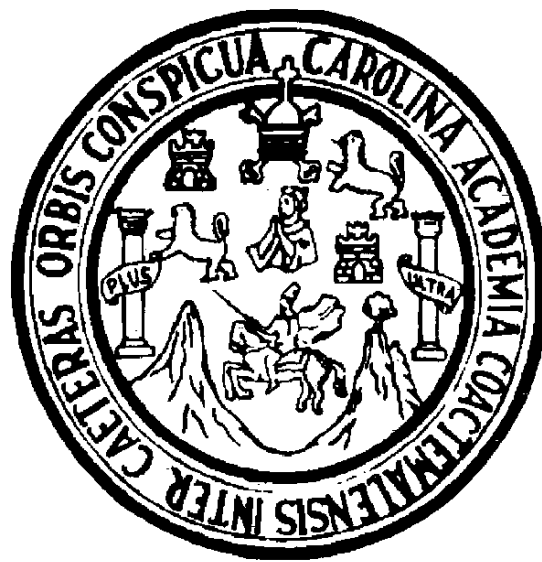


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE
MUEBLES "VENTAS JUNIOR", PURULHÁ, BAJA VERAPAZ**

ANÍBAL ALFREDO COY CHIQÚIN

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2 015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE
MUEBLES “VENTAS JUNIOR”, PURULHÁ, BAJA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**ANÍBAL ALFREDO COY CHIQUÍN
CARNÉ 200220194**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2 015

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. M. A. Fredy Giovani Macz Choc
SECRETARIA: Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTE: Ing. Geólogo César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS: Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián
PEM César Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. ADE Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADORA: Lcda. ADE. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

SECRETARIA: Lcda. M.A. Clara Delia Romero Suárez de Flohr

VOCAL: Lcda. ADE. Annie Lizbeth Dubón Xitumul

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen

REVISORA

Lcda. ADE. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

ASESORA

Lcda. ADE Annie Lizbeth Dubón Xitumul

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 13 de Octubre de 2015
Ref. No.: 15/CADE-259-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES "VENTAS JUNIOR", PURULHÁ, BAJA VERAPAZ, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Anibal Alfredo Coy Chiquín, Carné No. 200220194.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lcda. Annie Lizabeth Dubón Xitumul
Asesora



c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE—CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Octubre de 2015
Ref. No.: 15/CADE-260-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES "VENTAS JUNIOR", PURULHÁ, BAJA VERAPAZ, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Anibal Alfredo Coy Chiquín, Carné No. 200220194.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lcda. Olga Tatiana Monterroso de Cáceres
Revisora del Informe



c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 21 de Octubre del 2015
Ref. No.: 15/CADE-261- 2015

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES "VENTAS JUNIOR", PURULHÁ, BAJA VERAPAZ, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Anibal Alfredo Coy Chiquín, Carné No. 200220194.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 21 de Octubre de 2015
Ref. No.: 15/CADE-262-2015

Licenciado
Fredy Giovanni Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables de la asesora, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN EL ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES "VENTAS JUNIOR", PURULHÁ, BAJA VERAPAZ, elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Anibal Alfredo Coy Chiquín, Carné No. 200220194**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"

Lcda. Annie Lizeeth Dubón Ximul
Vocera

Lcda. Clara Delia Romero Suárez de Fion
Secretaria

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Brahm
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas

c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, presento a consideración de ustedes el informe final del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, realizado en Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”; como requisito previo a optar al título profesional de Administrador de Empresas.



Anibal Alfredo Coy Chiquín
Carné 200220194

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2 012.

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Por ser mi guía en todo momento y brindarme la sabiduría necesaria, la capacidad y el entendimiento para superar todas las barreras que estuvieron en mi camino como estudiante, hoy he culminado satisfactoriamente una etapa más en mi vida y ha sido por las múltiples y abundantes bendiciones que he recibido del ser supremo, único digno de toda la honra y gloria.
- MIS PADRES:** Santiago Coy y Guillermina Chiquín (Q.E.P.D.) para ellos donde quiera que estén, que contemplen con regocijo este triunfo; un ramo de flores y mis agradecimientos por sus buenos ejemplos y sabias enseñanzas.
- MI ESPOSA:** Olga Arévalo, por todo el amor y comprensión, la paciencia y el apoyo brindado por demás incondicional, sin el cual no habría sido posible alcanzar el presente éxito.
- MIS HIJOS:** Sindry, Jonathan, Stefanny, Danilo y Kamila por su muestra de amor y cariño que me manifiestan día con día y que me inspira a continuar en mi formación académica. Que este triunfo sea para ellos un incentivo para alcanzar sus propias metas.
- MIS NIETOS** Dahra, Andrea y Diego, por la felicidad que me dan de volver a ser padre nuevamente y ejemplo para ellos.
- MIS HERMANOS:** Edin y Ricardo, por esa insaciable búsqueda de superación y desarrollo.
- MI UNIVERSIDAD:** Universidad de San Carlos de Guatemala, templo del saber que me formó como profesional y a quien representaré con dignidad.
- USTED:** Mi respeto y especial aprecio.

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS:** Por darme la fortaleza, sabiduría para sobresalir en los tiempos difíciles.
- VENTAS JUNIOR:** En especial a su gerente propietario y equipo de colaboradores, por todo el apoyo recibido y por abrirme las puertas de su empresa, para completar mi formación académica.
- MIS DOCENTES:** Por compartir sus experiencias y conocimientos, en los distintos escenarios de la administración de empresas.
- MI FAMILIA** Por todo el apoyo moral recibido durante mi formación.
- MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por la convivencia y experiencias compartidas durante nuestra etapa estudiantil.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización de la unidad de práctica	5
1.1.1. Localización	5
1.1.2. Recursos	5
a. Materiales	6
b. Recursos Humanos	6
1.1.3 Situación Tecnológica	6
1.1.4 Situación económica	6
1.1.5 Situación social y ambiental	7
1.1.6 Situación político legal	7
1.2 Descripción general de la empresa	8
1.2.1 Visión	8
1.2.2 Misión	8
1.2.3 Objeto	9
1.2.4 Situación administrativa	9
a. Planeación	9
b. Organización	10
c. Integración	11
d. Dirección	11
e. Control	11
1.2.5 Situación de mercado	11
1.3 Matriz de oportunidades y debilidades	14
1.4 Descripción de la problemática	14
1.5 Jerarquización de la problemática	21

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1.	Planeación estratégica	23
2.2.	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	24
2.3	Guía para elaborar costeo de producción y análisis costo- volumen-utilidad	26

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1	Planeación estratégica	29
3.2	Manual de descripción de puestos y funciones	31
3.3	Guía para elaborar costeo de la producción y análisis costo- volumen-utilidad	32

CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	39

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz de oportunidades y debilidades Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”.	14
--	----

RESUMEN

Durante el desarrollo del ejercicio Profesional Supervisado, el estudiante efectuó un análisis de la realidad y actualidad en materia empresarial dentro de la empresa, Almacén y fábrica de muebles Ventas Junior, donde identificó debilidades; asimismo, planteó alternativas de solución, haciendo uso de los conocimientos técnicos y de las herramientas adquiridas en las aulas universitarias, con el fin de hacer eficiente las actividades de gestión y dirección.

Este documento contiene las actividades desarrolladas en el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) realizado en las instalaciones del almacén y fábrica de muebles “Ventas Junior”, ubicado en el municipio de Purulhá, Baja Verapaz.

La organización en referencia se dedica a la compraventa de electrodomésticos en general, equipos de audio y video, motores eléctricos, paneles solares, bicicletas y motocicletas; así como la fabricación de todo tipo de muebles de madera, para su posterior comercialización en los lugares donde tiene presencia, tanto en el área urbana como rural.

En el análisis desarrollado en la organización se determinó que la problemática existente se deriva de la falta de un plan estratégico que fortalezca la ausencia de experiencia y carácter para provocar retos y coordinar propósitos futuristas con la naturaleza de una visión de negocio; la inexistencia de coordinación en las actividades de trabajo y del desconocimiento de rentabilidad de la fábrica de muebles.

Ante este contexto y con el propósito de contrarrestar los efectos de las situaciones detectadas se procedió a elaborar un plan estratégico con una duración de cinco años, sujeto a revisión en forma periódica; un manual de

descripción de puestos y funciones y la elaboración y aplicación de una guía estructurada para determinar el punto de equilibrio.

Con la aplicación de estas herramientas se proyecta hacer más viable la coordinación de las distintas actividades que la empresa desarrolla, incrementar la utilidad y la participación en el mercado objetivo.

No obstante, con lo anterior se podrían generar algunas limitaciones como: Crisis económica, cambios repentinos en la legislación, competencia desleal generada por otras empresas del mismo tipo y más fortalecidas; todas estas situaciones podrían afrontarse con las fortalezas que posee y creando estrategias de aprovechamiento de oportunidades.

INTRODUCCIÓN

El Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior” es una empresa comercial, reconocida en el ramo de electrodomésticos en los lugares donde tiene presencia, tanto en el área urbana como rural, sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en Purulhá Baja Verapaz, además cuenta con agencias en Tactic, y San Cristóbal en Alta Verapaz; posee su propia fábrica de todo tipo de muebles en madera, características que permitieron llevar a cabo el Ejercicio Profesional Supervisado, del cual se obtienen los resultados que se presentan en este informe.

Este documento está integrado por: Resumen, introducción tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y bibliografía, así como los anexos, donde se plasman las propuestas elaboradas, y cuyos objetivos indican el propósito del trabajo ejecutado.

Capítulo 1: Descripción general de la unidad de práctica. Aquí se hace una breve descripción sobre las características de la empresa, su localización y los recursos de que dispone, tales como: Materiales, humanos; situación tecnológica, social, ambiental, político legal y económica; además detalla la situación administrativa y cada una de sus fases, así como, las particularidades del mercado, la matriz de oportunidades y debilidades, la descripción y priorización de las debilidades.

Capítulo 2: Descripción de actividades realizadas. En este aparecen las actividades ejecutadas, para superar las debilidades que se priorizaron, estableciendo los pasos a seguir a través de las propuestas planteadas para contrarrestar la falta de una planeación a largo plazo que garantice concretar la visión de negocio, la inexistencia de coordinación en las actividades de trabajo; y el planteamiento de la herramienta para determinar la rentabilidad de la fábrica de muebles.

Capítulo 3: Análisis y discusión de resultados. Estos se pretenden lograr con la ejecución de las propuestas de solución que se plantean.

Finalmente se constituyen las conclusiones las cuales muestran los alcances y el aporte al mejoramiento de la empresa; de igual manera las recomendaciones que establecen las actividades precisas que deberán implementarse, en aras de lograr la eficiencia, la puesta en marcha y seguimiento de las propuestas.

OBJETIVOS

General

Mejorar la gestión administrativa del Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”, mediante la implementación de herramientas que faciliten la coordinación, eficiencia y eficacia de las actividades gerenciales y de dirección.

Específicos

- a. Elaborar un plan estratégico para orientar el desarrollo y la competitividad de la organización.
- b. Describir en un manual los puestos, funciones y perfiles de trabajo, para coordinar las actividades del personal que labora en la empresa.
- c. Determinar el costo de producción y el punto de equilibrio financiero de la fábrica de muebles, mediante la aplicación de una guía estructurada de costos de producción y la herramienta costo-volumen-utilidad.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización de la unidad de práctica

El Ejercicio Profesional Supervisado se realizó en las instalaciones del Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior” ubicado en el municipio de Purulhá del departamento de Baja Verapaz. A continuación se presentan aspectos generales y una breve descripción de las características económicas y sociales que lo identifican.

1.1.1 Localización

La empresa objeto de la práctica, se encuentra ubicada en el barrio El Calvario del municipio de Purulhá, del departamento de Baja Verapaz, Guatemala, Centro América.

1.1.2 Recursos

Son todos los materiales, productos o servicios que están disponibles y que pueden ser aprovechados para uso y beneficio de las personas, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

a. Materiales

Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”, para poder alcanzar sus objetivos, posee bienes como un Lote y casa para su agencia central y bodegas, así como para su agencia ubicada en barrio el centro del municipio de Purulhá, los que se encuentran estratégicamente ubicados y poseen urbanización, además cuentan con registro en la Propiedad de Inmueble; así mismo, posee un terreno rústico, sin registro, en el cual se han sembrado arbolitos de pino (*Pinus Sylvestris*) y ciprés (*Cupressus Sempervirens L.*), esto para contribuir con el medio ambiente.

La empresa tiene vehículos todo terreno para el reparto a domicilio de los productos y artículos de que dispone para la venta.

b. Recursos humanos

Para desarrollar las actividades laborales y realizar tareas que contribuyen al logro de objetivos, la empresa dispone de seis (6) colaboradores, más el gerente propietario, quienes cumplen funciones de administración del almacén y de encargados de agencias, de carpintería así como un ayudante.

1.1.3 Situación Tecnológica

El Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”, se encuentra actualizado con la tecnología, por lo que tiene acceso a internet mediante un *router*, cámaras para vigilancia en los puntos de venta que se controlan a través de internet, líneas telefónicas, unidades celulares, telefax; asimismo computador personales y *Laptop* e impresoras de reciente adquisición.

Para la transformación de la materia prima (madera), que se utiliza en el área de carpintería, se cuenta con cepilladoras, canteadora, sierra de banco, torno, sierra caladora, barreno, cepillos eléctricos, pulidora, serruchos, martillos, cinta métrica, *router* para moldura.

1.1.4 Situación Económica

La empresa pertenece al sector económico industrial y comercial, para su funcionamiento efectúa la compraventa de electrodomésticos, línea blanca y otros, así como la compra de materia prima básica (madera) para la fabricación de muebles, para luego ser comercializados a través de los puntos de venta ubicados

en los municipios de Purulhá, Baja Verapaz, Tactic y San Cristóbal en Alta Verapaz.

1.1.5 Situación social y ambiental

La empresa tiene como propósito fundamental el de contribuir y fomentar el desarrollo económico y social de las comunidades y población en general, mediante la comercialización de sus productos y la transformación de la materia prima (madera) en bienes que proporcionen satisfactores a las familias donde tiene presencia.

La organización como parte de su responsabilidad social brinda apoyo a las escuelas en cuanto a sus actividades deportivas, otorgando trofeos, pelotas de futbol, basquetbol, y uniformes para equipos; y en materia de contribución con el medioambiente, en los terrenos que posee, ha sembrado aproximadamente 300 arbolitos de pino (*Pinus Sylvestris*) y 200 de ciprés (*Cupressus Sempervirens L.*).

1.1.6 Situación político legal

El Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”, se encuentra debidamente inscrito en el registro mercantil, bajo el No. 263494, folio 264, libro 225, de empresas mercantiles, de fecha 28 de mayo 2 001, amparada en las leyes que le son aplicables.

