

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



*"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAS
ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V., DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR"*

Trabajo de Investigación presentado por:

GUERRERO SÁNCHEZ, SONIA CAROLINA
LÓPEZ CORNEJO, IRIS CONCEPCIÓN
PEÑA GARCÍA, ABNER EFRAIN

Para Optar al Grado de:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos.

Decano Facultad
de Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes.

Secretaria Facultad
de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del
Cid.

Docente Director: MBA. Oscar Noé Navarrete Romero.

Coordinador de Seminario: MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Docente Observador: Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

Junio 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

DEDICATORIA

En este apartado deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todos aquellos que de una manera directa o indirecta colaboraron a la realización de nuestro trabajo, especialmente a MBA. Oscar Noé Navarrete Romero.

Agradecemos: A Dios Todopoderoso por habernos proveído de la fuerza, conocimientos y perseverancia para terminar nuestra carrera.

A mis padres, Sócrates y Sonia, por brindarme su amor, sus consejos y el apoyo incondicional en toda etapa de mi vida. A mis hermanos Meme y Kike, gracias por ser el ejemplo a seguir y tener la paciencia por esperar este triunfo. A mis amigos, que me han dado su apoyo en todo momento. A mis compañeros de tesis, Iris y Abner, por permitirme haber compartido su amistad, las aventuras y sacrificios durante este episodio y ser parte fundamental en el logro de este sueño.

Sonia Carolina Guerrero Sánchez

A mis padres Iris de López y Daniel López, por el apoyo y confianza que brindaron. A mi querido esposo por el amor, comprensión, apoyo incondicional y sacrificio. A mis hermanos por su apoyo y cariño. A mis compañeros de tesis por la paciencia y confianza que me brindaron.

Iris Concepción López de Pérez

A mis padres Ismael Peña y María Magdalena García, por llevarme en oraciones y darme su amor, comprensión, sacrificio y apoyo incondicional al procurar que terminara mi carrera. A mis hermanos por darme su apoyo y cariño. A mis compañeras y amigas Iris y Carolina por su comprensión y esmero.

Abner Efraín Peña García

ÍNDICE

	Págs.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
MARCO DE REFERENCIA DE LA MEDIANA EMPRESA, ANTECEDENTES DE INDUSTRIAS ARROCERAS EN EL SALVADOR, GENERALIDADES DE INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	1
I. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA	1
A. Concepto	1
1. Mediana empresa	1
B. Presencia de las medianas empresas en la Economía Salvadoreña	2
II. GENERALIDADES DE LAS INDUSTRIAS ARROCERAS EN EL SALVADOR	3
A. Antecedentes	3
B. El consumo del arroz en El Salvador.	6
1. Factor Sociocultural.	6
2. Factor Económico.	7
3. Factor Nutricional.	8
C. Tipos de arroz que se comercializan.	8
III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	9
A. Antecedentes	9
1. Filosofía de la Empresa.	11
2. Misión.	11
3. Visión.	11
4. Estructura organizativa	12
5. Marco Legal	16
5.1. Constitución de la República	17

5.2.	Código de Comercio	17
5.3.	Código de trabajo	17
5.4.	Código tributario	18
5.5.	Ley del Impuesto sobre la Renta	18
5.6.	Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios	18
5.7.	Ley del sistema de Ahorro para Pensiones	19
5.8.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	19
5.9.	Convenio para la Comercialización del Arroz Granza en El Salvador	20
5.10.	Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos	20
6.	Productos que ofrece.	21
IV.	GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN	22
A.	Planeación	22
1.	Definiciones	23
2.	Importancia	24
B.	Estrategias	24
1.	Definiciones	25
2.	Importancia	26
C.	Planeación estratégica.	26
1.	Definiciones de planeación estratégica	26
2.	Importancia	27
3.	Beneficios	28
4.	Objetivos	29
5.	Pasos de la Planeación Estratégica	29
6.	Componentes de la planificación estratégica	31
V.	GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	32
A.	Definición	32
B.	Objetivos	32
C.	Importancia	32
D.	Proceso decisorio	33
VI.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	33

A.	Conceptos	33
B.	Objetivos	35
C.	Ventajas	35
D.	Desventajas	36
E.	Manual de Organización	37
1.	Definiciones	37
2.	Importancia	37
VII.	SISTEMAS GERENCIALES	38
A.	Sistema	38
B.	Sistemas de Información	39
1.	Formales	39
2.	Informales	40
C.	Sistema de Información Gerencial	40
VIII.	RAZONES FINANCIERAS	41
IX.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS SEGÚN EL MODELO DE MICHAEL PORTER	42
1.	Entrada de Nuevos Competidores	43
2.	La Amenaza de Productos Sustitutos	44
3.	Poder de Negociación de los Proveedores	44
4.	Poder de Negociación de los Compradores	45
5.	Rivalidad entre los Competidores	46
X.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	47
XI.	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	48
A.	Oportunidades	49
B.	Amenazas	49
C.	Fortalezas	50
D.	Debilidades	50

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	52
INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE S.A. DE C.V.	
I. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	52
A. Objetivo General	52
B. Objetivos Específicos	53
II. IMPORTANCIA	53
III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	54
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
A. Método de investigación	54
1. Análisis	55
2. Síntesis	55
B. Fuentes de recolección de información	56
1. Primarias	56
2. Secundarias	56
C. Tipo de investigación	57
D. Tipo de diseño de investigación	57
E. Ámbito de la investigación	57
F. Técnicas e instrumentos de investigación	58
1. Entrevista	58
2. Encuesta	59
3. Análisis documental	59
G. Determinación del universo y la muestra	60
1. Universo	60
1.1. Personal de la empresa	60
1.2. Distribuidores mayoristas de arroz	60
1.3. La competencia	61
2. Muestra	61
2.1. Personal de la empresa	61
2.2. Distribuidores mayoristas	61
2.3. La competencia	62

H.	Tabulación e interpretación de resultados	63
V.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	63
A.	Planeación estratégica	63
B.	Personal	64
1.	Departamento de Administración	64
2.	Departamento de Ventas	65
3.	Departamento de Finanzas	66
3.1.	Razones de Liquidez	67
3.2.	Razones de Administración de Activos	69
3.3.	Razón de Endeudamiento	71
3.4.	Razones de Activos Totales	72
C.	Mayoristas	74
D.	La competencia	75
E.	Análisis FODA	75
1.	Ambiente interno	76
1.1.	Fortalezas	76
1.2.	Debilidades	77
2.	Ambiente externo	78
2.1.	Oportunidades	78
2.2.	Amenazas	79
F.	Matriz FODA	80
G.	Estrategias de Ventajas Competitivas	85
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
A.	Conclusiones	86
B.	Recomendaciones	88

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	89
---	----

I. OBJETIVOS PROPUESTOS	89
--------------------------------	----

A.	Objetivo General	89
B.	Objetivos Específicos	89
II.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	90
A.	Definición de la Misión	90
B.	Definición de la Visión	90
C.	Objetivos a largo plazo	91
D.	Políticas	92
1.	Finanzas	92
2.	Comercialización	93
3.	Producción	93
4.	Recursos Humanos	94
III.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	94
A.	Posicionamiento	95
B.	Finanzas	95
C.	Comercialización	96
D.	Producción	97
E.	Recursos Humanos	98
IV.	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	99
A.	Establecer objetivos anuales	99
B.	Recursos para Implementación del Plan Estratégico	100
1.	Recursos Humanos	100
1.1.	Manual de Organización Propuesto	103
2.	Recursos Financieros	121
3.	Recursos Materiales	121
C.	Sistema de Información Gerencial	122
V.	CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	133
VI.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO	137
VII.	PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	138
	INAGLA, S.A. DE C.V. 2007-2009	
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Nº</i>	<i>ANEXO</i>	<i>TÍTULOS</i>
1		Escritura Pública.
2		Gráfica de Arroz Granza.
3		Formato Guía de entrevista dirigida al Gerente General.
4		Encuesta dirigida a los departamentos de Inagla, Área administrativa.
5		Encuesta dirigida a los departamentos de Inagla, Área de Ventas.
6		Encuesta dirigida a los departamentos de Inagla, Área de Finanzas.
7		Encuesta dirigida a los distribuidores mayoristas de arroz.
8		Encuesta dirigida a los competidores.
9		Entrevista al Gerente General.
10		Tabulación de los datos obtenidos del personal administrativo.
11		Tabulación de los datos obtenidos del personal ventas.
12		Tabulación de los datos obtenidos del personal de finanzas.
13		Tabulación de los datos obtenidos de los distribuidores mayoristas de arroz.
14		Tabulación de los datos obtenidos de los competidores.
15		Estados Financieros de Inagla.
16		Clientes Activos de Inagla.

RESUMEN

El arroz es un alimento básico para la población salvadoreña, además de su importancia como alimento, el arroz genera empleo a un enorme sector de la población rural; también por su valor nutricional, su alto aporte calórico y sobre todo por su accesibilidad y economía.

Por dicha razón, el presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V. dedicada a la comercialización del producto mencionado anteriormente; en el departamento de San Salvador.

Actualmente, la empresa no posee un plan estratégico que contribuya a distribuir el arroz eficientemente que sus competidores. Es por dicha razón que el presente estudio tiene como objetivo presentar la propuesta de un plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales.

En la presente investigación, se realizó una indagación bibliográfica sobre aspectos como: Generalidades de mediana empresa, Generalidades de industrias arroceras en El Salvador, datos relevantes de la empresa en estudio y todo el marco teórico de Planeación, Toma de Decisiones Estratégicas, Manuales administrativos, Sistemas Gerenciales, Razones Financieras, Estrategias competitivas Genéricas según el modelo de Michael

Porter, Estrategias de Posicionamiento, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otra parte importante de este documento lo conforma la investigación de campo, mediante la que se determinó la situación actual de la empresa y se obtuvo la información a través del análisis financiero para determinar datos históricos con el objetivo de conocer las deficiencias por medio de Estados Financieros. Además se realizó una entrevista dirigida al Gerente General, cuestionarios dirigidos al personal de la empresa, a los distribuidores mayoristas de arroz (clientes) y a los competidores. En la entrevista se detectó que no cuentan con políticas, manuales, no tienen estrategias a corto y largo plazo. En cuanto al cuestionario dirigido al personal de la empresa los datos recolectados, tabulados y analizados, revelaron que la mayoría de los empleados no conoce la misión y visión, que la empresa no posee una estructura, etc. En lo referente al cuestionario dirigido a los distribuidores mayoristas de arroz (clientes) se obtuvo que compran varios tipos de presentaciones a otras empresas que INAGLA no las posee y es por dicha razón que compran mayormente a los competidores. En el cuestionario dirigido a los competidores se detectó que tienen varios tipos de presentaciones de arroz y poseen mayor segmento de mercado, utilizan diversos medios publicitarios. etc.

Finalmente, de los resultados obtenidos de la investigación permitió la propuesta para la implementación del plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y asociados, S.A. DE C.V. En el cual se propone una filosofía organizacional, el cual contiene los Objetivos, misión, visión y las políticas. Por otra parte, el diseño de estrategias, contiene estrategias de posicionamiento, finanzas, comercialización y Recursos Humanos. Por consiguiente la implementación de estrategias y la propuesta de implementación del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

En la Economía Salvadoreña, el sector arrocero juega un papel muy importante, porque genera un alimento diario en la población.

Actualmente, la empresa INAGLA S.A. de C.V. se enfrenta a diferentes factores internos y externos que no permiten a la empresa tener un plan estratégico en la medida que pueda tomar decisiones gerenciales para hacerle frente a la competencia y satisfacer a sus clientes.

Por lo anterior, el presente informe busca dar una propuesta de solución a dicha problemática, a través del desarrollo de los siguientes apartados:

El primer capítulo, contiene los elementos teóricos básicos que fundamentan la elaboración del presente estudio, divididos en once ejes principales: Generalidades de mediana empresa, Generalidades de industrias arroceras en El Salvador, datos relevantes de la empresa en estudio, el marco teórico de planeación, toma de decisiones estratégicas, manuales administrativos, Sistemas Gerenciales, Razones Financieras, Estrategias competitivas Genéricas según el modelo de Michael

Porter, estrategias de posicionamiento, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El segundo capítulo, este comprende la metodología para llevar a cabo la investigación, tomando en cuenta tres tipos de universo siendo estas: de los empleados de los diferentes departamentos de la empresa, de los distribuidores mayoristas de arroz y de la competencia. Asimismo, se realizó una entrevista al gerente general. Todo lo anterior llevo a elaborar un diagnóstico de la situación actual al aplicar el FODA. Además, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de un plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde, S.A. DE C.V. Y al final del trabajo se presentan los anexos correspondientes a que hace referencia.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA DE LA MEDIANA EMPRESA, ANTECEDENTES DE INDUSTRIAS ARROCERAS EN EL SALVADOR, GENERALIDADES DE INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

I. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA.

A. Conceptos.

En El Salvador, aún no se tiene una definición específica de mediana empresa. Es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas. Dentro de los criterios más utilizados para diferenciarlas, se encuentran el número de empleos que genera la empresa, el volumen de sus ventas anuales, el valor de sus activos, entre otros.

1. Medianas Empresas

Se define como una unidad económica que cuenta con un mínimo de 50 trabajadores y con un máximo de 99. Además, sus ventas anuales deben equivaler a un monto no más alto de 31,746 salarios mínimos urbanos lo cual representa en ventas desde

\$685,714.29 hasta \$4,571,428.57. El valor de sus activos puede oscilar entre \$22,857.14 y \$228,571.00.¹

B. Presencia de las Medianas Empresas en La Economía Salvadoreña.

La presencia del sector de las medianas empresas en El Salvador, se puede observar en los datos relativos al número de empresas que existen y al nivel de empleo que generan.

Alrededor de 52,925 establecimientos de medianas empresas, emplearon alrededor de 496,417 trabajadores. Estas cifras, corresponden a un 34.20% dentro de la estructura empresarial del país, con un aporte del 65.10% del total de la ocupación a nivel nacional.²

El sector servicios, aporta el 32.17% del Producto Interno Bruto (PIB), los establecimientos del sector comercio, aportan con el 33.47% al PIB total; el aporte de los establecimientos del sector de industria, es de 34.36%.

¹ Ministerio de Economía de EL Salvador (2004). Oportunidades de las MIPYMES en el TLC. Documento de trabajo 0013. San Salvador, El Salvador, p. 16.

² *Ibid.*

II. GENERALIDADES DE LAS INDUSTRIAS ARROCERAS EN EL SALVADOR.

A. Antecedentes.

Con el afán de mantener los precios estables, contribuir a la reactivación del agro en el país e incentivar al productor a sembrar este grano básico, el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y en coordinación con las empresas beneficiadoras de arroz, en Julio del año 2000 se creó y puso en práctica el Convenio para la Comercialización de Arroz Granza, donde haciendo uso de La Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador (BOLPROES), para servir como un canal de comercialización directo entre productores y empresas pertenecientes a Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR); dicho convenio compromete a los beneficiadores a adquirir el arroz producido nacionalmente con un sobre precio (precio más alto), tomando como precio base \$251.96 por tonelada métrica³, dicho precio puede aumentar o disminuir dependiendo de la calidad del grano; al agotarse la producción nacional, los beneficiadores tienen derecho a que el Gobierno les conceda una licencia para importar este grano sin pagar arancel, mediante la asignación de un contingente de desabastecimiento, proporcional a la cantidad de arroz comprado

³ *Ibíd.*

a los productores nacionales, este contingente de desabastecimiento es calculado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), cabe aclarar que actualmente el arancel pagado para la importación de este grano es del 40%.

La producción del ciclo agrícola actual se pronostica en 553,483 QQ de arroz granza, es decir, 5.13% menor que la obtenida en el ciclo agrícola 2004/05, esto a pesar que se lograron mejores rendimientos que el año anterior; sin embargo, es necesario explicar que la tormenta tropical Stan afectó 1,200 Mz, equivalentes al 20.43% del área sembrada que se estimaba hasta agosto de 2005. A noviembre del mismo año, la estimación de área sembrada había caído a 4,974 Mz; es decir, un 12.78% por debajo de la registrada el año precedente (ver anexo 2). Esta disminución, como se dijo anteriormente, está directamente relacionada con los daños ocasionados por la tormenta tropical Stan en octubre de 2005.⁴

Actualmente, el precio promedio al productor de arroz granza, según precios al productor de la DGEA-MAG, fue de \$11.84/QQ. Según la Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador, el precio promedio pagado al productor nacional que vendió a través del Convenio durante el 2005, fue de US \$13.11/QQ.

⁴ Informe de Coyuntura, Julio-Diciembre 2005.

A nivel mayorista, el arroz sin cáscara de primera clase en San Salvador se comercializó a un precio promedio de US \$25.77/QQ, ligeramente superior en 1.50% que el precio promedio de 2004.

Debido al déficit de producción, El Salvador, es un importador neto de arroz granza, a partir de la implementación del convenio el volumen importado se ha incrementado considerablemente.

El encargado de realizar la estimación del contingente de desabastecimiento, para otorgar el permiso de importación anual de arroz granza, es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), este permiso es otorgado por el Ministerio de Economía y la encargada de la distribución es la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR).

Cuadro 1. Distribución del Contingente de Desabastecimiento

Empresas		Porcentaje de participación
1	San Francisco	28.49%
2	Gumarsal	18.99%
3	Agroindustrias C.A.	15.23%
4	Jerusalem	5.86%
5	Omoa	5.05%
6	Diagrin	4.25%
7	Inagla	3.53%
8	La Palma	2.85%
9	La Nueva Espiga	2.55%
10	San Pablo	2.22%
11	El Pueblo	2.10%
12	Ricardo Rodríguez	2.02%
13	Eduardo Rodríguez	1.81%
14	Los Angeles	1.78%
15	San Mauricio	1.73%
16	Asa	1.54%
Totales		100%

Fuente: Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz.

B. El Consumo del Arroz en El Salvador.

El consumo de arroz en El Salvador es de vital importancia para la sociedad salvadoreña, es por ello que se presenta diferentes perspectivas, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1. Factor Sociocultural:

El arroz es de gran importancia alimenticia; a nivel nacional representa el 5.26% de la estructura de la dieta de la población, siendo mayor su consumo en el área rural en donde

alcanza el 5.31% de la dieta contra 4.72% del área urbana, a pesar de que todavía su consumo per cápita (9.0 kg) mensual es todavía bajo (50%) en relación con el mínimo recomendado por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) que es de 18.0 kg per cápita.⁵

Desde el marco de seguridad alimentaria, se debe garantizar la ingesta calórica suficiente para satisfacer las necesidades de la población. El crecimiento de ésta impone el reto permanente hacia el cumplimiento de ese objetivo.

2. Factor Económico:

La producción en El Salvador durante el período 96/2005 no alcanzó a cubrir la demanda interna de consumo, en primer lugar por la reducción de la superficie sembrada, debido a fenómenos climáticos, obligando a reorientar la producción hacia otros cultivos; además, la perspectiva de bajos precios internacionales que redujeron la rentabilidad del cultivo según Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) originándose una brecha entre la producción y el consumo de 45,352 toneladas métricas según la Dirección General de Extensión Agropecuaria (DGEA). Este déficit es suplido por importaciones a fin de

⁵ Luis A. Guerrero, Wilfredo Castaneda, Variedad de Arroz, Boletín Técnico N°3 (El Salvador, CENTA, 2002) p.7.

cubrir las demandas internas de este rubro, con un valor de 8.25 millones de dólares, lo cual redundará en menos fuentes de empleo e ingresos para los trabajadores agrícolas⁶.

3. Factor Nutricional:

El arroz se encuentra dentro del grupo de los alimentos ricos en hidratos de carbono, pues el almidón es la sustancia nutritiva dominante en su composición. El arroz es un cereal que se encuentra en el primer nivel de la llamada "Pirámide Alimenticia", el grupo que debe aportar la mayor parte de la energía necesaria para el organismo en forma de hidratos de carbono.

El arroz tiene las características naturales propias de los cereales: vitaminas, hidratos de carbono, proteínas, fósforo, magnesio, etc., por no mencionar la fibra alimentaria, que ayuda a reducir el riesgo de cáncer de colon y de mama y mejora la calidad de la microflora intestinal.⁷

C. Tipos de Arroz que se Comercializan.

Arroz pulido o blanco: como hemos dicho anteriormente es un arroz descascarillado y sometidos a procesos de pulimentación para blanquearlo.

⁶ Ibídem, p.7.

⁷ <http://www.herba.es/arrozysalud/propiedades.html>

Arroz Precocido: tanto puede ser blanco como integral, este ha sido completamente cocinado y deshidratado después de molido, gracias a este proceso conseguimos reducir su tiempo de cocción.⁸

Arroz Integral: es cualquier arroz que ha sido descascarillado pero al cual no se le ha quitado el salvado, este contiene más sustancias nutritivas, especialmente vitamina B. Necesita bastante más tiempo de cocción que el blanco y mejora si se remoja antes. Hay que hervirlo en abundante agua salada durante unos 45 minutos aproximadamente. Se consigue arroz integral de grano largo, mediano y corto.⁹

III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.

A. Antecedentes

Los señores José Isabel Guevara y Raúl Antonio Landaverde, dos comerciantes que se dedicaban a la compra y venta de Arroz, deciden crear Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V.

⁸

<http://www.alimentacionsana.com.ar/informaciones/novedades/arroz%20dicc.htm>

⁹ <http://html.rincondelvago.com/arroz.html>

En los inicios las oficinas y la planta se instalaron en un local arrendado en la 32 Av. Norte del Barrio Lourdes, donde se contaba con tres empleados encargados de la producción, dos motoristas y uno en controles internos. Las actividades principales con las que se inicio fue la compra de arroz oro y en granza, el cual era procesado en su propia planta. La venta era realizada de forma directa.¹⁰

En octubre de 1999 se traslada a la Carretera de Oro en el Km. 9 1/2, del municipio de Tonacatepeque, Departamento de San Salvador; debido al traslado se decidió contratar a seis personas más.

En Industrias Guevara Landaverde se implementaron nuevas estrategias para hacer frente a las exigencias del mercado, las cuales son: la compra de nueva tecnología para mejorar la calidad del producto, de vehículos para ampliar la red de distribución.¹¹

Asimismo, por las exigencias del mercado los propietarios de la empresa tomaron la decisión de vender parte de sus activos (molino de arroz), para dedicarse a

¹⁰ Información proporcionada por Industrias Arroceras Guevara Landaverde.

¹¹ Ibid.

la comercialización del arroz, y prepararse para los nuevos cambios en el ámbito empresarial.

1. Filosofía de la empresa

Esta debe darse a conocer a los empleados para que estos se sientan parte de la misma y contribuir al logro de la Misión y Visión de la empresa.

A continuación se presenta la misión y visión de la empresa:

2. Misión

Ser una empresa altamente competitiva en el mercado Salvadoreño, del arroz y sus derivados, brindando a nuestros clientes precios competitivos, alta calidad y buen servicio, facilitando de esta manera un ambiente de progreso a nuestros empleados y accionistas.¹²

3. Visión

Convertirnos en una empresa de distribución regional altamente profesional, dedicada a la venta del arroz y sus derivados.

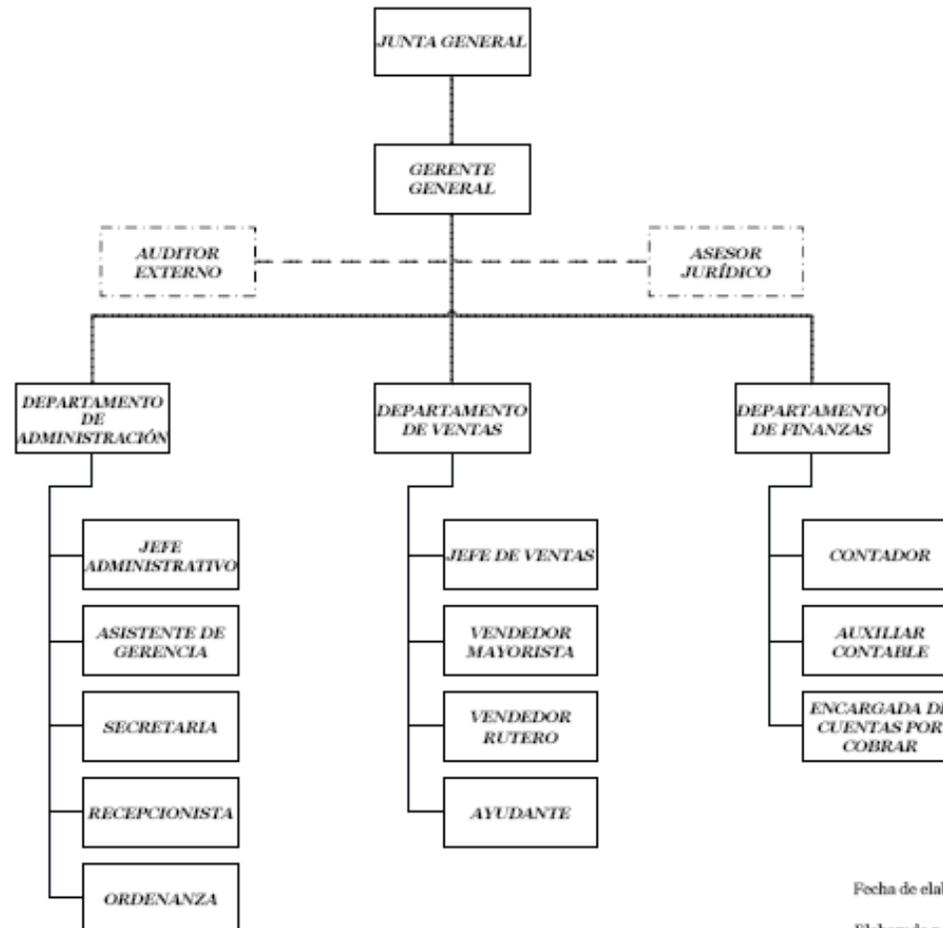
¹² Ibíd.

4. Estructura organizativa

El rol de toda estructura organizativa consiste en suministrar medios para la coordinación y comunicación entre las diversas divisiones con el fin de explotar las capacidades y habilidades de la organización.

Cada función organizacional necesita una estructura diseñada para el desarrollo de las capacidades y la especialización productiva. En el caso de INAGLA, actualmente la estructura organizativa se encuentra de la siguiente forma:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL



Fecha de elaboración: Octubre 2006.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Las funciones según el organigrama son las siguientes:

Junta General: Está conformado por los socios que se reúnen con el gerente general para la toma de decisiones e invierten para la empresa.

El Gerente General: Se encarga de tomar las decisiones de la empresa también gestionar préstamos, fijar precios para el productos y asistir a reuniones de ASALBAR.

Departamento de Ventas:

Está integrado por un jefe de ventas, un vendedor de ruteo, un vendedor Mayorista y un ayudante.

El jefe de esta área: Se dedica principalmente a recibir el dinero proveniente de las ventas diarias de los vendedores de ruteo, realizar depósitos bancarios, llevar el control del inventario, realizar compras de repuestos para las unidades de reparto, otorgar anticipos de sueldos.

Los vendedores de ruteo y el mayorista: Se encargan de vender, cobrar y entregar el producto.

El ayudante de los vendedores de ruteo: Se dedican a cargar y descargar el producto.

Departamento Administrativo

El departamento administrativo cuenta con el jefe administrativo, asistente de gerencia, la Recepcionista, Secretaria y el ordenanza.

