera al departamento de corte, después de ser cortada, es llevada a los departamentos de cepillado y lijado respectivamente. Luego es transportada al departamento de pintura para ser barnizada y finalmente puesta en el cuarto de secado. Queda en espera de pieza complementaria.

- Refuerzos de hule: (primer control de calidad) se mide y trazan los refuerzos, luego se traslada la pieza de hule al departamento de corte y los refuerzos son cortados. Luego son trasladados al departamento de ensamble y son ensamblados a la viga principal (segundo control de calidad). Finalmente al concluir con la manufactura de cada una de las piezas, y puestas todas en el departamento de ensamble se procede a unir las y dar por terminada la barra de equilibrio, realizándose aquí el tercer control de calidad, que será el control de calidad del producto terminado.

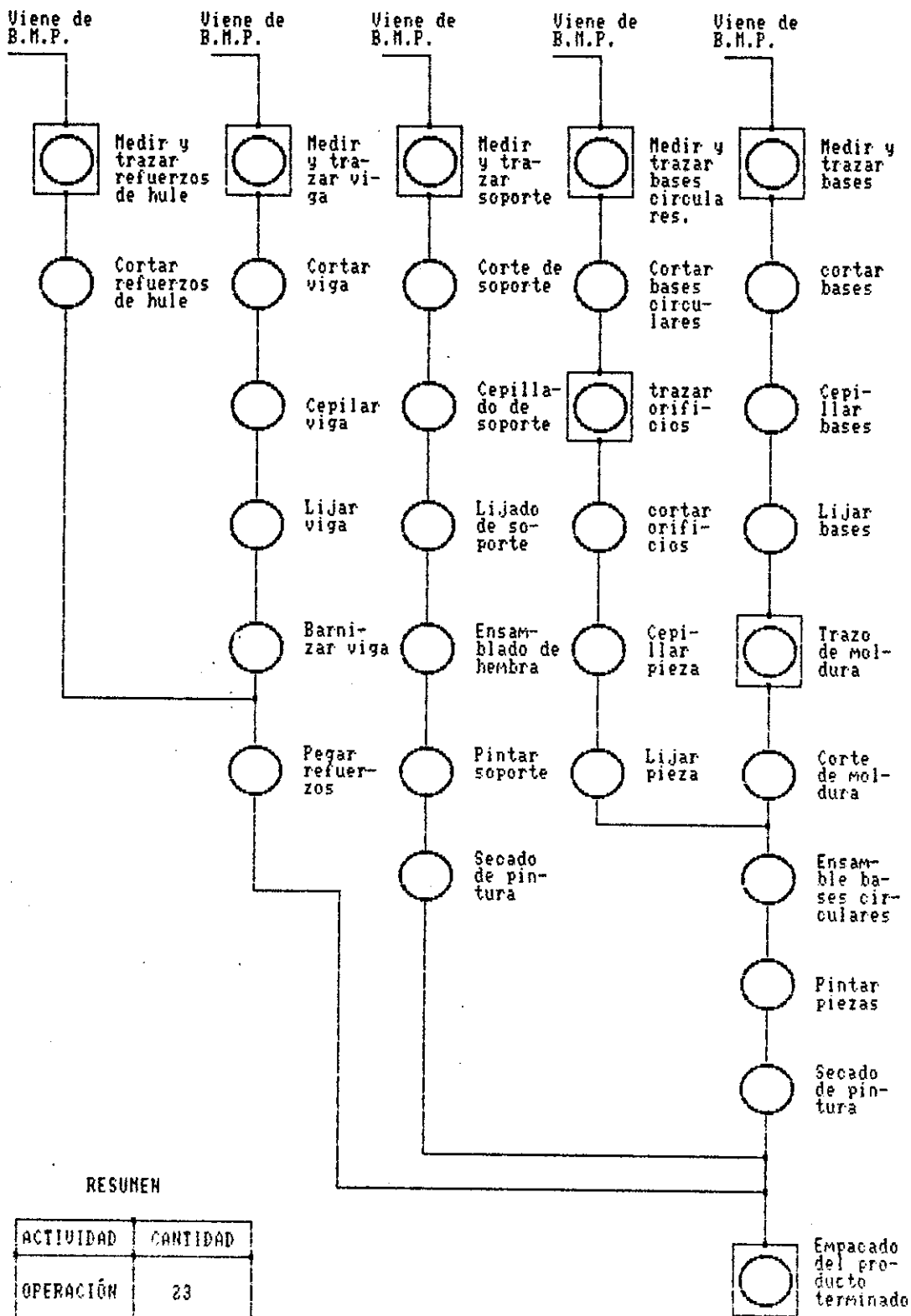
DIAGRA DE OPERACIONES

Objeto del diagrama: Construcción de Barra de equilibrio

El diagrama empieza: bodega de Materia prima

Analista: Byron Chocooj

El diagrama termina: bodega de producto terminado



RESUMEN

| ACTIVIDAD | CANTIDAD |
|-----------|----------|
| OPERACIÓN | 23       |
| COMBINADO | 08       |
| SUMATORIA | 31       |

## 4.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS Y MERCADEO

### Introducción

El objetivo de administración de los costos y mercadeo, es ayudar a los estudiantes a aprender los conceptos y prácticas de dicha especialidad de manera agradable y práctica. Si bien la mercadotecnia está en todas partes y todos necesitamos saber algo de ella, a la mayoría de las personas les sorprende darse cuenta de que está tan generalizada. No sólo los fabricantes, los detallistas y los mayoristas la utilizan, sino también otros individuos y organizaciones.

El personal de todos los niveles necesita saber como definir un mercado y como desarrollar productos y servicios necesarios en los mercados elegidos. Deben saber como fijar los precios de lo que ofrecen para que sea atractivo y esté al alcance de los clientes. Deberán identificar los diferentes costos que incurren en la producción de bienes y servicios, es decir la clasificación de los mismos, así como de la determinación de los costos de un producto, describir y analizar la forma en que se pueden reducir los costos de fabricación para un pequeño empresario.

Todo empresario encargado de administrar su negocio debe tener conciencia de la importancia de calcular los costos de sus operaciones para tomar decisiones rápidas y acertadas, de la misma forma cualquiera que sea la actividad a la cual se dedique un empresario o una empresa, ésta tiene la necesidad de adquirir ciertos bienes para realizar sus operaciones diarias. La empresa realiza sus compras para que sus producción no se interrumpa, de ahí la importancia de la compra, porque si se realiza una buena compra Ud. como empresa puede brindar un servicio eficiente a su cliente, entregándole un buen producto.

El presente tema pretende hacer una análisis descriptivo y práctico de los conceptos mencionados con anterioridad para su mejor comprensión.

### Objetivos Generales

Conocer ampliamente los conceptos de mercadeo y su enfoque hacia las pequeñas empresas.

Aprender determinar los costos que incurren en determinado momento dentro de una empresa, así como su relación con los procedimientos de compra que se efectúan dentro de la organización.