La empresa se encuentra registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT), y posee el Número de Identificación Tributaria (NIT) 1433124-1.

1.2 Descripción general de la empresa

Empresa familiar fundada por los esposos Có Fortín, inició actividades comerciales en la época de los años setenta, inician con un molino para

nixtamal y a la par un taller de sastrería; conforme transcurrió el tiempo los propietarios se dieron cuenta de la necesidad de ampliar sus servicios debido al crecimiento de la población y de sus demandas, entonces tomaron la decisión de comprar en la capital bicicletas usadas, para darlas en alquiler, acción que dio resultados positivos; motivo por el cual se dedican a la compraventa de bicicletas nuevas, contactándose para ello con un proveedor, “ la cadena del ciclista”, posteriormente se tomó el riesgo de traer equipo de audio y entretenimiento, lo cual fortaleció su posición en el mercado.

En el año 2,001 la empresa pasa a manos de su actual propietario, hijo de los fundadores, para que lo administrara, siendo este quien le dio mayor impulso, haciendo contactos con otras casas comerciales, proveyendo a la organización de artículos, tales como: refrigeradores, estufas de gas y de leña, televisores, equipos de sonido, muebles de sala y comedor, equipos para carro, audio y video, motores eléctricos, motocicletas entre otros.

El anterior propietario se desligó de este, para dar inicio a otro proyecto que es ahora el balneario Arroyo Verde.

1.2.1 Visión

Esta no está formalmente estructurada.

1.2.2 Misión

La empresa no posee una misión establecida.

1.2.3 Objeto

El objeto de la empresa, es la importación, exportación y venta de muebles de madera, bicicletas, materiales para construcción y mercadería en general, de conformidad con la patente de comercio extendida por el Registro Mercantil de la República de Guatemala, bajo el No. 263494, folio 264 y libro 225 de empresas mercantiles.

1.2.4 Situación administrativa

El gerente propietario es el responsable directo de la administración de la empresa, garantiza el abastecimiento de productos electrodomésticos y materias primas, coordina la venta de los mismos, asimismo, vela por la rentabilidad. Por otra parte, el contador clasifica y registra el movimiento de ingresos y egresos, lleva el control del presupuesto, libros contables y elabora los estados financieros.

a. Planeación

La empresa no posee una planeación en la que se determinen su visión, misión, objetivos y metas a alcanzar, ni las acciones a seguir, por consiguiente carece de un presupuesto de ingresos y egresos, estos aspectos son de importancia relevante, por tanto, le permitirían un mejor crecimiento y desarrollo empresarial.

1) Dirección estratégica

La organización carece de unidad empresarial con visión futurista de éxito, que de confianza para desarrollar una mejora sustancial a lo interno y externo de la empresa, no existe claridad de su posición actual y hacia donde se quiere llegar a futuro, lo que dificulta especificar con certeza cuál es el rumbo que debe seguir para alcanzarlo y de qué manera lograrlo.

Para hacer realidad el rumbo de la empresa, conviene disponer de conocimientos sistémicos que consta de: Visión, misión y valores.

2) Principios corporativos

La empresa posee principios corporativos, estos han sido socializados con los colaboradores, para que se apropien de ellos y se pongan en práctica, pues son de aplicación general, expresan los intereses de la empresa, así como la forma adecuada de comportamiento y actuación, el que debe ser en forma abierta para mantener la línea buscando la superación.

b. Organización

En la empresa, el gerente propietario es el responsable de la coordinación y compraventa de los productos o artículos, y su forma de distribución.

No se cuenta con una estructura orgánica definida y como consecuencia se establece la falta de una descripción de funciones que permita distribuir las actividades de los colaboradores, en ocasiones el personal se vuelve multifuncional, provocando con esto malestar por el incumplimiento de sus principales responsabilidades por carecer de un manual de descripción de puestos y perfiles.

c. Integración

El reclutamiento y selección del personal lo realiza únicamente el gerente propietario, sin la aplicación de algunos

instrumentos vitales en este tipo de procesos, tales como: Valoración de puestos, instrumentos de selección idóneos, plan de incentivos, política salarial, capacitación e inducción.

d. Dirección

La aplicación de estilo de liderazgo en la dirección de la empresa se basa en la delegación de responsabilidades, teniendo el tino necesario del trato con los colaboradores, puesto que el gerente debe tener la capacidad de influencia, para que estos contribuyan al logro de los objetivos y metas empresariales.

e. Control

En el caso particular de la empresa, ésta no cuenta con ningún tipo de control, lo que ha dado lugar a cualquier tipo de problemas y cuantiosas pérdidas; siendo esta una de las herramientas de mayor importancia dentro de la administración, toda vez que contribuye a mejorar los procesos.

1.2.5 Situación de mercado

La actividad mercantil está enfocada hacia todos los sectores de la población económicamente activa, mayores de edad, de género masculino y/o femenino; jóvenes, solteros, casados, viudos, divorciados, de clase social media, alta, baja; de escolaridad indiferente; origen étnico mestizo, ladino e indígena.

Son estas las condiciones sociales, étnicas y económicas que constituyen los elementos primordiales para poder alcanzar los objetivos empresariales.

a. La mezcla de la mercadotecnia

La mercadotecnia está formada por 4 piezas principales, llamadas las 4 P de la mercadotecnia: Producto, precio, promoción, plaza.

1) Producto

Ofrece al mercado la venta de satisfacciones, mediante la adquisición de bienes muebles, electrodomésticos, con el mejor respaldo en cuanto a garantía y con cuotas cómodas sin comprometer su ingreso económico mensual; además, se cuenta con servicio a domicilio.

2) Precio

Se tiene como política ofrecer precios más bajos en comparación con los que ofrecen otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial, incluso este puede variar cuando se trate de buenos clientes, o cuando sus compras sean por volumen. La aplicación de los precios se basa en la investigación de la competencia, tratando de mantener un margen de utilidad.

3) Promoción

La empresa para darse a conocer en el medio y comunicar e informar a su mercado objetivo acerca de su existencia como también de los beneficios, ventajas y formas de adquirir los productos que ofrece, realiza las siguientes actividades.

i. Publicidad

Cada mes se efectúan perifoneos con el apoyo de casas comerciales, también se mantienen anuncios permanentes en la radio y televisión local; así como el reparto de volantes y colocación de afiches en lugares estratégicos.

ii. Sistema de ventas

Se realizan al contado y crédito con cuotas no mayores a treinta y seis meses.

iii. Promociones

En las fechas del pago de bono 14 y aguinaldo, por la compra de un artículo de mayor valor se obsequia algún electrodoméstico de menor costo; además se participa en actividades como expoventas en ferias, feria de negocios de BANRURAL.

4) Plaza

Como empresa se tienen convenientes ubicaciones en los lugares donde se hace presencia, los productos son distribuidos de una manera adecuada hacia sus sucursales y la venta se efectúa por medio del canal directo, hacia el consumidor final en agencia central y en las sucursales donde se llevan a cabo las labores de comercialización.

1.3 Matriz de oportunidades y debilidades

Derivado del resultado del diagnóstico situacional de la empresa se logró obtener una matriz, la cual muestra las oportunidades y debilidades de la misma.

CUADRO 1

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES “VENTAS JUNIOR”

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Alianza con instituciones financieras, como BANRURAL, S.A., COOPSAMA R.L. Y Génesis Empresarial. b. Crecimiento y expansión hacia la zona de El Polochic, Tukurú y La Tinta, A.V. c. Participación en ferias y bazares, (ferias de Purulhá, Tactic, San Cristóbal y feria del agricultor organizado por BANRURAL, en Cobán, A.V. d. Migración de clientes a productos de tecnología analógica a digital (televisores LCD y LED, cámaras fotográficas, etc. e. Menor tiempo de renovación de electrodomésticos por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Falta de experiencia y decisión para enfrentar retos y coordinar propósitos futuristas. b. Falta de coordinación de actividades de trabajo. c. Procedimiento inadecuado en el proceso de reclutamiento del recurso humano. d. Inexistencia de procesos de control. e. Desconocimiento del total de ventas necesarias para conseguir ingresos y cubrir costos y gastos operativos y/o de producción. f. Descenso en la participación del mercado. g. Se carece de medidas de higiene y seguridad industrial.

Fuente: Investigación de campo Año 2 014

1.4 Descripción de la problemática

Las organizaciones legalmente constituidas en el país sean estas de carácter público o privado en el desarrollo de sus actividades experimentan falencias que afectan su desempeño normal, estas se producen desde el entorno interno y externo.

a. Falta de experiencia y decisión para enfrentar retos y coordinar propósitos futuristas con la propiedad de una visión de negocio

Esta es una empresa de carácter privado que carece de una planificación adecuada, en la que debería estar integrada: La misión, visión, objetivos, metas, estrategias, planes y acciones a

seguir en el largo plazo, herramientas que los actores principales desconocen y que no ha permitido un crecimiento acelerado y continuo.

Para que la empresa funcione adecuadamente y alcance los objetivos para los cuales fue creada, debe poseer lineamientos para llevar a cabo las acciones que permita al gerente propietario evaluar continuamente los diferentes escenarios que se presenten, analice el entorno, y adopte decisiones efectivas.

La resistencia al cambio, por temor a enfrentarse a un campo desconocido de planeación, es una de las causas que afectan a la empresa, escaso conocimiento y experiencia al ignorar como actuar en la toma de decisiones, falta de enfoque, compromiso y disciplina, factor tiempo, carencia de recursos, humanos, físicos, tecnológicos y financieros.

El hecho de no poseer una planificación efectiva repercute en los siguientes aspectos: Cuantiosas pérdidas de capitales, detrimento en la credibilidad de la empresa, disminución en la cartera de clientes, falta de comunicación, carencia de recursos que impacta negativamente en la cobertura y expansión.

b. Falta de coordinación de actividades de trabajo

La falta de una estructura organizacional que permita la segregación de funciones de los colaboradores, ha llevado a cometer errores al momento de dirigir la organización por deficiencias y claridad en las líneas de mando, por desconocimiento y ambigüedad en los colaboradores,

provocando con frecuencia la duplicidad de funciones por la carencia de personal.

El desconocimiento de la existencia de herramientas de estructura organizacional, sobre el desempeño de sus funciones, y el papel que juegan dentro de la empresa, afecta en forma efectiva a las metas de grupo, falta de comunicación, carencia de innovación y trabajo en equipo.

Cuando no existe una plataforma que gestione el talento humano se producen deficiencias como: Desorden en la estructura de la organización, no permite la viabilidad en la toma de decisiones, no se alcanzan los objetivos empresariales y se produce duplicidad de funciones y de mandos.

c. Procedimiento inadecuado en el proceso de reclutamiento y selección de personal

No se utilizan instrumentos básicos para la integración del recurso humano, este se realiza en forma empírica sin pasar por un proceso de contratación estructurado, se efectúa mediante una entrevista directa, olvidándose de utilizar las diversas herramientas existentes (nombre del cargo, número de vacantes requeridas, descripción de trabajo, candidatos y publicación), tampoco se consideran distintas alternativas de reclutamiento por falta de voluntad y compromiso, escasa comunicación, escasa promoción del desarrollo profesional y personal.

Por tanto, se necesita, implementar un esquema como método para reclutar a este recurso, que permita

atraer al elemento idóneo, con las habilidades, condiciones y destrezas precisas para un buen desempeño.

El reclutamiento inadecuado del talento humano tiene como consecuencia un impacto a corto, mediano y largo plazo en la rentabilidad de la empresa, manifestándose en la disminución de clientes por mala atención, difamación, mala imagen, extravío de bienes materiales y monetarios, desfalco e insatisfacción de parte de los clientes.

d. Inexistencia de procesos de control

La empresa carece de procesos efectivos que definan medidas y métodos, los cuales indiquen acciones, mecanismos, procedimientos ordenados que se adapten a la organización para proteger los activos de la misma, así como para verificar la exactitud de los registros en los libros contables, procesos de producción y uso de materiales y materia prima que se utilizan en la elaboración de muebles.

La administración de los procesos de control es uno de los instrumentos necesarios para que las organizaciones lleven a cabo la oferta de productos y servicios con una eficiencia importante, que le permitan la incorporación al mundo competitivo del área comercial y productiva.

La carencia de procesos de control provoca: reducción innecesaria de capitales, activos y personas, fraudes mal intencionados, productos defectuosos que provocan desperdicio de materia prima, descontrol de inventarios, oposición de colaboradores a ser supervisados, incumplimiento de objetivos.

e. Desconocimiento del total de ventas necesarias para conseguir ingresos y cubrir costos y gastos operativos y/o de producción

Derivado del desconocimiento de la aplicación de la herramienta del punto de equilibrio por parte del gerente propietario como de la persona encargada de la fábrica de muebles, se desconoce el nivel de ventas que se requiere para obtener los ingresos necesarios para cubrir los costos operativos, lo que provoca incertidumbre al no poderse determinar si se está generando pérdida o ganancia.

El punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre los costos, el volumen y los precios; es útil para fijar precios; para controlar los costos y para tomar decisiones acerca de los programas de expansión.

Las causas del desconocimiento de la rentabilidad de la fábrica de muebles son: El empirismo, falta de interés por estandarizar los procesos, escasa visión de futuro y resistencia a la inversión en los procesos de capacitación del personal que labora en la fábrica.

Las consecuencias de no realizar un efectivo análisis para determinar el punto de equilibrio son: Cambios en los factores que determinan el punto de equilibrio, el cual no es uniforme, baja producción por altos niveles de inventario y colocación de precios en forma antojadiza, todo ello, dificulta la priorización de las decisiones que la empresa debe tomar en forma adecuada y oportuna.

f. Descenso en la participación del mercado

No existe una orientación de mercado, investigación, segmentación, estrategias y servicio al cliente, ni proyecto que se centre exclusivamente en la situación de mercado competitivo, en el cual se puedan ofrecer los productos de que se dispone para la venta, lo que no ayuda a la empresa a tener mayor cobertura, ni conocer cuáles son sus metas de negocio para el cumplimiento de sus objetivos empresariales; canales de distribución, introducción de nuevos productos y garantías.

Para que la empresa alcance las metas de venta debe desarrollar una adecuada estrategia de mercado; es importante realizar una investigación para conocer la opinión de los clientes y población en general, respecto a sus necesidades presentes y futuras, con el propósito de incrementar la cartera de clientes y consecuentemente las ventas.

Las causas que determinan el descenso en la participación del mercado son: No tener un plan estratégico a largo plazo, estrategia de *marketing* ineficaz, pésima atención al cliente, falta de plan de incentivos que motive a la fuerza de ventas y que dirija a la consecución de metas que ayude a mejorar el ambiente y clima laboral.