El Jefe Administrativo: Se encarga de supervisar a los empleados que están bajo su mando y todas las actividades administrativas.

Asistente de Gerencia: Se encarga de apoyar al Jefe administrativo en las actividades diarias.

La recepcionista: Se encarga de recibir llamadas, elaborar cartas, tomar recados, etc.

La secretaria: Redacta todos los informes que el jefe estime necesarios.

El Ordenanza: Realiza la limpieza, entrega de correspondencia de una jefatura a otra.

Departamento de Finanzas:

Este departamento está conformado por el contador, un auxiliar contable y la encargada de las cuentas por cobrar.

El contador: Se encarga de costear el producto, revisar los balances de comprobación, elaborar los estados financieros, llevar el control de cuentas bancarias, supervisar al jefe de

ventas, auxiliar contable y a la encargada de cuentas por cobrar, realizar el pago de planilla, entre otros.

El auxiliar contable: Es el encargado de realizar las partidas de diario, facturar, llevar el registro de los libros de IVA, elaborar planillas de AFP, ISSS, Sueldos.

La encargada de cuentas por cobrar: Tiene como función ingresar las facturas al sistema, registrar los abonos a deudas de los clientes.

Auditoria Externa

La auditoria externa se realiza a través de la firma auditora J.A. Ventura Sosa y Asociados, quienes se encargan de validar cifras y legalizar estados financieros.

Asesoría Jurídica

La asesoría jurídica la lleva a cabo un abogado independiente, quien se encarga del cobro judicial de las cuentas por cobrar.

5. Marco Legal.

Es un marco jurídico que comprende Leyes, Reglamentos, Códigos y Normas que son aplicados a las actividades que realiza la empresa.

Entre los cuales tenemos:

5.1 Constitución de la República.

Constitución de la República, año 1983, Decreto Legislativo No.38

La Constitución de la República de El Salvador se establece con el objeto de lograr los fundamentos de convivencia nacional, estableciendo la libertad y la democracia.

5.2 Código de Comercio

Código de Comercio de El Salvador, D.L. No. 826, del 26 de enero de 2000.

Las Sociedades Anónimas, en su deber de cumplir con las respectivas leyes ante el Centro Nacional de Registros (CNR), que es el ente encargado de registrar a las sociedades para que puedan operar en el país, es por ello que deben cumplir ciertos requisitos establecidos en el código de comercio.

5.3 Código de Trabajo

Código de Trabajo de El Salvador, D.L. No. 408, del 20 de julio de 1995.

El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones de tal modo que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores.

5.4 Código Tributario.

Código tributario de El Salvador, D.L No. 230, del 14 de diciembre de 2000.

Toda persona jurídica esta obligada a presentar o exhibir al Ministerio de Hacienda los siguientes documentos: declaraciones, balances, inventarios físicos valuados y los registrados contablemente, informes, archivos y registros, comprobantes de crédito fiscal, facturas, etc.

5.5 Ley del Impuesto sobre La Renta

Ley del Impuesto sobre la Renta, D.L. No. 75, del 21 de diciembre de 1991.

Las personas naturales o jurídicas están obligadas al pago del impuesto mencionado anteriormente y calcularán el impuesto aplicando a su renta imponible una tasa del 25% según el artículo 41

5.6 Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador, D.L. No. 296. del 24 de julio de 1992.

El artículo 22 menciona que son contribuyentes del impuesto los productores, comerciantes, mayoristas o al por menor, o en cualquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad, realicen ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes corporales.

5.7 Ley del sistema de ahorro para pensiones (AFP).

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto N°927. Del 23 de diciembre de 1996.

Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema de Pensiones, cuya tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

5.8 Ley Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Ley Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Decreto N°1263. 11 de Diciembre de 1953.

El monto de las cotizaciones a pagar por los patronos y los trabajadores para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales será el Diez y medio por ciento (10.5%) de la remuneración afecta al Seguro, distribuido de acuerdo con lo dispuesto en el inciso tercero del Art. 29 de la Ley del Seguro Social, así: patronos, el 7.5%; y trabajadores, el 3%.

5.9 Convenio para la Comercialización de Arroz Granza en El Salvador.

El convenio es un instrumento legal de transacción, por el que, el productor tiene la opción de vender el producto, a un precio y calidad predeterminado, en una fecha futura, dentro de un plazo establecido, y por su parte, el industrial tiene la obligación de comprar el producto a precios estables para el consumo del público.

5.10 Tratado de Libre Comercio (TLC).

Los TLC's son instrumentos bilaterales o multilaterales de política exterior que los países utilizan para consolidar y ampliar el acceso de sus productos y eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, así como establecer mecanismos de cooperación entre las partes contratantes.

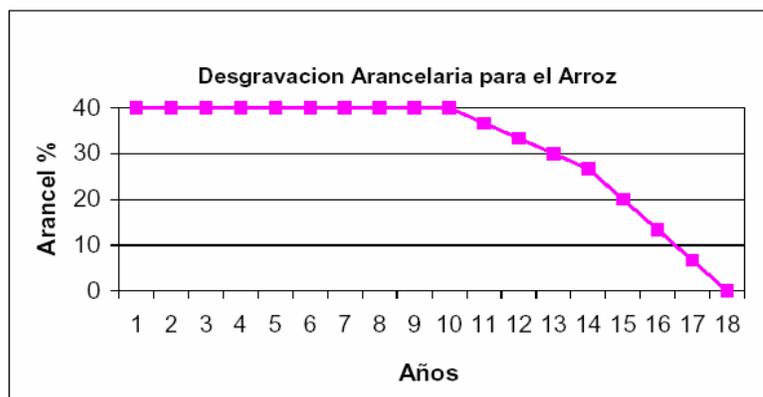
Las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos y América Central empezaron a comienzos del 2003.

El primero de marzo de 2006 se inició el TLC entre El Salvador y Estados Unidos.¹³

Para las empresas que desean importar producto fuera de la cuota pactada en el TLC y para ambos tipos de arroz, se establece un período de desgravación arancelaria que consiste en rebajar o

¹³ <http://www.diariocolatino.com/documentos/detalles.asp?NewsID=427>

suprimir el impuesto o un derecho arancelario, al finalizar los 18 años en forma no lineal; 10 años de gracia, luego desgravación de 1/3 en 4 años y los 2/3 finales en 4 años, como se puede observar en la gráfica siguiente:



Fuente: www.cafta.gob.sv

6. Productos que ofrece.

Los productos que INAGLA vende son:

- Arroz blanco de primera clase, se utiliza para consumo diario de la canasta básica de los salvadoreños.



- Arroz quebrado o miga, sirve para alimento de animales.
- Harina de arroz, se utiliza para uso industrial.



IV. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

A. Planeación

Para que los gerentes de cualquier tipo de empresa puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar PLANES que den dirección y propósito a la organización o empresa, que decidan "Que" debe hacerse, "Cuándo" y "Cómo" ha de hacerse y "Quién" lo hará¹⁴.

Es así, como la tarea más importante de un gerente, consiste en verificar que todos los miembros de la organización comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlo.

¹⁴ Stoner, James A.F., "Administración", Editorial Prentice Hill.

1. Definiciones

- Planeación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.¹⁵

- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que de ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización.¹⁶

- La planeación consiste en definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.¹⁷

De los conceptos anteriores se puede observar que todos los autores coinciden en que la planeación es el proceso de establecer metas y objetivos para que en un futuro sean alcanzados de acuerdo a lo establecido en la organización; en otras palabras para llegar al éxito se debe saber hacia donde se dirige la empresa contando con planes generales y específicos.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín, "Fundamentos de Administración", Mc. Graw Hill, México, 1986.

¹⁷ Robbins, Stephen, "Elementos de la Administración", Mc Graw Hill

La falta de planeación provoca en la pequeña y mediana empresa una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que incluso pueden afectar su propia existencia a mediano y largo plazo.

2. Importancia

Como es sabido si los administradores de toda empresa no diseñan e implementan planes estratégicos, no podemos prever los problemas que se nos presentan, es por eso la importancia de poseer planes estratégicos efectivos.

Entre algunos de los problemas que podemos prevenir con la implementación de planes estratégicos son:

- a. Excesivas situaciones imprevistas.
- b. Inexistencia de una "media" para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
- c. Falta de guía de acción clara y precisa.
- d. Peligrosa visión a corto plazo.
- e. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- f. Falta de control.

B. Estrategias

Cuando una estrategia es formulada adecuadamente, ayuda a poner en orden y asignar (tanto en sus atributos como en sus

deficiencias internas) los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.¹⁸

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales, se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera como la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

1. Definiciones.

a. Estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.¹⁹

b. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Stoner, James A. F. , "Administración", Editorial Prentice Hill

vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.²⁰

2. Importancia

La estrategia da respuestas a preguntas básicas tales como:

- ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo competimos?
- ¿Qué tipo de organización somos?
- ¿Qué estamos tratando de lograr?

En conclusión, es importante hacer planes y estrategias para prever los problemas que se presentan en el futuro.

C. Planeación Estratégica.

1. Definiciones Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.

“Proceso gerencial que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo”.

²⁰ Mintzberg, H./Quinn, J./Voyer, J., “El Proceso Estratégico”, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997

Así que en otras palabras, puede decirse que la planeación estratégica es el proceso establecido para el largo plazo en el que se coordinan los recursos y actividades de una compañía adaptándolos a los hechos cambiantes del medio y definiendo estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado.

Este proceso implica definir la misión de la compañía en la que se declararán quienes son los clientes y los beneficios que les ofrece. Luego de esto es necesario hacer un análisis de la situación interna y externa; esta información sirve de base para establecer los objetivos organizacionales para posteriormente diseñar las estrategias que permitan el logro de esos objetivos.

2. Importancia

La Planeación Estratégica permite el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, también permite identificar las oportunidades y peligros que podrían surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar en cierta manera los peligros.

Así mismo, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de trabajo específico,

durante el cual se elaboran los planes, es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

3. Beneficios

Dentro de un buen plan estratégico se encuentran los siguientes beneficios:

- a. Representa una estructura para mejorar la coordinación y control de las actividades.
- b. Reduce al mínimo los efectos de condiciones y cambios adversos.
- c. Permiten que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- d. Crear una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- e. Estimula el pensamiento previsor.
- f. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- g. Ofrece un método operativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- h. Fomenta una aptitud favorable para el cambio.
- i. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.
- j. Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

- k. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- l. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- m. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- n. Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- o. Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.²¹

4. Objetivo

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

5. Pasos de la Planeación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso continuó que se inicia con una evaluación de la situación que la empresa encara.

²¹ <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

Esto lleva a un examen de la misión y de los objetivos de la empresa, los cuales pueden, con el tiempo, cambiarse para responder al análisis de otra situación. Se requieren estrategias para cumplir con la misión y los objetivos, las que se desarrollan para el producto y las áreas de mercado que determinan la composición del negocio. Una parte importante de la planificación en una empresa que sirve a más de un producto o mercado la constituye la evaluación regular de las diferentes unidades de negocios.

Con frecuencia estas unidades tienen diferentes objetivos y estrategias. El plan para cada unidad señala el papel que se le ha asignado en la empresa y la estrategia que debe seguirse para satisfacer dicho papel.

Bajo el plan estratégico de la unidad subyacen los planes funcionales para la mercadotecnia, las finanzas, las operaciones y otras áreas de apoyo. Entonces se ejecutan y administran las estrategias. La evaluación regular mediante el análisis de la situación completa el ciclo de la planeación estratégica.

En resumen, primero se hace un análisis de la situación, se elabora la misión y los objetivos de la empresa, se hace un análisis de cuales son las unidades estratégicas de negocios y se definen, se seleccionan los objetivos y la estrategia de la

unidad de negocios, se prepara el plan estratégico de la unidad de negocios, por último se hace una evaluación y seguimiento a los planes.

6. Componentes de la Planificación Estratégica.

Los elementos que la componen son:²²

- Misión: indica a qué clientes o usuarios atenderá, qué necesidades satisface y qué tipo de bien o servicio ofrece, define los límites de las actividades de la organización.

- Objetivos: establecen los resultados deseados, por lo que es importante crear un conjunto de objetivos claros y específicos, formulados por periodos realistas, ser congruentes entre sí, y ser susceptibles de una medición cuantitativa.

- La Estrategia: es un plan general de acción mediante el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

- Las tácticas; son el medio por los cuales se realizan estrategias, es decir, son cursos de acción más específicos y pormenorizados que la estrategia.

Dichos elementos son necesarios para desempeñar las actividades con mayor eficiencia, pues sin ellos, una organización no tendría un rumbo definido a seguir.

²² Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). "Fundamentos de Mercadotecnia". México: Ed. Prentice Hall Hispanoamérica. 2ª Ed. Pág. 57-59

V. GENERALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

A. Definición

La toma de decisiones es una parte del proceso de planeación, que consiste en la selección de una alternativa de entre dos o más posibles; comprende algunas actividades relacionadas con la identificación y solución de un problema determinado.

B. Objetivo

La toma de decisiones tiene como objetivo principal el seleccionar entre varias, la mejor alternativa de solución a situaciones y problemas de la organización.

C. Importancia

Las personas en general y especialmente los administradores se enfrentan a diversas situaciones que requieren la selección de la mejor alternativa posible, por tal razón la toma de decisiones es importante ya que permite actuar en momentos cruciales aprovechando las oportunidades y evitando que los problemas lleven al fracaso a las organizaciones.

La toma de decisiones nace con la etapa de planeación y control. En la planeación se tiene que describir la misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y

presupuestos, todos estos aspectos son guías para el administrador que le ayudan a seleccionar la mejor alternativa en busca de los objetivos. El control es la etapa que da vitalidad a la acción decisoria al rectificar y retroalimentar el desempeño del trabajo.

D. Proceso Decisorio

La toma de decisiones vista como proceso puede analizarse en dos momentos: antes y después de las misma, al primero se le conoce como ambiente predecisión e inicia con la necesidad de tomar la decisión, identificar los criterios de decisión, se evalúan y se selecciona la mejor alternativa. El segundo llamado ambiente post-decisión incluye la puesta en marcha así como la evaluación de la decisión tomada.

VI. MANUALES ADMINISTRATIVOS

A. Conceptos.

A fin de contar con una idea más amplia de que es un manual se expone la definición de algunos autores.

Agustín Reyes Ponce opina que manual es "un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie, de

elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".

Grahan kellog dice: "el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

"Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa".

"Los manuales administrativos son instrumentos que contienen Información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidas por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma".

"Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una

organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivo, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”

B. Objetivos

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

C. Ventajas

Un manual tiene, entre otras las siguientes ventajas:

- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

D. Desventajas

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunos consideran que es demasiado claro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

E. Manual de Organización

1. Definiciones

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.”

“Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.”.

2. Importancia

El manual de organización es indispensable para todo tipo de empresa, ya sea esta de carácter pública o privada, grande o pequeña.

La importancia de este manual se justifica por el hecho de que sirve como una herramienta para la administración general de la institución; expone con detalle la estructura de la empresa, señala los puestos y la relación entre ellos para el logro de sus objetivos explican la jerarquía, grado de autoridad y responsabilidad las funciones y actividades de los órganos de la empresa, lo que permite un mejor ordenamiento del que hacer de la misma, facilitando así la orientación tanto a las autoridades superiores para que realicen una adecuada administración como a los empleados para que puedan cumplir en forma eficiente sus obligaciones.

VII. Sistemas Gerenciales

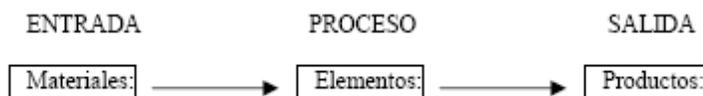
A. Sistema

Es un conjunto de elementos organizados que se encuentran interrelacionados, que buscan una meta o metas comunes operando para ellos datos o información sobre energía o materia u organismo, es una referencia temporal para producir como salida de información.

Sistema es un grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja todo compuesto por partes en una disposición

ordenada de acuerdo a un programa o plan, todo sistema debe de tener límite que lo separen de su ambiente.

ESQUEMA DE UN SISTEMA



B. Sistema de Información

Un Sistema de Información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionado que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución.

Los Sistemas de Información pueden ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevas ideas. Dichos sistemas pueden contener datos acerca de personas, lugares y cosas importantes dentro de la institución y el entorno que la rodea.

Los Sistemas de Información se clasifican en:

1. Formales

Son aquellos que descansan sobre definiciones aceptadas y fijas de datos como también la implementación en la institución a

través de reglas predeterminadas relativamente fijas y que no pueden cambiarse fácilmente.

2. Informales

Descansan en acuerdos implícitos y reglas no establecidas de Comportamiento.

C. Sistema de Información Gerencial (S.I.G.).

Es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieren.

Un sistema de información gerencial es un sistema que colecciona y procesa datos (información) y provee los resultados a los gerentes quienes usan esta información para la toma de decisiones, planeación, implementación de programas y control".

No hay un consenso sobre la definición del término "Sistema de Información Gerencial"; muchas personas prefieren utilizar una terminología alternativa tal como: "Sistema de Procesamiento de Información", "Sistema de Información y de Decisiones", "Sistema de Información para la Organización" o simplemente "Sistema de Información" para referirse al sistema de procesamiento de información basado en el computador que apoya las funciones de

operación, administración y toma de decisiones de una organización.

Una definición de un Sistema de Información Gerencial, es un sistema integrado entre el Usuario y la Máquina para proveer información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El Sistema utiliza equipo de computación y software, procedimientos manuales, modelos para el análisis, planeación, el control y la toma de decisiones, así como también una base de datos.

VIII. RAZONES FINANCIERAS

El análisis de los estados financieros se refiere a las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa.²³

El análisis financiero pone a disposición del administrador los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la empresa y poder así implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.

Entre las razones se mencionan las siguientes:

²³ Gitman, Lawrence J. (1978) "Fundamentos de Administración Financiera" México. Editorial Harla Harper & Row Latinoamericana. 2° Edición. Pág. 51

Razón de Liquidez, Razón de administración de activos, Razón de endeudamiento y Razón de rentabilidad.

- La razón de liquidez: Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de los activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.
- La razón de administración de activos: Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone.
- La razón de endeudamiento: Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento), como la de los propietarios (patrimonio).
- Razón de Rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles de la empresa.²⁴

IX. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS SEGÚN EL MODELO DE MICHAEL PORTER²⁵

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales

²⁴http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS

²⁵ Thompson, Strickland, " Dirección y Administración Estratégicas", México, 1992, Pág. 75

fuentes de presión competitiva de sus fuerzas. Este paso analítico es esencial por que los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo de la industria, es por ello que la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector industrial, donde dichas fuerzas están englobas en cinco fuerzas competitivas.

Cada una de las fuerzas que confirman el clima competitivo se explica a continuación:

1. La Entrada de Nuevos Competidores

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe circunscribir y contra la cual debe protegerse, creando barreras de entrada, las cuales son: economías a escala, las diferencias entre productos bien protegidos por patentes, imagen de marca, requerimientos de capital, accesos de canales de distribución, costos intercambiables, etc.

Es decir que la entrada de nuevos competidores determina la probabilidad de que las empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirá por el valor, ya sea pasándolo a los

compradores en la forma de precios más bajos o aumentando los costos de competencia.

2. La Amenaza de Productos Sustitutos

Son aquellos productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente, es decir, la amenaza de esta fuerza determina el grado en que otros productos puedan cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza determina el grado al que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas en un sector industrial, es decir, que los proveedores tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos, o limitar las cantidades vendidas a determinados clientes.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y

tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes determinan el poder de negociación frente a los proveedores mediante la satisfacción de las necesidades del comprador a través de la baja de los precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.²⁶

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

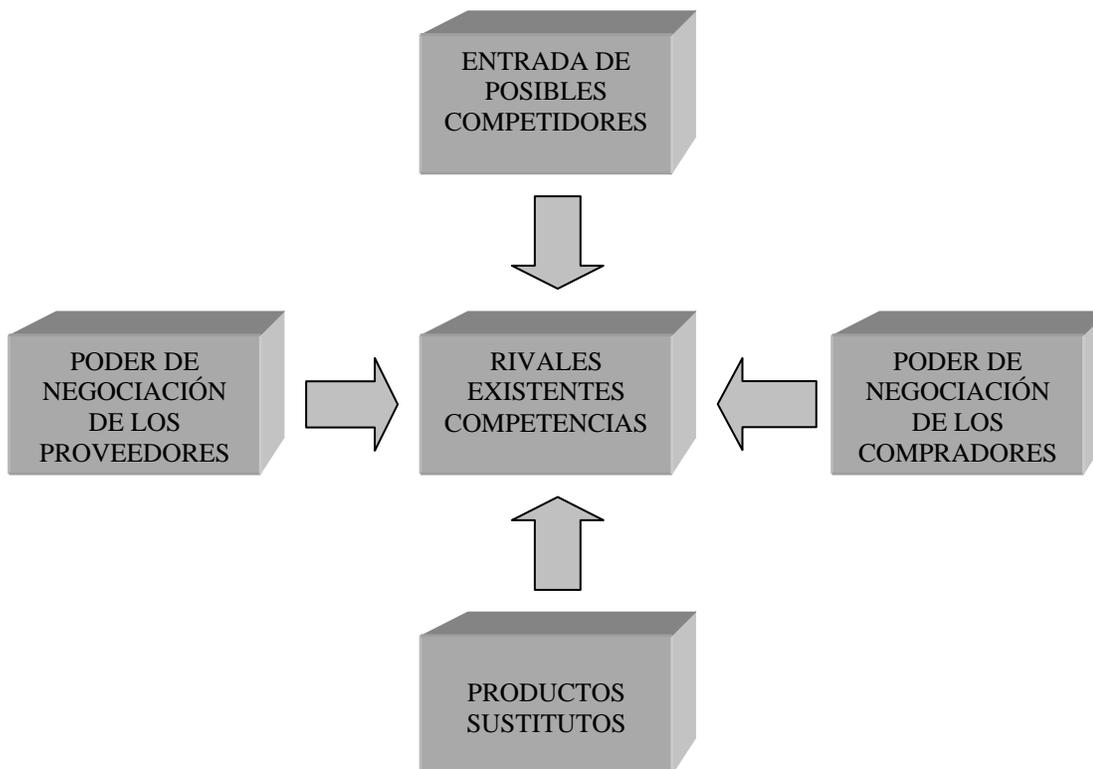
²⁶ *Ibídem*, p.75.

5. Rivalidad entre los Competidores

Determina el grado al que las empresas que ya están en el sector industrial se compartirán el valor que crean para los compradores entre ellas mismas, pasándolo a los compradores en precios menores o en costos de competencia más altos.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS SEGÚN MICHAEL PORTER



X. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Los productos se ven reflejados en el mercado en relación a la competencia, por ende el consumidor es quien posiciona al producto o servicio según su perfección de mercadotecnia.

Como señala Stanton et. al. (2000), el posicionamiento es crear la imagen que el producto proyecta, en relación con los productos de la competencia y de las otras empresas.

Por consiguiente menciona tres estrategias de posicionamiento. La primera es la estrategia de posicionamiento en relación a un competidor, la segunda es el posicionamiento en relación con una clase de producto y por último; el posicionamiento por precio y calidad.

También Heibing et. al. (1998), enuncia que el posicionamiento se entiende crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta.

Además, el autor señala que existen diferentes tipos de posicionamiento; por ejemplo el posicionamiento por diferencias de productos, el de atributos, por usuarios de productos, por uso, por categoría, por asociación y por problemas.

En resumen, en toda organización se debe de desarrollar estrategias que contribuyan al posicionamiento de los productos en el mercado y de esta manera lograr la aceptación de los productos por parte de los consumidores a quien van dirigidos.

XI. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de empresas y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera

objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.²⁷

El estudio de las fortalezas **(F)**, oportunidades **(O)**, debilidades **(D)** y amenazas **(A)** es fundamental en la planeación estratégica, ya que permite analizar el ambiente interno y externo de las empresas facilitando la formulación de estrategias.

Oportunidades. Están constituidas por aquellas situaciones nacionales, regionales o internacionales, relacionadas con la política, la economía, mercados, productos, que proporcionan un crecimiento rentable a la empresa.

Conociéndolas, forman el elemento de criterio para formular estrategias orientadas a aprovechar las áreas que ofrecen mayor potencial de rentabilidad, comparados con los recursos requeridos.

Amenazas. Son desventajas para la empresa, pues representan un obstáculo para el crecimiento rentable de la misma. Identificarlas permite poner énfasis en estrategias para reducirlas o disiparlas.

²⁷ Stoner, James A. F., "Administración", Editorial Prentice Hill.

Fortalezas. Son aquellas características de la organización que aumentan su efectividad. Provee un inventario de capacidades que tiene la empresa, útiles para generar programas que las utilicen en el logro de objetivos.

Para identificarlas y evaluarlas se debe auditar las funciones de gerencia, mercadeo, producción, investigación y desarrollo de un negocio.

Debilidades. "Son actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización" (Fred 1988, P.8). Entonces al conocerlas se pueden diseñar programas que contribuyan a lograr un mejor desempeño en el logro de los objetivos de la organización.

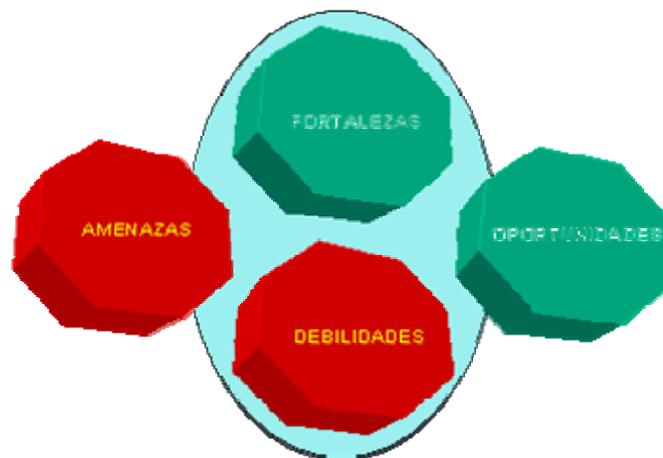
El FODA se procede a elaborar mediante la detección de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se hace una lista de estos elementos de los que luego se escogen los más importantes de cada lista.

Se inicia el análisis confrontando cada oportunidad con todas las fortalezas, con ello se generan estrategias ofensivas; posteriormente, se confronta cada fortaleza con las amenazas surgiendo estrategias defensivas; luego, se confrontan las

debilidades con oportunidades surgiendo con ello estrategias adaptativas.

Por último, se confronta debilidades con amenazas para determinar las estrategias de supervivencia.

ANALISIS FODA



Fuente: www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE S.A. DE C.V.

El presente capítulo contiene el estudio de campo realizado, para el cual se utilizó la metodología de investigación científica, la que permitió obtener la información necesaria para ser procesada y presentada en forma ordenada y sistematizada, para realizar un análisis de la situación actual de la empresa, así mismo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La realización de este diagnóstico facilitó la formulación de las conclusiones y sus respectivas recomendaciones las cuales se presentan como cierre de este capítulo.

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico administrativo integral que facilite diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa INAGLA S.A. DE C.V. y que permita la toma de decisiones gerenciales.

B. Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico de la situación administrativa actual en que se encuentra la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde S.A. de C.V.