### Específicos

- Explicar el concepto de mercadeo.
- Explicar en que consiste el ciclo de vida de un producto.
- Definir la importancia de la investigación de mercados.
- Determinar los costos de producción de un producto o productos aplicando un método sencillo de cálculo.
- Identificar los elementos de costos para la aplicación de medidas de reducción de costos.

### Marco teórico

#### 4.5.1 MERCADERO.

"El mercadeo o comercialización es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a éstos, y lograr los objetivos de la empresa.

#### 4.5.2 ELEMENTOS IMPORTANTES DEL MERCADERO

- Precio
- Producto
- Plaza - Canal de Venta
- Promoción.

Para la aplicación de los 4 elementos de mercadeo, es necesario que el empresario tome la decisión de cómo combinarlos, a fin de subir sus ventas. Es decir que cada empresario deberá hacer su propia mezcla estratégica del mercadeo, para incrementar la utilidades de su empresa.

#### 4.5.3 NOCIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO E IMPORTANCIA

Es el proceso sistemático de coleccionar, registrar y analizar aquellos datos concernientes a problemas relacionados a la comercialización de bienes/productos y servicios, tratando de aconsejar lo más adecuadamente sobre necesarias soluciones y en base a conclusiones criteriosas.

**IMPORTANCIA:** es preciso destacar que sus técnicas permiten alcanzar una serie de informaciones vitales para la empresa, a las que de otra manera, al menos en muchas ocasiones, no llegaría a poseer.

El capitán de un barco necesita información concreta y verdadera para dirigir el barco. Así mismo, el empresario necesita información para manejar su empresa frente a los competidores.



Por lo tanto, es necesario realizar una investigación de mercado.

Ponga sus sentidos en práctica para captar lo que el mercado exige."<sup>10</sup>

Ejemplo.

Imagínese que usted es confeccionista y va a producir un nuevo tipo de camisa. Antes de producir en gran cantidad, debe usted preguntarse lo siguiente:

1.- Quiénes son mis clientes?:

- Mayoristas
- Minoristas
- Consumidor final

Hay que tener en cuenta que cada mercado tiene características especiales que los diferencian entre sí:

- Empresas productoras de un producto Específico.
- Empresas productoras de una variedad de productos.

2.- Cuáles son las necesidades de mis clientes?

A través de diferentes procedimientos, investigue las necesidades y deseos de los clientes o consumidores del producto. Ejemplo: Por medio de encuestas o cuestionarios bien estructurados, pregúntele qué de su empresa, hable con el cliente para ver qué tipo de producto o servicio desea. Investigue cómo se podría mejorar el producto que usted fábrica.

3.- En base al volúmen de venta actual, intente calcular la cantidad de ventas en el mercado del futuro. (pronósticos)

4.- Quiénes son mis competidores?  
Cómo es mi situación comparada con la de los demás?

**Análisis de las etapas del ciclo de vida de un producto.**

"Es inevitable mencionar que un producto que se fabricará muchas veces, no se le analice su historial de ventas, como también lo es el que éste producto pase por las diferentes etapas de su vida en el mercado de consumo.

---

<sup>10</sup> William, J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 5a. ed. Editorial McGraw-Hill, 1990. p. 9-10.

Este análisis que se mencionaba, servirá para prolongar de acuerdo a estrategias, la mejor parte de la vida útil del producto, es por esto que se describen a continuación las etapas por las que pasa un producto de consumo continuo.

**\* Introducción.**

Es en esta parte o etapa donde se verá por primera vez la marca de un artículo, por lo que se considera como etapa de prueba o riesgo, misma razón por la que se conoce como la etapa del impulso. por todo lo anterior es que esta etapa se juzga de suma importancia, porque ocurre siempre que se lanza al mercado un nuevo producto.

**\* Crecimiento.**

Esta etapa es considerada así precisamente porque la curva de las ventas y por añadidura los beneficios, con frecuencia ocurre en forma rápida o abrupta, lo que da la pauta que el producto ha sido aceptado en el mercado.

**\* Madurez.**

Es notoria en la vida de un producto, cuando las ventas aún van en aumento pero en menor proporción; aquí las ventas prácticamente buscan una nivelación, los beneficios ya no se incrementan durante un tiempo; se hacen estudios para la prolongación de la etapa presente, para así poder dejarlo en el mercado y descartar a las posibles competencias que puedan aparecer.

**\* Saturación.**

Aquí se puede decir que el producto ya fue probado por el usuario y se llega a esta etapa cuando no se puede sostener la anterior, lo que conduce a que habrán otros productos iguales o similares que lo reemplazarán.

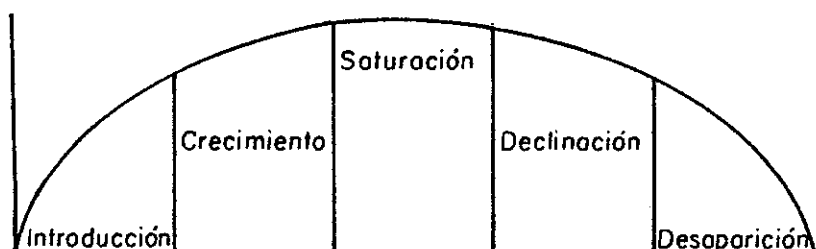
En esta etapa se estabilizan las ventas y los beneficios están en relación a estas ventas, lo que hace no muy atractivo el continuar invadiendo el mercado con este producto, ya que los intermediarios fueron saturados inclusive con otras marcas.

**\* Declinación.**

Las ventas disminuyen al inicio en forma lenta y después rápidamente; el control de costos se hace cada vez más importante a medida que sucede esta declinación. Se trata de no invertir más en sostener este producto, lo que significa que si este llega a

quedar en el mercado, ya será para la obtención de un beneficio en un segmento especializado o muy limitado. Por lo regular cuando se empieza a visualizar esta etapa, se inicia también el proceso de abandono del mismo, de tal manera que no se incurra en pérdidas en un tiempo relativamente corto."<sup>11</sup>

### GRÁFICA DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



La gráfica del ciclo de vida del producto, es diferente para cada uno, pero en general la mayoría de empresas debe buscar una tendencia ascendente positiva y ubicar su producto en las etapas de madurez y saturación.

Algunos productos nacionales, por ejemplo, han tenido una ascendencia positiva y se han ubicado en el gusto de los consumidores, lo que les ha permitido permanecer en estas etapas. Dentro de éstos productos clásicos, podemos mencionar, el caso de Cerveza Gallo, Cementos Progreso (CEPESA), y Pollo Campero, como productos que han alcanzado su grado de madurez y saturación. El éxito de éstos productos radica en que los mismos han empleado algunos elementos y estrategias de mercadeo lo que les ha garantizado saturar el mercado de consumidores, algunas de las herramientas empleadas son: la calidad en la fabricación de los productos, la variabilidad del diseño y empaque, la proyección social, la promoción efectiva, etc.

Cabe mencionar también, el caso de los productos de moda o de temporada que han logrado alcanzar su grado de madurez y saturación, haciendo uso de las herramientas descritas con anterioridad.