Los efectos de este descenso son: Poca rentabilidad, pérdida de clientes y mercado, incursión de la competencia con mayor potencial y estrategias, baja en ventas, estancamiento de inventarios y productos defectuosos, deficiente nivel de producción, altos costos de funcionamiento.

g. Carencia de medidas higiénicas y seguridad industrial

La empresa carece de normativos, planes preventivos y capacitaciones con enfoque humano, en la que se establezcan lineamientos con relación a la higiene y seguridad industrial, medidas de riesgo y protección, como se debe actuar ante un desastre provocado por fenómenos naturales, así como la falta de ambientes adecuados que brinden protección al recurso humano; ello basado en las normativas estipuladas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Los accidentes en el lugar de trabajo pueden provocar pérdidas humanas y materiales, estos pueden evitarse, por tanto es necesario que los colaboradores cuenten con una herramienta que les proporcione un área de trabajo más seguro, y que el gerente propietario tome conciencia de lo importante que es tener un sistema integrado de seguridad e higiene industrial, y así disminuir y regular los riesgos de accidentes y enfermedades a las que están expuestos los (as) trabajadores (as).

Las causas que provocan la falta de medidas de seguridad son: Áreas inadecuadas para llevar a cabo la actividad comercial y laboral, uso de equipo incorrecto y defectuoso, realizar mantenimiento al equipo cuando está funcionando, irresponsabilidad del (la) empleado (a) o propietario, desconocimiento del trabajo, cansancio físico y mental del (la) trabajador (a), exceso de confianza y alteración emocional de los colaboradores, embriaguez y drogadicción de empleados (as), mala ventilación e

iluminación de áreas de trabajo, colores inadecuados de instalaciones, congestionamientos de áreas de trabajo, almacenamiento de sustancias tóxicas, corrosivas, explosivas y/o inflamables, limpieza y orden.

Los efectos de no contar con medidas de higiene y seguridad son: Personal desmotivado, accidentes provocados por uso inadecuado de máquinas y herramientas, dolencias del personal por mal uso de instrumentos para protección personal, daños a la propiedad, otras particularidades humanas y económicas, afecciones en su cuerpo por posición inadecuada en el trabajo, paro en la producción, suspensión de actividades, malformaciones cerebrales y medulares, irritaciones, reacciones alérgicas.

1.5 Jerarquización de la problemática

De conformidad con los resultados alcanzados en la etapa del diagnóstico del Ejercicio Profesional Supervisado y con el fin de hacer eficiente a la empresa, se priorizan las siguientes debilidades de las cuales se presentan las propuestas a ser implementadas para fortalecer a la organización, siendo estas:

- a. Falta de experiencia y decisión para enfrentar retos y coordinar propósitos futuristas con la naturaleza de una visión de negocio.
- b. Inexistencia de un Manual de Descripción de puestos y funciones que logre la coordinación de actividades de trabajo.

- c. Desconocimiento del total de ventas necesarias para conseguir ingresos y cubrir costos y gastos operativos y/o de producción por la falta de una guía para aplicar herramientas administrativas de costo de producción y análisis costo-volumen-utilidad.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Después de definir la jerarquización de las problemáticas, se procedió al desarrollo de actividades, con el propósito de minimizar o aminorar las debilidades reveladas en la etapa del diagnóstico, acciones que se describen a continuación.

2.1 Planeación estratégica

En ausencia de una planeación estratégica se propone la formulación e implementación de la misma para un periodo de cinco años. Dicha planeación se basa directamente en los elementos esenciales que presenta la administración por objetivos.

“Planeación la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”.¹

La planeación estratégica, forma parte importante del proceso administrativo, contribuyendo efectivamente en el fortalecimiento gerencial, de igual manera, facilita, ordena, regula y acomoda las acciones cotidianas,

¹William J. Stanton, Et. Al. *Fundamentos de Marketing*. (México D.F. MacGraw-Hill interamericana editors S.A. de C.V., 2 004), Pag.198.

observa y analiza la situación actual y planifica la permanencia de la empresa en el largo plazo.

La planeación estratégica aquí diseñada, fue socializada entre todos los colaboradores de la organización, aportando estos conocimientos y experiencias, con el propósito de validar cada procedimiento aplicado.

Para desarrollar esta herramienta se procedió inicialmente a elaborar la visión de la empresa en el largo plazo, declarar la misión y el establecimiento de valores, en busca de la razón de ser de la empresa.

Se analizó a lo externo de la organización con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas e internamente para determinar las fortalezas, debilidades y recursos de que dispone.

Una vez realizado este proceso se establecen los objetivos generales, para determinar el rumbo que debe tomar la empresa en el largo plazo, posteriormente se diseña evalúa y se definen las estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes y/o expansión del mercado.

Con el diseño del plan estratégico, conteniendo objetivos y metas específicos, recursos y formas de distribuirlos, así como, quienes serán los responsables de la implementación y ejecución de las mismas, cuando y en qué tiempo se implementarán y se tendrán resultados, así como la inversión requerida, se presentó al propietario de la empresa quien avaló su implementación (ver anexo 1).

2.2 Manual de descripción de puestos y funciones

Es importante mencionar que una estructura organizacional consiste en:

“Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios”.²

La organización no posee las herramientas necesarias de una estructura administrativa, que coordine las actividades que los colaboradores deben desarrollar correctamente, para evitar desorden en la gestión; situación que en determinado momento induce a la ambigüedad por parte de los (as) trabajadores (as), además, de duplicidad de funciones por insuficiencia de personal; por ello se hace necesario, la instauración del ordenamiento apropiado que dé lugar a la viabilización de los procesos, así como diseñar el andamiaje necesario para la creación de puestos futuros en aras de una gestión administrativa que permita que en forma conjunta se puedan alcanzar los objetivos empresariales.

Esta actividad se realizó para que la estructura organizacional de la empresa, funcione correctamente y propicie un ambiente en el cual el desempeño de los (as) colaboradores (as) contribuya al logro de los fines del grupo.

En tal sentido se procedió a realizar las acciones siguientes:

En primera instancia se diseñó la estructura adecuada conteniendo lineamientos de comunicación, relaciones de dependencia, atribuciones y responsabilidades, funciones generales y específicas, seguidamente se definieron los tipos de puestos, aquí se procedió a identificar los puestos existentes y definir cada uno de ellos, tomando en cuenta el tipo de actividades que realizan.

²Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración una perspectiva global*, Catorceava Edición, (México 2012, McGraw Hill), Pag 201.

Para el establecimiento de las relaciones de dependencia, se determinó quien le debe reportar y a quienes debe reportar, dependiendo del nivel jerárquico que ocupe dentro de la organización.

Al trabajar los perfiles y requerimiento de los puestos, se identificaron los atributos personales que el colaborador debe tener, formación académica, experiencia mínima, habilidades y destrezas especiales, y otros requisitos.

Se preparó y adecuó la estructura de cargos, y formas de control, liderazgo, supervisión y relaciones interpersonales.

Para que todo el equipo de colaboradores esté consciente de su responsabilidad y cumplan con las labores inherentes al cargo para el cual fueron contratados, se procedió a su aprobación para posteriormente socializarlo, de la misma forma tendrán que hacerlo con el personal que a futuro se integre a la organización. (Ver anexo 2).

2.3 Guía para elaborar costeo de la producción y análisis costo-volumen-utilidad

La empresa posee una fábrica de muebles de madera, sin embargo se desconoce si es o no rentable, por desconocimiento de la utilización de la herramienta del punto de equilibrio, siendo este un instrumento importante para la toma de decisiones, por ello se hace necesario su implementación.

Por tanto, se procedió a diseñar una guía estructurada que contiene las técnicas precisas para establecer los elementos que hacen posible identificar los costos fijos, los variables y los ingresos. Con lo cual se pretende determinar la rentabilidad de la fábrica de muebles y qué cantidad de cierto artículo debe producir para cubrir sus costos operativos.

Este indicador se puede obtener mediante la aplicación de la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio.

“Este es utilizado para: 1) determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos operativos y 2) para evaluar la rentabilidad asociada con los diversos niveles de ventas”.³

La implementación de esta guía contribuirá a la administración de la empresa a tener un instrumento útil y necesario que en todo momento podrá utilizarlo para la toma de decisiones, con el propósito de determinar si cierto producto o área está siendo rentable o por el contrario, está generando pérdidas.

Para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir costos, se estableció inicialmente la Identificación de los elementos del costo de producción, se procedió a establecer cuáles son los elementos primordiales que tienen participación en el costo de producción de una porción, tales como: La madera que constituye la materia prima y está adherida al producto, asimismo el pegamento, los tornillos, clavos y los insumos de acabado entre ellos se mencionan los barnices, lacas, pinturas y cerrajería que se establecen como parte del mueble.

La mano de obra también forma parte del costo de producción y está determinado por el pago de salarios y cuotas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Los materiales o indirectos de fabricación son los elementos que se utilizan en la fabricación de los muebles, pero que no están incorporados al bien producido, estos son: Wippe, lijas y esponjas.

³Lawrence J. Gitman, *Principios de Administración Financiera*, (México: Pearson Educación S.A. de C.V., 2 003), Pag. 423.

De igual manera, se toman en cuenta los gastos generales que no se consideran dentro de los elementos descritos con anterioridad, estos son: Depreciaciones, mantenimiento de máquinas y equipo, energía eléctrica, agua y teléfono.

Se inicia con la clasificación de los costos de producción y se procede a efectuar el ordenamiento correspondiente en costo fijo y costo variable, teniendo cada uno sus propios componentes.

Consecuentemente se calcula el costo efectuando el cálculo multiplicando la cantidad de cada elemento involucrado por el importe de adquisición, el cálculo del costo fijo, se realizó mediante la recopilación de los datos o elementos y recursos necesarios para producir un mueble y que estos no forman parte del producto, ni se modifican por el volumen o cantidad producida. Estos elementos son: Depreciaciones, estimaciones, pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), salarios, mantenimiento de maquinaria, servicios básicos entre otros.

El cálculo del costo unitario, consistió en determinar el valor de cada unidad producida, el cual podemos obtener dividiendo el resultado del costo total de producción entre la cantidad de productos fabricados; siendo este indispensable para fijar el precio de venta de un determinado producto, optimizar recursos en el proceso fabricación, determinar políticas de venta, minimizar costos sin perder la calidad.

En la creación de la herramienta costo-volumen-utilidad, permite determinar el punto de equilibrio operativo, se desarrollaron acciones, con el propósito de conocer los factores que intervienen en él, tales como: Costo fijo total, costo variable unitario y precio de venta; para que finalmente se pueda aplicar la fórmula y obtener así la gráfica que brinde el número de unidades a producir y vender a partir de las cuales la empresa decida garantizar las utilidades a futuro (ver anexo 3).

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo brinda los resultados obtenidos con la implementación de las propuestas aplicadas a las debilidades priorizadas, describiéndose los beneficios que puedan aportar a futuro en la empresa.

3.1 Planeación estratégica

El diseño y creación de la visión, misión y valores está fortaleciendo el proceso administrativo, toda vez que existe una mejor coordinación de las actividades y estrategias de la empresa, tanto a lo interno como con los clientes externos, pues el gerente propietario ha tomado su papel de administrador, teniendo en cuenta la dirección y futuro de la empresa a largo plazo, su razón de ser, así como las oportunidades y amenazas que encierran el entorno de la misma; las fortalezas y debilidades que se generan a lo interno; y la dimensión de hacia dónde se quiere llegar en el tiempo.

Es importante y tiene ventajas el haber realizado la planeación estratégica en la organización, debido a que permite que a futuro siga beneficiando en mejorar, su capacidad así como estar a la vanguardia, modernizándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en el mundo de los negocios, que exige un alto grado de desarrollo, experiencia y avance a las necesidades generales de la misma, y así mantenerse en el mercado competitivo, garantizando su participación.

La realización de la planeación estratégica resulta indispensable para identificar los distintos contextos de lo que se ambiciona alcanzar a largo

plazo y perder el temor a lo desconocido, incluso favorece a tomar las mejores decisiones.

Esta planificación muestra un futuro alentador en cuanto a las estrategias que son prioridad para ser implementadas por la organización, tales como:

Edificación de una estructura organizacional. Su función es coordinar de mejor manera las tareas y atribuciones de los colaboradores, lo cual hace más viable la supervisión y resulta ser una herramienta de utilidad y fácil manejo.

Supervisión y análisis de estados financieros. Ésta estrategia apoya en la realización de un análisis mensual de los mismos, para mantener un control más estricto sobre el indicador de la mora, evaluar el crecimiento institucional, y por ende su rentabilidad para mantenerse en el mercado.

Acciones de cobranza con base a una administración integral. Para esta estrategia se promovió la contratación de una persona en forma temporal, para realizar actividades de cobranza, toda vez que el nivel de morosidad se encontraba muy elevado, a la cual se le asignaron metas, lo que está dando resultados positivos, y se pretende mantener el indicador en un nivel aceptable.

Funcionamiento de nuevos servicios. Se realizaron contactos con la empresa Visa, y ya enviaron los documentos para la firma correspondiente y formalizar la instalación de P.O.S. (Point of Sale o Punto de Venta) lo que indudablemente contribuirá a efectuar mayor volumen de ventas bajo el concepto de visa cuotas, sin correr mayores apuros, por tanto es esta empresa la que administra el crédito y el respectivo riesgo.

Penetración y expansión de mercado. Se proyectó elevar los niveles de eficiencia para cada punto de servicio, con el propósito de hacerlos

rentables, fijándoles una meta de crecimiento mensual, con efectos a partir del tercer trimestre del año 2 015; además un crecimiento sustancial en la membresía de clientes medibles en forma mensual; por otra parte, considerar la expansión hacia la zona de El Polochic, específicamente en Tucurú y/o la Tinta en Alta Verapaz y Salamá, Baja Verapaz, previo a efectuar estudio de factibilidad; sin embargo, se procedió a abrir una agencia en Salamá, Baja Verapaz , en el mes de enero del año 2 015, pero únicamente para la venta de camas de la marca Sublime. Con lo cual se espera un crecimiento en el mediano y largo plazo, tal y como lo presenta la planeación estratégica.

3.2 Manual de descripción de puestos y funciones

Para esta propuesta de mejora se elaboró un documento para ser utilizado por la administración de la empresa, con el objeto de orientar el desarrollo de las actividades laborales del personal.

En la misma se describe la posición del puesto de trabajo en la empresa, organiza y homogeniza las tareas y acciones, facilita la supervisión y control de las actividades; propicia el crecimiento y desarrollo personal, brinda igualdad de derechos y obligaciones, y lo más importante, permite la inclusión de personal femenino.