- Determinar el desarrollo de la estrategia de la empresa a partir de la puesta en marcha del Tratado de libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica y Centroamérica en los segmentos de mercado donde se encuentran posicionados los productos que ofrece la empresa.

- Analizar el uso eficiente y efectivo de los recursos con que cuenta la empresa para implementar su estrategia de crecimiento y desarrollo.

II. IMPORTANCIA

La realización de la investigación es importante, ya que a través de esta, permite conocer las causas internas y externas que inciden en el funcionamiento de la empresa.

III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Conforme a la investigación el problema de se plantea de la siguiente manera:

¿En que medida la propuesta de un plan estratégico contribuirá a mejorar la toma de decisiones gerenciales de la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde S.A. de C.V. (INAGLA) para lograr el posicionamiento en el mercado para la comercialización del arroz?

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para elaborar el trabajo de investigación se realizó una indagación científica la cual podemos definir como sistemática, controlada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas entre fenómenos sociales.²⁸

A. Método de Investigación

Los Métodos utilizados para la recopilación de información necesaria para la realización del diagnóstico son el Análisis, y la Síntesis:

²⁸ Hernández Sampieri, "Metodología de la investigación", primera edición, editorial Mc Graw-hill, México, 1998, Pág. 26.

1. Análisis

El Análisis consiste en la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Para este caso en particular se analizaran por separado los distintos departamentos como parte de un todo (Empresa). En la investigación se utilizaron instrumentos para recopilar información, siendo estos: una entrevista dirigida al Gerente General de la empresa; cuestionarios dirigidos a los empleados de los departamentos: administrativo, ventas y de finanzas de la empresa en investigación. Siendo esta mediante un censo por ser una población finita; el cuestionario dirigido a los distribuidores mayoristas de arroz, que representa a un segmento de los clientes de INAGLA, que son a su vez los canales de distribución a consumidores finales, y el cuestionario dirigido a Empresas Distribuidoras de Arroz o Competencia, siendo esta mediante un censo por ser una población finita.

2. Síntesis:

Mediante este proceso, inverso al análisis, se agruparon todos los elementos, características o factores relacionados con la situación en estudio, lo cual permitió tener una visión más clara e íntegra, que facilitó la interpretación de la información obtenida en la investigación.

B. Fuentes de Recolección de Información

Para la recolección se utilizó las siguientes fuentes:

1. Primarias

Son las que nos permiten obtener datos directamente del medio donde se encuentra el objeto de estudio, siendo para el caso una entrevista dirigida al Gerente General, encuestas a los empleados de Industrias Arroceras Guevara Landaverde S.A. de C.V., a los distribuidores mayoristas de arroz y la competencia, ya que brindaron información en la presente investigación. Finalmente se realizó análisis documental y financiero.

2. Secundarias

Para el desarrollo del diagnóstico de la investigación fue necesario recurrir a las fuentes secundarias porque proporcionan una información básica y ya procesada por lo tanto, se hizo necesario recurrir a la información la cual está disponible en: Libros, tesis relacionadas con el tema, periódicos, uso de medios electrónicos (páginas Web) entre otros documentos; estas fuentes fueron utilizadas para poder procesar datos y hacer de la investigación un documento confiable, basado en datos reales y alcance un nivel de credibilidad.

C. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que más se adecuó al estudio realizado, es el correlacional, estos son muy útiles para predecir de qué manera se puede comportar dos o más variables, donde la variable independiente es el plan estratégico y la variable dependiente, la toma de decisiones gerenciales, las cuales son aplicadas en la investigación.²⁹

D. Tipo de diseño de investigación.

Para la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental, debido a que; el personal de la empresa de INAGLA S.A. DE C.V., Los distribuidores Mayoristas y la Competencia (Sujetos de estudio), han sido observados, analizados y encuestados en su ambiente natural, en su realidad, sin manipular ninguna variable, crear algún control sobre ellas o crear alguna condición.

E. Ámbito de la Investigación.

La propuesta del plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales se realizó en la empresa Industrias Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V., ubicada en el Municipio de Tonacatepeque, Departamento de San Salvador y se enfocará

²⁹ Hernández Sampieri, "Metodología de la investigación", primera edición, editorial Mc Graw-hill, México, 1998, Pág. 62

específicamente en los departamentos de administración, ventas y finanzas; los distribuidores mayoristas y la competencia.

F. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la realización, fue necesario emplear una serie de pasos metodológicos, al igual que instrumentos para la recolección de la información.

Estos permitieron la obtención de datos relacionados con la empresa y fueron los siguientes:

1. Entrevista:

El objetivo de esta técnica es una guía de preguntas a través de formulario de entrevista, orientado a la recopilación de datos básicos para desarrollar efectivamente la investigación. Esta técnica es mucha importancia que sirvió para tener una interrelación más directa con el Gerente General de INAGLA S.A. DE C.V. Y fue de esta manera como se pudo obtener información más personalizada y oral, que facilitó realizar un diagnóstico más verás de la situación actual ya que se realizó con el grupo de trabajo y el Gerente.

2. Encuesta:

Es una técnica que consiste en un cuestionario en la que se realiza una serie de preguntas, clasificadas como: cerradas, abiertas y de opción múltiple relacionadas con la situación actual por la que atraviesa el personal de la empresa, INAGLA S.A. DE C.V., distribuidores mayoristas y la competencia, estas fueron clasificadas y seleccionadas de acuerdo al área de la relación que tiene con investigación y es de esta manera que se obtuvo la información que se necesitaba para poder realizar un diagnóstico de la situación actual.

Por consiguiente, las encuestas fueron realizadas de una manera personalizada, para evitar abstencionismo, confusiones y vaguedad en las respuestas.

3. Análisis documental:

Es una técnica que consiste en analizar, a partir de la existencia de documentos financiero como: El Balance General, El Estado de Resultados y El Análisis de razones financieras. También los documentos no financieros como: La Misión, Visión, Objetivos, etc. Para determinar las condiciones internas y el impacto que factores externos han tenido sobre la empresa.

G. Determinación del Universo y la Muestra

De acuerdo con la investigación que se realizó es necesario definir "quienes serán los sujetos de estudio dentro de la misma, lo cual se menciona a continuación.

1. Universo

La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Tonacatepeque del Departamento de San Salvador, los cuales son la gerencia y áreas funcionales de la empresa, los clientes que son los distribuidores mayoristas de arroz al detalle y la competencia para lo cual se consideraron las siguientes unidades de análisis:

1.1. Personal de la empresa

Este universo está conformado por un total de doce empleados que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 5 para el departamento de administración, 4 en el área de ventas y 3 en el de finanzas.

1.2. Distribuidores Mayoristas de Arroz

Este universo está conformado por cincuenta distribuidores mayoristas de arroz, que pertenecen a la cartera de clientes activos de la empresa.

1.3. Competencia

Está conformada por dos empresas dedicadas a la distribución de arroz.

2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se tomaron las siguientes unidades de análisis mencionadas anteriormente.

2.1. Personal de la empresa

Debido a que el universo es pequeño, se procedió a realizar un censo; los cuales ascienden a 12 empleados.

2.2. Distribuidores Mayoristas

La determinación de este universo es finito y para efectos de obtener un resultado más confiable y concreto, se calculó con base a la fórmula para poblaciones finitas, detallada a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{z^2 p q + (N-1) e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra de Mayoristas.

N= Universo, es decir el total de Mayoristas.

e= Máximo de error posible en la muestra.

q= Nivel o probabilidad de fracaso esperado.

p= Grado o probabilidad de certeza esperado en la investigación.

z= Nivel de confianza.

Asignación de valores para las variables.

N= 50

e= 8%

q= 0.5

p= 0.5

z= 95%, con un nivel de confianza de 1.96. (1.96 Determinación de nivel de confianza según tabla de consulta de fundamentos de Estadística).

$$n = \frac{(0.95)^2 (50) (0.5) (0.5)}{(0.95)^2 (0.5) (0.5) + (50-1) (0.08)^2}$$

n= 20.92

n= 21 mayoristas.

2.3. La competencia

Debido a que el universo de los competidores es pequeño (dos), se aplicará un censo.

H. Tabulación e Interpretación de Resultados

Finalizada la recolección de toda la información necesaria para la investigación, por medio del cuestionario dirigido a los departamentos de la empresa, los clientes y la competencia; diseñado para el presente estudio, se realizó el procesamiento de los datos obtenidos mediante tabulaciones y gráficas (Ver anexos).

V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se analizó toda la información recopilada del ambiente interno y externo de la empresa, para elaborar el diagnóstico de la situación actual.

A. Planeación estratégica

De acuerdo a los resultados de la investigación, según información proporcionada por el Gerente General de INAGLA S.A. DE C.V.; José Isabel Guevara, se determinó que al realizar el análisis por medio de las razones financieras, se pudo determinar que sus estados financieros presentan variaciones desfavorables para la empresa. Asimismo se verificó que la empresa carece de planes estratégicos, que le permitiría tener ventajas competitivas frente a la competencia. Tampoco cuentan con políticas que guíen al Gerente a tomar decisiones, presentan una serie de desventajas con el proveedor, debido a que no le

proporcionan créditos accesibles y por último la empresa no posee manuales administrativos. (VER ANEXO No.9)

B. Personal

Los resultados obtenidos en la investigación por medio de encuestas realizadas al personal de los departamentos administrativo, ventas y finanzas son los siguientes:

1. Departamento de Administración

A través de las encuestas realizadas, se detectaron algunos factores que influyen positiva o negativamente en la administración de la empresa, son los siguientes:

- El Clima organizacional de la empresa entre patronos y subordinados es adecuado para realizar las actividades eficientemente.
- No se llevan a cabo programas de capacitación para los empleados lo que genera que no desempeñen adecuadamente los cargos encomendados.
- Se determinó que no tienen políticas que permitan el buen funcionamiento de todas las actividades que se llevan a cabo, aunque se garantiza estabilidad laboral.
- Los empleados no conocen la misión y visión de la empresa.
- Dentro de la estructura organizativa, no se ha definido un área de Recursos Humanos, lo que no permite que las

contrataciones de personal se lleven a cabo de una forma eficiente; además esto impide que existan planes de incentivos, políticas salariales, etc.

- Las jefaturas no ejercen su papel de líderes dentro de la empresa, debido a que no orientan al personal bajo su cargo. (VER ANEXO No.10)

2. Departamento de Ventas

Los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al personal de esta área, se pudo determinar lo siguiente:

- La publicidad es casi nula, solamente se anuncian en dos radio emisoras del Oriente de nuestro país. Pero no existe otro tipo de propaganda, como pueden ser afiches, anuncios publicitarios, artículos promocionales, etc.
- Las promociones que realiza INAGLA con los clientes Mayoristas son los descuentos.
- Los vendedores, quienes son los que tienen contacto directo con los clientes, manifiestan que los productos que se ofrecen son de calidad.
- Una desventaja detectada, es que los precios ofertados en el mercado son mayores comparados con algunas empresas de la competencia, debido a que no poseen un costo real de los productos.

- Por la falta de capacitación y nivel de estudios del Jefe de Ventas, no se han realizado estudios de mercado, para poder visualizar mejor el mercado.
- Los vendedores planifican sus ventas por medio de pedidos que solicitan los clientes.
- No poseen metas de ventas mensuales para cada vendedor y nunca se han implementado planes de ventas.

(VER ANEXO No.11)

3. Departamento de Finanzas

La información que se genera en el área financiera es muy importante en los procesos de toma de decisiones de toda empresa. Para el análisis del ambiente interno relacionado con esta área se encuestó al personal obteniéndose lo siguiente:

- Los empleados respondieron que las fuentes de financiamiento que cuenta la empresa es los préstamos bancarios y el aporte de los socios.
- No existen políticas financieras definidas que permitan establecer metas, formas de pagos, descuentos, procedimientos de cobros, etc.
- Se mantienen controles efectivos sobre los inventarios de productos y el flujo del efectivo, ya que estos rubros representan los principales pilares de la empresa.

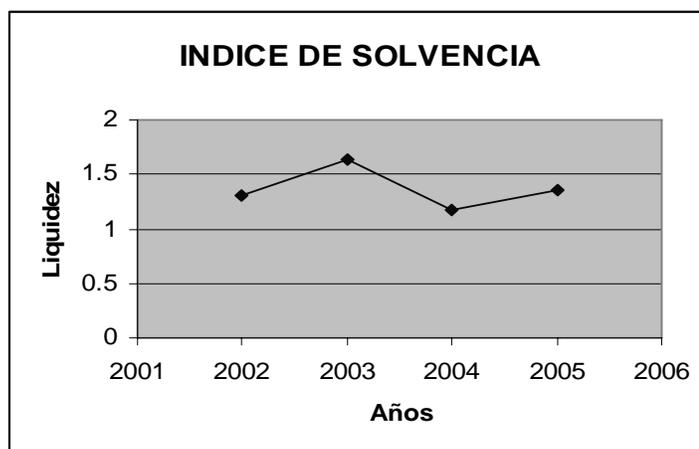
(VER ANEXO No.12)

Para completar el análisis de esta área, se obtuvieron los Estados Financieros de los años 2002, 2003, 2004 y 2005; que sirvieron para aplicar las siguientes razones financieras que permitirán analizar de mejor manera la situación de la empresa.

3.1. Razones de Liquidez:

Entre las cuales tenemos:

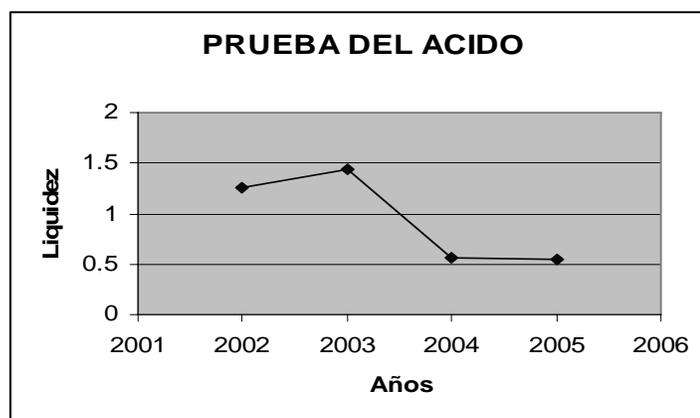
ÍNDICE DE SOLVENCIA	
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
2002	1.31
2003	1.64
2004	1.17
2005	1.35



Para el año 2002 se contaba con 1.31 de dólar para hacerle frente a los pasivos, por lo que es aceptable para la empresa. En 2003, se incremento en 1.64 siendo favorable. En el 2004 fue

de 1.17, descendiendo con respecto al 2003; la empresa muestra mejoría en la liquidez para el 2005, con respecto al año anterior, esto podría ser bueno pero no alcanza el nivel adecuado, no es suficiente para cubrir sus activos.

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO	
<u>Activo Corriente- Inventario</u> Pasivo Corriente	
2002	1.26
2003	1.44
2004	0.57
2005	0.54

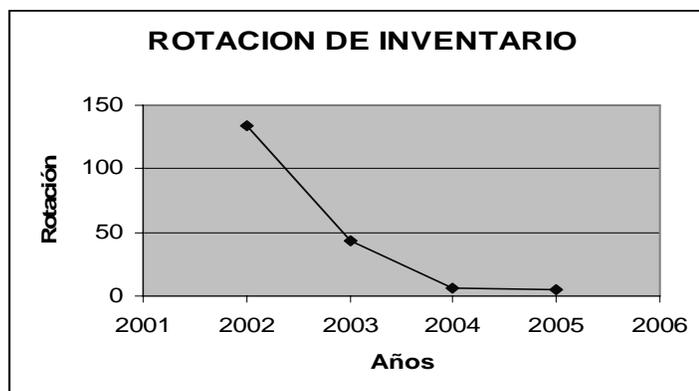


Al observar la tendencia es creciente para el año 2003 y decreciente para los años 2004 y 2005, contando con 0.54 para hacer frente a cada dólar de pasivo. Esta disminución se pudo deber a que en diciembre de 2005, se recibió el arroz de dos embarcaciones juntas, debido al atraso que sufrió uno de ellos

en noviembre, lo que ocasionó que a final de año se tuvieron inventarios alto de arroz granza.

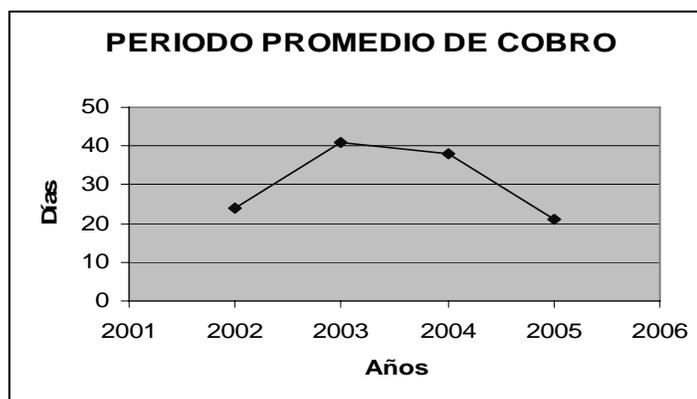
3.2. Razones de Administración de Activos:

ROTACION DE INVENTARIO	
<u>Costo de lo vendido</u> Inventario	
2002	134
2003	44
2004	6
2005	5



La rotación de inventario para el año 2002 fue de 134 veces, para el año 2003, 44 veces y una situación preocupante para el año 2004 y 2005, ya que el inventario se movió muy poco, esto indica que el producto estuvo demasiado tiempo en bodega, lo cual se origino por el retraso de los dos embarcaciones.

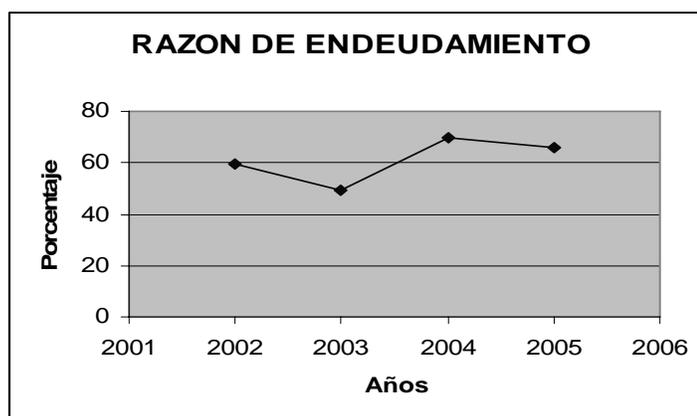
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	
<u>Cuentas por Cobrar</u> (Ventas Anuales / 360)	
2002	24
2003	41
2004	38
2005	21



Se analizó que para el año 2005, la recuperación de las cuentas por cobrar son 21 días, y si la cuenta esta pactada para ser pagada a 30 días, el periodo de cobranza es aceptable respecto a los años anteriores. Año 2002, periodo de cobranza de 24 días, año 2003, de 41 días y año 2004, de 21 días.

3.3. Razón de Endeudamiento:

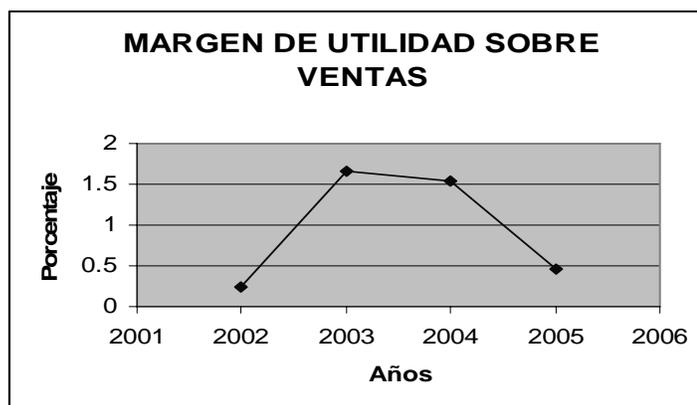
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	
2002	59.51
2003	49.28
2004	69.49
2005	66.11



En el año 2002, la deuda fue del 59.51%, lo que indica que la empresa financio un poco más de la mitad de sus activos, siendo la más baja en el año 2003, y aumentando en los dos años siguientes. Para el año 2005 se refleja un nivel de endeudamiento más del 66%, esto se debió a la adquisición de dos embarcaciones de arroz en diciembre.

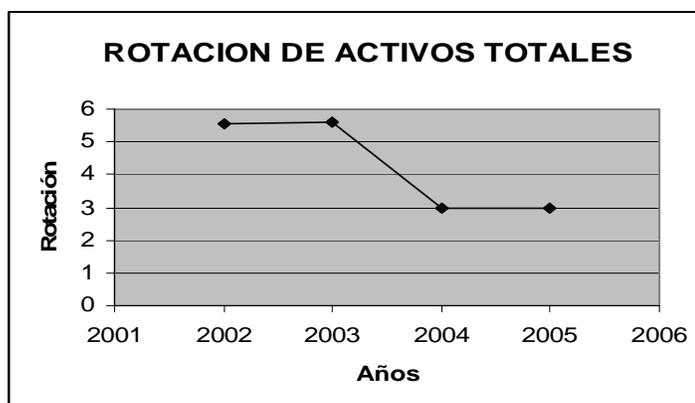
3.4 Razones de Activos Totales:

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	
<u>Utilidad neta</u> Ventas	
2002	0.25%
2003	1.66%
2004	1.55%
2005	0.46%



Se determinó que en el año 2002, el margen de utilidad es sólo del 0.25%. En el 2003, aumento en 1.66%. Para el año 2004, fue de 1.55. Por lo que se puede observar, en el año 2005, el rendimiento es de 0.46% de utilidad neta, este año se debió al aumento en el costo de la materia prima y la disminución en el precio de venta del producto, lo que ha generado una disminución en el margen de utilidad sobre las ventas.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	
<u>Ventas anuales</u> <u>Activos totales</u>	
2002	5.57
2003	5.60
2004	2.99
2005	2.99



Tal como se puede observar, para el año 2004 y 2005, la empresa expresa una clara disminución en la utilización de los activos, ya que se mantuvo para los dos años y solo alcanzado el nivel de 2.99%, muy deficiente comparado con los períodos anteriores, ya que sigue estancada en la utilización de sus activos, debido a que la empresa no es rentable por falta de estrategias y al manejo deficiente de los activos de la empresa, motivo por el cual es necesario la implementación del plan estratégico para dar soluciones a corto plazo a los problemas actuales.

C. Mayoristas

Los distribuidores mayoristas fueron la cartera de clientes activos de INAGLA S.A. DE C.V. y según los resultados obtenidos se detalla lo siguiente:

- Los clientes respondieron que prefieren diversas presentaciones de arroz, siendo de 1, 5, 25 libras y un quintal.
- Los pedidos de arroz que solicitan los clientes a la empresa en su mayoría es semanal, por lo que debe INAGLA estar pendiente de ellos.
- En los pagos los proveedores les facilitan treinta días de créditos.
- La mayoría dijo que prefiere distribuir el arroz corriente, siendo una ventaja para la empresa para poder penetrar a nuevos mercados.
- El principal problema que tienen con la empresa en estudio es la atención.

(VER ANEXO No.13)

D. La competencia

De acuerdo a los resultados de la investigación dirigida a los competidores se determinó lo siguiente:

- Los resultados demuestran que distribuyen varios tipos de presentaciones, lo que deja en desventaja a la empresa en estudio.
- Las condiciones de pago que les ofrecen a sus clientes son accesibles.
- Tienen amplios segmentos de mercado a nivel nacional.
- Poseen diversos medios publicitarios que dan a conocer sus productos, como Internet, vallas publicitarias, unidades móviles, etc.
- Presentan ventajas competitivas ante la vigencia del TLC como: apertura de nuevos mercados.

(VER ANEXO No.14)

E. ANÁLISIS FODA

El análisis foda comprendió el ambiente interno para detectar las fortalezas y debilidades, el ambiente externo siendo las oportunidades y amenazas; las cuales se explican a continuación.

1. Ambiente Interno

Se utilizó la entrevista dirigida al Gerente General, así como encuestas a los empleados de los diferentes departamentos de la empresa INAGLA, S.A. de C.V., dado que las fortalezas y debilidades incluyen los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, ya que éstos determinarán qué tanto éxito tendrá la empresa poniendo en marcha el plan.

1.1. Fortalezas

Las fortalezas están conformadas por todos los aspectos positivos de la empresa, los cuales deben aprovecharse para enfrentar los aspectos negativos que puedan afectar la organización.

Dentro de las fortalezas encontradas tenemos:

1. Existe una buena relación empleado-patrono.
2. Cuenta con publicidad radial en la zona oriental del país, específicamente en Santa Rosa de Lima y La Unión.
3. Los canales de distribución utilizados son los indicados.
4. Las marcas de Arroz y Harina que se distribuye gozan de gran aceptación en el mercado.
5. La empresa posee un segmento cautivo en el mercado mayorista.

6. Buena utilización del financiamiento a través de proveedores.
7. No hay productos que sustituyan al arroz.
8. La empresa se encuentra agremiada al Convenio de Arroz Granza a cero arancel.

1.2 Debilidades

Las debilidades las constituyen los aspectos negativos de la empresa, los cuales deben de tratar cambiar aprovechando las fortalezas de la organización.

Entre las debilidades encontradas en la empresa INAGLA tenemos:

1. No hay capacidad de negociación con el proveedor externo.
2. Se compra producto nacional con sobre precio.
3. Disminución de cartera de clientes.
4. No tienen planes y metas medibles, cuantificables y bien definidas.
5. En la empresa no se ejerce una adecuada supervisión y control del trabajo.
6. Falta de incentivos sociales y/o reconocimientos al personal de la empresa a nivel de prestaciones adicionales de Ley.
7. Falta de programas de capacitación al personal.
8. No tienen variedad en las presentaciones del producto.

9. La mayoría no conoce la misión y visión de la empresa.
10. La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida.
11. Existe retraso en la contabilidad de 60 días.
12. No cuentan con políticas de ventas.

2. Ambiente Externo

Para la elaboración del Diagnostico del ambiente externo, se utilizaron encuestas dirigidas a los distribuidores mayoristas de arroz (clientes), y empresas distribuidoras mayoristas de arroz (competencia), para detectar las Oportunidades y Amenazas de la empresa.

2.1. Oportunidades

Son los elementos o factores del ambiente externo que la empresa podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

Dentro de las oportunidades, que la empresa podría aprovechar tenemos:

1. El arroz corriente tiene mejor aceptación que el arroz precocido en el mercado.
2. El Arroz es básico para su consumo diario.
3. Las marcas que se distribuyen son reconocida por los clientes.

4. Demanda en el mercado local.
5. Período de gracia del TLC.

2.2. Amenazas

Las amenazas las constituyen todos aquellos factores fuera del control de la empresa que pueden afectar negativamente el funcionamiento de la misma.

Dentro de las amenazas encontradas tenemos:

1. Existe otras empresas dedicadas a la comercialización de este grano básico.
2. Incremento en los costos de distribución debido al aumento del precio del combustible.
3. Desgravación arancelaria debido a la entrada en vigencia del TLC con EE.UU.
4. Falta de poder de negociación con los proveedores.
5. Incremento de los índices de delincuencia en el país.