Dentro de los productos con estas características, pueden mencionarse por ejemplo: la ropa y el calzado, éstos productos, dependen de las dos estaciones registradas en la región guatemalteca las cuales son el invierno y el verano. En la mayoría de los casos, éstos productos tienen la tendencia a que el inicio únicamente se distribuyen y venden en tiendas y centros comerciales exclusivos, y están al alcance de los consumidores con cierto poder adquisitivo. Pero debido a que se incrementa

<sup>11</sup> William. J. Stanton, Ibid. p. 12

la demanda por dichos productos, son distribuidos y vendidos a otros sectores de la sociedad, por lo que el ciclo de vida de éstos se prolonga mientras dure la moda.

Los productos de temporada son aquellos que aparecen también exclusivamente en ciertas épocas del año. Como es el caso de productos de promoción de verano e invierno. En Guatemala asociamos el verano a la Semana Santa y el invierno a la época navideña. Por ejemplo dentro de los productos de promoción de temporada se encuentran, los paquetones de verano de cerveza gallo, así como, los paquetones navideños de cerveza gallo, los productos y accesorios de playa, los diferentes tipos de comidas acorde a cada temporada, etc. Cada uno de estos productos tiene una tendencia cíclica, ya que aparecen en el mercado en cierto época del año y luego desaparecen, volviendo aparecer la siguiente temporada. En un alto porcentaje éstos productos varían parcial o totalmente su presentación, diseño, empaque y promoción, y en algunas ocasiones, varían el contenido del producto, y lo cambian por un producto sustituto o de similares características.

#### 4.5.4 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS

Todo empresario encargado de administrar su negocio debe tener conciencia de calcular los costos de sus operaciones para tomar decisiones rápidas y acertadas y tratar de reducir los costos sin descuidar la calidad ni bajar la cantidad producida.

El cliente desea un producto que reúna básicamente tres condiciones:

| Precio    | Función   | Duración             |
|-----------|---|----------------------|
| Accesible | Cumplir con el servicio para el cual fue diseñado | Vida útil prolongada |

En la empresa, cuanto más se trate de elevar la calidad del producto, también se elevan sus costos; por consiguiente, se debe procurar entre la satisfacción del cliente y los costos de producir el producto.

#### 4.5.5 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Según el comportamiento que presentan ante los cambios en los volúmenes de producción, los costos pueden ser fijos y variables.

**Costos fijos:** Son aquellos que permanecen constantes, independientemente de las modificaciones que pueden surgir en el volumen de producción de una empresa.

Corresponden a los salarios pagados por asignación fija mensual, incluyendo las prestaciones sociales, los gastos personales del empresario, así como alquiler del local,

transporte, mantenimiento, servicios públicos (luz, agua, teléfono), depreciación de la instalación, etc; que en su conjunto forman el costo fijo mensual de la empresa, haya o no producido la misma.

**Costos variables:** Son todos aquellos que varían cuando se producen modificaciones en el volumen de producción, lo cual significa que a mayor producción, mayores serán estos costos.

Los costos variables están formados por materia primas, incluyendo empaque, salario pagado a destajo (por cantidad producida) y comisiones sobre ventas.

Todos ellos tienen una participación importante en el costo final del producto.

#### 4.5.6 ELEMENTOS DE LOS COSTOS DE FABRICACIÓN.

En todo proceso de transformación entran en juego tres elementos distintos:

- materiales directos
- mano de obra directa
- gastos generales de fabricación (CIF)

- **Los Materiales (materia prima)** se consideran como el primer elemento del costo de fabricar un producto, debido a que lo mismos se convierten en componentes del producto terminado.

Por ejemplo, en la fabricación de camisas, la tela es el material directo.

- **La Mano de obra directa** constituye el segundo elemento del costo, pues sin la intervención del elemento humano no puede cambiarse la forma, la apariencia o la naturaleza del material para aumentar su utilidad.

Si volvemos al ejemplo anterior, vamos a encontrar que la mano de obra directa para fabricar camisas está formada por los trabajadores que intervienen realmente en la transformación del material de su estado de materia prima (tela) al de producto terminado (camisa); es decir aquellos que cortan y cosen las piezas y que realmente participan de la fabricación del producto.

- **Gastos generales de fabricación,** constituyen el tercer elemento de costo; se les denomina a veces carga de fabricación, y son todos los costos de producción que no sean debidos a materiales directos y mano de obra directa y corresponde al lugar de trabajo que debe proveerse de muebles, herramientas; también se requiere supervisar el trabajo realizado en dicho lugar. No incluye los gastos de venta y administrativos; pero sí los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y otros gastos generales.

Los materiales indirectos necesarios para fabricar un producto se registran por separado y se determina su costo. Los elementos pequeños e insignificantes se contabilizan como gastos generales de fabricación; debido a que resulta difícil determinar, por ejemplo, la cantidad de hilo empleado en una camisa y además el costo del hilo es relativamente bajo con el de todos los demás materiales.

La mano de obra indirecta incluye la remuneración de los trabajadores que cooperan en la producción de los bienes (sueldo de capataz o supervisor de producción).

Dentro de los gastos generales de fabricación se incluyen además los gastos de alquiler de local, impuestos, seguros, depreciación de las instalaciones, luz y energía empleada para iluminación o trabajo de máquinas, entre otros.

#### 4.5.7 EL INVENTARIO

Libro esencial y obligatorio donde se llevan detalladamente todos los bienes, derechos y obligaciones de una persona individual o jurídica. Los inventarios pueden ser:

1. Iniciales: son todos aquellos inventarios que realizan al inicio de las operaciones de un negocio.
2. Periódicos: son todos aquellos que se registran cada cierto período de tiempo; según la legislación guatemalteca (Código de Comercio) éstos deben realizarse como mínimo una vez al año.
3. Finales: son todos aquellos que se realizan al finalizar las operaciones de una empresa; sin importar cual sea la causa que lleven a su finalización.

##### 4.5.7.1 CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS.

###### CUENTAS DEL ACTIVO.

**CIRCULANTE:** disponible, exigible y realizable.

Disponible: caja y bancos.

Exigible: clientes, deudores, corresponsales.

Realizable: mercaderías, especies fiscales, valores mobiliarios, moneda extranjera, efectos a cobrar y efectos a negociar.

**FIJO:** mobiliarios y equipo, herramientas, maquinarias, vehículos, edificios, inmuebles y semovientes.

**DIFERIDO:** seguros pagados anticipados, alquileres pagados anticipado, comisiones pagadas anticipado, intereses pagados anticipados.

## CUENTAS DEL PASIVO.

**CIRCULANTE:** proveedores, acreedores, documentos por pagar.

**FIJO:** acreedores hipotecarios y efectos a pagar.

**DIFERIDO:** alquileres cobrados anticipados, comisiones cobrados anticipados, intereses cobrados anticipados.

**CAPITAL:** de una persona individual y de una persona jurídica (sociedad).

### 4.5.8 BALANCE GENERAL

Estado financiero que demuestra la situación económica de la empresa en una fecha determinada (un día específico).