Esta herramienta da acceso a incluir a colaboradores jóvenes indistintamente del sexo, para realizar tareas en igualdad de condiciones, sean estas, áreas físicas de trabajo, estabilidad laboral, jornadas de trabajo y nivel jerárquico, entre otros, las cuales son características que los empleados jóvenes valoran, toda vez que se sienten agradecidos por tener la oportunidad de trabajar y sobre todo que con esta actividad contribuyen económicamente con el sustento del hogar.

Esta manera de trabajar y de actuar en este tipo de actividad económica mediante la aplicación de esta herramienta, es una muestra de coordinación y disciplina, puesto que apoya, impidiendo la duplicidad de funciones, el desperdicio de recursos, haciendo más viable los procesos; por tanto se convierte en fundamental la aplicación, distribución, asignación de tareas y atribuciones para poder alcanzar en forma ordenada el objetivo establecido a través del personal de la organización.

Se propusieron tareas aquí señaladas para que las ejecuten las personas que ocupan los distintos cargos, y que corresponden a la asignación de sus actividades rutinarias, estas son muy específicas, dependiendo de su posición dentro de la organización, como de sus capacidades, conocimientos y habilidades por los cuales fueron contratados.

Con relación a las atribuciones propuestas es por la asignación de cargos con características especiales, que los ocupantes de estos realizan en forma generalizada y constante, tales como los trabajadores por mes, los que ejecutan los planes de la empresa, que cumplen con los reglamentos, políticas y normas internas y los que administran eficientemente los recursos asignados al puesto que ocupan, convirtiéndose este en una tarea más intelectual.

En definitiva, esta herramienta aporta directrices que son utilizadas para la gestión de puestos de trabajo que actualmente funcionan y los que a futuro puedan crearse en otras agencias que la empresa establezca, con motivo de su crecimiento y expansión.

3.3 Guía para elaborar costeo de la producción y análisis costo-volumen-utilidad

El aporte de esta herramienta favorece a la organización, toda vez que es un instrumento de fácil manejo e interpretación, versátil y de

aplicación en el área de producción y ventas, permite identificar y deducir los elementos que conforman un lote de fabricación, es útil para determinar el costo de producción, costos fijos, costos variables e ingresos para que posteriormente se pueda determinar el punto de equilibrio.

A partir de la aplicación de esta guía se evita la colocación de precios en forma arbitraria, pues se toma como base el resultado que se obtiene de determinar los costos fijos y variables, para que finalmente se pueda conseguir el costo unitario de un bien producido, y partiendo de este punto, queda a criterio del gerente propietario basado en un análisis de competitividad el porcentaje que deberá aplicarle de margen de ganancia.

La reducción de los costos y el desperdicio de recursos se optimizan, porque se toma como referencia la guía, pues fácilmente se puede determinar la cantidad de materia prima y materiales a utilizar en la fabricación de los muebles, provocando con esto mayor control, orden y disciplina.

Siendo el punto de equilibrio una herramienta útil para la toma de decisiones, este se convierte en un instrumento necesario para medir la rentabilidad y eficiencia de las agencias existentes, para el control de los costos, indica el nivel de ventas en el que la organización no genera pérdidas ni ganancias, revela en qué momento los ingresos cubren la totalidad de los gastos fijos, variables y reales.

Mediante la aplicación de la fórmula de cálculo del punto de equilibrio, se logra establecer el margen de contribución de cada artículo producido, en busca de la máxima generación de utilidades para la empresa.

La eficiencia de la organización y/o cada agencia, puede medirse en función de las ventas alcanzadas en determinado período, asimismo, por la

optimización de los recursos utilizados en la fabricación de determinado producto y cuya eficiencia se incrementa en la medida que se minimizan los costos y recursos utilizados.

CONCLUSIONES

La optimización sustancial de la gestión administrativa es factible a través de la aplicación de las propuestas del presente informe ya que facilitaron la coordinación y la eficiencia de las actividades gerenciales y operativas de la empresa.

La formulación y aplicación del plan estratégico fortaleció el destino de la organización, al establecer criterios para la toma de decisiones, por lo que su implementación está generando crecimiento a la empresa.

Se elaboró el diseño del manual de descripción de puestos y funciones, coordinando así la forma de trabajar y asignar funciones y atribuciones; coadyuvando a la optimización de recursos, incremento de producción y mejora del clima organizacional.

A través de la aplicación de la guía de costeo de la producción y análisis coto-volumen-utilidad se identificaron los costos de producción y estableció el punto de equilibrio operativo, lo que va en beneficio de la empresa, para determinar el momento en que se alcanza el nivel de ventas que cubre los costos operativos y a partir de ello asumir la capacidad de obtener ganancias y lograr un rendimiento aceptable.

RECOMENDACIONES

Poner en práctica las propuestas que contiene este documento y la efectiva implementación de las mismas, instándole para que sean parte de sus planes a corto, mediano y largo plazo, y que contribuyan a la mejora continua, eficiente desempeño y desarrollo de la empresa.

Aplicar y evaluar periódicamente las estrategias definidas en este informe, para que sirvan de apoyo a la gestión administrativa, y así estar a la vanguardia en las exigencias del mercado.

Darle seguimiento continuo a la aplicación y revisión del manual de descripción de puestos y funciones, socializarlo, aplicarlo y revisarlo convenientemente, en la medida que la empresa continúe en crecimiento, con el propósito de adecuarlo a las condiciones e intereses de la organización.

Con relación a la guía para determinar los costos de producción y el análisis costo-volumen-utilidad, debe ser aplicada para establecer la rentabilidad a determinado producto y su aplicación en estudios similares para cualquier bien que la empresa desee trabajar en el mercado, y así determinar su costo beneficio, conociendo su utilidad, especialmente en el área de producción y ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración moderna.* <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/proceso-de-integracion-de-personas.html> (15 de octubre de 2 014).
- Centro de innovación tecnológico de la madera.* <http://portafolioemprendimientos.files.wordpress.com/2011/03/lectura/> (15 de noviembre de 2 014).
- Congreso de la República de Guatemala, *Código de Trabajo* (Decreto 1441). Guatemala: Ediciones Cultural guatemalteca, 1 961.
- Ferré Trezano, José María. Et.Al. *Enciclopedia de marketing y ventas.* España: Editorial Océano, 2 012.
- Franklin, Enrique Benjamín. *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del Cambio.* México: Pearson Educación- Prentice Hall, 2 007.
- García D. Eduardo. *Análisis punto de equilibrio.* <http://asopyme.org/sitiox1/analisis-financiero-punto-de-equilibrio/> (25 de octubre de 2 014).
- Gitman, Lawrence J. *Principios de administración financiera.* México. Pearson Educación- Addison Wesley. 2 007.
- Goodstein, Leonar D. Et. Al. *Planeación estratégica aplicada.* Colombia: McGraw-Hill, 1 998.
- Koontz, Harold, Et.Al. *Administración una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw-Hill, 2 012.
- Planeación estratégica.* <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> (12 de noviembre de 2 014).
- Principios de una estructura organizacional.* <http://pyme.lavoztx.com/principios-de-una-estructura-organizacional-4223.html> (7 de noviembre de 2 014).
- Sapag Chain, Nassir y Reinaldo Sapag Chain. *Preparación y evaluación de proyectos.* México: McGraw-Hill. 2 008.



40

Thompson, Iván. *El plan de mercadotecnia*. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html> (27 de octubre de 2014).



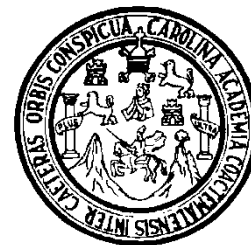
Adán García Véliz
Licenciado en Pedagogía e investigación Educativa
BIBLIOTECARIO.



ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES “VENTAS JUNIOR”
Purulhá, Baja Verapaz



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANÍBAL ALFREDO COY CHIQUIN
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

PURULHÁ, BAJA VERAPAZ NOVIEMBRE DE 2 015

ÍNDICE

Planeación estratégica del Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”	1
1. Plan estratégico	1
2. Objetivo general	1
2.1 Objetivos específicos	2
3. Alcances del plan	2
4. Visión y misión del Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”	2
a. Visión	2
b. Misión	2
c. Perspectivas comerciales	3
5. Los valores	3
6. Estrategias	4
7. Responsabilidad	5
8. Plan Estratégico	5
Consideraciones generales	8

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Plan estratégico	6
---------------------------	---

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES “VENTAS JUNIOR”

1. Plan estratégico

El presente documento contiene los aspectos de una planificación que permitirá orientar las acciones y estrategias necesarias que la empresa debe realizar, para alcanzar su sostenibilidad comercial en los próximos cinco años, en el ramo de electrodomésticos en general y la fabricación de muebles de madera, basado en el planteamiento de objetivos corporativos, buscando alinear las necesidades de los clientes y el fortalecimiento de la empresa.

2. Objetivo general

Proporcionar una herramienta integral y estratégica para la coordinación de las actividades de la administración y control de los recursos disponibles.

2.1 Objetivos específicos

- a. Proponer a la administración una herramienta moderna y dinámica que propicie una visión de futuro.
- b. Desarrollar un esquema de negocio, ágil, flexible y orientado a la administración de los resultados, mediante la aplicación de actividades y estrategias de beneficio para los clientes.
- c. Proporcionar a la gestión de la administración una metodología prospectiva que permita potenciar sus ventajas competitivas.

3. Alcances del Plan

La empresa en el lapso de su existencia comercial muestra un avance significativo en su camino, los frutos obtenidos por su actividad mercantil, así como de las oportunidades que presenta el mercado, estas le permiten direccionar las acciones estratégicas que la entidad debe aprovechar para enfrentar retos y su sostenibilidad en el largo plazo.

El desarrollo que puede alcanzar la organización, debe tener una razón de ser, no es suficiente con tener claro los retos del desarrollo, es indispensable saber ¿a dónde queremos llegar?, ¿para qué queremos mejorar?, ¿cuál es nuestra visión de futuro?

4. Visión y misión

Determina la forma de mostrarnos ante nuestros clientes como una institución comercial, con buena imagen, confiable, organizada, que ofrece productos de la más alta calidad y garantía, en busca del desarrollo de los consumidores y su familia.

a. Visión

Ser la empresa reconocida en los lugares donde se ubican las agencias, por su alta competitividad y rendimiento en la producción de muebles y venta de electrodomésticos de la más alta calidad y el mejor respaldo.

b. Misión

Atender a los clientes, satisfaciendo sus necesidades personales y/o profesionales, poniendo a su disposición la más completa variedad de electrodomésticos y muebles de madera, con

la mejor calidad, garantía y facilidades de pago, velando por la conservación y protección del medio ambiente.

c. **Perspectivas comerciales**

¿Cuáles deben ser nuestras perspectivas comerciales para tener éxito y ser sostenibles?

- 1) Cumplimiento permanente de garantías ofrecidas, la formalidad crea confianza y brinda seguridad para los consumidores; cuyo propósito es ser cliente de una empresa confiable y que provea productos de alta calidad y respaldo.
- 2) Mejorar la imagen física de las instalaciones, reflejado en ambientes adecuados, iluminados y ventilados, orden y limpieza en la colocación del producto.
- 3) Desarrollo de nuevos productos y servicios.

5. Los Valores, son los que determinan la conciencia de las actuaciones y estrategias de la organización en su actividad comercial y que deben prevalecer en toda sociedad humana.

- a) **Eficiencia**, orienta a la responsabilidad en la optimización de los recursos, esforzándose con firmeza y perseverancia para ejecutar las tareas pertinentes y contribuir a alcanzar la visión y misión de la organización.
- b) **Equidad**, confina la disposición de generalizar los productos y servicios, que su acceso sea viable a todas las economías y todas las masas sociales. Que no exista distinción ni favoritismos

en la prestación de servicios y atención, ante un marco de consideración recíproca.

- c) **Honestidad**, se manifiesta mediante la ejecución de la labor diaria, que se cumple incondicionalmente con claridad para contribuir al desarrollo de quienes demanden de nuestros productos y servicios, como también a quienes lo crean.
- d) **Lealtad**, es un valor en el cual se hace indispensable ser poseedor de un sin número de virtudes, de convencimiento y compromiso, en un proceso de mejora continua, en esto juega un papel fundamental la pertenencia y fortalecimiento de la empresa.
- e) **Responsabilidad**, cumplir eficientemente con las responsabilidades adquiridas. concebida como la capacidad y obligación de los colaboradores por aceptar los cambios y crear escenarios para el adecuado cumplimiento de su compromiso.
- f) **Transparencia**, hace referencia a la buena conducta, a la honestidad, probidad, conduciéndose bajo la sensatez, realizando acciones con apego a la verdad, en todo emprendimiento es primordial la mejor gestión.

6. Estrategias

Todas las acciones y actividades que se desarrollaron para orientar el destino de la empresa y el establecimiento de criterios para la toma de decisiones.

Diseño y edificación de una estructura organizacional que funcione adecuadamente que responda a las necesidades de la empresa, que proporcione herramientas de gestión de talento humano.

Supervisión y cumplimiento de análisis e interpretación de estados financieros en forma mensual.

Cobranza rigurosa, en base a una administración integral y adecuada organización, aplicando técnicas efectivas con definición de metas, para reducir el indicador de mora.

Nuevos productos y servicios en función de la demanda y nichos de mercado.

Mejorar la penetración en el mercado de influencia de agencias, buscando lograr un fuerte nivel de posicionamiento.

7. Responsabilidad

Las estrategias aquí diseñadas serán puestas en funcionamiento en las fechas y plazos establecidos, y estarán bajo la responsabilidad directa del gerente propietario quien le dará el seguimiento respectivo; en cuanto a la preparación de estados financieros oportunos serán responsabilidad del contador quien comunicará al gerente propietario, durante los primeros cinco días del mes siguiente de finalizado el cierre contable, los correspondientes informes y el análisis pertinente.

Con el propósito de hacer los ajustes correspondientes, de conformidad con las necesidades organizaciones, se sugiere su revisión en forma anual, con el apoyo del equipo de colaboradores, quienes aportarán sus conocimientos y experiencias para que su resultado sea exitoso.

8. Plan Estratégico

A continuación se presenta el cuadro 1, el que describe en forma detallada los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar el mismo, estrategias a utilizar, acciones a ejecutar, status deseado, presupuestos y fechas que se implementaran las actividades.