A continuación se presenta la matriz FODA aplicada a la empresa en estudio:

F. MATRIZ (FODA)

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
	<p>F1: Existe una buena relación empleado-patrono.</p> <p>F2: Cuenta con publicidad radial en la zona oriental del país, específicamente en Santa Rosa de Lima y La Unión.</p> <p>F3: Los canales de distribución utilizados son los indicados.</p> <p>F4: Las marcas de Arroz y Harina que se distribuye gozan de gran aceptación en el mercado.</p> <p>F5: La empresa posee un segmento cautivo en le mercado mayorista.</p> <p>F6: Buena utilización del financiamiento a través de proveedores.</p> <p>F7: No hay productos que sustituyan al arroz.</p> <p>F8: La empresa se encuentra agremiada al Convenio de Arroz Granza a cero arancel.</p>	<p>D1: No hay capacidad de negociación con el proveedor externo.</p> <p>D2: Se compra producto nacional con sobre precio.</p> <p>D3: Disminución de cartera de clientes.</p> <p>D4: No tienen planes y metas medibles, cuantificables y bien definidas.</p> <p>D5: En la empresa no se ejerce una adecuada supervisión y control del trabajo.</p> <p>D6: Falta de incentivos sociales y/o reconocimientos al personal de la empresa a nivel de prestaciones adicionales de Ley.</p> <p>D7: Falta de programas de capacitación al personal.</p> <p>D8: No tienen variedad en las presentaciones del producto.</p> <p>D9: La mayoría no conoce la misión y visión de la empresa.</p> <p>D10: La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida.</p> <p>D11: Existe retraso en la contabilidad de 60 días.</p> <p>D12: No cuentan con políticas de ventas.</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">Estrategias Ofensivas</p>	<p align="center">Estrategias Adaptativas o de Orientación</p>
<p>O1: El arroz corriente tiene mejor aceptación que el arroz precocido en el mercado.</p> <p>O2: El Arroz es básico para su consumo diario.</p> <p>O3: Las marcas que se distribuyen son reconocidas por los clientes.</p> <p>O4: Demanda en el mercado local.</p> <p>O5: Periodo de gracia del TLC.</p>		
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">Estrategias Defensivas</p>	<p align="center">Estrategias de Supervivencia</p>
<p>A1: Existe otras empresas dedicadas a la comercialización de este grano básico.</p> <p>A2: Incremento en los costos de distribución debido al aumento del precio del combustible.</p> <p>A3: Desgravación arancelaria debido a la Entrada en vigencia del TLC con EE.UU.</p> <p>A4: Falta de poder de negociación con los proveedores.</p> <p>A5: Incremento de los índices de delincuencia</p>		

CUADRO N°2

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
O1		Implementar un plan de mercadeo para incrementar la participación en el mercado local.						
O2								
O3								
O4				Aprovechar el reconocimiento de la marca para ganar nuevos clientes.				
O5								

CUADRO N°3

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE ORIENTACIÓN

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
O1													
O2													
O3													
O4									Creación de nuevas presentaciones para aprovechar el crecimiento de mercado local.				
O5								Inscribir al personal en cursos de capacitación dictados por el INSAFORP.					

CUADRO N°4

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Fortalezas Amenazas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
A1								
A2			Programar rutas alternas para visitar clientes y entrega de pedidos.					
A3								Precios competitivos a través del convenio.
A4								
A5								

CUADRO N°5

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
A1													Implementar políticas de ventas para la comercialización
A2													
A3													
A4													
A5													

G. ESTRATEGIAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Aplicación de las cinco fuerzas competitivas

Para buscar una estrategia competitiva en la arrocera Industrias Arroceras Guevara Landaverde, S.A. de C.V., que contribuya a determinar la utilidad, la influencia en los precios, en los costos y la inversión requerida, se analiza el modelo de las cinco fuerzas competitivas formado por:

- **La entrada de nuevos competidores**

En la actualidad no existe la probabilidad de que entren al mercado del arroz y sus derivados, nuevos competidores, debido a que tendrían que pagar el 40% de arancel para poder importar arroz, esto los dejaría en desventajas con los que se encuentran agremiados a ASALBAR, ya que ellos no pagan arancel.

- **La amenaza de productos sustitutos**

No existe producto sustituto del arroz, esto le permite a la empresa la oportunidad de ampliar y penetrar a nuevos mercados.

- **El poder de negociación de los compradores**

El poder de compra de los clientes mayoristas influirá en los precios, se deben establecer alternativas de compra y promociones en los servicios.

▪ **El poder negociación de los proveedores**

En la actualidad no existe poder de negociación con el proveedor, ya que solo se cuenta con un proveedor, por lo que este impone el precio del producto; se debería de tener diversidad de ellos, para poder negociar mejores precios que contribuyan a la reducción del costo.

▪ **Competidores existentes reales**

Son considerados como competidores reales todas las empresas agremiadas a ASALBAR, debido a que todos cuentan con el beneficio del cero arancel para la importación del arroz, por lo tanto sus costos son similares.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base a la información obtenida por medio de Entrevista y encuestas, se pudo determinar la situación actual de la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados, S.A. de C.V. (INAGLA), se concluye y recomienda lo siguiente:

1. Conclusiones

- a. La empresa no cuenta con planes estratégicos que le permita tomar decisiones y tener ventajas competitivas frente a la competencia.

- b. La mayor parte de los empleados desconocen la misión y visión de la empresa.
- c. No cuentan con una estructura organizativa definida.
- d. No existe ningún tipo de capacitación para el personal, lo que impide que algunas actividades se lleven a cabo de forma eficiente.
- e. No existe supervisión del desempeño al personal.
- f. Se carece de políticas que brinde la guía o lineamientos para los diferentes departamentos de la empresa.
- g. Inagla no cuenta con un adecuado servicio de atención al cliente.
- h. La empresa no distribuye todas las presentaciones de arroz que tiene los competidores.
- i. La empresa no tiene problemas ante la vigencia del TLC en el corto plazo, porque existe una protección del 40% de arancel para los importadores, pero en el largo plazo sí tendrá dificultades porque la protección arancelaria no existirá debido a que al terminar los diez años de gracia de la desgravación arancelaria será cero.

2. Recomendaciones

- a. Diseñar planes estratégicos que le permita tomar decisiones y tener ventajas competitivas frente a la competencia.
- b. Dar a conocer la misión y visión de la empresa y hacer sentir al personal parte de ella.
- c. Elaborar un organigrama que permita identificar el orden jerárquico dentro de la empresa.
- d. Elaborar planes de capacitación con empresas externas, para desarrollar las habilidades con que cuentan los empleados y así mejorar su productividad y eficiencia.
- e. Establecer reuniones periódicas con los encargados de los departamentos.
- f. Crear políticas que brinde los parámetros sobre los cuales se regirá el personal.
- g. Crear un programa para mejorar el servicio en la atención al cliente.
- h. Distribuir nuevas presentaciones de productos que permitan acceder nuevos segmentos de mercado.
- i. La empresa deberá estudiar y analizar nuevas oportunidades de inversiones en actividades económicas diversas, ya sea en la industria del arroz o en otras actividades económicas tales como: Intermediarios, entre otros.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

I. OBJETIVOS PROPUESTOS

A. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la empresa INAGLA S.A. de C.V. que contribuya a la toma de decisiones gerenciales, permitiendo el posicionamiento por medio de sus ventajas competitivas.

B. Objetivos específicos

- ♦ Proponer estrategias para las diferentes áreas que permitan el posicionamiento enfocados en la comercialización del arroz y sus derivados.
- ♦ Proponer una filosofía organizacional adecuada para la comercialización del arroz de la empresa.
- ♦ Elaborar planes estratégicos que contribuyan a la empresa para la toma de decisiones.

II. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

A. Definición de la Misión

La misión de la organización funciona como una mano invisible que guía todas las actividades de los miembros que las ejecutan, para ello es necesario que cada persona involucrada conozca y tenga claro el fin último que se persigue.

Para la empresa se formula la siguiente misión:

"Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución del arroz y sus derivados en el mercado Salvadoreño, brindando productos de alta calidad, precio accesible y buen servicio, manteniendo el prestigio de nuestras marcas y la lealtad de nuestros clientes".

B. Definición de la Visión

La visión expresa los ideales, en cuanto a la posición de la empresa en el futuro, para tal efecto, se formula la siguiente:

"Colocarse en la mente de los clientes y además tener una marca de tradición, calidad e innovación en la diversificación del arroz y sus derivados"

C. Objetivos a largo plazo

Para que la empresa pueda establecer objetivos se debe tomar en cuenta las siguientes características:

Debe ser alcanzable y realista, conocido por todos, descriptivo, estable y medible.

Como recomendación, el proceso que debe utilizar la empresa para la formulación de objetivos debe contar con la participación del gerente y de los jefes de cada departamento de la empresa con la finalidad de establecer los objetivos que comprometan a todos sus miembros.

Los objetivos propuestos para Industrias Arroceras Guevara Landaverde S.A. de C.V., son los siguientes:

- Intensificar las fuerzas de ventas para incrementar los ingresos de la empresa.
- Mantener al personal constantemente en capacitación para que sea capaz de ajustarse a los cambios constantes en la aplicación de las estrategias.
- Establecer control de producción para garantizar y mantener la calidad de los productos derivados del arroz.

D. Políticas

Las políticas son un medio que debe guiar a los gerentes hacia la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos.

1. Finanzas

- Elaborar los análisis financieros por medio del sistema de Finanzas que proporcionen un informe de la situación financiera y económica de la empresa, permitiendo a la Gerencia obtener resultados para tomar decisiones.
- Llevar un control sobre inventarios y cuentas por cobrar.
- El Gerente de Finanzas coordinará la integración y formulación del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.
- Tener informes financieros actualizados para su respectivo análisis.
- Realizar Planes para optimizar los recursos de la empresa.
- Evaluar los resultados al final de cada período.
- El contador está en la obligación de presentar Estados Financieros a la Junta General, en los primeros diez días de cada mes.

2. Comercialización

- Llevar un control de las operaciones de ventas por medio del sistema de facturación.
- Supervisar y controlar permanentemente la atención en el servicio al cliente.
- Desarrollar pronósticos de venta y presupuesto de gastos de venta.
- Realizar investigaciones de mercado con el fin de conocer los gustos y preferencias del mercado meta.
- Realizar promociones con el fin de incentivar la compra de los productos en la diversificación del arroz.
- Diseñar programas de publicidad para dar a conocer los productos en la diversificación del arroz.

3. Producción

- Elaborar a través del sistema de inventarios, el registro y valuación de materia prima y producto terminado utilizando el método PEPS.
- Establecer control de calidad sobre los volúmenes de producción.
- Mantener en condiciones higiénicas el área de trabajo, así como contar con el equipo y las herramientas necesarias.
- El gerente de Producción debe verificar y coordinar la producción diaria del producto, asimismo debe de supervisar

a sus subalternos para que realicen las labores eficazmente y se logre tener los productos a tiempo para los pedidos.

4. Recursos Humanos

- Para el proceso de reclutamiento y selección del personal nuevo ha de tomarse como parámetros los requisitos establecidos para cada puesto específico y será función de la Gerencia para llevar acabo tal proceso.
- Los salarios variarán de acuerdo al puesto desempeñado y a la capacidad del empleado nunca será menor al salario mínimo vigente establecido por la Ley, el cual será pagado de forma mensual.
- La Gerencia de Recursos Humanos coordinará el desarrollo de programas de capacitación semestral dirigido a todo el personal de la empresa.

III. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Al diseñar las estrategias se considerarán las siguientes: de posicionamiento y para las diferentes áreas que contribuirán al mejor funcionamiento de la empresa.

A. Posicionamiento

De acuerdo al diagnóstico, se determinó que las estrategias de posicionamiento y la de obtener ventaja competitiva en la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde, que debe de utilizar es la de ser una empresa "retadora" hacia la competencia; por lo cual se ha de realizar lo siguiente:

- Implementar ofertas de productos, de precios y promociones que diferencien las marcas Eagle Rice, Rico Rico de las demás y que estas diferencias sean significativas para el mercado meta.
- Crear una pagina Web de la empresa, a fin de dar publicidad a los productos que comercializa.

Los responsables de ejecutar esta estrategia serán el Gerente de Comercialización y el Gerente General.

B. Finanzas

La estrategia financiera de la empresa debe de ayudar a la acertada toma de decisiones y estar acorde a los valores de la misma, por lo tanto es necesario:

- Evaluar constantemente el capital de trabajo.
- Definir las áreas que requieren mayor inversión e inversiones constantes.

- Establecer reuniones para revisión de los cobros de toda la cartera de clientes, por lo menos una vez por semana.
- Elaborar rutas de trabajo, basándose en los diferentes sistemas de ruteo.

El responsable de ejecutar esta estrategia serán el Gerente de Finanzas.

Por otro lado, si se desea hacer una inversión en determinada área se debe evaluar el monto total para llevarla acabo los resultados el tiempo en que estos se obtendrán y el tipo de financiamiento a utilizar.

C. Comercialización

Entre las estrategias de comercialización se pueden mencionar las siguientes:

- Crear presentaciones de una y cinco libras de arroz, para llegar de forma directa al consumidor final.
- Realizar publicidad en radios locales, para dar a conocer las marcas de arroz que se distribuyen (Eagle Rice y Rico Rico) y la marca de harina New York.
- Entregar hojas volantes publicando: El nombre de la empresa, la marca, calidad, la higiene y el servicio.

- Colocar vallas en principales carreteras del país.
- Añadir a los empaques la guía nutricional, peso, caducidad, registro sanitario y todas las especificaciones que exige la Ley de Protección al Consumidor.
- Una estrategia que puede beneficiar a las ventas de la empresa es la participación en ferias comerciales. Esta técnica de venta debe seguirse a largo plazo ya que ayudara a posicionarse en la mente de los clientes.
- Firmar convenios con los intermediarios (restaurantes, hoteles y supermercados), con el fin de realizar periódicamente degustaciones en sus establecimientos. Esto contribuirá a posicionar el arroz entre los consumidores.
- Programar rutas alternas para visitar clientes y entrega de pedidos.
- Implementar un plan de mercadeo para incrementar la participación en el mercado local.

La estrategia de comercialización estará a cargo del Gerente de comercialización.

D. Producción

Entre las estrategias de producción se pueden mencionar las siguientes:

- Mantener inventarios de materia prima y materiales para cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.

- Llevar un control de los costos de producción incurridos.
- Supervisar la higiene y salubridad del proceso de descascarillado.
- Elaborar un registro de la cantidad de arroz que entra para el proceso de descascarillado.
- Supervisar el proceso de empackado del producto así como la maquinaria que esté en buen estado.

El plan de producción será determinado por Gerente de Producción y estará planeado de acuerdo con los requerimientos del mercado.

E. Recursos Humanos

Para que las empresas desarrollen estrategias de desarrollo humano deben de tomar en cuenta lo siguiente:

- Definir formalmente los puestos en la empresa a través de un organigrama organizacional, así como las actividades de cada puesto y las habilidades que debe tener la persona que los va a desarrollar.
- Medir y evaluar el desempeño de los recursos humanos de la empresa por medio de resultados semanales, esta actividad debe compararse con las metas semanales de la empresa.
- Se deben implementar nuevos métodos de recompensa que motiven al empleado a maximizar su rendimiento laboral. El

sistema de recompensa no es principalmente de tipo monetario.

- Inscribir al personal en cursos de capacitación dictados por el INSAFORP.
- Elaborar perfiles para cada puesto de la empresa, y así contratar personal idóneo.

La estrategia de Recursos Humanos estará a cargo del Gerente del mismo.

IV. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Este plan comprende la guía de las actividades y los recursos necesarios para la ejecución del Plan Estratégico para la toma de decisiones Gerenciales de la empresa en estudio entre las que se encuentran las siguientes:

A. Establecer objetivos anuales

La empresa debe establecer objetivos anuales ya que son el instrumento más importante para observar el avance para alcanzar los objetivos a largo plazo, ya que establecen las prioridades de los departamentos y divisiones de la empresa.

Los objetivos a corto plazo propuestos para Industrias Arroceras Guevara Landaverde Y Asociados, S.A. DE C.V., son:

- Elaborar un manual de organización que contenga la estructura orgánica de la empresa y señalar los puestos y

la relación que guarda entre si, así como la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad y las funciones de las unidades que la conforman.

- Diseñar un organigrama para dar a conocer la división del trabajo y las relaciones de autoridad dentro de la empresa.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones para motivarlos a formar parte activa de la empresa.
- Brindar capacitaciones a los empleados para mejorar las habilidades y destrezas de cada puesto de trabajo.
- Elaborar presupuestos en las áreas funcionales de la empresa para asignar y utilizar correctamente los recursos.
- Registrar las operaciones diarias de la empresa para mantener un control periódico de sus actividades.

B. Recursos para la Implementación del Plan Estratégico

La Implementación del plan estratégico requiere de una combinación de recursos para que pueda funcionar, tales como humanos, materiales y financieros que permitirán el desarrollo de las actividades.

1. Recursos Humanos

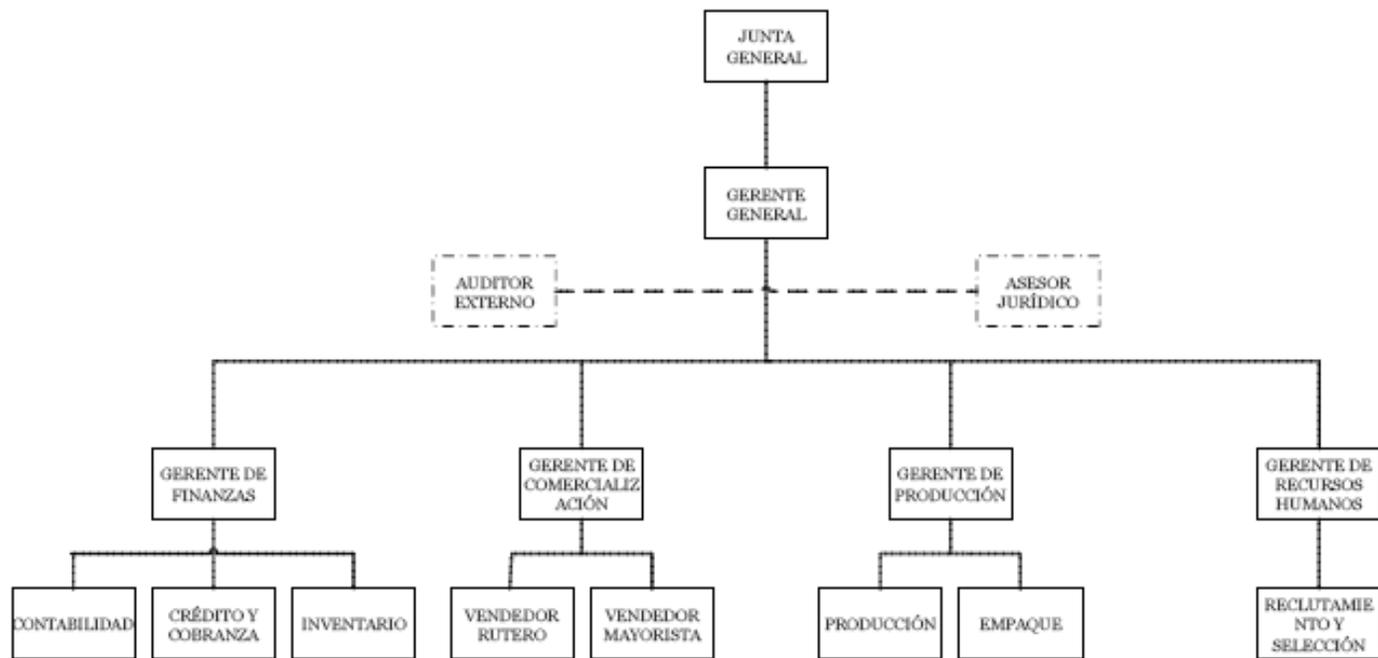
Industrias Arroceras Guevara Landaverde, S.A. de C.V., cuenta con el personal para llevar a cabo las funciones administrativas

y operativas, pero se detectó que no cuenta con una estructura organizacional, motivo por el cuál se propone la siguiente, lo que contribuirá a la implementación más eficiente de las estrategias planteadas anteriormente.

A continuación se presenta la estructura organizacional propuesta:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO

Febrero de 2007



----- Relación Asesoría Externa

----- Relación Lineal Interna

Elaborado por: Grupo de Investigación.

1.1. Manual de Organización Propuesto

Es un instrumento que tiene como propósito presentar la estructura orgánica de la empresa y señalar los puestos y la relación que guardan entre si, así como la jerarquía, grado de autoridad y responsabilidad con las funciones de las unidades que la conforman.

A continuación se presente el manual de organización de la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE,

S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Febrero de 2007.

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización, es un documento rector del control administrativo, elaborado con la finalidad de contar con un instrumento en el que se documente la estructura orgánica de la empresa y precisar las funciones encomendadas a cada una de las áreas que lo integran, lo que permitirá delimitar sus responsabilidades durante el desarrollo de las mismas, propiciando el óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización.

Este documento representa una herramienta de referencia y consulta, encaminada a orientar a ejecutivos y empleados, en la ejecución de sus labores cotidianas, por lo que deberá ser actualizado cuando existan cambios considerables en la estructura orgánica.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Presentar una visión en conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades y evitar duplicidades.
- Contribuir a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

INDUSTRIAS ARROCEAS GUEVARA LANDAVERDE S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Junta General		
DEPENDE DE:		
SUPERVISA A: Gerente General		

OBJETIVO: Responsabilidad de tomar decisiones para que el funcionamiento de la empresa sea el óptimo, a fin de cumplir los objetivos planeados.

FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma las decisiones pertinentes, en cuanto a la planeación, organización, dirección y control de las funciones de la empresa. ▪ Decide sobre la implementación de objetivos y políticas generales. ▪ Delega autoridad y responsabilidad al Gerente General para que sea el representante directo de la empresa y vigile que se cumplan los objetivos. ▪ Celebra juntas periódicas con el Gerente General, así como los gerentes de los departamentos, para conocer la situación que se vive en la empresa, los alcances logrados y los problemas surgidos. ▪ Decide cual es la mejor fuente de financiamiento, según las necesidades de recursos presentadas por el Gerente General. ▪ Estudia los proyectos de inversión presentados por el Gerente General, y decide sobre su implementación. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Gerente General		
DEPENDEN DE: Junta General		
SUPERVISA A: Gerencias de Finanzas, Comercialización, Producción y Recursos Humanos.		
OBJETIVO:		
Lograr que la empresa consiga los objetivos y metas estratégicas y operativas establecidas.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendir un informe anual a la Junta General sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos. ▪ Ejecutar las políticas, lineamientos y las prioridades que defina la Junta General, cumplir y hacer cumplir sus acuerdos y resoluciones. ▪ Fomentar permanentemente la modernización de la empresa, y procurar que los servicios se proporcionen con calidad y eficiencia, para el logro de objetivos y metas. ▪ Asistir a las sesiones convocadas por la Junta General. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Gerente de Finanzas		
DEPENDE DE: Gerente General		
SUPERVISA A: Contabilidad, Créditos y Cobros e Inventario.		

OBJETIVO:
Administrar los recursos financieros de la Entidad de tal manera que sean aplicados en forma eficiente y oportuna, alineados con los objetivos, metas y políticas de la entidad.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar la elaboración de los estados de situación financiera y flujos de efectivo de la Empresa y evaluar las alternativas de ingresos para cubrir necesidades de gasto. ▪ Coordinar la entrega de la información que solicite el auditor externo para la dictaminación de los estados financieros y presupuestales de la Entidad. ▪ Coordinar la integración y formulación del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa. ▪ Analizar la información contable y presupuestaria obtenida del sistema computarizado. ▪ Generar periódicamente la información contable-presupuestal confiable y oportuna para la correcta toma de decisiones de la Dirección General, y de la Junta General. ▪ Proponer la política financiera adecuada al desarrollo de la empresa. ▪ Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga que hacer la empresa. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROZERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Contabilidad		
DEPENDE DE: Gerente de Finanzas		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
Responsable de mantener en orden y actualizados los registros y libros contables, para la elaboración oportuna de los estados financieros.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular las declaraciones de impuestos, para su presentación oportuna. ▪ Elabora las declaraciones y pagos ISSS y AFP. ▪ Realizar el asiento diario de los movimientos de la empresa. ▪ Supervisar que los pagos a los proveedores se realicen a tiempo. ▪ Mantener actualizado todos los libros legales de la empresa. ▪ Revisar los Ingresos y Egresos. ▪ Revisa los reportes diarios de ventas. ▪ Registra las operaciones efectuadas con los bancos para mantener al día los saldos. ▪ Elaboración del Presupuesto General. ▪ Mensualmente revisa los Estados Financieros. ▪ Anotar en los libros de IVA los movimientos de las compras y ventas del día. ▪ Corrige los errores de los Estados Financieros. ▪ Preparar las declaraciones del impuesto sobre la renta. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Crédito y Cobranza		
DEPENDE DE: Gerente de Finanzas		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
Es responsable de mantener los créditos y cobros al día, para efectuar oportunamente el cobro de las ventas efectuadas.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lleva un listado de cuentas de empresas, con el número de recibo o factura y la fecha en que se liquidó el importe. ▪ Cada fin de mes, elabora un reporte de los documentos cobrados. ▪ Estar pendiente de la fecha de cobro de los clientes para mandar a la persona encargada a traer el pago de la factura. ▪ Elaborar reporte de los clientes que se encuentran morosos. ▪ Verificar si el límite de crédito del cliente no ha sido excedido. ▪ Mantener actualizado el registro de los clientes 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Inventario		
DEPENDE DE: Gerente de Finanzas		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
<p>Tiene como finalidad la de registrar las entradas y salidas de arroz por medio control de inventarios diarios y de nueva adquisición de activo fijo y control económico que se integran al patrimonio de la empresa.</p>

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo el levantamiento del inventario del arroz al final de cada mes. ▪ registrar los activos fijos en cuadros para la depreciación. ▪ Determinar la política para el manejo de inventarios. ▪ Registrar todas las entradas y salidas de productos, mantener un control sobre las cantidades que son enviadas a proceso de transformación (Arroz en granza y miga para hacer harina) ▪ Brindar al gerente de comercialización la existencia diaria de productos. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Gerente de Comercialización		
DEPENDE DE: Gerente General		
SUPERVISA A: Vendedores Ruterero y Mayorista		

OBJETIVO:
Obtener el eficiente funcionamiento de su área, a través del control del personal, para alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordina las actividades del personal de su área. ▪ Promover cursos de capacitación el personal. ▪ Tener un registro diario de existencias de Producto. ▪ Autorizar las ventas y descuentos hechos por los vendedores. ▪ Elaborar y revisar periódicamente las políticas de ventas. ▪ Elaborar planes de publicidad y promoción. ▪ Controlar las actividades de los vendedores, a través del reporte diario de actividades. ▪ Fijar objetivos de metas mensuales. ▪ Mantener un nivel de existencias de productos recientes en la empresa. ▪ Celebrar juntas periódicas con los vendedores, para darles a conocer nuevas políticas de ventas, cambios de precios y descuentos, etc., los alcances logrados y aclarar dudas de sus vendedores. ▪ Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado. ▪ Definir los territorios de ventas. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Vendedor Ruterero		
DEPENDE DE: Gerente de Comercialización		
SUPERVISA A:		
OBJETIVO:		
Es responsable ante el Gerente de Comercialización de vender al máximo de volumen de productos, para alcanzar los objetivos de ventas establecidos, cumpliendo con las políticas fijadas.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pide al Gerente de Comercialización, la autorización de precios y descuentos concedidos. ▪ Mantiene informado al Gerente de Comercialización sobre las ventas realizadas. ▪ Se mantiene informado sobre cambios de precios, descuentos, políticas de ventas, etc. ▪ Atiende personalmente a los clientes, con el propósito de realizar alguna venta. ▪ Asiste a las juntas que convoca el Gerente de Comercialización, para conocer los alcances logrados en el Área. ▪ Vender y promocionar los productos de la empresa. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Vendedor Mayorista		
DEPENDE DE: Gerente de Comercialización		
SUPERVISA A:		
OBJETIVO:		
Es responsable ante el Gerente de Comercialización de la venta de productos (por mayoreo), para alcanzar los objetivos de ventas fijados.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace los cambios de pedidos autorizados por el gerente. ▪ Asiste a las juntas que convoca el Gerente de Ventas, para conocer los alcances logrados en el Área. ▪ Lleva productos para cada cliente mayoristas. ▪ Realiza programación de pedidos a la semana de acuerdo a la demanda. ▪ Realiza los cobros según las fechas de cada pedido ▪ Mantiene informado al Gerente de Comercialización sobre las ventas realizadas. ▪ Se mantiene informado sobre cambios de precios, descuentos, políticas de ventas, etc. ▪ Vender los productos de la empresa. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Gerente de Producción		
DEPENDEN DE: Gerente General		
SUPERVISA A: Producción y Empaque		
OBJETIVO:		
Optimización de recursos, en general en Procesos de producción.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar y coordinar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas. ▪ Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo. ▪ Supervisar al personal para que realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto. ▪ Hacer informes sobre los avances del proceso de producción. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Producción		
DEPENDEN DE: Gerente de Producción		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
Elaborar productos de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar los trabajos que se realiza en el área. ▪ Elaborar el Plan de Trabajo anual del área a su cargo. ▪ Mantener actualizada la base de datos de producción diaria. ▪ Mantener en buen estado su equipo de trabajo. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Empaque		
DEPENDEN DE: Gerente de Producción		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
Se encarga del envasado, empaquetado y embalado de todos los productos.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programar y dirigir las labores para empaque. ▪ Controlar los niveles de desperdicio de bolsas, con el propósito de disminuir los mismos. ▪ Verificar que la bolsa este bien sellada para evitar que se abra y se caiga el producto. ▪ Avisar cuando los niveles de inventario de las bolsas este bajo para que programen el pedido de las mismas. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Gerente de Recursos Humanos		
DEPENDE DE: Gerente General		
SUPERVISA A:		

OBJETIVO:
Desarrollar y establecer las políticas y lineamientos normativos que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, sirviendo de apoyo a las áreas mediante la inducción, desarrollo y control del personal, así como la atención de problemas específicos, con lo cual se coadyuve al mejor desempeño de sus funciones.

FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar los lineamientos y políticas para regular y orientar la administración de personal y las relaciones laborales. ▪ Planear y dirigir las funciones de contratación, capacitación y desarrollo de personal. ▪ Elaborar los informes que solicite el Gerente General, respecto a los sueldos y prestaciones del personal de la Empresa. ▪ Llevar el control de asistencia del personal de la Empresa. ▪ Revisar y actualizar el manual de organización de INAGLA. ▪ Coordinar la elaboración de estudios, evaluaciones y análisis para la detección de las necesidades de recursos humanos, que permitan la realización óptima de las funciones de cada área. ▪ Coordinar el desarrollo del programa de capacitación. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

INDUSTRIAS ARROCEAS GUEVARA LANDAVERDE S.A. DE C.V.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: DE:
PUESTO: Reclutamiento y Selección		
DEPENDEN DE: Gerente de Recursos Humanos		
SUPERVISA A:		
OBJETIVO:		
Se encarga de reclutar y seleccionar los candidatos a ocupar el puesto según los requisitos de la empresa.		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar reportes de los movimientos del personal (altas, bajas, cambios, licencias) del período de manera quincenal y mensual. ▪ Registrar y actualizar la bitácora del departamento. ▪ Asistir al Gerente del departamento de Recursos Humanos en la localización de candidatos a ocupar algún puesto. ▪ Archivar las evaluaciones de los cursos de capacitación impartidos al personal del sistema. ▪ Archivar la documentación generada y recibida en el departamento. ▪ Dar seguimiento a la entrega oportuna de documentos del personal de nuevo ingreso. 		
VIGENCIA:	REVISADO:	APROBACIÓN:

2. Recursos Financieros

Se requiere determinar las necesidades financieras. Los presupuestos son las herramientas adecuadas para estimar los ingresos y egresos que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, para implementarlo se detalla en el estado de resultados y balance proyectado. (Ver cuadros 11 y 12).

3. Recursos Materiales

Estos son los recursos que se utilizan cuando se implementa el plan estratégico, los cuales se detallan en el presupuesto para la implementación de estrategias. (Ver Cuadro 14)

C. Sistema de Información Gerencial

La propuesta que se presenta a continuación es un sistema de información gerencial para la toma de decisiones que ha sido diseñado con el objetivo de proporcionar información oportuna, veraz y confiable, el cual servirá para la implementación y control del plan estratégico propuesto.

El sistema debe estar orientado a brindar datos interrelacionados para los diferentes usuarios de la información en el ámbito estratégico y táctico de la organización.

Los usuarios de este sistema son usuarios que toman decisiones y planifican día a día, a mediano plazo o a largo plazo, en donde la calidad de la información juega un papel categórico. Usuarios que necesitan disponer de información tanto consolidada como detallada de cómo marchan las actividades ya cumplidas, predecir tendencias y comportamientos para tomar decisiones.

Para el sistema de información gerencial se propone adquirir un programa que refleje las operaciones diarias de la empresa.

Por lo que a continuación se describe el sistema:

Descripción del Sistema

1) Descripción del subsistema de facturación

Permite realizar operaciones destinadas al manejo de Facturas Consumidor Final, Facturas Crédito fiscal y Cuentas por cobrar, este subsistema se llevará por medio de un formulario único, donde el sistema asignará directamente el valor de la factura al cliente cuando la venta sea al crédito y reflejara el aumento y disminución de los inventarios de las unidades facturadas.

La información requerida para esta operación será: Fecha, Código del cliente, código del producto, cantidad y precio unitario.

(Ver cuadro No 6)

Cuadro No 6

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE FACTURACIÓN

15:36:20	INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE.	
1/Marzo/2007	SISTEMA DE FACTURACIÓN	MENÚ
FACTURACIÓN		
1-FACTURAS CONSUMIDOR FINAL.		
2-FACTURAS CRÉDITO FISCAL.		
3-CUENTAS POR COBRAR.		
.		

↑↓ Escoger

← Seleccionar

[Esc] Salir

2) Descripción del subsistema de Finanzas

Permite realizar operaciones destinadas al análisis financiero, para realizar dicho análisis será necesario el índice de solvencia, índice de prueba de acido, rotación de inventario, período promedio de cobro, margen de utilidad sobre las ventas, rotación del activo total y análisis comparativo de los estados financieros; los cuales proporcionarán un informe de la situación económica y financiera de la empresa, que se obtienen del Balance General y Estado de Resultados, ya que por medio de estas les facilitarán a la gerencia obtener resultados que apoyen a la toma de decisiones. (Ver cuadro No 7)

Cuadro No 7

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA FINANZAS

15:36:20 INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE.		
1/Marzo/2007	FINANZAS	MENÚ
RAZONES FINANCIERAS		
1. ÍNDICE DE SOLVENCIA		
2. ÍNDICE DE PRUEBA DEL ACIDO		
3. ROTACIÓN DE INVENTARIO		
4. PERÍODO PROMEDIO DE COBRO		
5. MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS		
6. ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL		
7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS		

↑↓ Escoger ◀ Seleccionar [Esc] Salir

3) Descripción del subsistema de contabilidad

Para Contabilidad proporcionará los siguientes datos:

- Partidas de Diario
- Balance de comprobación
- Anexo Balance de comprobación
- Libro Mayor Legal
- Libro Mayor Auxiliar
- Estado de Resultados
- Balance General
- Anexos al Balance General

Sirve para crear las partidas de diario, a partir de éstas el sistema elaborará el Balance de comprobación, anexos al Balance de comprobación, Libro mayor legal, Libro mayor auxiliar, Estado de resultados, Balance general y sus respectivos anexos, actualizándolos de acuerdo a lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). (Ver Cuadro No. 8).

Cuadro No 8

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD

15:36:20	INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE	
1/Marzo/2007	CONTABILIDAD	MENÚ

CONTABILIDAD

1. BALANCE DE COMPROBACIÓN
2. ANEXO BALANCE DE COMPROBACIÓN
3. LIBRO MAYOR LEGAL
4. LIBRO MAYOR AUXILIAR
5. PARTIDAS DE DIARIO
6. ESTADO DE RESULTADOS
7. BALANCE GENERAL
8. ANEXOS AL BALANCE GENERAL

↑↓ Escoger

← Seleccionar

[Esc] Salir

4) Descripción del subsistema de obligaciones tributarias

- Libro de Compras.
- Libro de Ventas a Contribuyentes.
- Libro de Ventas a Consumidor Final.
- Renta
- Importación

Con el subsistema para el manejo de los libros del IVA, se permitirá el ahorro de tiempo para realizar la anotación en los mismos, ya que no será necesario digitar el nombre del contribuyente, sólo con el número de registro (NRC), actúa como código del cliente o proveedor y sólo se llenan los campos de valor de la venta o compra encargándose el sistema de calcular el IVA y el total, además de ordenar los comprobantes por fecha lo mismo para renta e importación este deberá ser compatible con el programa DET del ministerio de hacienda .(Ver cuadro N°9).

Cuadro No 9

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

15:36:20	INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE	
1/Marzo/2007	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	MENÚ

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

1. LIBRO DE COMPRAS
2. LIBRO DE VENTAS A CONTRIBUYENTES
3. LIBRO DE VENTAS A CONSUMIDOR FINAL
4. RENTA
5. IMPORTACIONES

↑↓ Escoger

← Seleccionar

[Esc] Salir

5) Descripción del Subsistema de Inventarios

Para Inventarios:

- Materia Prima
 - 1) Arroz granza
 - 2) Miga de arroz
- Producto Terminado
 - 1) Arroz entero
 - 2) Miga de arroz
 - 3) Harina de arroz
 - 4) Arroz entero empacado.

Manejará las cantidades de entradas y salidas de toda la mercadería que vende la empresa, así mismo brindará información del costo y existencia detallado de todo el producto, utilizando el método PEPS.

(Ver cuadro número 10).

Cuadro No 10

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE INVENTARIOS

15:36:20	INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE	
1/Marzo/2007	INVENTARIOS	MENÚ

INVENTARIOS	MATERIA PRIMA
1. ARROZ GRANZA	
2. MIGA DE ARROZ	

INVENTARIOS	DE PRODUCTOS TERMINADOS.
1. ARROZ ENTERO	
2. MIGA DE ARROZ	
3. HARINA DE ARROZ	
4. ARROZ ENTERO EMPACADO.	

↑↓ Escoger	← Seleccionar	[Esc] Salir
------------	---------------	-------------

V. CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se sugiere elaborar un Estado de Resultados y Balance proyectado con su respectivo análisis vertical considerando los años del 2007 al 2009.

Cuadro N° 11

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LOS AÑOS 2007 AL 2009 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)						
	2007	Análisis Vertical	2008	Análisis Vertical	2009	Análisis Vertical
Ventas Totales	754,471.98	100.00%	822,374.46	100.00%	912,835.65	100.00%
Costo de Venta	603,577.58	80.00%	657,899.57	80.00%	730,268.52	80.00%
Utilidad Bruta	150,894.40	20.00%	164,474.89		182,567.13	
GASTOS DE OPERACIÓN	123,265.35	16.34%	126,726.04	15.41%	133,704.80	14.65%
Sueldos	49,646.00	6.58%	49,646.00	6.04%	52,128.30	5.71%
Comisión por ventas	486.82	0.06%	496.56	0.06%	511.45	0.06%
Publicidad	4,095.00	0.54%	4,299.75	0.52%	4,514.74	0.49%
Material de Empaque	3,990.00	0.53%	4,189.50	0.51%	4,398.98	0.48%
Honorarios Profesionales	7,875.00	1.30%	8,347.50	1.02%	8,931.83	0.98%
Papelería y Útiles	360.50	0.05%	378.53	0.05%	405.02	0.04%
Combustible y Lubricantes	7,140.00	0.95%	7,639.80	0.93%	8,174.59	0.90%
Cuota Patronal ISSS (Salud)	3,723.45	0.49%	3,835.15	0.47%	4,026.91	0.44%
Cuota Patronal AFP	3,351.11	0.44%	3,451.64	0.42%	3,624.22	0.40%
Mantenimiento de Vehículo	1,926.00	0.26%	2,080.08	0.25%	2,267.29	0.25%
Mantenimiento de Maquinaria	1,391.00	0.18%	1,502.28	0.18%	1,637.49	0.18%
Mantenimiento de equipo de computo	3,786.48	0.50%	3,937.93	0.48%	4,134.83	0.45%
Almacenaje	4,368.00	0.58%	4,586.40	0.56%	4,861.58	0.53%
Comunicaciones	1,785.00	0.24%	1,892.10	0.23%	2,024.55	0.22%
Seguros	1,260.00	0.84%	1,335.60	0.16%	1,429.09	0.16%
Aguinaldos	16,480.00	2.18%	16,974.40	2.06%	17,823.12	1.95%
Viáticos	2,472.00	0.33%	2,570.88	0.31%	2,699.42	0.30%
Energía Eléctrica	4,888.00	0.65%	5,132.40	0.62%	5,440.34	0.60%
Intereses	3,296.00	0.44%	3,427.84	0.42%	3,599.23	0.39%
Comisiones Bancarias	945.00	0.13%	1,001.70	0.12%	1,071.82	0.12%
Utilidad Antes de Impuestos	27,629.05		37,748.85		48,862.33	
Impuesto sobre la Renta (25%)	6,907.26		9,437.21		12,215.58	
Utilidad Neta	\$ 20,721.78	2.75%	\$ 28,311.64	3.44%	\$ 36,646.75	4.01%

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Cuadro N° 12

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
BALANCE PROYECTADO DE LOS AÑOS 2007 AL 2009
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

ACTIVO	2007		Análisis Vertical	2008		Análisis Vertical	2009		Análisis Vertical
ACTIVO NO CORRIENTE		21,850.00			22,965.00			21,170.00	
Equipo de oficina	6,740.00		3.38%	6,740.00		2.69%	6,740.00		2.56%
Dep. Equipo de Oficina	- 4,590.00			- 4,650.00			- 5,000.00		
Mobiliario de Oficina	2,100.00		1.05%	3,000.00		1.20%	3,000.00		1.14%
Dep. Mobiliario de Oficina	- 1,500.00			- 1,625.00			- 1,920.00		
Vehículos	24,000.00		12.02%	25,500.00		10.17%	25,500.00		9.70%
Dep. de Vehículos	- 5,900.00			- 6,975.00			- 8,050.00		
Equipo de Producción	2,700.00		1.35%	2,700.00		1.08%	2,700.00		1.03%
Dep. Equipo de Producción	- 1,700.00			- 1,725.00			- 1,800.00		
ACTIVO CORRIENTE		177,800.00			227,740.00			241,650.00	
Inventarios	88,000.00		44.08%	119,804.00		47.79%	130,000.00		49.46%
Deudores	60,000.00		30.05%	68,531.00		27.34%	71,200.00		27.09%
Crédito Fiscal	9,500.00		4.76%	8,000.00		3.19%	5,000.00		1.90%
Anticipos a Corto Plazo	6,000.00		3.01%	8,300.00		3.31%	7,150.00		2.72%
Efectivo en Caja	300.00		0.15%	300.00		0.12%	300.00		0.11%
Bancos	14,000.00		7.01%	22,805.00		9.10%	28,000.00		10.65%
TOTAL DEL ACTIVO		\$199,650.00			\$250,705.00			\$262,820.00	

<i>PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO</i>									
CAPITAL Y RESERVAS									
		108,152.00			136,464.00			154,464.00	
Capital Social	11,429.00		5.72%	11,429.00		4.56%	11,429.00		4.59%
Reserva legal	9,419.00		4.72%	9,419.00		3.76%	9,419.00		3.58%
Ganancias Acumuladas	66,583.00		33.35%	87,304.00		34.82%	96,969.00		36.90%
Ganancias del Ejercicio	20,721.00		10.38%	28,312.00		11.29%	36,647.00		13.94%
PASIVO NO CORRIENTE									
		800.00			800.00			800.00	
Provisión Obligaciones Laborales	800.00		0.40%	800.00		0.32%	800.00		0.30%
PASIVO CORRIENTE									
		90,698.00			113,441.00			107,556.00	
Proveedores	74,200.00		37.17%	74,321.00		29.64%	75,571.00		28.75%
Prestamos a corto plazo	14,000.00		7.01%	0		0%	0		0%
Cuentas por pagar	43,000.00		21.54%	38,000.00		15.16%	29,000.00		11.03%
Beneficios a empleados por pagar	998.00		0.50%	1,120.00		0.45%	1,235.00		0.47%
Retenciones	1,500.00		0.75%	1,600.00		0.64%	1,750.00		0.67%
Obligaciones transitorias	0		0%	0		0%	0		0%
TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS		\$199,650.00			\$250,705.00			\$262,820.00	

Elaborado por: Grupo de Investigación.

VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es la determinación de requerimientos, en el cual se presentan los insumos necesarios para la creación de un plan Estratégico que realmente responda a las necesidades de los usuarios y que además contribuya a facilitarles información que en estos momentos no es posible obtener de manera oportuna.

Objetivo General:

Implementar un plan estratégico que ayude a los niveles administrativos y operativos para tener un control interno de la empresa Industrias Guevara Landaverde S.A. de C.V.

Objetivos Específicos:

- Proponer a la gerencia el plan estratégico de tal forma que genere cambios administrativos de forma eficiente.
- Dar a conocer a los niveles operativos el plan estratégico de tal forma que participe el personal y lo ponga en práctica.
- Incentivar al personal para que se involucre en las actividades relacionadas al giro de la empresa.

VII. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INAGLA, S.A. DE C.V. 2007-2009

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	VALOR
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO		
1. Implementar ofertas de productos, de precios y promociones que diferencien las marcas Eagle Rice y Rico Rico de las demás y que estas diferencias sean significativas para el mercado meta.	Gerente de Comercialización	\$300.00
2. Crear una pagina Web de la empresa, a fin de dar publicidad a los productos que comercializa.	Gerente de Comercialización	\$1,700.00
ESTRATEGIA DE FINANZAS		
1. Evaluar constantemente el capital de trabajo.	Gerente de Finanzas	\$250.00
2. Definir las áreas que requieren mayor inversión e inversiones constantes.	Gerente de Finanzas	\$500.00
3. Establecer reuniones para revisión de los cobros de toda la cartera de clientes, por lo menos una vez por semana	Gerente de Finanzas	\$50.00
4. Elaborar rutas de trabajo, basándose en los diferentes sistemas de ruteo.	Gerente de Finanzas	\$200.00
ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN		
1. Crear presentaciones de una y cinco libras de arroz, para llegar de forma directa al consumidor final.	Gerente de Comercialización	\$2,900.00
2. Realizar publicidad en radios locales, para dar a conocer las marcas de arroz que se distribuyen (Eagle Rice y Rico Rico) y la marca de harina New York.	Gerente de Comercialización	\$375.00

3. Entregar hojas volantes publicando: El nombre de la empresa, la marca, calidad, la higiene y el servicio.	Gerente de Comercialización	\$200.00
4. Colocar vallas en principales carreteras del país	Gerente de Comercialización	\$400.00
5. Añadir a los empaques la guía nutricional, peso, caducidad, registro sanitario y todas las especificaciones que exige la Ley de Protección al Consumidor.	Gerente de Comercialización	\$700.00
6. Una estrategia que puede beneficiar a las ventas de la empresa es la participación en ferias comerciales. Esta técnica de venta debe seguirse a largo plazo ya que ayudara a posicionarse en la mente de los clientes.	Gerente de Comercialización	\$2,000.00
7. Firmar convenios con los intermediarios (restaurantes, hoteles y supermercados), con el fin de realizar periódicamente degustaciones en sus establecimientos. Esto contribuirá a posicionar el arroz entre los consumidores.	Gerente de Comercialización	\$2,750.00
8. Programar rutas alternas para visitar clientes y entrega de pedidos.	Gerente de Comercialización	\$1,550.00
9. Implementar un plan de mercadeo para incrementar la participación en el mercado local	Gerente de Comercialización	\$3,000.00
ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN		
1. Mantener inventarios de materia prima y materiales para cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.	Gerente de Producción	\$500.00
2. Llevar un control de los costos de producción incurridos.	Gerente de Producción	\$140.00
3. Supervisar la higiene y salubridad del proceso de descascarillado.	Gerente de Producción	\$1,200.00
4. Elaborar un registro de la cantidad de arroz que entra para el proceso de descascarillado.	Gerente de Producción	\$120.00
5. Supervisar el proceso de empaclado del producto así como la maquinaria que esté en buen estado.	Gerente de Producción	\$210.00

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS		
1. Definir formalmente los puestos en la empresa a través de un organigrama organizacional, así como las actividades de cada puesto y las habilidades que debe tener la persona que los va a desarrollar.	Gerente de Recursos Humanos	\$500.00
2. Medir y evaluar el desempeño de los recursos humanos de la empresa por medio de resultados semanales, esta actividad debe compararse con las metas semanales de la empresa.	Gerente de Recursos Humanos	\$715.00
3. Se deben implementar nuevos métodos de recompensa que motiven al empleado a maximizar su rendimiento laboral. El sistema de recompensa no es principalmente de tipo monetario.	Gerente de Recursos Humanos	\$4,925.00
4. Inscribir al personal en cursos de capacitación dictados por el INSAFORP.	Gerente de Recursos Humanos	\$5,340.00
5. Elaborar perfiles para cada puesto de la empresa, y así contratar personal idóneo.	Gerente de Recursos Humanos	\$190.00
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL		
1. Honorarios Profesionales	Gerente General	\$1,600.00
2. Compra de Hardware y Software	Gerente General	\$3,000.00
3. Instalación de Equipo	Gerente General	\$40.00
4. Mantenimiento de equipo de computo	Gerente General	\$747.00
TOTAL		\$36,102.00

Elaborado por: grupo de Investigación.

**CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO A LA EMPRESA
INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.**

	ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Darle a conocer a la gerencia la propuesta del Plan Estratégico.			■	■																								
2	La gerencia hace la propuesta a la Junta General.					■	■																						
3	Reuniones de trabajo de su equipo: de ventas, administración, producción y finanzas.							■	■	■	■																		
4	Junta Directiva debe analizar la propuesta.											■	■																
5	Estudio del plan y Presupuesto propuesto.													■	■	■													
6	Aprobación del plan propuesto.																	■	■										
7	Dar a conocer la reestructuración de la empresa a Junta Directiva.																			■	■	■							
8	Reajuste del manual de organización.																					■	■						
9	Gerencia va a reajustar políticas y estrategias de las áreas.																							■	■	■			
10	Instalación del Sistema de información Gerencial.																											■	■

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Gitman, Lawrence J., (1978) **"Fundamentos de Administración Financiera"**, (2° Edición). México: Editorial Harla Harper & Row Latinoamericana.
- Guerrero, Luis A., Castaneda, Wilfredo, (2002). **"Variedad de Arroz"**. El Salvador: CENTA.
- Hernández Sampieri, (1998). **"Metodología de la Investigación"**, (1ra. Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). **"Fundamentos de Mercadotecnia"**. (2da.Edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J., (1993). **"El Proceso Estratégico"**. (2da.Edición). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Reyes Ponce, Agustín, (1986). **"Fundamentos de Administración"**. México: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (1996). **"Fundamentos de Administración"** (6ta. Edición). México: McGraw Hill.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R., (1996). **"Administración"**. (6ta. Edición). México: Editorial Prentice-Hill.

- Thompson, Strickland, (1992). **"Dirección y Administración Estratégicas"**. México: McGraw Hill.

Tesis:

- Arias León, Elvira Marlene y otros. **"Diseño de Manuales de Organización, y Procedimientos aplicados a la Alcaldía Municipal de Nueva Guadalupe"**. San Miguel, 2001.
- Calles Rivas, Herminia del Rosario y otros. **"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para mejorar la Competitividad de la Industria Láctea en El Salvador"**. San Salvador, 1997.
- Contreras Romero, María de los Ángeles y otros. **"Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa para la Toma de Decisiones para la Fundación Seraphim"**. San Salvador, 2002.
- Contreras Tejada, Víctor Manuel y otros. **"Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior "El Espíritu Santo", Municipio de San Salvador"**. San Salvador, 2002.
- De León Gonzáles, Rafael Ernesto y otros. **"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para el Posicionamiento Comercial de la Pequeña Empresa de la Industria de Camisas de Punto"**. San Salvador, 2002.

- Moreno Francia, Marlon Iván y otros. **“Aplicación del Estudio de Métodos para el Mejoramiento del Sistema de Información Gerencial (S.I.G.), en los Servicios Administrativos de los Hospitales Nacionales del Departamento de Santa Ana”**. Santa Ana, 2001.

Leyes:

- Código de Comercio, Decreto número 671, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Editorial Salvadoreña, 2002.
- Código de Trabajo, Decreto número 15, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1998.
- Código Tributario, Decreto número 230, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Editorial Liz, 2006.
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N° 743, publicado en el Diario Oficial N° 128, Tomo N° 332, del 10 de julio de 1996.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, Decreto número 296, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Editorial Liz, año 2006.
- Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto número 134, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Editorial Liz, año 2006.

- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto N° 927. Asamblea Legislativa de La República de El Salvador, Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.

Institución:

- Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR)

Sitios Web:

- <http://html.rincondelvago.com/arroz.html>
- <http://www.alimentacionsana.com.ar/informaciones/novedades/arroz%20dicc.htm>
- <http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19960927.htm>.
- <http://www.cafta.gob.sv/>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.
- <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>
- <http://www.herba.es/arrozysalud/propiedades.html>.
- <http://www.laprensagrafica.com/servicios/delpais/archivodeleyes/leySeguroSocial.pdf>.
- http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS
- <http://www.diariocolatino.com/documentos/detalles.asp?NewsID=427>

Otros Documentos:

- Ministerio de Economía de El Salvador (2004). *Oportunidades de las MIPYMES en el TLC*. Documento de trabajo 0013. San Salvador. El Salvador, P.16.

- Informe de Coyuntura, Enero - Junio de 2003.

- Informe de Coyuntura, Julio-Diciembre 2005.

ANEXOS

ANEXO

Nº 1

ESCRITURA PÚBLICA

No. 36.

LIBRO XXI.

19 96.-
TESTIMONIO
DE LA
ESCRITURA PUBLICA
DE

CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

INAGLA, S.A. DE C.V.

OTORGADA POR

SR. JOSE ISABEL GUEVARA CRUZ y RAUL ANTONIO LANDAVERDE
QUIJADA.

A FAVOR DE
LA SOCIEDAD.

ANTE LOS OFICIOS DEL NOTARIO

RUBEN ALBERTO NAVARRO CRUZ

ABOGADO Y NOTARIO

Condominio Medlcentro
Edificio H No 213
23 C.Pte y 25 Av. Nte
San Salvador

El Salvador,

Telefonos: 228-1942
226-4544
Fax: 225-1914

Centro Comercial La Libertad
Local No 1
6ª C. Ote. No 1-2
Nueva San Salvador.