Formas de presentación del balance general.

1) en forma de cuenta: de esta manera se anotan de lado izquierdo todas las cuentas del activo y de lado derecho todas las cuentas del pasivo y capital.

2) en forma de reporte: se anotan primero todas las cuentas del activo se cierran e inmediatamente después se continúa con todas las cuentas del pasivo y capital, las que también se cierran.

### 4.5.10 Desarrollo Práctico.

#### 4.5.10.1 Elaboración de un inventario con su respectivo resumen.

El día de hoy los señores "X" y "Z" se asocian para formar el almacén "P" el que se dedicará a la compra y venta de toda clase de mercadería (ropa). El señor "X" aporta lo siguiente:

Q 10,000 en efectivo distribuidos de la siguiente manera: Q 1,000 en monedas de toda denominación y Q 9,000 en billetes de toda denominación. Una cuenta de depósitos monetarios del Banco "Q" de Q 25,000; y en mercadería aporta lo siguiente:

- una docena de pantalones marca Vaquero en todas las tallas, cada pantalón Q 50.00.
- una docena de camisas marca Cisne en todas las tallas, cada camisa Q 45.00.

El señor "Z", por su parte aporta lo siguiente: una cuenta de ahorros del Banco "Q" con Q 50,000; un mostrador de pino por valor de Q 500; y en mercadería aporta lo siguiente:

- una docena de calcetines marca Elástico, cada par con un valor de Q 10.00

NOTA: El señor "X" debe el 10% de la mercadería y el señor "Z" debe el mostrador.

Solución.

Inventario No1. al 10/07/95  
almacén "P".

|   |             |                           |
|---|-------------|---------------------------|
| <u>Activo</u>   |             |                           |
| <u>Circulante</u>   |             |                           |
| <u>Disponibile</u>  |             |                           |
| <u>Caja</u>   |             |                           |
| Segun arqueo  |             |                           |
| monedas DTD   | Q 1,000.00  |                           |
| billetes DTD  | Q 9,000.00  | Q 10,000.00               |
| <br><u>Bancos</u>   |             |                           |
| cuenta de depósitos<br>monetarios del Banco<br>"Q".                           | Q 25,000.00 |                           |
| cuenta de ahorros del<br>banco "Q".   | Q 50,000.00 | Q 75,000.00               |
| <br><u>Mercadería</u>   |             |                           |
| una docena de pantalones<br>marca Vaquero en todas las<br>tallas c/u. Q 50.00 | Q 600.00    |                           |
| una docena de camisas<br>marca Ciene en todas las<br>tallas c/u. Q 45.00      | Q 540.00    |                           |
| una docena de calcetines<br>marca Elástico c/u Q 10.00                        | Q 120.00    | Q 1,260.00                |
| <br><u>Fijo</u>   |             |                           |
| <u>Mobiliario</u>   |             |                           |
| un mostrador de pino  | Q 500.00    | <u>Q 500.00</u>           |
| <b>SUMA ACTIVO</b>  |             | <b><u>Q 86,760.00</u></b> |
| <br><u>Pasivo</u>   |             |                           |
| <u>Circulante</u>   |             |                           |
| Proveedores   | Q 114.00    |                           |
| Acreedores  | Q 500.00    | Q 614.00                  |
| <b>SUMA PASIVO</b>  |             |                           |
| Capital   |             |                           |
| señor "X"   | Q 36,026.00 |                           |
| senor "Z"   | Q 50,120.00 | <u>Q 86,146.00</u>        |
| <b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>  |             | <b><u>Q 86,760.00</u></b> |

RESUMEN.

|                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| <u>Activo</u>      |                           |
| <u>Circulante</u>  |                           |
| Disponibile        | Q 85,000.00               |
| Realizable         | Q 1,260.00                |
| fijo               | <u>Q 500.00</u>           |
| <b>SUMA ACTIVO</b> | <b><u>Q 86,760.00</u></b> |



|                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| Pasivo             |                           |
| Circulante         | Q 614.00                  |
| Capital            | <u>Q 86,146.00</u>        |
| <b>SUMA PASIVO</b> | <b><u>Q 86,760.00</u></b> |
| +                  |                           |
| <b>CAPITAL</b>     |                           |

#### 4.5.10.2 Elaboración de un balance general.

Balance general del almacén "P" al 13/2/95

| <u>Activo</u>      |                           | <u>Pasivo</u>         |                           |
|--------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| <u>Circulante</u>  |                           | <u>Circulante</u>     |                           |
| Caja               | Q 10,000.00               | Proveedores           | Q 114.00                  |
| Banco              | Q 75,000.00               | Acreedores            | Q 500.00                  |
| Mercadería         | Q 1,260.00                | Capital               |                           |
| <u>Fijo</u>        |                           | Señor "X"             | Q 36,026.00               |
| Mobiliario         | <u>Q 500.00</u>           | Señor "Z"             | <u>Q 86,146.00</u>        |
| <b>SUMA ACTIVO</b> | <b><u>Q 86,760.00</u></b> | <b>SUMA PAS + CAP</b> | <b><u>Q 86,760.00</u></b> |

#### 4.5.11 Elaboración de Estudio de Mercado, para un Producto determinado.

##### 4.5.11.1 ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo de un estudio de mercado es determinar con suficiente grado de certeza los bienes y/o servicios provenientes de una nueva unidad productiva que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.

El estudio de mercado debe presentar un análisis claro respecto a los siguientes aspectos:

- características del producto o servicio a vender o a prestar,
- características de los posibles consumidores,
- características de la materia prima, referente a proveedores, certeza en el suministro, cantidades disponibles y precios,
- demanda actual y proyectada para la probable vida del proyecto,
- oferta actual y proyectada, esta última se fundamenta, principalmente, en los precios,
- comercialización. Estudio de los mecanismos o canales de distribución del producto, problemas, sistemas previstos, etc.
- competidores y productos sustitutos.

Una vez que se han desarrollado todas las partes que comprende el estudio de mercado, debe emitirse una conclusión. Esta debe referirse a los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Por último y en forma numérica debe especificarse cuál es la magnitud del mercado potencial que existe para el producto o servicio. La conclusión se referirá, exclusivamente, a recomendar la continuación del estudio o a detenerlo por falta de mercado u otra causa.

#### 4.5.11.2 Estudio de mercado para el proyecto de una industria lechera.

##### 1. Objetivos.

- Satisfacer la demanda.
- Qué el producto contenga los requisitos necesarios.
- Instalar la fuente de abastecimiento en un lugar estratégico.
- Contribuir al desarrollo industrial de una comunidad.
- Impulsar la competencia.
- Proporcionar la idea de cómo llegar al cliente y venderle a la vez un buen producto.