CUADRO 1 PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	STATUS	PRESUPUESTO	FECHA
Proporcionar una herramienta integral y estratégica para coordinación de las actividades de la administración y control de los recursos disponibles.	DISEÑO Y EDIFICACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>a) Aplicación a todas las áreas de la empresa</p> <p>b) Elaborar e implementar el manual de funciones (Descripción de puestos y perfiles)</p> <p>c) Definir roles y funciones de empleados para implementar estructura organizacional.</p> <p>d) Aprobar la Estructura Organizacional</p>	Documentos Aprobados	Q. 00.00	Diciembre 2014
ESTABLECER UN SISTEMA DE SUPERVISIÓN QUE PERMITA CONOCER INDICADORES DE RENDIMIENTO Y CONTROL DE MORSIDAD	SUPERVISIÓN Y CUMPLIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	<p>SUPERVISIÓN Y CUMPLIMIENTO DE METAS QUE PERMITAN ALCANZAR:</p> <p>a) Elaborar estados financieros para la toma de decisiones correctivas</p> <p>b) Análisis de nivel de morosidad</p> <p>c) Análisis de crecimiento sostenido y equilibrado</p> <p>d) Análisis de rentabilidad</p> <p>e) Determinar criterios</p>	Análisis Financiero	Q. 00.00	Mensualmente
CONTROL DE MORSIDAD	COBRANZA RIGUROSA, EN BASE A UNA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y ADECUADA ORGANIZACIÓN.	<p>REDUCIR EL INDICADOR DE MORA</p> <p>a) Contratar temporalmente servicios por honorarios para la cobranza de la cartera morosa, la cual debe hacerse en forma rigurosa</p> <p>b) Asignar metas de cobro</p> <p>c) Velar porque no siga creciendo el índice de mora</p>	Persona contratada	Q. 21,600.00	II trimestre año 2015

<p>IMPULSAR NUEVOS SERVICIOS QUE PROMUEVAN DEMANDA EN LAS VENTAS</p>	<p>NUEVOS SERVICIOS EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA Y NICHOS DE MERCADO</p>	<p>IMPLEMENTAR NUEVOS SERVICIOS a) Instalar P.O.S. en cada punto de servicio con el propósito de realizar ventas al crédito a través de VISA CUOTAS</p>	<p>P.O.S. Instalados</p>	<p>Junio año 2015 Permanente Seguimiento Trimestral</p>
<p>LOGRAR LA INCURSIÓN Y EXPANSIÓN HACIA NUEVOS MERCADOS</p>	<p>PENETRACIÓN Y EXPANSIÓN DE MERCADO DE INFLUENCIA EN AGENCIAS, BUSCANDO LOGRAR UN FUERTE NIVEL DE POSICIONAMIENTO</p>	<p>PENETRACION DE MERCADO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar las agencias existentes a un nivel de eficiencia. • Total de ventas mensuales <ul style="list-style-type: none"> i. cada punto de servicio entre Q.25 y Q.30 mil (Año 2015) ii. cada punto de servicio entre Q.30 y Q.35 mil (Año 2016) iii. cada punto de servicio entre Q.35 y Q.40 mil (Año 2017) <p>Crecimiento sustancial en número de clientes, medibles cada mes, por agencia</p> <p>EXPANSION DE MERCADO.</p> <p>a) Estudio de mercado para apertura de 1 ó 2 Agencias (con estrategias definidas) en la zona del polochic. (Tucurú y la Tinta en A.V.)</p>	<p>% de penetración de mercado esperado y crecimiento de agencias</p> <p>Estudio de Mercado</p>	<p>Permanente III Trimestre Año 2015</p>
COSTO TOTAL			<p>Q. 3,000.00</p>	<p>I Trimestre año 2015</p>
			<p>Q. 25,600.00</p>	

Fuente: EPS. Administración de empresas, año 2 014.

Consideraciones generales

En relación al presupuesto de la ejecución de las diferentes actividades que se llevarán a cabo con motivo de poner en práctica las actividades que contiene el presente plan estratégico, algunos rubros no presentan costo, toda vez que no se necesita realizar gasto alguno y otras fueron realizadas por el estudiante de EPS.

Se planificó la contratación de servicios por honorarios, en forma temporal, por un período de un año, para atender los casos de morosidad, habiéndose asignado una cartera de clientes en mora y pago porcentual en base al alcance de metas.

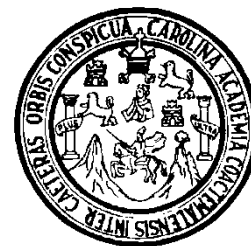
La instalación de los P.O.S. (*Point Of Sale* o Punto de venta) no representa ningún costo, el monto estimado es por los gastos de traslados a la ciudad capital para realizar los trámites correspondientes, costos de papelería y legalización de la documentación.

La realización del estudio de factibilidad de expansión de mercados, no debe representar mayor gasto, para este caso se debe aprovechar el apoyo que se pueda recibir de algún alumno practicante de la carrera de mercadotecnia y publicidad, únicamente valdría la pena proporcionarle algún estipendio económico para sus viáticos por traslados al lugar donde se lleve a cabo el mismo.

El monto total de la inversión a realizar, asciende a la suma de veinticinco mil seiscientos quetzales (Q.25,600.00), el rubro mayor lo absorbe la contratación temporal de servicios por honorarios para la recuperación de la cartera morosa, considerando que es una inversión muy valiosa, si tomamos en cuenta el monto de dicha cartera, que sobre pasa los doscientos setenta y cinco mil quetzales, (Q. 275,000.00).

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES “VENTAS JUNIOR”
Purulhá, Baja Verapaz**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

**ANÍBAL ALFREDO COY CHIQUIN
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

PURULHÁ, BAJA VERAPAZ NOVIEMBRE DE 2 015

ÍNDICE

Manual de descripción de puestos y funciones	1
1. Generalidades	1
1.1. Visión	1
1.2. Objetivo general	1
1.3. Objetivos específicos	1
1.4. Alcances y límites	2
1.5. Aporte	2
1.6. Lineamientos generales de funcionamiento	2
1.7. Formato de cuadros de perfil y descripción	4
2. Descripción del puesto	3
I. DATOS GENERALES	3
1. Relación organizacional	3
2. Relación de dependencia del puesto	3
3. Responsabilidad del puesto	4
4. Ubicación	4
II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	4
1. Función General	4
2. Funciones específicas	4
2.1. Tareas	4
3. Relación del puesto	6
4. Uso de equipo	6
5. Manejo de valores	6
6. Exigencias físicas	6
7. Condiciones ambientales	6
8. Jornada de trabajo	6
III. Ubicación organizacional	6
IV. Perfil y requerimientos del puesto	6
1. Atributos personales	6
2. Formación académica	6
3. Experiencia mínima	7

	56
4. Habilidades y destrezas especiales	7
5. Otros requisitos	7
3. Descripción del puesto	8
I. Datos generales	8
1. Relación organizacional	8
2. Relación de dependencia del puesto	8
3. Responsabilidad del puesto	8
4. Ubicación	8
II. Descripción de funciones	8
1. Función general	8
2. Funciones específicas	8
Tareas	9
3. Relación del puesto	11
4. Uso de equipo	11
5. Manejo de valores	11
6. Exigencias físicas	11
7. Condiciones ambientales	11
8. Jornada de trabajo	11
III. Ubicación organizacional	11
4. Perfil y requerimientos del puesto	11
1. Atributos personales	11
2. Formación académica	12
3. Experiencia mínima	12
4. Habilidades/ destrezas especiales	12

	57
5. Otros requisitos	12
5. Descripción del puesto	13
I. Datos generales	13
1 Relación organizacional	13
2 Relación de dependencia del puesto	13
3 Responsabilidad del puesto	13
4 Ubicación	13
II. Descripción de funciones	13
1. Función general	13
2. Funciones específicas	13
Tareas	13
3. Relaciones del puesto	14
4. Uso de equipo	14
5. Manejo de valores	14
6. Exigencias físicas	14
7. Condiciones ambientales	15
8. Jornada de trabajo	15
III. Ubicación organizacional	15
6. Perfil y requerimiento del puesto	15
1. Atributos personales	15
2. Formación académica	15
3. Experiencia mínima	15
4. Habilidades y destrezas especiales	15
5. Otros requisitos	15
Consideraciones generales	17

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”

El presente manual contiene los procedimientos y formatos administrativos, cuyo propósito es guiar y coordinar las actividades, funciones y perfiles de los colaboradores de la organización.

1. Generalidades

1.1 Visión

Poseer una herramienta dinámica que contenga lineamientos necesarios para coordinar las funciones, atribuciones y perfiles del personal.

1.2 Objetivo General

Mantener sistematizada las actividades, funciones y perfiles del equipo de trabajo.

1.3 Objetivos específicos

- a. Implementar el presente instrumento para optimizar las actividades laborales, en función de las necesidades de la empresa.
- b. Organizarlas tareas y actividades de los puestos de trabajo de tal manera que no exista duplicidad de funciones.
- c. Facilitar la supervisión de las actividades laborales de los colaboradores.

1.4 Alcances y límites.

La implementación del presente manual es de aplicación general, y servirá de consulta permanente, fortalece a la institución en el sentido de poseer una herramienta administrativa útil para coordinar las actividades diarias del equipo de empleados.

1.5 Aporte

El presente instrumento muestra los lineamientos que los colaboradores deben seguir para el buen desempeño de sus labores y evitar con esto la duplicidad de funciones; contribuye a reducir riesgos de accidentes a que están expuestos los trabajadores.

1.6 Lineamientos generales de funcionamiento

Se reconoce que la empresa es pequeña, sin embargo posee cinco puntos de venta y se hace necesario coordinar correctamente las funciones de su personal, con el propósito de optimizar los recursos de que dispone y alcanzar las metas para las cuales fue creado, juntamente con su equipo de trabajo.

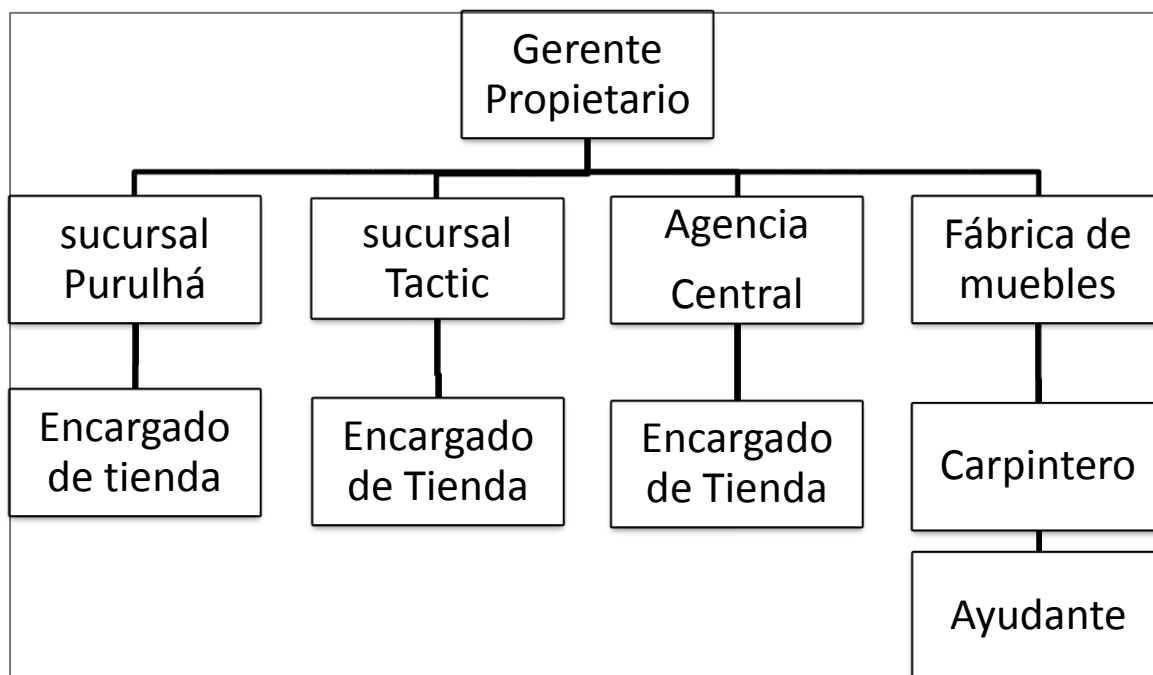
Garantizar la calidad de los productos disponibles para la venta, con la pronta y amable atención de su personal.

Identificar al consumidor como factor principal de generación de ingresos económicos para la empresa, por lo cual debemos atender inmediatamente sus requerimientos y necesidades.

Los colaboradores son parte importante en el desarrollo de las actividades mercantiles, por tanto debemos proporcionarle la atención necesaria, buen clima laboral y herramientas de trabajo para el éxito de sus funciones.

Para el cumplimiento de las funciones de la empresa, se propuso la siguiente estructura organizacional

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES VENTAS JUNIOR



Fuente: EPS. Administración de empresas febrero 2 015

1.7 Formatos de cuadros de descripción de puestos y funciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO No. 1

I. DATOS GENERALES

1. Relación organizacional:

1.1 Departamento:	Gerencia General
1.2 Nombre del puesto:	Encargado de Agencia

2. Relación de dependencia del puesto:

2.1 Reporta a:	Gerente General
2.2 Le reportan	Dependiente de mostrador

3. Responsabilidad del puesto:

- | |
|--|
| <p>3.1 Confidencialidad en la información que maneja.</p> <p>3.2 Manejo de llaves y claves de seguridad del sistema de alarma de la agencia.</p> <p>1.3 Administración y control de las instalaciones, equipo y mobiliario de la agencia.</p> <p>1.4 Representar a la empresa en diferentes actividades socioculturales de la localidad.</p> |
|--|

4. Ubicación:

4.1 Nivel Jerárquico	Mando medio
4.2 Área física	Agencia del almacén "Ventas Junior"
4.3 Tipo de oficina	Privada.

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. FUNCIÓN GENERAL

<p>Velar por la rentabilidad de la agencia bajo su cargo, mediante la promoción y venta de los productos disponibles; administración y control de las operaciones, procesos, recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, garantizando la calidad en la atención, servicio y solución de las necesidades de los clientes en general.</p>

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

No.	Funciones Específicas
2.1	Analizar y ejecutar el plan estratégico y otros que la empresa disponga.
2.2	Coordinar el proceso de venta de todos los productos disponibles, procurando satisfacer las necesidades de los clientes, para lograr las metas de venta y recuperación de la cartera crediticia.

2.3	Cumplir con las políticas, reglamentos y normas internas del almacén
2.4	Incrementar la cartera de clientes, haciendo uso de los recursos disponibles, como de sus habilidades y destrezas.
2.5	Administrar eficientemente el recurso humano asignado, conforme las leyes laborales, para garantizar el desarrollo de las personas y de la empresa.
2.6	Administrar adecuadamente los recursos tecnológicos, materiales y financieros, para la consecución de objetivos y metas organizacionales.