Centroamérica



26 ABR. 1996
S. R. R. R.

1 NUMERO TREINTA Y SEIS.- En la Ciudad de San Salvador, a las once horas
2 del día dieciseis de Abril de mil novecientos noventa y seis. ANTE MI,
3 RUBEN ALBERTO NAVARRO CRUZ, NOTARIO, de este domicilio, comparecen los
4 señores JOSE ISABEL GUEVARA, conocido por JOSE ISABEL GUEVARA CRUZ, de
5 treinta y cinco años de edad, comerciante, del domicilio de Pasaquina,
6 Departamento de La Unión, a quien conozco, portador de su Cédula de
7 Identidad Personal número siete-tres-cero cero dieciseis mil setecientos
8 cuarenta y tres; con número de Identificación Tributaria Mil cuatrocientos
9 doce-ciento veinte mil ochocientos sesenta-cero cero uno-dos; RAUL ANTONIO
10 LANDAVERDE QUIJADA, de cuarenta y cuatro años de edad, Comerciante en
11 pequeño, del domicilio de Soyapango, Departamento de San Salvador, a
12 quien también conozco, portador de su Cédula de Identidad Personal número
13 Uno-cuatro-cero setenta y seis mil doscientos setenta y uno, con número de
14 Identificación Tributaria Cero cuatrocientos uno-ciento treinta y un mil
15 doscientos cincuenta y uno- cero cero uno-cinco; ambos Salvadoreños por
16 nacimiento; Y ME DICEN: que han decidido constituir y al efecto constituyen
17 una Sociedad anónima de Capital Variable, que se registrá por las siguientes
18 disposiciones que contienen sus Estatutos. I) NATURALEZA, NACIONALIDAD,
19 DENOMIMACION Y DOMICILIO: La Sociedad es de naturaleza Anónima de
20 Capital Variable, de Nacionalidad Salvadoreña y se denominará:
21 "INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS", seguida de las
22 palabras "SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE", o de su abreviatura
23 "INAGLA, S.A. de C.V.", siendo su domicilio principal la Ciudad de San
24 Salvador, Departamento de San Salvador, con facultades para establecer

sucursales, agencias, oficinas y dependencias, que crea convenientes a los

1 intereses sociales en otros lugares de la República o del Extranjero. II)

2 **PLAZO.** La duración de la Sociedad será por tiempo indeterminado, a partir

3 de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de Comercio.

4 **III) FINALIDAD.** La Sociedad tendrá por finalidad; Principalmente: a)

5 dedicarse a la compra, venta y beneficio de arroz; b) Así como también a

6 la Adquisición y enajenación de títulos valores y la inversión en cualquier

7 clase de sociedades o empresas aún cuando éstas realicen operaciones

8 iguales o similares a las de la Sociedad; c) La concesión y obtención de

9 toda clase de créditos con personas naturales o jurídicas, nacionales y

10 extranjeros con o sin garantía real; d) Garantizar o hacerse responsable

11 del cumplimiento de obligaciones por parte de terceros; y e) Adquirir o

12 disponer a cualquier título de bienes muebles e inmuebles, valores o

13 derechos; así como arrendar, hipotecar, comprar, vender, pignorar los

14 bienes inmuebles propiedad de la Sociedad, como recibir el precio de las

15 ventas. Podrá realizar todos los actos que sean necesarios, conexos,

16 convenientes o complementarios, para el cumplimiento de tales objetivos

17 sociales y en general realizar toda clase de actos, contratos, contraer

18 obligaciones permitidas por la Ley. IV) **CAPITAL DE FUNDACION.** El capital

19 social y de fundación de la Sociedad será de **CIEN MIL COLONES**, dividido y

20 representado por MIL ACCIONES comunes y nominativas de una sola serie y

21 valor nominal de CIEN COLONES cada una.- V) **REGIMEN DE CAPITAL**

22 **VARIABLE.** El capital es susceptible tanto de aumento como de disminución,

23 dentro del régimen de capital variable, de acuerdo con las regulaciones

24

12

0001190

LIBRO

93



siguientes: a) El capital mínimo será de CIEN MIL COLONES; b) El capital

1 podrá aumentarse por medio de nuevas aportaciones de los accionistas o de
2 otras personas que ingresen a la Sociedad, por capitalización de reservas y
3 utilidades o por revalorización del activo de la Sociedad. El capital podrá
4 disminuirse hasta una cifra no menor a la del capital mínimo antes
5 señalado, por el retiro total o parcial de algunas aportaciones y por
6 desvalorización del activo; c) Los acuerdos sobre aumentos o disminuciones
7 del capital sólo podrán tomarse en Junta General Extraordinaria de
8 Accionistas, con el voto acorde del setenta y cinco por ciento del total de
9 acciones de la Sociedad; dicha Junta General fijará la forma y términos en
10 que deban hacerse las correspondientes emisiones de acciones. Para que
11 proceda un aumento de capital será necesario que estén totalmente pagadas
12 las acciones que representen tanto el capital Social original como cualquier
13 otro aumento que se hubiere decretado con anterioridad; d) Los aumentos o
14 disminuciones del capital social deberán inscribirse en el Libro de Registro
15 que al efecto llevará la Sociedad; e) En los casos de disminución del
16 capital por retiro de aportaciones, si uno o más socios quisieren hacer uso
17 del derecho de retiro, pero tales retiros tuvieren como consecuencia la
18 reducción del capital a menos del mínimo pactado en el literal a) de esta
19 cláusula o excedieren de la cantidad autorizada o acordada por la Junta
20 General para disminuirse, solamente se autorizará el pago de acciones
21 completas, a prorrata del capital que dichos accionistas tengan en la
22 Sociedad, hasta la concurrencia de la cantidad autorizada a disminuirse,
23 según el caso; f) Cuando se decrete la disminución del capital por
24

desvalorización de Activos, la Junta General fijará asimismo las normas

1 para efectuar la disminución y para la cancelación, sustitución o emisión
2 de los títulos correspondientes.- VI) DE LAS ACCIONES. Las Acciones serán
3 comunes y nominativas, no obstante estar totalmente pagadas, pudiendo
4 transferirse por esdoso seguido de Registro, en los libros de la Sociedad.

5 En cuanto a las modalidades específicas en materia de traspaso, requisitos
6 de los títulos valores y Libro de Accionistas, representación de acciones,
7 reposición y demás regulaciones relativas a las acciones, se estará a lo
8 que dispone el Código de Comercio. Los títulos de las acciones o
9 certificados serán firmados por el Director Administrador Unico Propietario.-

10 VII) DERECHO PREFERENTE EN AUMENTO DE CAPITAL. En caso de aumento de
11 capital, los accionistas gozarán de derecho preferente para suscribir las
12 nuevas acciones que se emitan en proporción al número de acciones que
13 posean a la fecha en que se acuerde el aumento y a suscribir cualesquiera
14 aportaciones suplementarias de capital. Los derechos conferidos a los
15 accionistas en caso de aumento de capital deberán ejercitarse dentro de los
16 quince días siguientes a la publicación del acuerdo respectivo.- VIII)

17 GOBIERNO DE LA SOCIEDAD. Las Juntas Generales de Accionistas, constituirán
18 la Suprema Autoridad de la Sociedad. Estas Juntas tendrán las facultades y
19 obligaciones que señala la Ley. IX) JUNTAS GENERALES. La Junta General
20 Ordinaria que se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cinco
21 meses que sigan a la clausura del ejercicio social. Las Juntas Generales
22 Extraordinarias se reunirán cuando lo acuerde la Administración o cuando
23 lo pidan por escrito los accionistas que representen por lo menos el cinco
24



por ciento del capital social, indicando los asuntos a tratar y en cualquier

1 otro caso que ordene la Ley. En dichas Juntas como regla general, deberán

2 ventilarse los asuntos a que se refieren los artículos Doscientos veintitrés y

3 Doscientos veinticuatro del Código de Comercio, respectivamente. - X)

4 **CONVOCATORIA, QUORUM Y PORCENTAJE DE VOTACION.** Las convocatorias a

5 Juntas Generales, se harán por medio de un aviso que se redactará de

6 conformidad a la Ley. Además se enviará un aviso dirigido a los

7 accionistas. También podrá celebrarse Junta General Ordinaria o

8 Extraordinaria de Accionistas, si hallándose reunidos los accionistas o

9 representántes de todas las acciones en que esté dividido el capital,

10 acordaren en instalar la Junta y aprobaren por unanimidad la Agenda.

11 El Quorúm y porcentaje de votación serán los que señala la Ley, para cada

12 tipo de Juntas. XI) **ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD.** La administración de

13 la Sociedad estará confiada a un Director Administrador Unico Propietario,

14 nombrado por la Junta General de Accionistas, quien durará en sus

15 funciones cinco años; pudiendo ser reelecto. Habrá un Director suplente,

16 electo en la misma Junta por igual término, ambos podrán ser o no

17 accionistas. Si por cualquier circunstancia transcurriere el plazo para el

18 cual fueron designados, sin que se hubiere electo nuevos Administradores,

19 los que estén fungiendo continuarán en el desempeño de sus funciones hasta

20 que se elijan a los que hayan de sustituirlos y los nombrados tomen

21 posesión de sus cargos. En caso de muerte, renuncia, inhabilidad,

22 incapacidad, imposibilidad o ausencia definitiva del Director Administrador,

23 será sustituido en todas sus facultades y Funciones por el Director

24

Suplente, hasta que la Junta General Ordinaria de Accionistas elija el nuevo Administrador. Si la vacante fuere temporal, el Director Suplente estará en funciones por el término que dure la misma. Los Administradores Propietarios y Suplentes, así como sus cónyuges, podrán desempeñar cualquier cargo o empleo en la Sociedad o en otras Sociedades o Instituciones aún cuando éstas desarrollen negocios iguales o similares a los de la Sociedad, podrán también ejercer personalmente el comercio o industria, aunque sean iguales o semejantes a los que ejerza la Sociedad. La presente cláusula se tendrá como expresa y especial autorización de la Junta General de Accionistas, para los efectos requeridos por la Ley y se ratificará por la Junta General de Accionistas que efectúe la elección. XII)

REPRESENTACION LEGAL Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR ADMINISTRADOR. El Director Administrador Unico Propietario tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Sociedad y el uso de la firma Social con amplias atribuciones para administrar y dirigir los negocios de la Sociedad, pudiendo en consecuencia celebrar toda clase de actos y realizar todas las operaciones y contraer toda clase de obligaciones correspondientes al giro ordinario de los negocios sociales. En el ejercicio de sus atribuciones estará encargado de: a) Atender la organización interna de la Sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) Abrir y cerrar Agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) Nombrar y remover a los Gerentes, Sub-gerentes, Agentes o Representantes, señalarles sus atribuciones y asignarles sus emolumentos y conferir y revocar los respectivos poderes de administración; d) Crear las plazas del personal de la Sociedad y asignarles sus



1 remuneraciones; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) Elaborar y
2 publicar los balances en tiempo y forma; g) Convocar a los accionistas a
3 Juntas Generales; h) Proponer a la Junta General la aplicación de
4 Utilidades, creación y modificación de reservas y distribución de dividendos.
5 Es entendido que podrá celebrar toda clase de contratos y contraer toda
6 clase de obligaciones, adquirir y enajenar bienes muebles, inmuebles, valores
7 o derechos y suscribir toda clase de documentos públicos o privados, otorgar
8 y revocar los poderes generales o especiales. XIII) GERENCIA. El Director
9 Administrador Unico Propietario podrá nombrar para la ejecución de sus
10 decisiones uno o varios Gerentes o Sub-Gerentes, sean o no accionistas sin
11 que esta delegación limite sus facultades. Los poderes que se otorguen
12 determinarán la extensión del mandato y sus restricciones. XIV) AUDITORIA.
13 La Junta General Ordinaria de Accionistas elegirá a un Auditor por el plazo
14 que estime conveniente el cual no podrá ser menor de un año, ni exceder
15 de tres, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la
16 administración social con las facultades y obligaciones que determine la
17 Ley. En caso de muerte, renuncia, inhabilidad o incapacidad del Auditor,
18 la Junta General elegirá a otra persona para que ejerza todas las funciones
19 de vigilancia de la Administración social. XV) EJERCICIO ECONOMICO. El
20 ejercicio económico de la Sociedad será de un año comprendido del primero
21 de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año. XVI) FONDOS DE
22 RESERVA LEGAL. De las utilidades netas que se obtengan en cada ejercicio
23 Social se separará lo que disponga la Ley, para integrar el fondo de
24 reserva legal, hasta que éste represente por lo menos el veinte por ciento

del capital social. El setenta y cinco por ciento de las cantidades que
registre el Balance afectadas a reserva legal, deberá tenerse disponible en
caja o instituciones de crédito o invertirse en valores mercantiles
salvadoreños o centro-americanos de fácil realización.- XVII) UTILIDADES Y
PERDIDAS. Las Utilidades o pérdidas que hubieren al final de un ejercicio
económico, se distribuirán a prorrata del número de acciones que componen
el capital social, según lo acuerde la Junta General de Accionistas. XVIII)
DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD. La disolución de la Sociedad
procederá en cualquiera de los casos contemplados por la Ley. Cuando se
proceda a la disolución y liquidación de la Sociedad, se nombrará en la
Junta General que así lo acuerde, un liquidador o una Junta de
Liquidadores integrada por tres miembros. La sustitución de cualquier
Liquidador se hará de igual manera.- XIX) NOMBRAMIENTO DE DIRECTORES.
Los otorgantes acuerdan por este medio nombrar como Director Administrador
Unico Propietario que actuará durante el primer período de CINCO AÑOS, a
Don JOSE ISABEL GUEVARA CRUZ, y como Administrador suplente a Don RAUL
ANTONIO LANDAVERDE QUIJADA.- XX) NOMBRAMIENTO DEL AUDITOR. Los
otorgantes acuerdan nombrar Auditor de la Sociedad al Licenciado ERNESTO
OMAR BONILLA FUENTES, período de un año, y la primera Junta general de
accionistas determinará sus honorarios.- XXI) SUSCRIPCION Y PAGO DE
CAPITAL. Los otorgantes suscriben la totalidad del capital social que es el
mismo capital mínimo y pagan en este momento el veinticinco por ciento de
la siguiente manera: Don José Isabel Guevara Cruz, suscribe quinientas
acciones con un valor nominal de CINCUENTA MIL COLONES, y paga el



veinticinco por ciento equivalente a DOCE MIL QUINIENTOS COLONES; y Don
 1 Raúl Antonio Landaverde Quijada, suscribe quinientas acciones, con un
 2 valor nominal de CINCUENTA MIL COLONES; y paga a cuenta de ellas el
 3 veinticinco por ciento equivalente a DOCE MIL QUINIENTOS COLONES. El pago
 4 lo han efectuado los comparecientes, por medio de un cheque certificado
 5 serie: "B" número Cero trescientos noventa y cuatro mil quinientos ochenta
 6 y cuatro; por la suma de VEINTICINCO MIL COLONES, emitido el día
 7 dieciseis del presente mes y año, librado contra el Banco Hipotecario de El
 8 Salvador, S.A., a favor de la Sociedad que por este instrumento se
 9 constituye. En la forma expresada quedan suscritas totalmente las acciones
 10 y pagado el veinticinco por ciento del capital social de cada acción. El
 11 Director Administrador Unico Propietario que por este instrumento se nombra,
 12 se dá por recibido del aporte de los accionistas. DOY FE: 1) De haber
 13 tenido a la vista el cheque antes mencionado; 2) De haber advertido a los
 14 otorgantes de la obligación en que se encuentran de Registrar el Testimonio
 15 de esta escritura en el Registro de Comercio, de los efectos del Registro y
 16 de las sanciones impuestas por la falta del mismo y que para tal
 17 inscripción es indispensable agregar constancias de solvencias municipales
 18 de los accionistas.- Así se expresaron los comparecientes, a quienes
 19 expliqué los efectos legales del presente instrumento; y leído que les fué
 20 por mí, íntegramente todo lo escrito en un solo acto sin interrupción,
 21 ratifican su contenido y firmamos.- DOY FE.-----
 22 -----"J.I.Guevara"-----"R.A. Landaverde"-----"R.A. Navarro"-----
 23 -----RUBRICADAS-----
 24

PASO ANTE MI del folio Cincuenta y dos frente al folio Cincuenta y seis
 vuelto del Libro VIGESIMO PRIMERO de mi protocolo que vence el día
 veintitrés de Febrero de mil novecientos noventa y siete. Y para ser
 entregado a LA SOCIEDAD INAGLA, S.A. DE C.V., extendiendo, sello y firmo el
 presente Testimonio, en la Ciudad de San Salvador, a los dieciseis días del
 mes de Abril de mil novecientos noventa y seis.



12

LIBRO 1190 PAGINA 201

REGISTRO DE COMERCIO, DEPARTAMENTO DE DOCUMENTOS MERCANTILES;
San Salvador, a las diez horas y veinticinco minutos del día treinta y uno de mayo de mil novecientos noventa y seis.

Inscríbase el anterior Testimonio de Escritura Pública de CONSTITUCION de la sociedad "INDUSTRIAS ARROCERAS GUERRA LANDAVERDE Y ASOCIADOS", seguida de las palabras "SOCIETAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE", o de su abreviatura "INGLA, S.A. DE C.V."; presentado a este Registro a las ocho horas y veinte minutos del día veintiseis de abril de este año según Asiento Número SEISCIENTOS TRECE DEL LIBRO TREINTA Y CINCO de Asientos de Presentación de Instrumentos Sociales.- Se tuvo a la vista las constancias de las solvencias a favor de los socios, número: 26698 extendidas por la Alcaldía Municipal de San Salvador y Pasaquina, Departamento de La Unión de fechas: quince y dieciseis de abril de este año. SE ADVIERTE: Que la sociedad que se inscribe no podrá realizar actividades propias de los Bancos e Instituciones Financieras. DERECHOS: TRESCIENTOS COLONES, Comprobante de Pago Nº 215007 del veinticuatro de abril de este año.



[Handwritten signature of Lic. Angel Fernando García Guardado]

Lic. Angel Fernando García Guardado
REGISTRADOR

6 JUN. 1996

adea

FECHA DE INSCRIPCION _____

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO

NUMERO DOCE

FOLIOS CIENTO NOVENTA Y UNO Y SIGUIENTES

LIBRO No. MIL CIENTO NOVENTA

DE REGISTRO DE SOCIEDADES

SAN SALVADOR SEIS DE JUNIO DE

MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS

Paula L. de Cruz
Jefe de Reproducción

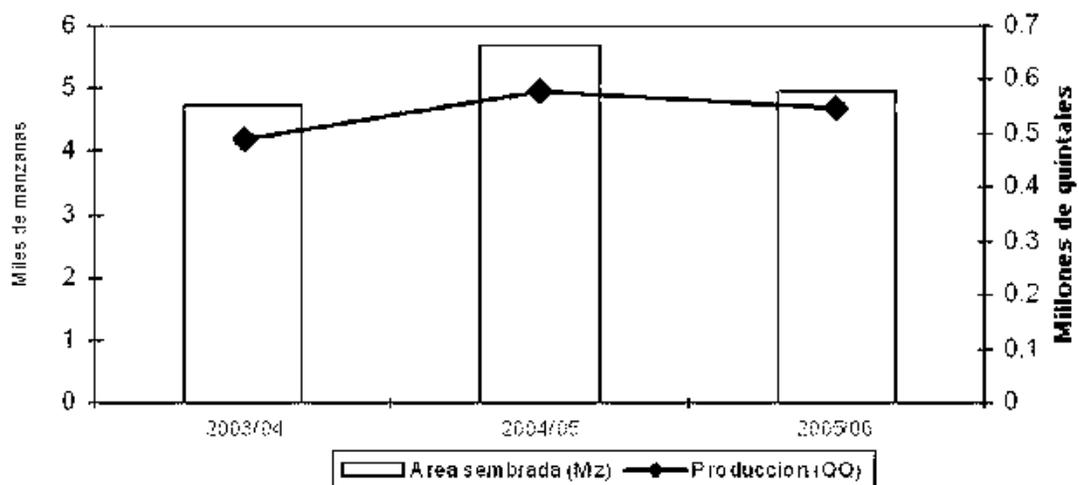


ANEXO

Nº 2

GRÁFICA DE ARROZ GRANZA

EL SALVADOR: ÁREA SEMBRADA Y PRODUCCIÓN DE ARROZ
GRANZA
2003/04-2005/06



Fuente: Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA-MAG), noviembre de 2005

ANEXO

N° 3

FORMATO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guía de Entrevista dirigida al Gerente General

Objetivo:

La presente entrevista tiene como objetivo determinar la situación actual que presenta la empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados (INAGLA S.A. DE C.V.), con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo que proporcionará los datos necesarios para elaborar la propuesta de un plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales.

I. DATOS GENERALES.

Nombre del entrevistado:

Cargo o puesto:

Nivel Académico:

Tiempo de ocupar el puesto:

Participación Accionaria:

II. PREGUNTAS.

1. ¿A que se debe que las ventas han disminuido en el año 2005 con respecto al año 2004?
2. ¿Cree usted que la liquidez de la empresa se pudo haber mejorado?
3. ¿Qué factores incidieron para no alcanzar un índice de solvencia mayor?
4. Al observar las razones financieras, para el año 2004 y 2005 la rotación de inventarios fue muy poca ¿a que se pudo deber este fenómeno?
5. ¿Por qué para el 2005 la rentabilidad neta sobre las ventas de la empresa solo alcanzaron el 0.46%?
6. ¿Qué porcentaje de participación tiene en el mercado la empresa?
7. ¿Mencione las ventajas o desventajas que tiene la empresa con los tratados de libre comercio con los Estados Unidos?
8. ¿Usted cuenta con manuales administrativos en su empresa?
9. ¿Existe un control sobre las actividades que realiza el personal?

10. ¿Cuenta con políticas de ventas, financieras y de personal?
11. ¿Cuáles son los factores que diferencian los productos de su empresa al de la competencia?
12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene respecto a la Arrocera San Francisco y que estrategia utilizaría para hacerle frente a ellos?
13. ¿Dónde están ubicados los principales clientes que tiene?
14. ¿Considera que la empresa tiene capacidad para expandirse?
15. ¿Qué ventajas o desventajas tiene de sus proveedores?
16. ¿Qué decisión tomaría para lograr un incremento en sus ventas en el 2009?
17. ¿Cómo piensa mantener o incrementar la liquidez de su empresa para el periodo 2007 a 2009?
18. ¿Qué haría usted para lograr una mayor rotación de inventarios para los periodos 2007 a 2009?
19. ¿Cuáles son las medidas que piensa implementar para que sus gastos no sigan aumentando en los periodos 2007 a 2009?

20. ¿Tiene metas propuestas o establecidas para los periodos 2007 a 2009?
21. ¿Tiene planes operativos o estratégicos para expandirse en el mercado para el periodo 2007 - 2009?
22. ¿Qué estrategias competitivas utilizaría para hacerle frente a la competencia para el periodo 2007-2009?
23. ¿Qué medidas implementaría para enfrentar las desventajas del TLC con Estados Unidos en el 2009?

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FECHA: _____ FIRMA: _____

ANEXO

N° 4

ENCUESTA DIRIGIDA

AL DEPARTAMENTO

DE ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Departamento de Administración.

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental, realizar una investigación sobre planeación estratégica para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados (INAGLA S.A. DE C.V.).

I. DATOS GENERALES.

Nombre del encuestado:

Edad: _____

Género: F () M ()

Cargo o puesto:

Nivel Académico:

Tiempo de ocupar el puesto:

Puesto del jefe inmediato:

De quién más depende:

Personal a su cargo:

II. DATOS ESPECIFICOS.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?
 - a) Más de uno ()
 - b) Uno ()
 - c) Ninguno ()

2. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?
 - a) Me ayuda mucho ()
 - b) Me ayuda poco ()
 - c) No me ayuda ()

3. ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

4. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

5. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?
 - a) si ()
 - b) no ()
 - c) Algunas veces ()

6. ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) Algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
7. ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
8. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- a) Si ()
 - b) No ()
9. ¿Existe en la empresa políticas formales como guía para el área administrativa?
- a) Si ()
 - b) No ()
10. ¿Realiza planes la empresa a corto y largo plazo?
- a) Si ()
 - b) No ()

11. ¿Qué herramientas administrativas utilizan para mejorar la toma de decisiones?
- a) Manuales ()
 - b) Reglamentos ()
 - c) Presupuestos ()
 - d) No tiene ()
 - e) Otros (especifique) ()
12. ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?
- a) Si ()
 - b) No ()
13. ¿Existen en la empresa puestos de trabajo con una definición clara de las atribuciones y responsabilidades?
- a) Si ()
 - b) No ()
14. ¿Se ejerce en la empresa una adecuada supervisión y control del trabajo?
- a) Si ()
 - b) No ()
15. ¿Cuáles de los siguientes problemas afectan más al funcionamiento administrativo de la empresa?
- a) Puestos de trabajo no tienen definidas funciones ()
 - b) Procedimientos de trabajo engorrosos ()
 - c) Centralización en toma de decisiones ()
 - d) Personal insuficiente ()
 - e) Controles insuficientes ()

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____ FIRMA: _____

ANEXO

N° 5

ENCUESTA DIRIGIDA

AL DEPARTAMENTO

DE VENTAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Departamento de Ventas

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental, realizar una investigación sobre planeación estratégica para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados (INAGLA S.A. DE C.V.).

I. DATOS GENERALES.

Nombre del encuestado:

Edad: _____

Género: F () M ()

Cargo o puesto:

Nivel Académico:

Tiempo de ocupar el puesto:

Puesto del jefe inmediato:

De quién más depende:

Personal a su cargo:

II. DATOS ESPECIFICOS.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?
 - a) Más de uno ()
 - b) Uno ()
 - c) Ninguno ()

2. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?
 - a) Me ayuda mucho ()
 - b) Me ayuda poco ()
 - c) No me ayuda ()

3. ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

4. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

5. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) Algunas veces ()

6. ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
7. ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
8. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- c) Si ()
 - d) No ()
9. ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?
- c) Si ()
 - d) No ()
10. ¿Cuenta con algún medio la empresa para promocionar sus productos?
- a) Si ()
 - b) No ()

11. ¿Qué tipos de promociones realizan?

- a) Muestras gratuitas ()
 - b) Descuentos ()
 - c) Otros (especifique) ()
-

12. ¿Con que canales cuenta la empresa para la distribución de sus productos?

- a) Mayorista ()
- b) Detallista ()
- c) Minorista ()
- d) Consumidor Final ()

13. ¿De acuerdo a que cualidad tiene aceptación el producto que produce la empresa?

- a) Calidad ()
 - b) Durabilidad ()
 - c) Accesibilidad ()
 - d) Otros (especifique) ()
-

14. Enumere por orden de importancia, ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es su principal competidor?

- a) San Francisco ()
- b) Gumarsal ()

15. ¿En base a que planifican sus ventas?

- a) Pedidos ()
 - b) Demanda de Mercado ()
 - c) Informe de Vendedores ()
 - d) Inventarios ()
 - e) Otro (especifique):
-

16. ¿Con que frecuencia vende arroz la empresa?