##### 2. Antecedentes y generalidades.

"En años anteriores, se han hecho estudios para proyectos lecheros para dar un ejemplo en 1981, se hicieron estudios sobre la disponibilidad de leche, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: Altiplano, en el altiplano por ser un lugar donde debiera estar concentrada la ganadería lechera, ya que la zona proporciona características bastante ventajosas, tal y como se muestran a continuación:

- 586 productores
- 16,123 vacas
- 6.9 litros de leche por vaca (promedio)
- 110,519 litros de leche diários

Se habla de que debiera estar concentrada la Industria de la ganadería lechera en esta zona, porque como no hay incentivos razonables a los productores, las ganaderías han ido desapareciendo en esta región. Las ventajas de éste lugar es porque el clima es frío, por lo que las razas más grandes y robustas se adaptan al mismo, existe también mejores condiciones de conserva para su transporte, hay menos contaminación bacteriológica, etc.

Sur Occidente y Sur Oriente: en 1981 los máximos proveedores de leche al país eran estas regiones, debido a las mismas tienen mayor facilidad de adquirir los insumos y materia prima para la alimentación ganadera como: harina de algodón y la melaza, es por ello que son hoy en día los mayores productores y abastecedores de leche.

Para estas regiones se observaron los siguientes datos:  
Sur Occidente:

- 919 productores
- 45,926 vacas
- 150,537 litros de leche diários
- 3.3 litros por vaca (promedio)

Sur Oriente:

- 759 productores
- 38,179 vacas
- 133,315 litros de leche diários
- 3.5 litros por vaca (promedio)

En esta regiones se han identificado un doble propósito al ganado, ya que después de producir leche, se producirá carne para el consumo de la región. Por lo regular las razas pequeñas son las que mejor se adaptan al tipo de clima de esta región.

### 3. Consumidores

Los cantidad de consumidores de leche en Guatemala es potencialmente alta, en sus diferentes presentaciones.

Según los estudios realizados el consumo de leche en Guatemala es de un 94.5%. Por ser éste producto de importancia nutricional es consumido, tanto, por niños, jóvenes y adultos, por lo tanto sus mercado es bastante amplio.

Todo consumidor de leche desea que el producto que compra, contenga la consistencia natural, por lo que la mayoría de consumidores prefiere adquirir leche de tipo pasteurizada y homogénea, debido a la falta de conocimiento sobre la procedencia de la misma.

### 4. Producto

Para que el producto de leche logre alcanzar la aceptación total por parte del consumidor, deberá llenar las siguientes características indispensables:

- producto con características naturales (pureza)
- con el mayor número de nutrientes
- higiénico
- de bajo costo (accesible a la población)
- embaizado seguro y de fácil empleo
- que logre venderse antes de la fecha de vencimiento
- buen sabor.

Un producto con las características anteriormente descritas, será de buena aceptación, por los consumidores, puesto que los consumidores, siempre esperan adquirir un producto alimenticio de buena calidad.

Por ser éste producto de consumo diario en gran escala, la producción del mismo debe ser masiva, ya que en caso contrario, el costo de producción, distribución, etc., no sería compensable a un bajo costo de venta.

Las exigencias que el consumidor presenta sobre éste producto son múltiples debido a que constituye una parte básica de la alimentación, siendo las mínimas:

- Higiene
- Nutrición
- Sabor

Siendo el precio un factor importante pero no determinante para la obtención de dicho producto, ya que el consumidor pagará más si obtiene mejor calidad.

## 5. Mercado

el mercado de leche y sus derivados ha venido siendo mayor cada año, ya que además de crecer su demanda, han entrado en funcionamiento nuevas plantas. La producción de éstos productos es variable ya que depende en gran parte del cambio de ambiente. En el invierno que va de junio a octubre, existe una mayor oferta hacia el consumidor el cual se ve beneficiado por los precios, debido a que la competencia de éstos es mayor. En el verano, que comprende los meses de noviembre a mayo, sucede todo lo contrario, pues existe una disminución en la producción de leche debido a que no se mantiene en forma continua la alimentación que se le da al ganado en invierno.

El área metropolitana del departamento de Guatemala, es la más densamente poblada e industrializada, representa por consiguiente el mercado más importante del país, siguiéndole en importancia la región sur occidente y el altiplano.

Aunque la central lechera puede vender directamente al por menor, la mayor parte de producción, normalmente se venderá a supermercados, tiendas, depósitos, hoteles, restaurantes, etc.

En el mercado de consumo y venta se debe llenar ciertos requisitos indispensables de control de calidad, algunos de ellos se presentan a continuación:

- Investigación de temperatura de almacenamiento.
- Investigación de la rotación del producto (que no exista producto ya caducado.
- Investigación de la disposición del producto en las cámaras refrigerantes.
- Disposición del producto respecto a la distancia del mismo.
- Revisión de las fuentes de luz directa e indirecta.
- Verificación de limpieza del producto.
- Recolección de muestras para su análisis en el laboratorio.

A continuación presentamos el cuadro, el cual muestra la demanda per-capital de leche y productos lácteos, por estrato poblacional, según ingresos. Unidades kilogramos por año, correspondientes a 1990.

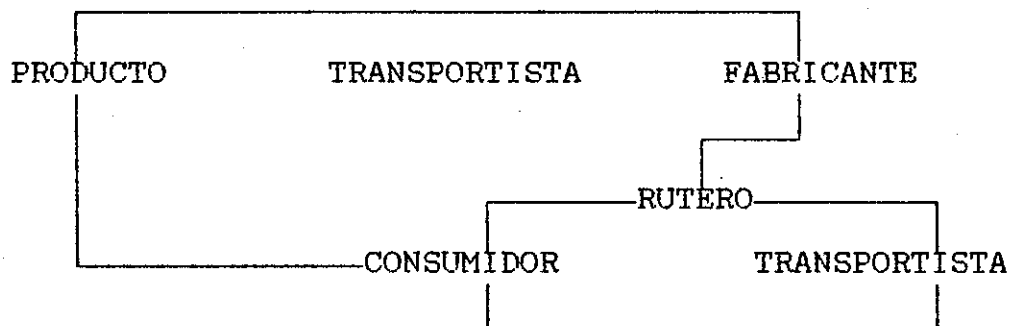
TENDENCIA (1)

ESTRATOS

|                  | Bajo<br>50% | Medio<br>30% | Alto<br>15% | Muy alto<br>5% | Total<br>100% |
|------------------|-------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Leche entera     | 17.7        | 44.06        | 97.48       | 242.00         | 48.82         |
| Leche descremada | 1.42        | 2.64         | 3.57        | 4.30           | 2.25          |
| Quesos           | 1.22        | 2.74         | 5.29        | 11.10          | 2.78          |

Tendencia (1), implica que no hubo cambio en los patronos, respecto a la distribución del ingreso global agrícola.<sup>12</sup>

La planta debe ejercer control de las condiciones de almacenamiento de sus productos frescos en los despachos de venta al por menor, con el objeto de que se conserve la calidad hasta que la leche se vendida al consumidor. Esta labor implica el suministro de refrigeradores para ceder en cualquier momento en alquiler, así como servicio de mantenimiento y refrigeración. El proceso de manejo de materia prima y producto se ve en el siguiente diagrama.