2.1 TAREAS

No.	Tareas	Frecuencia
2.1	Analizar y ejecutar el plan estratégico y otros que la empresa disponga.	
	2.1.1 Analizar la información de resultados anteriores y establecer metas de crecimiento de ventas	mensual
	2.1.2 Establecer metas de crecimiento del año a proyectar	Anual
	2.1.3 Elaborar, ejecutar y monitorear periódicamente los planes de acción específicos de la agencia.	mensual
	2.1.4 Apoyar las actividades de promoción y mercadeo programadas para el área de influencia de la agencia.	Eventual
2.2	Coordinar el proceso de venta de todos los productos disponibles.	
	2.2.1 Coordinar, controlar y evaluar las actividades que se realicen en el área de atención al cliente.	Diaria
	2.2.2 Coordinar, controlar y evaluar las actividades de venta, de crédito y de contado, asegurando el cumplimiento de metas	Diaria
	2.2.3 Coordinar, controlar y evaluar las actividades realizadas en el área de caja, verificando el cuadro correcto, contra documentos de soporte.	Diaria
	2.2.4 Coordinar y controlar las actividades de mantenimiento, procurando orden y limpieza	Diaria
2.3	Cumplir con las políticas, reglamentos y normas internas	
	2.3.1 Garantizar el cumplimiento a las políticas, normas y procedimientos internos.	Diaria
	2.3.2 Informar a la gerencia general sobre el incumplimiento del recurso humano bajo su responsabilidad a las políticas, reglamentos y normas internas	Diaria
2.4	Incrementar la cartera de clientes	
	2.4.1 Hará uso de los recursos disponibles para promocionar los productos a manera de incrementar la cartera de clientes	Diaria
	2.4.2 Coordinara con la gerencia general el apoyo de publicidad, radial, televisiva, perifoneos, mantas, afiches, volantes y cualquier otro tipo de publicidad.	Diaria

2.5	Administrar eficientemente el recurso humano asignado		
	2.5.1	Informar y coordinar la autorización de permisos, vacaciones o licencias del personal de la agencia, con la gerencia general.	Eventual/ Anual
	2.5.2	Procurar un adecuado clima laboral en la agencia	Diaria
	2.5.3	Dar inducción práctica al personal de nuevo ingreso	Eventual
2.6	Administrar adecuadamente los recursos tecnológicos, materiales y financieros		
	2.6.1	Administración adecuada del dinero en caja	Diaria
	2.6.1	Efectuar los depósitos de dinero, en el banco a la cuenta del almacén.	Diaria
	2.6.1	Hacer buen uso y mantenimiento oportuno de los bienes, muebles e inmuebles asignados a la agencia	Diaria

3. RELACIÓN DEL PUESTO:

3.1 Internas	Gerencia General, personal a su cargo.
3.2 Externas	Clientes, público en general, autoridades locales, bancos.

4. USO DE EQUIPO

Computadora, fax, impresora, teléfono, fotocopiadora.

5. MANEJO DE VALORES

Caja: mínimo Q. 1,000.00
Cheques de cuentas bancarias
Libretas de cuentas bancarias.

6. EXIGENCIAS FISICAS

Buena salud física y emocional, rendimiento en el trabajo

7. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de oficina adecuado, expuesto a condiciones ambientales externas, el trabajo se desarrolla un 90% en agencia, un 10% trabajo de campo.

8. JORNADA DE TRABAJO

8.1 De lunes a sábado	De 8:00 a 18:00 horas, con dos horas de almuerzo (según requerimientos de la agencia).
-----------------------	--

B. PERFIL Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1. ATRIBUTOS PERSONALES

1.1	Edad:	Mayor a 25 años
1.2	Género	Masculino / femenino
1.3	Estado civil	Soltero / casado
1.4	Características	Honesto, responsable, dinámico, sociable de personalidad, entusiasta, analítico, proactivo, ordenado, disciplinado, con actitud de servicio

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

2.1	Título de nivel medio: Perito Contador, Perito en Administración de Empresas o carrera a fin.
2.2	Preferible con estudios universitarios en la carrera de Ciencias económicas

3. EXPERIENCIA MÍNIMA

3.1	Dos años en puestos similares o dos años en puestos operativos dentro del almacén.
-----	--

4. HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES

4.1	Habilidad de negociación,
4.2	Excelentes relaciones interpersonales
4.3	Habilidad numérica.
4.4	Trabajo en equipo.
4.5	Administración de personal.
4.6	Liderazgo.
4.7	Habilidad de comunicación.
4.8	Manejo de paquetes (<i>Word, Excel, Power Point</i> , correo electrónico, internet y redes sociales).

5. OTROS REQUISITOS

5.1	Acostumbrado a trabajar bajo presión
5.2	Orientado a objetivos
5.3	Disponibilidad de horario y para viajar
5.4	Licencia de conducir vehículo vigente.
5.5	Residir en la Localidad de la agencia
5.6	Preferible dominio de los idiomas de la región.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO No. 2

I. DATOS GENERALES

9. Relación organizacional:

1.1 Departamento:	Gerencia General
1.2 Nombre del puesto:	Carpintero / Encargado de fábrica de muebles

2. Relación de dependencia del puesto:

2.1 Reporta a:	Gerente General
2.2 Le reportan	Ayudante / Asistente

3. Responsabilidad del puesto:

- | |
|---|
| 3.1 Orden, higiene y limpieza de la fábrica, velando por la aplicación de normas de seguridad industrial, mantenimiento y buen funcionamiento de máquinas y herramientas asignadas. |
| 3.2 Manejo de llaves y claves de seguridad del sistema de alarma de la fábrica. |
| 3.3 Administración y control de las instalaciones, equipo y mobiliario de la fábrica. |

4. Ubicación:

4.1 Nivel Jerárquico	Mando medio
4.2 Área física	Fábrica del almacén "Ventas Junior"

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. FUNCIÓN GENERAL

Responsable de la fabricación y construcción de productos en madera y el montaje e instalación, reparación y colocación de puertas, ventanas, muebles en general, en obra, de los componentes propios de las construcciones, por lo que debe conocer todas las especificaciones técnicas para la transformación y manipulación de la materia prima.

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

No.	Funciones Específicas
2.1	Construir y reparar muebles de madera
2.2	Leer e interpretar planos y ordenes de trabajo
2.3	Operar máquinas, equipos y herramientas, en la ejecución de las diversas

	operaciones que demanda la construcción del mueble, puertas, ventanas, escaleras y revestimientos.
2.4	Ejecutar el acabado del producto con procedimientos y técnicas de pintado, laqueado y otros.
2.5	Seleccionar y preparar los materiales.
2.6	Ejecutar el mantenimiento preventivo de las máquinas y equipo de producción.
2.7	Capacidad para resolver problemas técnicos y establecer mejoras en el proceso productivo.
2.8	Capacidad para trabajar en equipo, valorar y cumplir las normas o disposiciones de seguridad y calidad de la empresa.

a. TAREAS

No.	Tareas	Frecuencia
2.1	Construir y reparar muebles de madera	
	2.1.1 Realizará la construcción y reparación de toda clase muebles de madera, de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el gerente propietario.	Diaria
	2.1.2 Entregará los pedidos de muebles en el tiempo acordado.	Diaria
	2.1.3 Para la construcción de los muebles utilizará todas las técnicas conocidas y adecuadas para un buen acabado.	diaria
2.2	Leer e interpretar planos y ordenes de trabajo	
	2.2.1. Interpretará los planos que se le presenten, de conformidad con los conocimientos y técnicas de lectura y cuya función principal del plano es hacer posible el montaje, el plano presenta una visión general del dispositivo a construir.	Diaria
	2.2.2 Deberá tener en cuenta grosores de línea, escalas, disposición de vistas, cortes y secciones	Diaria
	2.2.3 Deberá identificar todas las piezas, asignándoles una marca a cada una, estas serán importantes en el proceso de fabricación	Diaria
	2.2.4 Identificará los símbolos incluidos en los planos.	Diaria
2.3	Operar máquinas, equipos y herramientas	
	2.3.1 Aplicará conocimientos técnicos para identificar y organizar actividades propias de los equipos y maquinaria para poder operarlos.	Diaria
	Analizará el funcionamiento de los elementos constitutivos de un sistema eléctrico y/o mecánico	Eventual
	Identificará los elementos dispositivos o equipos de medición y herramientas.	Diaria
2.4	Ejecutar el acabado del producto.	

	2.4.1	Ejecutará el acabado de los productos terminados, en base a las técnicas conocidas aplicando productos de la más alta calidad con el propósito de conservar la buena imagen de empresa.	diaria
	2.4.2	Identificará los distintos tipos de pintura, lacas y barnices de uso común.	Diaria
	2.4.3	Reconocerá las características propias de cada familia de productos.	Diaria
2.5	Seleccionar y preparar los materiales		
	2.5.1	Responsable de seleccionar y preparar los materiales necesarios para la fabricación de los muebles en general.	Diaria
	2.5.2	Responsable de medir, cortar y formar la madera, haciendo uso de las máquinas y herramientas disponibles, debiendo controlar la exactitud de su trabajo.	Diaria
	2.5.3	Responsable de solicitar a su jefe inmediato los materiales que hagan falta en el inventario.	Diaria
	2.5.4	Algunas veces podrá encargarse de la compra del material necesario.	Eventual
2.6	Ejecutar el mantenimiento preventivo de las máquinas y equipo de producción.		
	2.6.1	Responsable de la limpieza, mantenimiento, lubricación de las máquinas y equipo de producción.	Diaria
	2.6.2	Responsable de mantener en buen estado de funcionamiento las herramientas y equipo de trabajo.	Diaria
	2.6.3	Responsable de custodiar las herramientas, máquinas y material de trabajo.	Diaria
2.7	Capacidad para resolver problemas técnicos.		
	2.7.1	Cuando se produzca un problema técnico, estará en la capacidad de reparar y corregir la contingencia de tal manera que el producto esté elaborado en el tiempo convenido y posea las condiciones adecuadas de funcionamiento.	Eventual
	2.7.2	Efectuará las mejoras necesarias en el proceso productivo, de manera que se cumpla con las especificaciones técnicas del producto.	Eventual
2.8	Capacidad para trabajar en equipo y cumplir con normas de seguridad.		
	2.8.1	Responsable de mantener un ambiente de cordialidad y armonía con su equipo de colaboradores en su área de trabajo.	Diaria
	2.8.2	Velará por conservar los buenos modales, hábitos y su buen comportamiento	Diaria
	2.8.3	Impulsará el cumplimiento de normas de seguridad industrial.	Diaria

3. RELACIÓN DEL PUESTO:

3.1 Internas:	Gerente Propietario Encargados de Agencia Ayudante / Asistente
3.2 Externas:	Clientes Público en general.

4. USO DE EQUIPO

Metro, martillo, garlopas, nivel, cincel, serrucho, sierra circular, cepilladora, canteadora, sierra de banco, torno, sierra caladora, formones, cepillos eléctricos, rauter para moldura.

5. MANEJO DE VALORES

Ninguno

6. EXIGENCIAS FISICAS

Rapidez en el trabajo, jornadas largas de trabajo, concentración mental por largos períodos de tiempo, requerimientos sensoriales (ver, escuchar y hablar bien). Buen estado de salud general.

7. CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo controlado, trabajo de campo 90%, trabajo de oficina 10%, expuesto a polvo, humedad, condiciones climáticas.

8. JORNADA DE TRABAJO

- a. de lunes a viernes 08:00 a 18:00 hrs.
- b. Sábados 08:00 a 12:00 hrs.
- c. Al medio día dos horas para consumir sus alimentos.

A. PERFIL Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**1. ATRIBUTOS PERSONALES**

1.1 Edad:	Mayor a 25 años
1.2 Género:	Masculino
1.3 Estado Civil:	Soltero / Casado

1.4 Características personales:	Disciplinado, ordenado, responsable, honesto, proactivo, discreto, ético, sociable.
---------------------------------	---

2. FORMACIÓN ACADÉMICA.

2.1 Título a nivel medio: Perito en construcción, bachiller en construcción.
2.2 técnico carpintero certificado por INTECAP, amplios conocimientos del oficio.

3. EXPERIENCIA MINIMA

3.1 tres años de experiencia en puestos similares.
--

4. HABILIDADES / DESTREZAS ESPECIALES

4.1 Habilidad numérica
4.2 Habilidad analítica
4.3 Trabajo en equipo
4.4 Habilidad de liderazgo
4.5 Relaciones interpersonales
4.6 Habilidad comunicativa
4.7 Toma de decisiones
4.8 Habilidad de negociación

5. OTROS REQUISITOS

5.1 Trabajo bajo presión
5.2 Orientado a objetivos
5.3 Disponibilidad de horario
5.4 Dominio del idioma de la región
5.5 Manejo de paquetes de computación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

No. 3

I. DATOS GENERALES

1. Relación organizacional:

1.1 Departamento:	Fábrica de muebles
1.2 Nombre del puesto:	Ayudante / Asistente

2. Relación de dependencia del puesto:

2.1 Reporta a:	Encargado de Fábrica de Muebles
2.2 Le reportan	ninguno

3. Responsabilidad del puesto:

3.1 Orden, higiene y limpieza de la fábrica, velando por la aplicación de normas de seguridad industrial, mantenimiento y buen funcionamiento de máquinas y herramientas asignadas.

4. Ubicación:

4.1 Nivel Jerárquico	Operativo
4.2 Área física	Fábrica del almacén "Ventas Junior"

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. FUNCIÓN GENERAL

Conservar, suministrar, uso de herramientas y materiales, así como la realización de trabajos de carpintería que requiera niveles más bajos de habilidad, proporcionar asistencia en todo lo que necesite el encargado de la carpintería.