- a) A diario ()
- b) A la Semana ()
- c) Quincenalmente ()
- d) Mensualmente ()

17. ¿Cuáles son las políticas para las comisiones en las ventas?

- a) Sobre los cobros realizados ()
- b) Facturación ()
- c) Por ventas realizadas ()

18. ¿Tienen diseñado un plan de mercadeo?

- a) Si ()
- b) No ()

19. ¿Están conciente en el posicionamiento del producto en el mercado?

- a) Si ()
- b) No ()

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

ANEXO

N° 6

ENCUESTA DIRIGIDA

AL DEPARTAMENTO

DE FINANZAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Departamento de Finanzas

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental, realizar una investigación sobre planeación estratégica para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa Industrias Arroceras Guevara Landaverde y Asociados (INAGLA S.A. DE C.V.).

I. DATOS GENERALES.

Nombre del encuestado:

Edad: _____

Género: F () M ()

Cargo o puesto:

Nivel Académico:

Tiempo de ocupar el puesto:

Puesto del jefe inmediato:

De quién más depende:

Personal a su cargo:

II. DATOS ESPECÍFICOS.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?
 - a) Más de uno ()
 - b) Uno ()
 - c) Ninguno ()

2. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?
 - a) Me ayuda mucho ()
 - b) Me ayuda poco ()
 - c) No me ayuda ()

3. ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

4. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?
 - a) Buena ()
 - b) Regular ()
 - c) Mala ()

5. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) Algunas veces ()

6. ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
7. ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) algunas veces ()
 - d) Muy pocas veces ()
 - e) Nunca ()
8. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
- e) Si ()
 - f) No ()
9. ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?
- e) Si ()
 - f) No ()
10. ¿Qué sistema de control financiero utiliza la empresa?
- a) Presupuestos ()
 - b) Estados Financieros ()
 - c) Otros (especifique):
-

11. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?

- a) Préstamos Bancarios ()
 - b) Proveedores ()
 - c) Aportes de socios ()
 - d) Capitalización de Utilidades ()
 - e) Otros (especifique):
-

12. El retraso promedio en la contabilidad es de:

- a) De 1 a 7 días ()
- b) De 8 a 15 días ()
- c) De 16 a 30 días ()
- d) De 31 a 60 días ()
- e) Más de 60 días ()

13. ¿Cuales son los plazos de ventas al crédito?

- a) 10 días ()
- b) 30 días ()
- c) 60 días ()
- d) Mas de 60 días ()

14. ¿Hay un plan financiero escrito para el próximo año?

- a) Si ()
- b) No ()

15. ¿Ayuda la gerencia en la preparación de planes a corto, mediano y largo plazo y sus posibles alternativas?

- a) Si ()
- b) No ()

16. ¿Cuál es la política de inventarios que utiliza la empresa?

- a) Mantener existencias para 15 días ()
- b) Mantener existencias para 30 días ()
- c) Mantener existencias para 60 días ()
- d) Mantener existencias para 90 días ()

17. Indique cuáles de las actividades señaladas se utilizan para la administración de las cuentas por pagar:

- a) Obtener descuentos por pronto pago ()
- b) Aprovechar al máximo el plazo del crédito otorgado ()
- c) Evaluar si el endeudamiento es adecuado con los recursos de la empresa ()

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____ FIRMA: _____

ANEXO

N° 7

ENCUESTA DIRIGIDA

A

LOS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los Distribuidores Mayoristas de
Arroz de INAGLA S.A. DE C.V.

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre el mercado de arroz entre los distribuidores mayoristas y detallistas. Los datos recolectados se tratarán con estricta confidencialidad y utilizados para fines académicos. Gracias por su colaboración.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

I. DATOS GENERALES.

Persona Natural () Persona Jurídica ()

Sexo: F () M () Edad: _____

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Qué cantidad de arroz compra?

a) De 1 a 25 qq ()

b) De 26 a 50 qq ()

c) Mas de 50 qq ()

2. ¿Qué tipos de presentaciones de arroz compra?

- a) 1 libra ()
- b) 5 libras ()
- c) 25 libras ()
- d) 1 quintal ()
- e) Todas las anteriores ()

3. ¿Con que frecuencia realiza los pedidos?

- a) Semanal ()
 - b) Quincenal ()
 - c) Mensual ()
 - d) Otro (especifique):
-

4. ¿Cuáles son las formas de pago que le facilita su proveedor?

- a) Contado ()
 - b) Crédito a 15 días ()
 - c) Crédito a 30 días ()
 - d) Crédito a 90 días ()
 - e) Otros Plazos (especifique)
-

5. De las siguientes empresas proveedoras de arroz, enumere por orden de importancia ¿Por qué los prefiere?

	Calidad	Precio	Marca	Servicio
San Francisco				
Gumarsal				
Inagla				

6. ¿Qué tipo de arroz distribuye?

a) Corriente ()

b) Precocido ()

c) Ambos ()

7. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con sus proveedores?

a) Pedidos completos ()

b) Atención ()

c) Despacho ()

d) Facturación ()

e) Devolución ()

8. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con Inagla?

a) Servicio ()

b) Facturación ()

c) Comunicación ()

d) Horarios ()

e) Ninguno ()

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

ANEXO

N° 8

ENCUESTA DIRIGIDA

A LOS COMPETIDORES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los Competidores

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental, realizar una investigación en el mercado del arroz en El Salvador.

I. DATOS GENERALES.

Nombre del encuestado:

Edad: _____

Género: F () M ()

Cargo o puesto:

Nivel Académico:

Tiempo de ocupar el puesto:

II. DATOS ESPECÍFICOS.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Cuántos tipos de presentaciones de arroz tiene la empresa?

- a) 1 libra ()
- b) 5 libras ()
- c) 25 libras ()
- d) 1 quintal ()
- e) Todas las anteriores ()

2. ¿Cuáles son las condiciones de pago que le dan a sus clientes?

- a) Al Contado ()
- b) Al Crédito ()
- c) Ambas ()

3. ¿Cuál es el periodo de pago que le dan sus proveedores en las compras al crédito?

- a) A 30 días ()
 - b) A 60 días ()
 - c) A 45 días ()
 - d) Otros (Especifique)
-

4. ¿A quienes distribuye el arroz?

- a) Distribuidores mayoristas ()
- b) Supermercados ()
- c) Venta al detalle ()
- d) Todas las anteriores ()

5. ¿Qué medios publicitarios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

- a) Internet ()
 - b) Afiches ()
 - c) Vallas publicitarias ()
 - d) Televisión ()
 - e) Radio ()
 - f) Unidades móviles ()
 - g) Otros (Especifique)
-

6. Sus ventas mensuales oscilan entre:
- a) De \$ 100,000 a \$ 120,000 ()
 - b) De \$ 120,000 a \$ 250,000 ()
 - c) De \$ 250,000 a \$ 350,000 ()
 - d) De \$ 350,000 a más ()
7. ¿Qué clase de valor agregado le ofrece la empresa a sus clientes?
- a) Acomodamiento de productos ()
 - b) Producto adicional ()
 - c) Descuentos ()
8. Ante la vigencia del TLC ¿Cuál(es) considera que es (son) la mayor amenaza que enfrenta su empresa?
- a) Absorción por parte de las empresas extranjeras ()
 - b) Que la empresa sea eliminada del mercado ()
 - c) Desplazamiento a otro sector ()
 - d) Aumento de pagos de impuestos ()
 - e) Ninguno ()
 - f) Otros (Especifique)
-
9. ¿En que aspectos ha beneficiado el TLC a su empresa?
- a) Aumento de la demanda de los productos ()
 - b) Facilitar el proceso de exportación ()
 - c) Apertura de nuevos mercados ()
 - d) Reducción de pago de impuesto ()
 - e) Ninguno ()
 - f) Otros (Especifique)
-

POR SU COLABORACION, GRACIAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____ FIRMA: _____

ANEXO

N° 9

ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE INAGLA

A continuación se presenta la entrevista realizada en el mes de noviembre de 2006 al Sr. José Isabel Guevara, Gerente General de Industrias Arroceras Guevara Landaverde, S.A. de C.V. Se plantea la pregunta y luego la respuesta.

- 1. ¿A que se debe que las ventas han disminuido en el año 2005 con respecto al año 2004?**

R/ La disminución en las ventas se debió a que existían demasiados competidores, lo cual provocó una reducción del 35% de las mismas.

- 2. ¿Cree usted que la liquidez de la empresa se pudo haber mejorado?**

R/ No, debido a la disminución de activos y pasivos corrientes.

- 3. ¿Qué factores incidieron para no alcanzar un índice de solvencia mayor?**

R/ Por no contar con suficiente efectivo, provocó que no se alcanzara un nivel óptimo.

- 4. Al observar las razones financieras, para el año 2004 y 2005 la rotación de inventarios fue muy poca ¿a que se pudo deber este fenómeno?**

R/ Se debió a la disminución en las ventas por el atraso de dos embarcaciones, originando que se tuviera poca existencia del producto.

- 5. ¿Por qué para el 2005 la rentabilidad neta sobre las ventas de la empresa solo alcanzaron el 0.46%?**

R/ Ocurrió por el aumento en el costo de materia prima y la disminución en el precio de venta del producto.

- 6. ¿Qué porcentaje de participación tiene en el mercado la empresa?**

R/ El porcentaje es del 3.53%.

- 7. ¿Mencione las ventajas o desventajas que tiene la empresa con los tratados de libre comercio con los Estados Unidos?**

R/ Solamente se tienen desventajas debido a que no se cuenta con la tecnología y recursos financieros que otras empresas tienen.

- 8. ¿Usted cuenta con manuales administrativos en su empresa?**

R/ No, pero es necesario elaborarlos para definir las funciones que desempeñe cada empleado.

- 9. ¿Existe un control sobre las actividades que realiza el personal?**

R/ No se tiene ningún control, porque no existe supervisión adecuada en las actividades que desempeña cada empleado.

10. ¿Cuenta con políticas de ventas, financieras y de personal?

R/ No se cuentan con políticas.

11. ¿Cuáles son los factores que diferencian los productos de su empresa al de la competencia?

R/ Únicamente la marca del arroz EAGLE RICE.

12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene respecto a la Arrocería San Francisco y que estrategia utilizaría para hacerle frente a ellos?

R/ No se cuenta con ninguna ventaja, porque no se implementan estrategias que nos permitan competir con dicha arrocería.

13. ¿Dónde están ubicados los principales clientes que tiene?

R/ Se encuentran ubicados en la Calle Gerardo Barrios del Centro de San Salvador y en Santa Rosa de Lima.

14. ¿Considera que la empresa tiene capacidad para expandirse?

R/ Si se puede lograr mediante aplicación de estrategias.

15. ¿Qué ventajas o desventajas tiene de sus proveedores?

R/ Solamente desventajas, porque no hay créditos accesibles y se depende de un solo proveedor siendo este Rice Company.

16. ¿Qué decisión tomaría para lograr un incremento en sus ventas en el 2009?

R/ Capacitar constantemente a los empleados del departamento de ventas.

17. ¿Cómo piensa mantener o incrementar la liquidez de su empresa para el periodo 2007 a 2009?

R/ Por medio de emisión de acciones y aumentar el capital.

18. ¿Qué haría usted para lograr una mayor rotación de inventarios para los periodos 2007 a 2009?

R/ Tener un plan de mercadeo adecuado que incremente las ventas.

19. ¿Cuáles son las medidas que piensa implementar para que sus gastos no sigan aumentando en los periodos 2007 a 2009?

R/ Reducir gastos innecesarios que no son indispensables en el desarrollo de la empresa.

20. ¿Tiene metas propuestas o establecidas para los periodos 2007 a 2009?

R/ Por el momento no se piensa establecer metas.

21. ¿Tiene planes operativos o estratégicos para expandirse en el mercado para el periodo 2007 - 2009?

R/ No se tiene ningún plan.

22. ¿Qué estrategias competitivas utilizaría para hacerle frente a la competencia para el periodo 2007-2009?

R/ No se tienen diseñadas estrategias.

23. ¿Qué medidas implementaría para enfrentar las desventajas del TLC con Estados Unidos en el 2009?

R/ Solamente fusionarse con otras empresas.

ANEXO

Nº 10

**TABULACIÓN Y
ANÁLISIS
AL
DEPARTAMENTO
DE
ADMINISTRATIVO**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS
DIRIGIDAS AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE INDUSTRIAS
ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.

NOTA ACLARATORIA:

El total de empleados de la empresa son doce, sin embargo el presente análisis e interpretación corresponde solamente al personal del departamento de Administración, siendo estos cinco.

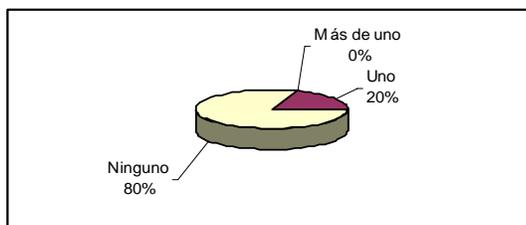
Pregunta #1: ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal del departamento administrativo recibe incentivos y/o reconocimientos.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Más de uno	0	0
Uno	1	20
Ninguno	4	80
<i>Total</i>	5	100

Figura #1



Análisis:

Del 100% de los empleados del Departamento de Administración, el 80% opinó que no ha recibido ningún tipo de incentivo y el 20% manifestaron que una sola vez ha recibido incentivo y/o reconocimiento.

Comentario:

Esta situación se debe a la falta de conocimiento de la gerencia para implementar programas de incentivos para motivar a los empleados.

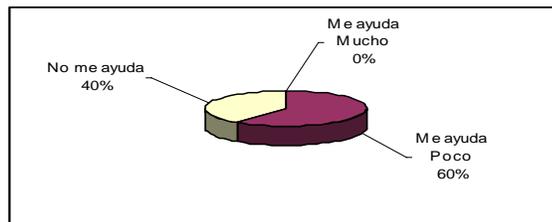
Pregunta #2: ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?

Objetivo: Identificar las condiciones del ambiente físico de trabajo en que los empleados desempeñan sus labores.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Me ayuda mucho	0	0
Me ayuda poco	3	60
No me ayuda	2	40
<i>Total</i>	5	100

Figura #2



Análisis:

De los 5 empleados que forman parte del Departamento de Administración, un 60% opinaron que las condiciones físicas de su trabajo ayudan poco en la forma que desempeñan sus labores, y el 40% manifestó que las condiciones físicas, no les ayuda a desempeñar sus labores de forma eficiente.

Comentario:

Como se puede investigar el espacio de trabajo es muy reducido y carece de iluminación apropiada lo que provoca incomodidad en el desempeño de sus labores.

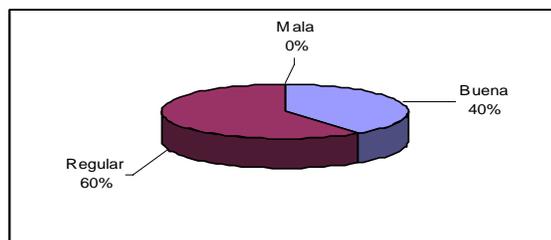
Pregunta #3: ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?

Objetivo: Conocer la relación del empleado con su jefe inmediato.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	2	40
Regular	3	60
Mala	0	0
<i>Total</i>	5	100

Figura #3



Análisis:

El 60% de los empleados del Departamento de Administración, manifestó que la relación con su jefe inmediato es regular, mientras el 40% considera que es buena.

Comentario:

Se debe a que el carácter del jefe es muy cambiante lo que provoca un ambiente tenso en los trabajadores.

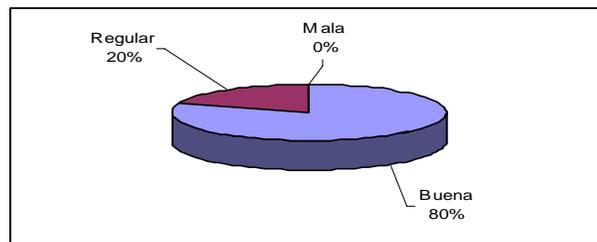
Pregunta #4: ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar la relación que existe entre compañeros de trabajo.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	80
Regular	1	20
Mala	0	0
<i>Total</i>	5	100

Figura #4



Análisis:

Del 100% de los encuestados el 80% dijeron que la relación entre compañeros de trabajo es buena y el 20% es mencionó que es regular.

Comentario:

Se pudo observar que entre los trabajadores hay buena comunicación en sus labores.

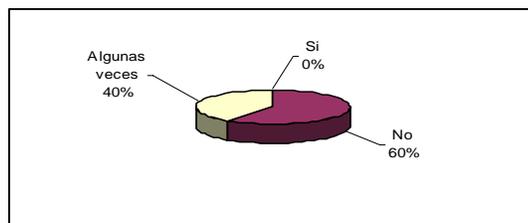
Pregunta #5: ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece programas de capacitación a sus empleados para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	60
Algunas veces	2	40
<i>Total</i>	5	100

Figura #5



Análisis:

Del 100% de los empleados del Departamento de Administración, un 60% manifestó que la empresa no ofrece programas de capacitación, mientras que un 40% afirmó que algunas veces.

Comentario:

Se debe a que los dueños no les gusta invertir ni capacitar a sus elementos del personal

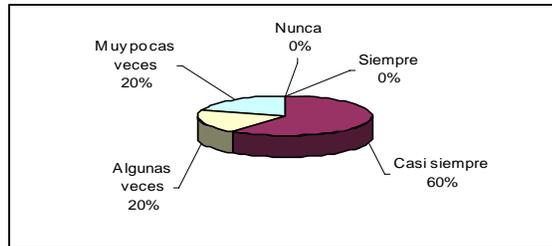
Pregunta #6: ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?

Objetivo: Identificar si los empleados se reparten el trabajo equitativamente.

Cuadro # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	60
Algunas veces	1	20
Muy pocas veces	1	20
Nunca	0	0
<i>Total</i>	5	100

Figura #6



Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 60% mencionaron que casi siempre se reparten el trabajo, un 20% de los empleados opinaron que algunas veces se reparten el trabajo equitativamente, mientras que un 20% dijeron que muy pocas veces.

Comentario:

Debido a que hay buen ambiente laboral se puede trabajar en equipo en las actividades donde hay mas sobrecargas de trabajo.

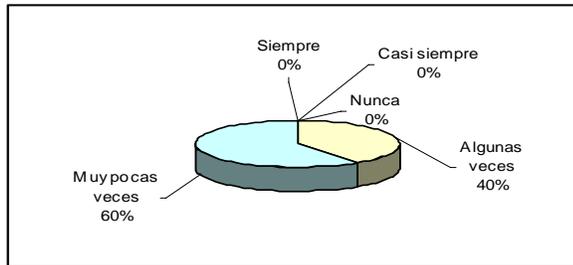
Pregunta #7: ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de Inagla están satisfechos con la recompensa salarial en relación a su trabajo.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	2	40
Muy pocas veces	3	60
Nunca	0	0
<i>Total</i>	5	100

Figura #7



Análisis:

El 60% de los empleados del Departamento de Administración, contestó que muy pocas veces están conformes con sus recompensas salariales y el 40% opinó que algunas veces están conformes.

Comentario:

Muchos no se sienten conformes debido a que en varias ocasiones hacen horas extras y no se les reconoce las horas trabajadas ya que solo reciben su salario normal.

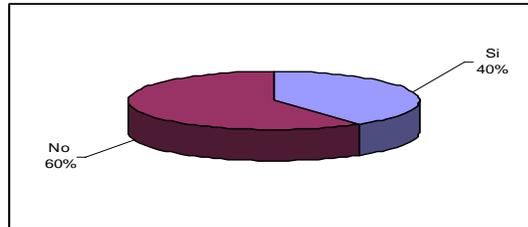
Pregunta #8: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa conocen la misión y visión.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40
No	3	60
<i>Total</i>	5	100

Figura #8



Análisis:

EL 60% de los encuestados del departamento de administración, mencionó que no conoce la misión y visión de la empresa, el 40% dijeron que las conocen.

Comentario:

La gerencia no se ha preocupado para que los trabajadores se interesen en y sepan la filosofía que posee la empresa.

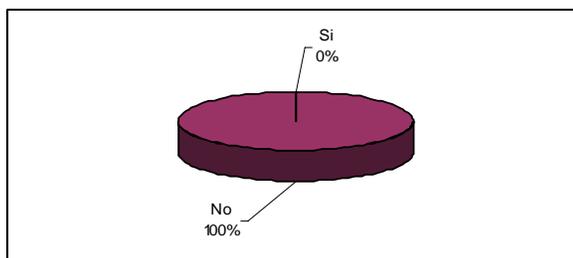
Pregunta #9: ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizativa.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
<i>Total</i>	5	100

Figura #9



Análisis:

En lo referente al departamento administrativo el 100% del personal afirmó que la empresa no cuenta con una estructura organizativa.

Comentario:

Es muy preocupante ya que el gerente no elabora el organigrama para la empresa ya que las funciones no están bien distribuidas lo que dificulta definir a cada uno de los departamentos.

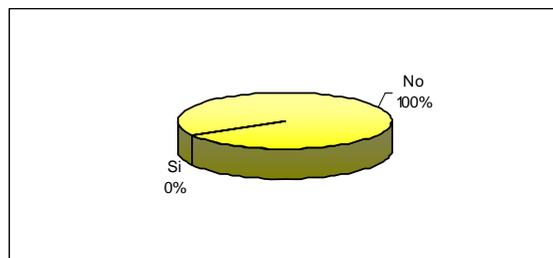
Pregunta #10: ¿Existe en la empresa políticas formales como guía para el área administrativa?

Objetivo: Determinar si en la empresa existen políticas formales como guía para el área administrativa.

Cuadro #10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
<i>Total</i>	5	100

Figura #10



Análisis:

Todos los empleados del departamento de administración, manifestaron que en la empresa no existen políticas como guía para el área administrativa.

Comentario:

Por la falta de coordinación la gerencia no ha redactado políticas en cada uno de los departamentos por la falta de preparación y conocimientos en el área de administración

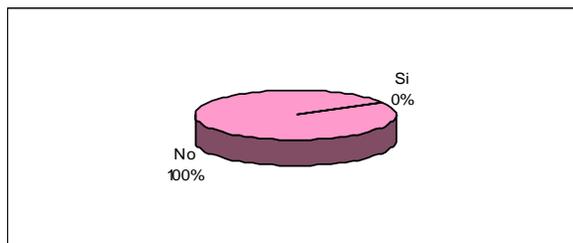
Pregunta #11: ¿Realiza planes la empresa a corto y largo plazo?

Objetivo: Conocer por medio de los empleados de los diferentes departamentos, si en la empresa se realiza planes a corto y largo plazo.

Cuadro #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
<i>Total</i>	5	100

Figura #11



Análisis:

El 100% de los empleados opinó que la empresa no realiza planes tanto a corto como a largo plazo.

Comentario:

Estas responsabilidades son del gerente ya que es encargado de realizarlos por lo mismo nunca lo han hecho por que no tienen esos conocimientos de administración.

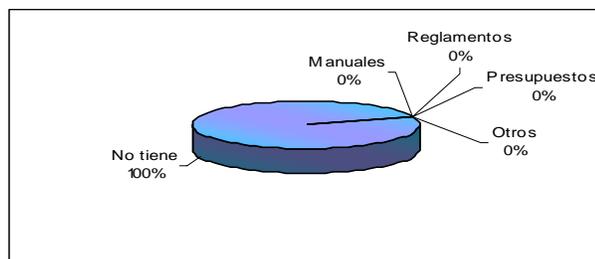
Pregunta #12: ¿Qué herramientas administrativas utilizan para mejorar la toma de decisiones?

Objetivo: Identificar si los empleados utilizan herramientas administrativas para mejorar la toma de decisiones.

Cuadro #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manuales	0	0
Reglamentos	0	0
Presupuestos	0	0
No tiene	5	100
Otros	0	0
<i>Total</i>	5	100

Figura #12



Análisis:

De los 5 empleados del departamento administrativo, el 100% dijeron que no tienen herramientas administrativas que ayuden a mejorar la toma de decisiones.

Comentario:

Es muy preocupante por parte de la gerencia ya que necesitan saber utilizar las herramientas administrativas por lo que nunca lo ha hecho.

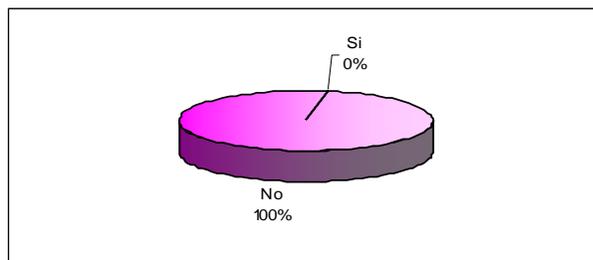
Pregunta #13: ¿Existen en la empresa puestos de trabajo con una definición clara de las atribuciones y responsabilidades?

Objetivo: Determinar si en la empresa existen puestos de trabajo con una definición clara de las atribuciones y responsabilidades

Cuadro #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	5	100
<i>Total</i>	5	100

Figura #13



Análisis:

Todos los empleados del área administrativa, opinaron que no existen en la empresa puestos de trabajo con una definición clara de sus atribuciones y responsabilidades.

Comentario:

La falta de coordinación en las responsabilidades del puesto de cada uno se debe a la falta de manuales y distribución de funciones en cada departamento.

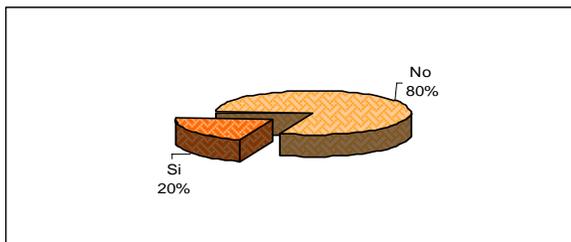
Pregunta #14: ¿Se ejerce en la empresa una adecuada supervisión y control del trabajo?

Objetivo: Identificar si en la empresa se da una adecuada supervisión y control del trabajo.

Cuadro #14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20
No	4	80
<i>Total</i>	5	100

Figura #14



Análisis:

El 80% contestó que no existe una adecuada supervisión y control de las actividades de trabajo que realizan y el 20% dijeron que si existe supervisión y control.

Comentario:

La falta de supervisión y control de las actividades se debe que el gerente no se encuentra por esa razón tiene sobrecargas de trabajo y no tiene tiempo para supervisar.

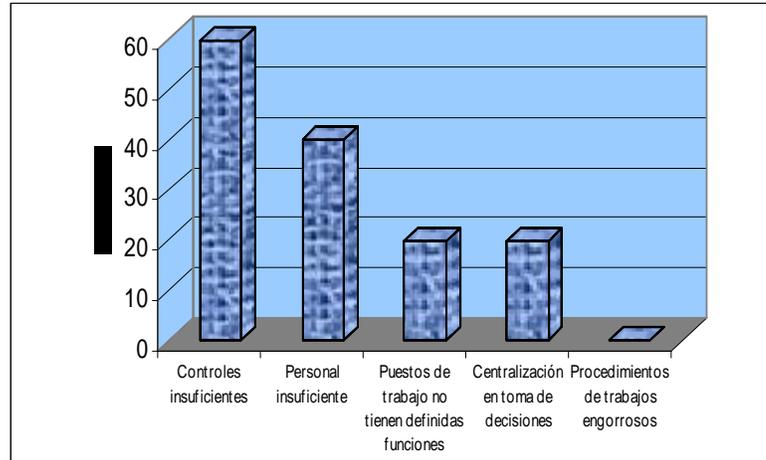
Pregunta #15: ¿Cuáles de los siguientes problemas afectan más al funcionamiento administrativo de la empresa?