El precio de la leche en el mercado ha ido variando, tomando como parámetros el costo de vida, el costo de materia prima e insumos y la calidad que ofrecen los nuevos productos.

El precio actual de la leche por litro varía entre los siguientes precios:

en bolsa: Q 3.00 --- Q 3.50  
 en envase t-trabrik: Q 5.00 --- Q 6.00

<sup>12</sup> Fuente, Secretaría Permanente del Tratado de Integración Económica Centroamericana -SIECA-, Boletín Demográfico No.53.(Guatemala. Enero de 1994.) p.45

instalación de la planta en un lugar estratégico: al instalar una industria de esta naturaleza hay que observar varios aspectos que han de influir en la misma, como por ejemplo: cercanía de la materia prima, instalaciones tecnológicas, etc.

Un aspecto importante es, que contribuye con la comunidad en ofrecer el producto a menores precios por no tener que pagar transporte, además impulsa la competencia, pues, al instalar una industria lechera se está compitiendo con sus similares, lo que hace que exista competitividad, generando con esto un incremento de la calidad del producto y al aumentar la calidad existe un beneficio para la comunidad que consume el mismo.

## 6. Tamaño y localización.

Para seleccionar el lugar adecuado, primero hacemos una evaluación de los diferentes factores que son determinantes según su importancia, los cuales se califican según prioridad, una vez hecha la evaluación, se procederá a la selección del terreno, el cual deber ser uniforme y tener una topografía adecuada, dependiendo del tipo de empresa a contruir. Además de considerar el tamaño del local con miras a futuras ampliaciones.

El área debe contar con servicios de energía eléctrica, agua potable, telefonía, sistemas adecuados de drenajes, etc.

El sistema que se usará para seleccionar el lugar de acuerdo a los factores mencionados en el párrafo anterior, será el sistema de Evaluación por Puntos, el cual califica su factor de acuerdo a su importancia. Para tal efecto fueron escogidos los departamentos que cuentan con más recursos y que serán más próximos al mercado consumidor más importante, que en este caso es el departamento de Guatemala.

Los departamentos escogidos fueron: Santa Rosa, Escuintla, suchitepequez y Jutiapa, los cuales fueron evaluados con los factores mencionados anteriormente, del cual se escogió el que obtuvo la calificación más alta.

El cuadro No.1 (ver anexo 1), muestra la evaluación por puntos.

Según se puede observar en el cuadro de evaluación, el lugar más adecuado para ubicar la planta lechera es el departamento de Escuintla, ya que este obtuvo la mayor calificación con respecto a las otras alternativas de evaluación. En donde el grado de aceptación de esta población, sera alto debido a que constituye una fuente de trabajo y además contribuye con la industrialización del territorio, considerando también, que la distribución del producto será más directa por lo que el costo de venta sera menor.

## 7. Comunicación.

Una campaña publicitaria como en todo producto es determinante para dar a conocer su existencia em primer lugar, luego acreditarlo con el público para su venta y tercero para mantener su demanda en el mercado.

De la publicidad que se haga del producto depende que este llegue a conocerse y luego pueda ser aceptado.

La publicidad que consideramos adecuada para sacar al mercado un nuevo producto deber ser principalmente, por radio y televisión, por ser nuestro producto, diferente a los demás referidos directamente a la presentación, empaque y marca, debe darse importancia a su publicidad, la cual es conveniente hacerla en radio por ser este un medio de comunicación bastante escuchado, luego puede ser complementado con comerciales por televisión.

Una buena publicidad, dirigida por personas especialistas en este ramo, será de gran impacto en un medio determinado, es decir en la localidad de mayor demanda y en general en toda la población.

Además podemos mencionar que éste producto no esta contemplado entre los que para su elaboración producen desechos industriales, que puedan perjudicar el ambiente de la localidad, los desechos que surjan de este tipo de planta, pueden ser eliminados para no retener malos olores a través de una fosa séptica, para luego pasar a un poso de absorción.

Por todo lo anterior podemos asegurar que será una industria que será aceptada por la colectividad.

Sobre la idea general que se tiene, sobre la imagen de la empresa y de la marca, solo se puede concretar que es desconocida, puesto que aparecerá por primera vez en el mercado, por lo que se pretende con la publicidad darla a conocer y luego con la venta del producto acreditarla.

## 8. Empaque del producto.

Nuestro producto desea da al consumidor la imagen y seguridad de que el producto tiene características del leche con un alto grado de pureza y naturalidad, higiénicamente nutritiva, y de sabor agradable, por lo cual la presentación del mismo es importante, el cual tendrá características que pueden variar entre las que se encuentran las siguientes:

Materiales: la mayoría de materiales que se usan para empaque de leche son papel laminado, tolsas, vasos plásticos, polipapel, cartón parafinado, papel mantequilla, bolsas termoencogibles, etc.

En el caso específico de nuestro producto utilizaremos, cajas de carton con forro interior de papel laminado, ya que éste conserva la leche con su claidad original y mayor tiempo.

Respecto a la etiqueta, será impresa en mismo envase, el cual llevará el monograma que identifica el producto e información adicional como la siguiente:

- ingredientes utilizados,
- autorización del Ministerio de Salud,
- fecha de vencimiento,
- localización del planta,
- información nutricional del producto.

El producto se identificara con el siguiente Anagrama:  
Leche Pasteurizada El Rosario

### 9. Inversiones:

Dentro de la posible inversión se contemplan todos los factores necesarios para poder determinar el monto de la misma. Es importante hacer notar que la mayoría de los costos que se tomaron para efectos de cálculo, son costos estimados. A continuación se detallan las inversiones fijas con las que debe contar el proyecto.

| Inversiones fijas             | Costo estimado     |
|-------------------------------|--------------------|
| Terreno                       | Q 40,000           |
| Edificio e instalaciones      | Q 400,000          |
| Conexión de energía eléctrica | Q 5,500            |
| Maquinaria                    | Q 600,000          |
| Herramienta de taller         | Q 2,000            |
| Mobiliario                    | Q 7,000            |
| Vehículos                     | Q 100,000          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>Q 1,154,500</b> |

### Capital de Trabajo.

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Materia prima | Q 75,000         |
| Caja y banco  | Q 40,000         |
| Empaque       | Q 30,000         |
| <b>Total</b>  | <b>Q 145,000</b> |

Inversión fija + capital de trabajo= Q 1,299,500

La materia prima contempla el pago de leche por el término de una semana y otros productos necesarios para el procesamiento de leche y sus derivados. Caja y bancos: contempla el pago de planillas, agua, electricidad, etc.

### 10. Financiamiento.

Los recursos financieros para la inversión, corresponden a una utilización del capital de debe justificarse de diversas formas, desde el punto de vista financiero, los fondos para dicha inversión pueden obtenerse de las siguientes manera:

- 1.- capital de trabajo,
- 2.- financieras,
- 3.- bancos comerciales,
- 4.- bancos industriales, etc.