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

No.	Funciones Específicas
2.1	Proporcionar asistencia en todo lo que necesite el encargado de carpintería
2.2	Uso adecuado de máquinas y herramientas bajo su responsabilidad
2.3	Orden, higiene y limpieza en la fábrica.
2.4	Observar y aplicar las normas de seguridad industrial.

a. TAREAS

No.	No.	Tareas	Frecuencia
2.1		Proporcionar asistencia en todo lo que necesite el encargado de carpintería	
	2.1.1	Suministrar apoyo en todas las actividades relacionadas a la fabricación de muebles.	Diaria
	2.1.2	Asistir al encargado de la fábrica, en relación a la medición, corte, y acabado de la madera.	Diaria

	2.1.3	Debe ser flexible y con experiencia en diversas fases de preparación e instalación de materiales.	Diaria
2.2	Uso adecuado de máquinas y herramientas bajo su responsabilidad		
	2.2.1	Proveer y dar cuenta de todas la máquinas y herramientas durante la jornada de trabajo	Diaria
	2.2.2	Familiarizado con las máquinas, herramientas y materiales a utilizar en el trabajo.	Diaria
	2.2.3	Mantener en condiciones adecuadas y lubricadas las máquinas y herramientas de producción.	Diaria
2.3	Orden, higiene y limpieza en la fábrica		
	2.3.1	Procurará mantener en orden todos los materiales a utilizar.	Diaria
	2.3.2	La higiene y limpieza en todas las áreas son de suma importancia, las cuales deben estar libres de polvo	Diaria
	2.3.3	Mantener en existencia los insumos de limpieza y solicitar la compra de estos cuando sea necesario.	Diaria
2.4	Observar y aplicar normas de seguridad industrial.		
	2.4.1	Durante su permanencia en las instalaciones de la fábrica, utilizará mascarilla.	Diaria
	2.4.2	Es obligatorio el uso de casco y guantes para evitar accidentes laborales.	Diaria
	2.4.3	Velar por la aplicación de normas de seguridad laboral, para preservar la salud de los usuarios y laborantes de la fábrica, prevenir o atenuar la probabilidad de accidentes en las instalaciones.	Diaria

3. RELACIONES DEL PUESTO:

3.1. Internas:	Gerente propietario, Encargado de la Fábrica, encargados de agencia.
3.2 Externas:	clientes, proveedores, público en general

4. USO DE EQUIPO

Metro, martillo, garlopas, nivel, cincel, serrucho, sierra circular, cepilladora, canteadora, sierra de banco, torno, sierra caladora, formones, cepillos eléctricos, rauter para moldura.
--

5. MANEJO DE VALORES

Ninguno

6. EXIGENCIAS FISICAS

No tener ningún impedimento físico, jornadas largas de trabajo, buen estado de salud, concentración mental, rapidez y destreza en el trabajo.

7. CONDICIONES AMBIENTALES

Expuesto el 90% al polvo, humedad, calor, frio

8. JORNADA DE TRABAJO

- a. De lunes a viernes de 8:00 a 12:00 hrs.
- b. Sábados 8:00 a 12:00 hrs.
- c. Al medio día dos horas para consumir sus alimentos.

B. PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO

1. ATRIBUTOS PERSONALES

1.1 Edad:	Mayor de 18 años
1.2 Género	Masculino
1.3 Estado civil:	Soltero / Casado
1.4 Características Personales:	amable, colaborador, buena presentación, servicial, buenos principios morales, disciplinado, organizado, actitud de servicio, observador.

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

2.1 Estudios primarios, deseable educación básica

3. EXPERIENCIA MÍNIMA

- 3.1 experiencia mínima de 1 año en puesto similar
- 3.2 comprensión básica de las matemáticas para poder comprender las medidas y los materiales cortados a las dimensiones requeridas.

4. HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIALES

- 4.1 Habilidad numérica
- 4.2 Habilidad comunicativa
- 4.3 Relaciones humanas
- 4.4 Relaciones interpersonales

5. OTROS REQUISITOS

5.1 Hablar el idioma de la región
5.2 Disponibilidad de horario

Consideraciones generales

Las organizaciones son de las más complicadas e importantes instituciones dentro de la sociedad mercantil que han sido creadas por las personas, y que a través del paso del tiempo han estado en constantes cambios, derivado de las diferentes tendencias de mercado, diferenciándose unas de otras por su tamaño y actividad comercial, sin embargo todas tienen un fin en común que es alcanzar su máxima rentabilidad.

Pero para alcanzar el éxito, estas deben complementarse con el apoyo de un buen equipo de colaboradores, con diversas características e intereses definidos con enfoque empresarial y de herramientas administrativas que coadyuven a coordinar y facilitar las actividades asignadas.

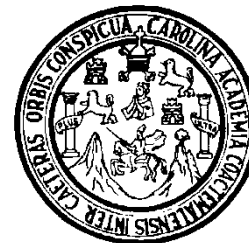
El presente instrumento pretende coordinar de una mejor forma las actividades que debe realizar el equipo de colaboradores de la empresa, con el ánimo de optimizar el tiempo de ejecución de las tareas, minimizar los riesgos a que están expuestos, principalmente en el área donde se fabrican los muebles de madera, delinea la relación con la organización y las relaciones de dependencia del puesto, las responsabilidades, las funciones generales y específicas, exigencias físicas, condiciones ambientales y jornadas de trabajo.

Responsabilidad

La responsabilidad en la aplicación y revisión para su actualización dependiendo de las necesidades de crecimiento y expansión estará a cargo del gerente propietario, quien a su vez responsabilizará a los encargados de agencia y jefes de área para su socialización y correcta aplicación.

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR-
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ALMACÉN Y FÁBRICA DE MUEBLES “VENTAS JUNIOR”
Purulhá, Baja Verapaz



GUÍA COSTO DE PRODUCCIÓN Y ANÁLISIS COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

ANÍBAL ALFREDO COY CHIQUN
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

PURULHÁ, BAJA VERAPAZ NOVIEMBRE DE 2 015
ÍNDICE

Guía para elaborar costeo de la producción y análisis Costo- Volumen-Utilidad del Almacén y Fábrica de Muebles “Venta Junior”	1
1. Generalidades	1
1.1 Visión	1
1.2 Objetivo general	1
1.3 Objetivos específicos	1
1.4 Alcances y límites	1
1.5 Aporte	2
ETAPA 1	
1.1 El costo de producción	3
a. Costo fijo	3
b. Costo variable	3
c. Administrar correcta y adecuadamente los costos	4
d. Práctica de costeo	5
Etapa 2	7
2.1 Caracterización y clasificación de los costos de producción	8
a. El costo total es igual al ingreso por venta	8
b. Componentes del costo de fabricación	8
c. Materia prima e insumos	8
d. Materia prima	9
e. Insumos	9
f. Materiales	9
g. Mano de obra	9
h. Gastos generales	10
i. Clasificación de los costos de fabricación	10
Etapa 3	11
3.1 Deducciones de los costos de fabricación	11
a. Deducción del costo variable	11
b. Deducción del costo fijo	12
c. Deducción del costo total y costo unitario	12
Etapa 4	13
a. Costo de venta y costo de dirección y costo de dirección	13
Etapa 5	15
5.1 Punto de equilibrio	15
a. Determinación del punto de equilibrio	15
b. Precio de venta	16
Conclusiones finales	17

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cálculo del costo total de producción	4
Cuadro 2 Costo de producción	6
Cuadro 3 Costos de fabricación	12
Cuadro 4 Costo de venta	14
Cuadro 5 Costos de dirección producción de mesa	14
Cuadro 6 Costo total	15

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 punto de equilibrio	17
-------------------------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Guía de costos de producción de muebles en madera	2
Tabla 2 Fases de práctica de costeo	5
Tabla 3 Proceso de producción mesa de madera	7

GUÍA COSTO DE PRODUCCIÓN Y ANÁLISIS COSTO-VOLÚMEN-UTILIDAD

Almacén y Fábrica de Muebles “Ventas Junior”

Este instrumento contiene la guía para distinguir los costos de producción, costos fijos y costos variables para que posteriormente se pueda calcular el costo de producción de un artículo, finalmente determinar el punto de equilibrio.

Generalidades

1.1 Visión

Crear una herramienta que provea información para determinar el punto de equilibrio para el área de producción y ventas.

1.2 Objetivo General

Poseer un análisis de los costos involucrados en el proceso de producción en el cual no se generen perdidas si no ganancias monetarias en el giro normal de las operaciones de la empresa.

1.3 Objetivos específicos

- a. Establecer el monto de operaciones requerido para cubrir los costos operativos y de producción.
- b. Distinguir los costos involucrados en el proceso de producción.
- c. Definir el punto de equilibrio.

1.4 Alcances y límites

La implementación de esta guía permite la identificación del personal para con la institución, tomando en cuenta que esta es de aplicación al área de producción y ventas de la empresa.

1.5 Aporte

La presente guía contribuirá a hacer más fácil las tareas para determinar en cualquier momento los costos de producción de un artículo terminado y definir el punto de equilibrio.

TABLA 1
GUIA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES EN MADERA

ETAPAS	CONTENIDOS DE LA GUIA	
1	Costo de Producción	
	Objetivo	Contenido
	Entender los conocimientos y prácticas para deducir los costos de fabricación y el punto de equilibrio.	Definición de costo. Valoración del costo de producción. Clasificación de costo Fijo y costo variable
2	Caracterización y Clasificación de los Costos de Fabricación	
	Emplear criterios y medios para el costeo, visualizando los componentes del costo de producción y dividiéndolos en costos fijos y variables	Componentes del costo de fabricación. Fabricación y componentes del costo. Clasificación del costo de producción: fijos y variables. Clasificación del costo de producción: fijos y variables.
3	Deducciones del Costo de Producción	
	Emplear la práctica de costeo deduciendo el costo Total y costo unitario de fabricación.	Deducción del costo variable. Deducción del costo fijo. Deducción del costo total y costo unitario.
4	Costo de Venta y Costo de dirección	
	Definir el costo total de la organización en un espacio de Tiempo.	Costo de venta. Costo de dirección
5	Punto de Equilibrio	
	Evaluar cuanto se tiene que producir y vender para no perder y tomar medidas relativas a los costos de fabricación	Definición de punto de equilibrio. Deducción del punto de equilibrio.

Fuente: E.P.S. Administración de Empresas, Febrero 2 015

ETAPA 1

1.1 El costo de producción

En la organización se toma al costo como la cantidad de dinero que utilizan todos los elementos que participan en la producción de un bien mueble.

En el presente caso, el costo de producción hace referencia únicamente a las unidades que se manejan en la fabricación de un bien, y no se incluyen los otros costos que tienen que ver con la dirección o su venta.

a) Costo fijo

Este no cambia aunque el volumen de producción sea mayor, es de indicar que se conserva igual, así se produzca bastante o cantidades pequeñas o se deja de producir. En estos se incluyen los sueldos y salarios; depreciación de máquinas, mantenimiento de máquinas, alquiler de local.

b) Costo variable

Este aumenta o se reduce en relación al volumen de fabricación.
Tales como:
Materia prima, insumos, materiales, remuneración a destajo.

CUADRO 1 CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN

Costo total de producción	Costo fijo total (CFT)	Costo variable total (CVT)
Materia Prima		Q. 3,187.90
Insumos		Q. 750.00
Materiales		Q. 1,880.00
Mano de Obra		Q. 13,000.00
Depreciaciones	Q. 150.00	
Mantenimiento	Q. 160.40	
Pagos al I.G.S.S.	Q. 1,387.10	
Suma de columnas	Q. 1,697.50	Q. 18,817.90
Costo total de producción = CFT + CVT	Q. 20,515.40	

Fuente: EPS. Administración de Empresas, febrero 2015

En el cuadro anterior podemos observar cómo se realiza la clasificación de los costos fijos y los costos variables, sumando estos dos rubros obtenemos el cálculo del costo total de producción.

c) Administrar correcta y adecuadamente los costos

El establecimiento del costo de fabricación da lugar a que el gerente propietario pueda:

- 1) implementar una capacidad ordenada de control y disminución de costos.
- 2) Una correcta estimación de los componentes del costo.
- 3) Saber cuánto cuesta fabricar y comercializar los productos
- 4) Determinar la cantidad mínima de productos o servicios a fabricar y comercializar para no generar pérdida.

- 5) Determinar el precio de comercialización de los productos
- 6) Proyectar correctamente la fabricación.
- 7) Ordenar la obtención o compra de los insumos para la fabricación.
- 8) Administrar la producción.
- 9) Mantener el control y uso de los insumos en la fabricación de conformidad con los planes y costos considerados.

d) Practica de costeo

La práctica de costeo, conlleva una serie de actividades a través del cual se visualiza los componentes del costo, se clasifican los costos en fijos y variables y se deducen los costos para la fabricación de un conjunto en un período establecido.

TABLA 2
FASES PRÁCTICA DE COSTEO

FASE 1	FASE 2
Caracterización de los elementos del costo	Categorización de los elementos del costo
FASE 2	FASE 3
Cálculo del costo fijo	Cálculo del costo variable

Fuente: EPS. Administración de Empresas, febrero 2015

La tabla 2, hace referencia a las distintas fases para realizar la práctica de costeo, los cuales se presentan en forma separada en etapas posteriores con su respectivo desarrollo.

CUADRO 2 COSTO DE PRODUCCIÓN.

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Madera de 1" de grosor	pies	70	Q 4.00	Q 280.00
Clavos	libra	3	Q 8.00	Q 24.00
Pegamento	Galón	1/8	Q 30.00	Q 30.00
Lija No. 80	Pliego	1	Q 12.00	Q 12.00
Lija No. 160	Pliego	1	Q 12.00	Q 12.00
Energía Eléctrica	Kv.		Q 40.00	Q 40.00
Sellador	Galón	1/4	Q 80.00	Q 80.00
Thiner	Galón	1/2	Q 30.00	Q 30.00
Sueldo Carpintero	Día	9	Q 75.00	Q 675.00
Salario Ayudante	Día	9	Q 50.00	Q 450.00
Depreciación de máquinas	% legal		Q 25.00	Q 25.00
Servicios y útiles de oficina			Q 10.00	Q 10.00
COSTO TOTAL				Q 1,668.00

Fuente: EPS. Administración de Empresas, febrero 2015.

En el cuadro que antecede nos muestra que materiales y qué cantidad de ellos vamos a utilizar para fabricar una mesa de madera de pino de 4 sillas de 1.40cm. De largo por 70 cm. De alto, en él se incluyen, tanto el valor unitario como el valor total, así como los costos fijos y costos variables, lo que nos sirve de base para fabricar en serie las cantidades que en determinado momento sean requeridas por algún cliente; de igual manera podemos proceder con cualquier otro tipo de muebles.

TABLA 3
PROCESO DE PRODUCCIÓN MESA DE MADERA

Fase	Actividad	Materia Prima	Insumos	Materiales	Mano de obra	Máquina y equipo	Herramientas
Preparación	cepillado	Madera			ayudante	cepilladora	
	trazo	Madera		Lápiz	Carpintero		Metro, regla, escuadra
	garlopado	Madera			ayudante	garlopa	
	corte	Madera			ayudante	Sierra circular	
Ensamblado	Prelijado	Madera		lijas	ayudante	Lijadora, Pulidora	Prensa de banco
	armado	Madera	Clavos, pegamento, tornillos		carpintero		Martillo, destornilladores, espátula.
Acabado	Relleno de baches	Madera	Pegamento, aserrín, laca		ayudante		espátula
	lijado	Madera		Lijas, wype	ayudante		
	sellado	Madera	Sellador	Thiner, wype	ayudante		
	lijado	Madera		Lijas, wype	ayudante		
	acabado	Madera		Thiner, wype	carpintero		

Fuente: EPS. Administración de Empresas, febrero 2015.