## 11. Conclusión.

La importancia del estudio de mercado, radica en que a través de él, el productor puede conocer la aceptación que su producto tiene o va a tener, en el mercado, en caso de que se una industria ya ubicada y con un producto en venta, en caso contrario la posibilidad que el producto tiene que ser aceptado al salir a la venta, en una empresa que recién inicia sus labores.

### 4.5.11.3 Análisis del cálculo de costo de venta de un producto a través de un estado de manufactura.

¿Cuánto cuesta la fabricación de una mesa?

Al determinar el costo de venta, tomamos en cuenta los elementos de costos de fabricar un producto:

- Materia prima/materiales directos.
- Materia prima indirecta.
- Mano de obra directa.
- Mano de obra indirecta.
- Costos indirectos de fabricación.
- Los aumentos de productos en proceso, y productos terminados.

El Estado de producción o de manufactura es empleado por las empresas, para poder determinar los costos que implica la fabricación de un producto en todas las etapas de su proceso productivo. Por otro lado, en este estado de manufactura se registran los inventarios número uno, y número de dos de productos en proceso de fabricación al momento de realizarse el proceso contable, lo cual se conoce y registra en dicho estado como, Aumento de Productos en Proceso. De la misma manera se registra en este estado, los inventarios número uno y número dos de productos terminados al período de análisis contable, el cual se registra con el nombre de Aumento de Productos Terminados. A continuación se presenta el formato más común para la realización de un estado de manufactura en su forma más simple y práctica.

#### ESTADO DE MANUFACTURA.

$MPD + MOD = COSTO PRIMO + CIF = COSTO DE PRODUCCION - AUMENTO DE PP = COSTO DE FABRICAR PRODUCTOS - AUMENTO DE PT = COSTO DE PRODUCTOS FABRICADOS LISTOS PARA LA VENTA (COSTO DE VENTA).$

Para el desarrollo del siguiente ejercicio, se tomarán como datos del problema, los datos del ejercicio anterior.

| Materia prima                      | Cantidad empleada | Precio adquisición/unidad | Total           |
|------------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|
| Tablero de mesa<br>Desperdicio 10% | 0.90 m            | Q 14.00                   | Q 12.60<br>1.26 |
| Faldones<br>Desperdicio 10%        | 4.80 m            | Q 5.00                    | Q 24.00<br>2.40 |
| Patas<br>Desperdicio 10%           | 3.00 m            | Q 8.00                    | Q 24.00<br>2.40 |
| Pegamento                          | 1 bote de<br>1/8  | Q 10.00                   | Q 10.00         |
| Costo total de materia prima       |                   |                           | Q 76.66         |

| Mano de obra                     | Horas trabajadas | Precio/hora | Total   |
|----------------------------------|------------------|-------------|---------|
| 2 carpinteros                    | 4                | Q 3.00      | Q 24.00 |
| Costo total mano de obra directa |                  |             | Q 24.00 |

- Costos indirectos de fabricación.

Gastos de agua, luz, administración, etc. = 50% del costo primo.

- El registro de aumento de productos en proceso es de Q 25.99

- El registro de aumento de productos en terminados es de Q 25.00

- Se pide que el participante obtenga.

1.- El costo de venta del producto.

2.- El precio de venta real, si se espera una utilidad del 100%

Solución.

Estado de manufactura de la empresa B&R, S.A  
al 22/4/96. Responsable: Byron Gerardo Chocooj  
Barrientos. Correspondiente al primer trimestre  
del presente año.

Datos obtenidos:

MPD= Q 76.66

MOD= Q 24.00

APP= Q 25.99

APT= Q 25.00

CIF= 50% Costo del Primo

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

Q 76.66 + Q 24.00 = 100.66 COSTO PRIMO

Q 100.66 x 0.5 = CIF = Q 50.33

Q 100.66 + Q 50.33 = Q 150.99 COSTO DE PRODUCCIÓN

Q 150.99 - Q 25.99 = Q 125.00 COSTO DE FABRICAR PRODUCTOS

Q 125.00 - Q 25.00 = Q 100.00 COSTO DE PRODUCTOS FABRICADOS  
LISTOS PARA LA VENTA O COSTO  
DE VENTA.

- Cálculo del precio de venta real:

Estimación de la utilidad neta sobre el producto.

Costo de venta x porcentaje indicado = utilidad esperada.

Q 100.00 x 100% = Q 100.00 utilidad.

PVR= COSTO DE VENTA + UTILIDAD ESPERADA

PVR= Q 100.00 + Q 100.00 = Q 200.00

#### 4.6 PRACTICA COMERCIAL

##### Introducción.

Este último tema fue realizado, de tal manera que cualquier persona interesada en comenzar una pequeña empresa, conozca algunas de las estrategias para incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas.

##### Objetivo.

- Identificar algunas estrategias para el incremento de la productividad en las pequeñas empresas.

##### Marco teórico.

#### 4.6.1 Estrategias operativas para el incremento de la productividad en las pequeñas empresas.

Es importante mencionar antes de entrar en la descripción de las estrategias, que en la práctica y de acuerdo a las necesidades mismas de las empresas estas técnicas no se implementan "drásticamente" como tales, sino que además es necesario incluir instrumentos y herramientas de otras técnicas en donde el empresario recopilará aquellos elementos que considere convenientes y le auxilien para el buen logro de sus actividades.

### **1. Dirección por objetivos y resultados para la productividad**

La dirección por objetivos y resultados para la productividad constituye un método administrativo por medio del cual se identifican las metas que debe alcanzar una organización en determinado período de tiempo; y, establece que para el logro de las mismas se asignen responsabilidades a cada uno de los miembros que integran una organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de ellos y la medición de lo que realmente se realiza. Es una forma de administración en la que resalta la participación del personal.

### **2. Círculos de calidad**

Es un grupo pequeño en el que todos los miembros participan al máximo en forma voluntaria y continua, dentro del taller al que pertenecen, como parte de las actividades del control total de calidad en la empresa, utilizando técnicas de control y de mejora continua. En efecto los círculos de calidad son un grupo de personas que voluntariamente se reúnen con el propósito de mejorar, identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo.

### **3. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional implica la integración y logro de múltiples objetivos que generalmente están relacionados con la productividad de la organización, los cambios tecnológicos, la innovación de sus sistemas operativos, el reconocimiento del personal, la satisfacción de sus miembros, da como resultado la competitividad y crecimiento de la organización. Asimismo implica el desarrollo de una cultura organizacional sana, una en que exista una comunicación abierta y libre, en donde toda la información relevante se recolecta y comparte, en donde hay más colaboración al solucionar problemas organizacionales, en donde hay un grado de confianza y soporte mutuo, así también existe una mayor auto-motivación y auto-control y existe un mayor esfuerzo de los miembros de la organización.

### **4. Efectividad gerencial**

La técnica de efectividad gerencial se define como el logro de los requisitos del puesto de gerente, es decir, el puesto de gerente requiere de quien lo ocupa, una serie de requisitos que deben ser cubiertos para que el mismo sea efectivo y de esta manera también lo sea la empresa que maneja.