Para llevar a cabo el proceso de fabricación en este caso de una mesa de madera de cuatro sillas, se procede de la manera siguiente:

- 1) Diseñamos un formato de identificación del costo de producción
- 2) Debe incluirse todas las actividades
- 3) Se incluye la mano de obra necesaria, en este caso un ayudante y carpintero
- 4) Registramos todos los materiales a utilizar

- 5) Registramos la materia prima y los insumos, cada quien en su respectiva columna
- 6) Agregamos los equipos y herramientas, como también las máquinas a emplear.

ETAPA 2

2.1 Caracterización y clasificación de los costos de fabricación

- a) Conocer los elementos del costo de fabricación
- b) Clasificación de los costos de fabricación

a. El costo total es igual al ingreso por ventas

Identificar el Punto de Equilibrio en la organización da lugar a tomar decisiones de:

En qué momento y cuando reducir costos, sí el costo es bastante elevado y no da lugar a competir en el comercio con precios que interesan a los consumidores.

Establecer estrategias de ventas para aumentarlas y tener entradas que contribuyan a mejorar las utilidades o mayores ganancias.

b. Componentes del costo de fabricación

Los componentes primordiales que forman parte del costo de fabricación de un lote son:

- 1) Materia Prima e Insumos.
- 2) Mano de Obra.
- 3) Materiales
- 4) Gastos Generales.

c. Materia Prima e Insumos

Todos los componentes que se manejan en la fabricación y forman parte del producto.

d. Materia prima

Es el elemento principal para elaborar nuestro producto. Ejemplo: la madera.

e. Insumos

En las diferentes fases de fabricación de un mueble o cualquier otro producto de madera es utilizada una variedad de insumos, tales como: pegamento, clavos, tornillos, barnices, lacas, cerrajerías y otros accesorios que integran parte del producto.

f. Materiales

Componentes necesarios para la producción del bien, pero que no están adjuntos en él. Entre ellos están los elementos de limpieza. Ejemplo: Waype, esponjas, lijas, combustible, aceite.

g. Mano de Obra

Es el pago de salarios y contribuciones al Instituto guatemalteco de seguridad social, (I.G.S.S). De los empleados que ejecutan la producción.

Los tipos de retribuciones más usados en la organización son:

- 1) Remuneración a destajo: se origina por el pago a los empleados por cierta cantidad de producto o una porción del mismo, o pago por la elaboración de ciertas piezas.

- 2) Remuneración por jornales: consiste en el pago de salarios a los empleados, por día o por semana, sin tomar en cuenta la cantidad de productos que elaboren.

h. Gastos Generales

Estos son generados por los pagos que se efectúan en la fabricación y que no se contemplan en la materia prima e insumos, materiales y mano de obra.

- 1) Depreciación de máquinas, equipos y herramientas.
- 2) Mantenimiento de máquinas, equipos y herramientas.
- 3) Servicios básicos para la producción, como son: la energía eléctrica, agua, servicio telefónico.
- 4) Arrendamiento de local del área de producción.
- 5) Pago de salarios y contribuciones al Instituto guatemalteco de seguridad social (I.G.S.S). Pago de prestaciones laborales del personal de producción y dirección que no se involucra directamente en la fabricación.
- 6) Papelería y útiles de oficina: Papel, lapiceros, archivadores, fotocopias y otros elementos necesarios en la planificación y ejecución de las labores.
- 7) Pago de intereses bancarios, derivados de financiamientos recibidos para la adquisición de máquinas, equipos herramientas, materia prima, insumos o materiales.

i. Clasificación de los costos de fabricación

Los componentes descritos en el inciso a) Se clasifican en costos fijos y costos variables.

Las unidades de fabricación de que se compone el costo fijo son:

- 1) Depreciación de máquinas, equipos y herramientas.
- 2) Mantenimiento de máquinas.
- 3) Amortización de intangibles.
- 4) Remuneraciones y contribuciones al Instituto guatemalteco de seguridad social, pagos de jornales y salarios.
- 5) Renta de local.

Los componentes del costo variable son:

- 1) Materia prima
- 2) Insumos
- 3) Materiales
- 4) Pago de mano de obra a destajo.

ETAPA 3**3.1 Deducciones de los costos de fabricación****a. Deducción del costo variable**

La deducción del costo variable radica en considerar la cantidad y el valor en dinero, de cada uno de los costos variables. Estos son:

- 1) Materia prima
- 2) Insumos
- 3) Materiales
- 4) Remuneración de mano de obra al destajo

Para efectuar la deducción del costo variable de insumos, materiales, remuneraciones de mano de obra y materia prima, se necesita considerar la cantidad que se utilizará en cada uno de ellos, y calcular el costo, multiplicando la cantidad de cada elemento, por el precio de compra.

b. Deducción del Costo Fijo

Este representa el valor en dinero de todos los componentes o recursos necesarios para la fabricación de un bien, que no forman parte del producto ni cambia de conformidad con la cantidad a producir; estos componentes son los siguientes: depreciación y mantenimiento de máquinas o herramientas, amortizaciones, pago de salarios y de jornales, contribuciones al Instituto guatemalteco de seguridad social, pago de servicios básicos, energía eléctrica, agua y teléfono, renta de local.

c. Deducción del costo total y costo unitario

Estos costos son necesarios para incidir en la determinación del precio de venta del bien producido, la optimización de los recursos asignados para la fabricación, concretar políticas de venta y minimizar costos sin deteriorar la calidad.

Para lograr el costo total de producción se utiliza la fórmula siguiente.

$$\text{Costo total} = \text{Costo fijo total} + \text{Costo variable total}$$

El costo unitario lo obtenemos utilizando la siguiente fórmula

$$\text{Costo unitario} = \frac{\text{Costo total de producción}}{\text{Unidades producidas}}$$

CUADRO 3 COSTOS DE FABRICACIÓN

COMPONENTES	PRECIO	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO
Materia prima	Q. 2,800.00	10	Q. 280.00
Mano de obra	Q. 11,250.00	10	Q. 1,125.00
Materiales	Q. 1,880.00	10	Q. 188.00
Otros	Q. 750.00	10	Q. 75.00
TOTALES	Q. 16,680.00	10	Q. 1,668.00

Fuente: EPS. Administración de Empresas, febrero 2015.

Como se puede apreciar en el cuadro 3 que se relaciona a los costos de fabricación figuran los elementos que la integran, así mismo el precio, número de unidades producidas, además del costo unitario que corresponden a cada unidad que se produce, para tal caso se toma como base la información que contiene el cuadro 4, que hace referencia a la fabricación de una mesa de madera, de pino, de cuatro sillas, de 1.40 cms. De largo por 70 cms. De ancho, se demuestra entonces que el costo de fabricación de una mesa es de Q. 1,668.00.

Para obtener este dato tomamos el importe de cada uno de los componentes y lo dividimos entre el número de unidades producidas, y así sucesivamente con todos los componentes, al final hacemos la sumatoria de toda la columna, y nos da el resultado deseado.

ETAPA 4

a. Costo de venta y costo de dirección

Para el efecto de calcular el costo de venta se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Conocer todos los componentes que participan en la venta de los bienes producidos.

- 2) Determinar el costo de cada componente, separando los costos fijos y variables.
- 3) Agregar el costo de los componentes de venta con el propósito de definir el costo total de cada uno.
- 4) Agregar el costo fijo total y el costo variable total para definir el costo total de venta.

CUADRO 4 GASTOS DE OPERACIÓN

Salarios 5 * Q. 2,600.00	Q 13.000,00
I.G.S.S.	Q 1.387,10
Aguinaldo	Q 1.082,90
Bono 14	Q 1.082,90
Energía eléctrica	Q 700,00
Servicio de Teléfono	Q 250,00
Servicio de agua potable	Q 15,00
Publicidad	Q 250,00
Combustible	Q 600,00
Servicios contables	Q 250,00
Otros	Q 200,00
COSTO FIJO TOTAL	Q 18.817,90

Fuente: EPS. Administración de empresas septiembre 2 015

En el cuadro 4, se presentan gastos de operación de la empresa durante un período determinado, siendo un total de Dieciocho Mil Ochocientos Diecisiete Quetzales con Noventa Centavos. Q. 18,817.90.

ETAPA 5

5.1 Punto de equilibrio

Es el volumen mínimo de comercialización de un lote, que se necesita conseguir para que el costo total (producción + ventas) sea equivalente al total de entradas por las ventas de un conjunto.

1. Determinación del punto de equilibrio

La utilidad está dada por el margen de ganancia que queremos obtener al vender nuestro producto.

Para determinar el margen de utilidad es factible tomar en cuenta los siguientes aspectos.

El precio del mercado para productos iguales o similares

La estrategia de precios de la empresa, es de señalar que porcentaje estima que se debe tener como margen de utilidad

El segmento de mercado al que está orientado el producto y el precio que está dispuesto a pagar por el bien.

Usualmente, el margen de ganancia que precisan las empresas fluctúan entre el 20% y 25% sobre el costo total del bien, para este caso aplicamos el criterio del gerente propietario con el resto de productos, entonces, tomamos como base el costo por cada unidad que es de Q. 1,855.04 por el 25%, obtenemos una utilidad de Q. 463.76, que al sumarlo nos da un precio de venta de Q. 2,318.80.

El margen de contribución

Este lo obtenemos restando el precio de venta menos el costo de venta.

$$PV - CV$$

$$MC = Q. 2,318.80 - Q. 1,697.50$$

$$MC = Q. 621.30$$

Para determinar el punto de equilibrio aplicamos la siguiente formula

$$P.E. = \frac{\text{costo fijo total (CFT)}}{\text{Precio de venta (PV) - Costo Variable Unitario (CVU)}}$$

2. El precio de venta

$$PV = CTU + \text{margen de ganancia } 25\%$$

$$PV = Q. 1,855.04 + Q. 463.76$$

$$PV = Q. 2,318.80$$

El Costo Variable Unitario

$$CVU = \text{Costo variable total} / \text{cantidad de unidades producidas}$$

$$CVU = Q. 16,975.00 / 10$$

$$CVU = Q. Q. 1,697.50$$

$$PE = Q. 18,817.90 / Q. 2,318.80 - Q. 1,697.50$$

$$PE = Q. 18,817.90 / Q. 621.30$$

$$PE = 30$$

La empresa alcanza su punto de equilibrio con la fabricación y venta de 30 mesas de madera y una producción del período de 360 mesas.

COSTO DE VENTA

$$Q. 1,697.50 \times 360$$

$$Q. 611,100.00$$

PRECIO DE VENTA

$$Q. 2,318.80 \times 360$$

$$Q. 834,768.00$$

Ingresos

Sumas de dinero que percibe la organización en el transcurso de la etapa de estudio, con el propósito de cubrir sus

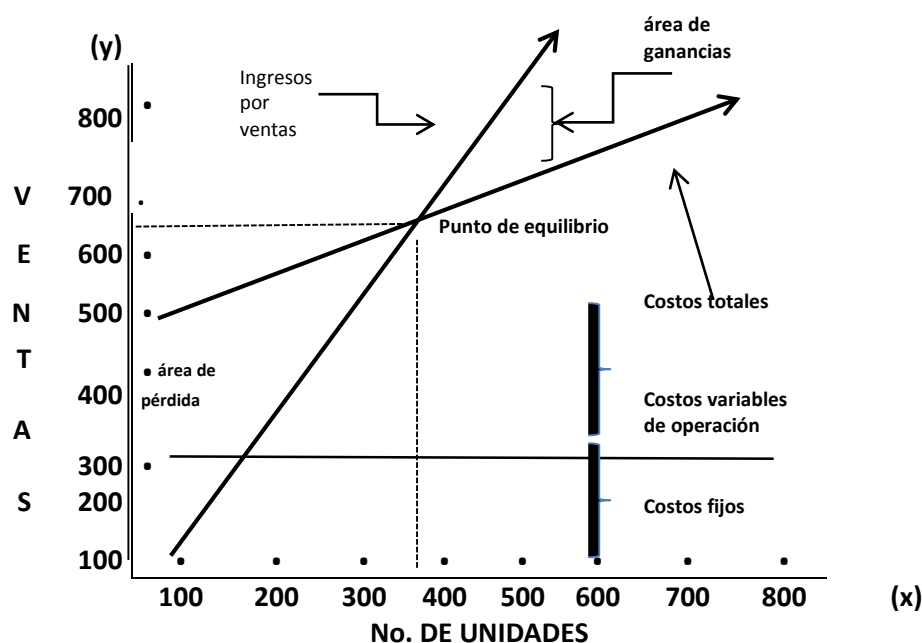
costos operativos, los que son importantes para mantenerse estable en el mercado.

$$I = Q. 18,817.90 + Q. 611,100.00$$

$$I = Q. 629,917.90$$

Para que la empresa no tenga pérdidas durante el período, sus ingresos deben ser de Seiscientos Veintinueve Mil Novecientos Diecisiete Quetzales con Noventa Centavos. Q. 629,917.90, y para que genere utilidades debe superar ese monto.

GRÁFICO 1
GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
(En miles de quetzales)



Fuente: EPS. Administración de empresas septiembre 2 015

5.2 Conclusiones finales

Según la gráfica anterior, el punto de equilibrio es donde convergen los ingresos por ventas y los costos totales, de no alcanzar el punto de

equilibrio, la empresa estaría generando pérdida, habiendo rebasado el punto de equilibrio la organización ya genera ganancia.

Cuando la empresa se dedica a producir y sus ventas son menores al punto de equilibrio, genera pérdida.

Cuando la empresa fabrica y vende la cantidad que especifica el punto de equilibrio, únicamente cubre el costo total del período, entonces no genera ganancia ni crea pérdida.

Si se produce y se vende arriba de la cantidad especificada en el punto de equilibrio, es cuando se genera ganancia.

En este tipo de empresas para lograr mantenerse competitivo en el mercado de electrodomésticos y muebles de madera, debe realizar ventas que sean superiores al punto de equilibrio, pues establecerse exactamente en este punto lo único que logrará es tener muchos apuros y solamente podrá recuperar el valor de su inversión.

a) Análisis de sensibilidad

Una de las cualidades del análisis del punto de equilibrio, es que accede a evaluar diferentes criterios y opciones en cuanto a precios y costos, que puedan incidir en las ganancias. Algunos criterios pueden ser:

b) Incremento en el precio

Este criterio está sujeto a las exigencias del mercado y los precios de la competencia, que relaciona a productos con iguales características y/o mejor calidad, que lo que ofrecen las otras empresas que funcionan en el medio.



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15217

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

**"Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado,
realizado en el Almacén y Fábrica de Muebles
"Ventas Junior", Purulhá, Baja Verapaz"**

Presentado por el (la) estudiante:

Aníbal Alfredo Coy Chiquín

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"

Lic. Zoot. M.A. *Fredy Giovanni Macz Choc*
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz octubre del 2015