Esta técnica trata de la "mejor forma" en que cada gerente puede dirigir su empresa. Con esto se quiere decir que independientemente la personalidad de cada gerente (la cual no puede cambiar de la noche a la mañana), él debe ser flexible o estricto dependiendo de lo que demande la situación.

Para esta técnica son más importantes los resultados que todas las actividades que se realicen para lograrlos, esto tiene que ver con la efectividad real y aparente.

La primera se refiere a que se logren en verdad resultados que conduzcan a los objetivos planteados.

La segunda se refiere a que un gerente puede aparentar ser muy activo, moverse de un lado a otro, conversar con personas pero no lograr resultados.

La primera es la que persigue esta técnica

## CONCLUSIONES

- De acuerdo con los lineamientos planteados, el aula modelo en el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, es necesaria para darle mayor proyección a la formación profesional a nivel empresarial, ya que se cuenta con un mercado potencial, que a la vez satisface una necesidad de carácter real.
- Se cuenta con los elementos, la infraestructura necesaria y el apoyo de las autoridades del Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, para iniciar el proyecto de formación empresarial.
- Se cuenta con los mecanismos más importantes, para la creación de programas y seminarios cortos de capacitación empresarial, dirigidos directamente a pequeños empresarios, que puedan llenar las expectativas del mercado competitivo actual, de acuerdo a los temas del programa del curso en donde se requieran un mayor reforzamiento de aprendizaje.
- La organización del aula modelo viene a cumplir con el objetivo real de su creación, es decir, el de proporcionar y desarrollar programas básicos a nivel administrativo. Ya que además de capacitarse en alguna especialidad impartida en el Centro, los participantes adquieren conocimientos administrativos, que le garantizan ser más eficientes y eficaces en un puesto de trabajo, y les permiten ser a la vez recurso humano altamente competitivo, de acuerdo a las exigencias del mercado, hoy en día.
- Los contenidos administrativos que se presentan en éste trabajo, responden al nivel de preparación de los participantes que atiende el Centro, ya que no se pretende enseñar contenidos profundos, sino proporcionar conocimientos básicos, para lograr una formación técnica profesional bastante completa.

## RECOMENDACIONES

- Se debe empezar a promocionar los servicios que presta la empresa modelo, entre los participantes y empresarios que visitan el centro.
- Iniciar, lo antes posible, el proyecto de unidad empresarial en el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, con la ayuda y asesoría de la división de la pequeña empresa, para que no se siga trabajando en forma individual, como lo ha hecho hasta la fecha el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán con los recursos actuales.
- Deberá proporcionarsele toda la ayuda necesaria, tanto financiera, de equipo, como técnico-profesional, por parte de las autoridades de INTECAP, al presente proyecto de formación empresarial, para que éste cumpla con los objetivos de su creación, y no siga siendo olvidado por parte de dichas autoridades, al descuidar la ayuda mencionada con anterioridad.
- Establecer los mecanismos para garantizar la constante revisión y actualización del contenido del presente proyecto de formación administrativo, para poder brindar una capacitación competitiva; tomando en cuenta que el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán atiende una demanda de mercado referido a capacitación bastante tecnificada.
- Qué el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán, brinde todo el apoyo logístico para que la empresa modelo adquiera la característica de laboratorio, en el cual los participantes experimenten en la práctica, lo aprendido teóricamente.
- Para poder implementar con éxito el proyecto de trabajo de formación empresarial, el Centro de Capacitación Guatemalteco Alemán deberá garantizar la eficiente existencia de recursos tanto materiales como humanos, para lograr una integración adecuada que permita un máximo grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades previstas.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- DIRECCION DE DESARROLLO GERENCIAL Y EMPRESARIAL. Guía para el manejo eficiente de la pequeña empresa . Octava ed. Asunción Paraguay: Editorial Cultural, 1993.
- 2.- STEPHEN, P. Robbins. Administración teoría y práctica . México: Editorial Prentice-Hall, S.A. 1991
- 3.- EVERETT, E. Adam. Administración de la producción y las operaciones . Cuarta ed. España: Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1991
- 4.- STANTON, William. Fundamentos de marketing . Quinta ed. México: Editorial McGraw-Hill, 1992.
- 5.- NASH, Michael. Como incrementar la productividad del recurso humano . cuarta ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1992.
- 6.- ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad . Undécima ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1994.
- 7.- HAROLD KOONTZ, Y Ciril O'donnell Curso de administración moderna . Décima ed. México: Editorial McGraw-Hill, 1992.
- 8.- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica . Tercera ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1993.
- 9.- SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral . Cuarta ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1993.
- 10 Management today . Cuarta edi. México: Grupo Editorial McGraw-Hill, 1993.
- 11.- PEREZ, Sergio Fernando. Guía para el control de la producción . Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Guatemala. 1990.
- 15.- DRESSLER, Gary. Administración de personal . Cuarta ed. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1991.
- 16.- SECRETARIA PERMANENTE DEL TRATADO GENERAL DE INTEGRACION ECONOMICA CENTROAMERICANA. Series Estadísticas seleccionadas de Centroamérica. Guatemala, 1994.
- 17.- INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD. Informe. Guatemala, 1994.



ANEXO No. 1  
**MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS**  
**MÉTODO DE SELECCIÓN Y LOCALIZACIÓN (EMPRESA LECHERA)**

| Factores              | Ponderación | Santa Rosa |               | Escuintla |               | Jutiapa |               |
|-----------------------|-------------|------------|---------------|-----------|---------------|---------|---------------|
|                       |             | calif.     | pond.         | calif.    | pond.         | calif.  | pond.         |
| Materia prima         | 100         | 90         | 9,000         | 100       | 10,000        | 75      | 7,500         |
| Mano de obra          | 100         | 80         | 8,000         | 85        | 8,500         | 80      | 8,000         |
| Energía eléctrica     | 90          | 70         | 6,300         | 80        | 7,200         | 70      | 6,300         |
| Mercado               | 100         | 80         | 2,000         | 35        | 3,500         | 30      | 3,000         |
| Medios de transporte. | 90          | 70         | 6,300         | 80        | 7,200         | 40      | 3,600         |
| Accesibilidad         | 90          | 75         | 6,750         | 85        | 7,650         | 40      | 3,600         |
| Terreno               | 40          | 70         | 2,800         | 69        | 2,600         | 90      | 3,600         |
| Clima                 | 30          | 40         | 1,200         | 40        | 1,200         | 60      | 1,800         |
| Escala de salarios    | 30          | 75         | 2,250         | 70        | 5,250         | 75      | 2,250         |
| Impuestos             | 30          | 80         | 2,400         | 80        | 2,400         | 80      | 2,400         |
| Competencia           | 70          | 0          | 0             | 80        | 5,600         | 60      | 4,200         |
| Agua potable          | 100         | 80         | 8000          | 80        | 8,000         | 70      | 7,000         |
| <b>TOTAL</b>          |             |            | <b>55,000</b> |           | <b>69,100</b> |         | <b>53,250</b> |

**CONCLUSION:** La mejor opción es la No.2, es decir, al departamento de Escuintla.