Objetivo: Conocer cuales son los principales problemas que afectan al funcionamiento administrativo de la empresa.

Cuadro #15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Controles insuficientes	3	60
Personal insuficiente	2	40
Puestos de trabajo no tienen definidas funciones	1	20
Centralización en toma de decisiones	1	20
Procedimientos de trabajos engorrosos	0	0

Figura #15



Análisis:

El 60% contestó que el principal problema que afectan son los controles insuficientes, el 40% es el personal insuficiente, el 20% es la centralización en toma de decisiones y por último el 20% es porque los puestos de trabajo no tienen definidas sus funciones.

Comentario:

Esta deficiencia es debido a la saturación del trabajo ya que se deben de hacer planes a corto y largo plazo por lo que se deben hacer controles para que se beneficie todo el personal.

ANEXO

Nº 11

**TABULACIÓN Y
ANÁLISIS
AL
DEPARTAMENTO
DE
VENTAS**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS DIRIGIDAS AL
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, DE INDUSTRIAS
ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.**

NOTA ACLARATORIA:

El total de empleados de la empresa son doce, sin embargo el presente análisis e interpretación corresponde solamente al personal del departamento de Ventas, siendo estos cuatro.

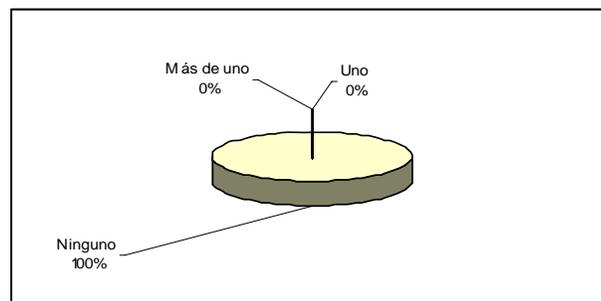
Pregunta #1: ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal de la empresa recibe incentivos y/o reconocimientos.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Más de uno	0	0
Uno	0	0
Ninguno	4	100
<i>Total</i>	4	100

Figura #1



Análisis:

El 100% de los empleados del Departamento de Ventas dicen que no reciben incentivos y reconocimientos.

Comentario:

Esta situación se debe a la falta de conocimiento de la gerencia para implementar programas de incentivos para motivar a los empleados.

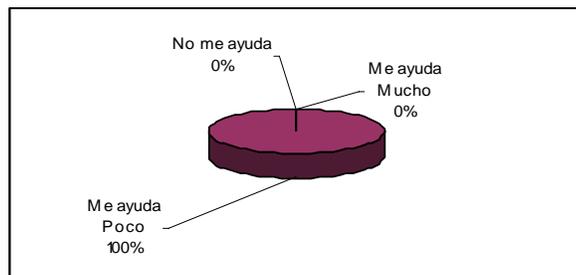
Pregunta #2: ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?

Objetivo: Identificar las condiciones del ambiente físico de trabajo en que los empleados desempeñan sus labores.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Me ayuda mucho	0	0
Me ayuda poco	4	100
No me ayuda	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #2



Análisis:

De los 4 empleados del Departamento de Ventas, todos manifestaron que las condiciones físicas de su trabajo ayudan poco a su desempeño.

Comentario:

Como se puede investigar el espacio de trabajo es muy reducido y carece de iluminación apropiada lo que provoca incomodidad en el desempeño de sus labores.

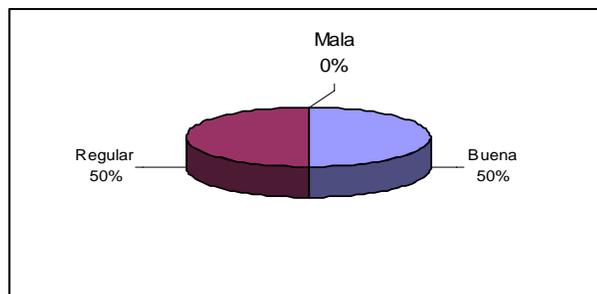
Pregunta #3: ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?

Objetivo: Conocer la relación del empleado con su jefe inmediato.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	2	50
Regular	2	50
Mala	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #3



Análisis:

El 50% del Departamento de ventas dicen que la relación con su jefe es buena, y la otra mitad mencionó que es regular.

Comentario:

Las relaciones de los empleados con sus jefes deben mejorar más para que los objetivos se cumplan.

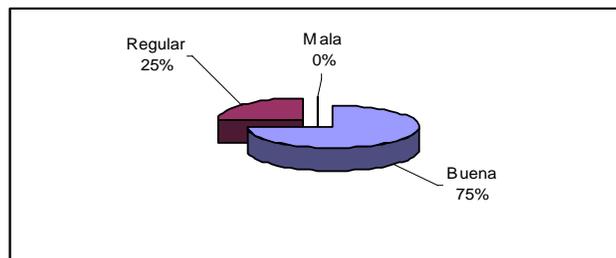
Pregunta #4: ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar la relación que existe entre compañeros de trabajo.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	3	75
Regular	1	25
Mala	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #4



Análisis:

En el Departamento de Ventas, 3 de cada 4 empleados opinan de las relaciones entre compañeros de trabajo es buena, mientras que 1 de cada 4 empleados dicen que es regular.

Comentario:

Se pudo observar que entre los trabajadores hay buena comunicación en sus labores

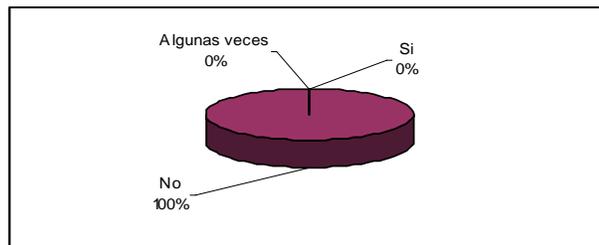
Pregunta #5: ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece programas de capacitación a sus empleados para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
Algunas veces	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #5



Análisis:

En el Departamento de Ventas, el 100% dice que no les ofrecen capacitación.

Comentario:

Se debe a que los dueños no les gusta invertir ni capacitar a sus elementos del personal de ventas, lo que genera que no realicen sus actividades de forma eficaz, por lo tanto se recomienda implementar programas de capacitaciones.

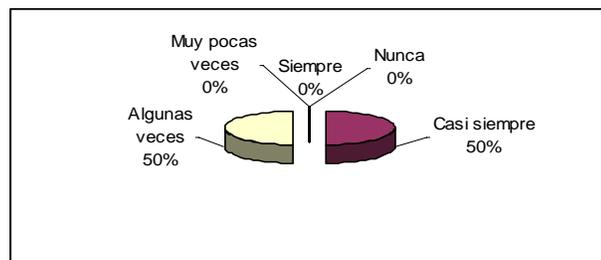
Pregunta #6: ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?

Objetivo: Identificar si los empleados se reparten el trabajo equitativamente.

Cuadro # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	50
Algunas veces	2	50
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #6



Análisis:

En el Departamento de Ventas, el 50% de los empleados afirman que casi siempre se reparten equitativamente el trabajo, y la otra mitad contestó que algunas veces lo hacen.

Comentario:

Los empleados del departamento de ventas al repartirse las sobrecargas de trabajo ayudan en cierta manera a que los pedidos solicitados por los clientes se entreguen a tiempo.

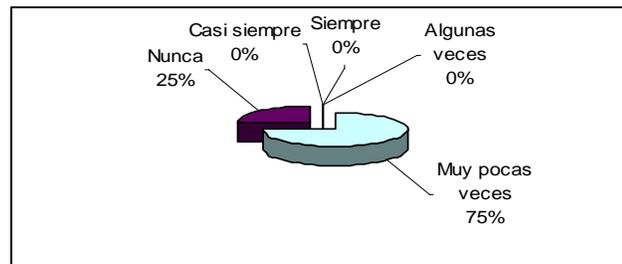
Pregunta #7: ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de Inagla están satisfechos con la recompensa salarial en relación a su trabajo.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	3	75
Nunca	1	25
<i>Total</i>	4	100

Figura #7



Análisis:

En el Departamento de Ventas, 3 de cada 4 empleados dijeron que muy pocas veces están satisfechos con la recompensa salarial y 1 de cada 4 empleados no esta conforme.

Comentario:

Muchos no se sienten conformes debido a que en varias ocasiones las comisiones no se las pagan en el mes que corresponde y solamente reciben el salario, por lo que están insatisfechos.

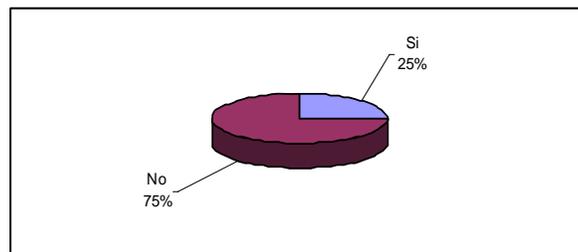
Pregunta #8: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa conocen la misión y visión.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	3	75
<i>Total</i>	4	100

Figura #8



Análisis:

3 de cada 4 empleados del departamento de ventas, opinaron que no conocen la misión y visión y 1 de cada 4 mencionó que si las conoce.

Comentario:

La gerencia no se ha preocupado para que los trabajadores se interesen en y sepan la filosofía que posee la empresa.

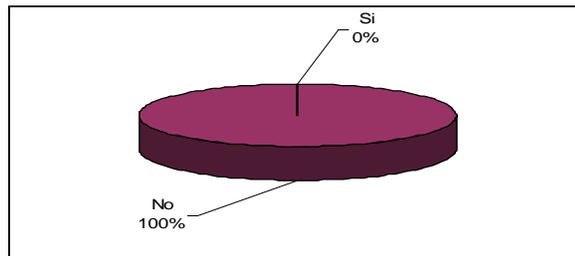
Pregunta #9: ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizativa.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
<i>Total</i>	4	100

Figura #9



Análisis:

Todos los empleados del departamento de ventas mencionaron que la empresa no cuenta con una estructura organizativa.

Comentario:

Es muy preocupante ya que el gerente no elabora el organigrama para la empresa ya que las funciones no están bien distribuidas lo que dificulta definir a cada uno de los departamentos.

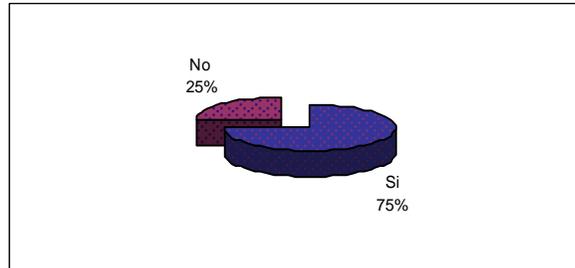
Pregunta #10: ¿Cuenta con algún medio la empresa para promocionar sus productos?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con algún medio para promocionar sus productos.

Cuadro #10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
<i>Total</i>	4	100

Figura #10



Análisis:

3 de cada 4 empleados, considera que en la empresa se cuenta con un medio para promocionar su producto siendo este el radial y 1 de cada 4 dijo que no conocía.

Comentario:

Aprovechar los horarios de mayor audiencia para promocionar los productos.

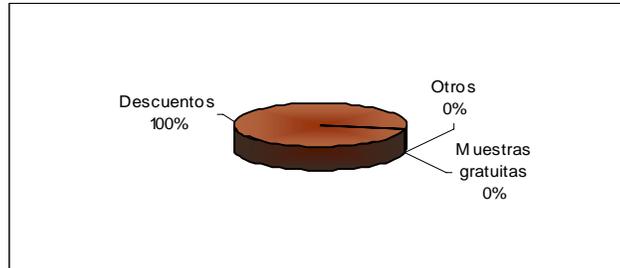
Pregunta #11: ¿Qué tipos de promociones realizan?

Objetivo: Conocer que tipos de promociones realizan en el área de ventas para promocionar el producto.

Cuadro #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muestras gratuitas	0	0
Descuentos	4	100
Otros	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #11



Análisis:

Se identificó que el 100% de los empleados del área de ventas, contestaron que el tipo de promoción que realizan son los descuentos.

Comentario:

Implementar otros tipos de promociones para tener mayor competitividad del arroz y sus derivados.

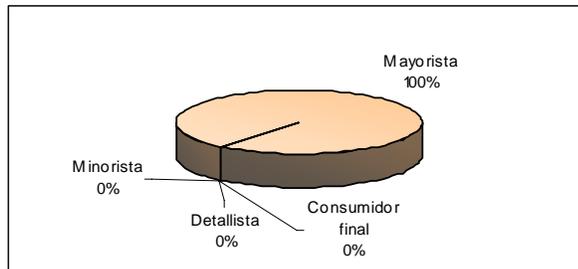
Pregunta #12: ¿Con que canales cuenta la empresa para la distribución de sus productos?

Objetivo: Identificar los canales con que cuenta la empresa para la distribución de sus productos.

Cuadro #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mayorista	4	100
Detallista	0	0
Minorista	0	0
Consumidor final	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #12



Análisis:

De los empleados del área de ventas, el 100% dijeron que el canal de distribución de sus productos son los mayoristas.

Comentario:

La empresa solamente cuenta con un canal de distribución, es por dicha razón que los deja en desventaja frente a los competidores. Por lo tanto se recomienda penetrar a nuevos segmentos de mercados.

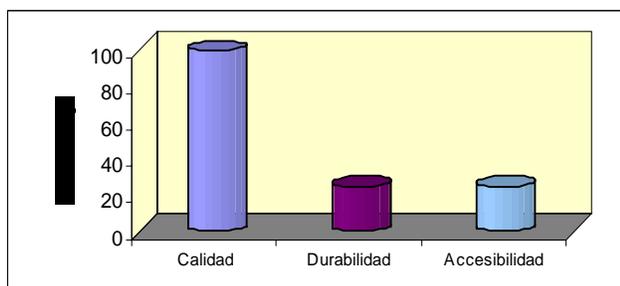
Pregunta #13: ¿De acuerdo a que cualidad tiene aceptación el producto que distribuye la empresa?

Objetivo: Conocer la cualidad que tiene aceptación del producto que distribuye la empresa según los empleados del departamento de ventas.

Cuadro #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	4	100
Durabilidad	1	25
Accesibilidad	1	25
Otros	0	0

Figura #13



Análisis:

El 100% considera que el producto tiene aceptación por la calidad, el 25% por la durabilidad, el 25% por la accesibilidad. Como resultado todos respondieron que la calidad es la de mayor aceptación del producto distribuido.

Comentario:

Considerar el arroz que distribuye INAGLA, es de suma importancia en la distribución, porque goza de aceptación. Sin dejar de la lado la durabilidad y accesibilidad.

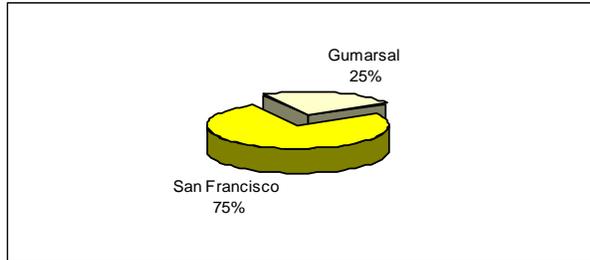
Pregunta #14: ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es su principal competidor?

Objetivo: Conocer cual es la principal empresa competidora de Inagla.

Cuadro #14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
San Francisco	3	75
Gumarsal	1	25
<i>Total</i>	4	100

Figura #14



Análisis:

3 de cada 4 empleados, mencionó que la principal empresa competidora en el mercado del arroz es San Francisco y solamente 1 de cada 4 empleados considera que es Gumarsal.

Comentario:

De acuerdo con lo investigado se determinó que su principal competidor es la arrocera San Francisco, por lo tanto se deben implementar estrategias que le permitan a INAGLA tener ventajas competitivas.

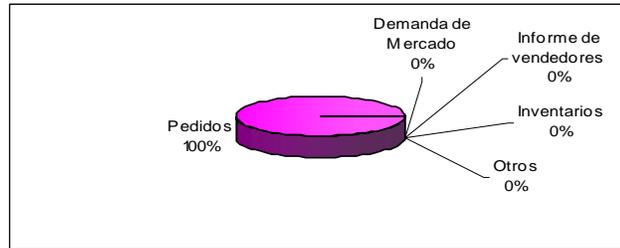
Pregunta #15: ¿En base a que planifican sus ventas?

Objetivo: Conocer por medio de los empleados del área de ventas sobre que base planifican sus ventas

Cuadro #15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pedidos	4	100
Demanda de Mercado	0	0
Informe de vendedores	0	0
Inventarios	0	0
Otros	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #15



Análisis:

El 100% respondió que en base a los pedidos planifican las ventas de la empresa.

Comentario:

La planificación de las ventas además de los pedidos debe implementarse en la demanda de mercado, informes de ventas y de inventarios se deberá tener para tener clientes satisfechos.

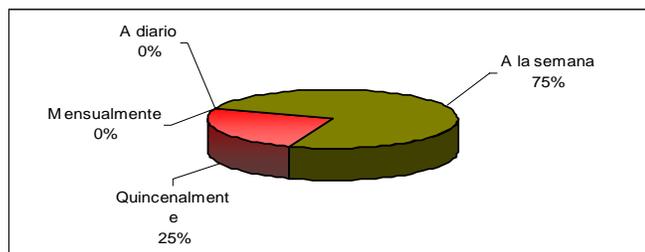
Pregunta #16: ¿Con que frecuencia vende arroz la empresa?

Objetivo: Identificar la frecuencia con que vende arroz la empresa.

Cuadro #16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A diario	0	0
A la semana	3	75
Quincenalmente	1	25
Mensualmente	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #16



Análisis:

3 de cada 4 empleados del departamento de ventas, respondió que la empresa vende el arroz a la semana, mientras que 1 de cada 4 empleados mencionó que se vende quincenalmente.

Comentario:

La empresa no tiene planificación para las ventas en su mayoría se lleva a cabo a la semana dejando de percibir ingresos, por lo que se recomienda vender diariamente y penetrar a distribuidores minoristas y detallistas.

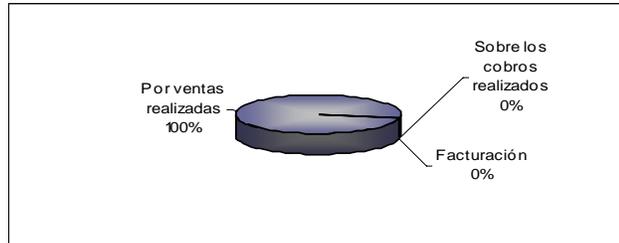
Pregunta #17: ¿Cuáles son las políticas para las comisiones en las ventas?

Objetivo: Conocer cuales son las políticas para las comisiones en las ventas.

Cuadro #17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sobre los cobros realizados	0	0
Facturación	0	0
Por ventas realizadas	4	100
<i>Total</i>	4	100

Figura #17



Análisis:

El 100% opinó que la única política que se tiene para las comisiones en las ventas es por las ventas realizadas a los mayoristas.

Comentario:

Se debe tener políticas adecuadas en las comisiones por venta para que los empleados se sientan satisfechos y realicen sus labores eficazmente.

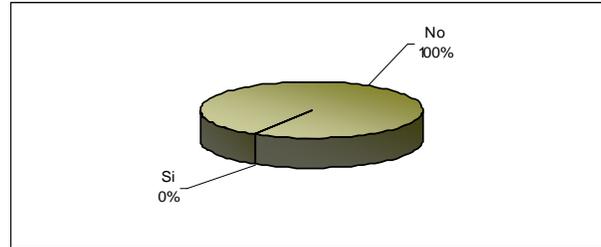
Pregunta #18: ¿Tienen diseñado un plan de mercadeo?

Objetivo: Conocer si los empleados del departamento de ventas cuentan con un plan de mercadeo.

Cuadro #18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
<i>Total</i>	4	100

Figura #18



Análisis:

El 100% mencionó que no tienen diseñado un plan de mercadeo.

Comentario:

Lo anterior indica que los empleados no cuentan con un plan de mercadeo tanto a corto como a largo plazo, lo que generará que la empresa no pueda competir con sus rivales existentes.

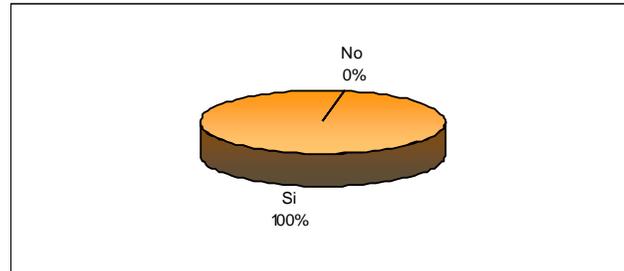
Pregunta #19: ¿Están conciente en el posicionamiento del producto en el mercado?

Objetivo: Establecer si los empleados del departamento de ventas si están concientes del posicionamiento del producto en el mercado.

Cuadro #19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
<i>Total</i>	4	100

Figura #19



Análisis:

El 100% contestó que si esta conciente del posicionamiento del producto en el mercado, siendo este el mayorista.

Comentario:

Aprovechar y conocer el posicionamiento que tienen y a futuro penetrar a nuevos segmentos de mercado.

ANEXO

Nº 12

**TABULACIÓN Y
ANÁLISIS
AL
DEPARTAMENTO
DE
FINANZAS**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS DIRIGIDAS AL
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS, DE INDUSTRIAS
ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE, S.A. DE C.V.**

NOTA ACLARATORIA:

El total de empleados de la empresa son doce, sin embargo el presente análisis e interpretación corresponde solamente al personal del departamento de Finanzas, siendo estos tres.

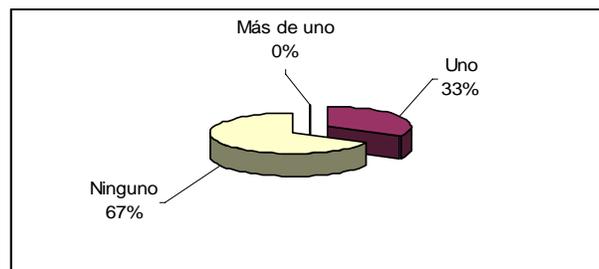
Pregunta #1: ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos, durante el tiempo que viene laborando en la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal de la empresa recibe incentivos y/o reconocimientos.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Más de uno	0	0
Uno	1	33
Ninguno	2	67
<i>Total</i>	3	100

Figura #1



Análisis:

2 de cada 3 empleados opinó que no ha recibido incentivos y reconocimientos, mientras que 1 de cada 3 empleados mencionó que solamente ha recibido un incentivo.

Comentario:

Esta situación se debe a la falta de conocimiento de la gerencia para implementar programas de incentivos para motivar a los empleados.

Pregunta #2: ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus labores?

Objetivo: Identificar las condiciones del ambiente físico de trabajo en que los empleados desempeñan sus labores.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Me ayuda Mucho	0	0
Me ayuda Poco	2	67
No me ayuda	1	33
<i>Total</i>	3	100

Figura #2



Análisis:

2 de cada 3 empleados mencionó que las condiciones del ambiente físico de su trabajo ayuda poco en su desempeño de sus labores, y 1 de cada 3 tres empleados, dice que las condiciones no les ayuda en nada al desempeñar sus trabajos.

Comentario:

Como se puede investigar el espacio de trabajo es muy reducido y carece de iluminación apropiada lo que provoca incomodidad en el desempeño de sus labores.

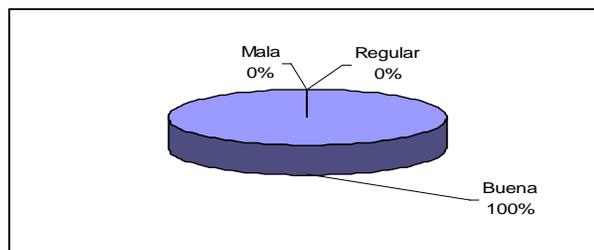
Pregunta #3: ¿Cómo considera la relación entre usted y su Jefe inmediato?

Objetivo: Conocer la relación del empleado con su jefe inmediato.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	3	100
Regular	0	0
Mala	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #3



Análisis:

EL 100% de los empleados manifestaron que es buena la relación con su jefe inmediato.

Comentario:

Existe un buen clima laboral entre los jefes y sus empleados dentro del área financiera, determinando que las actividades se realicen de acuerdo a los objetivos.

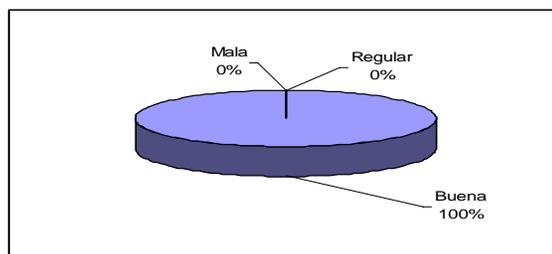
Pregunta #4: ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar la relación que existe entre compañeros de trabajo.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	3	100
Regular	0	0
Mala	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #4



Análisis:

A partir de los resultados, se puede determinar que las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas.

Comentario:

Se pudo observar que entre los trabajadores hay buena comunicación en sus labores.

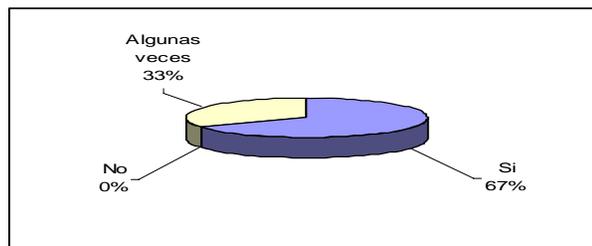
Pregunta #5: ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece programas de capacitación a sus empleados para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67
No	0	0
Algunas veces	1	33
<i>Total</i>	3	100

Figura #5



Análisis:

2 de cada 3 empleados mencionó que si reciben capacitación, sin embargo 1 de cada 3 dice que algunas veces les ofrecen programas de capacitación.

Comentario:

Los empleados de finanzas reciben constante capacitación en leyes financieras y tributarias, lo cual es un factor importante al desempeñar sus labores.

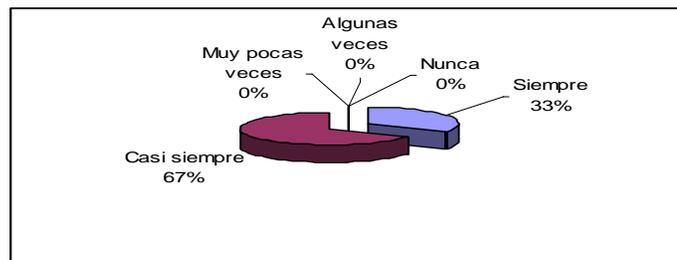
Pregunta #6: ¿Las sobrecargas de trabajo siempre se reparten equitativamente entre sus compañeros?

Objetivo: Identificar si los empleados se reparten el trabajo equitativamente.

Cuadro # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	33
Casi siempre	2	67
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	0	0
Nunca	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #6



Análisis:

En el Departamento de Finanzas, 2 de 3 empleados manifiesta que casi siempre se reparten el trabajo equitativamente, por otra parte 1 de cada 3 empleados dijeron que siempre.

Comentario:

Según la investigación reveló que la mayoría se reparte equitativamente entre sus compañeros lo que representa que es de mucha ayuda al momento de llevar a cabo sus actividades.

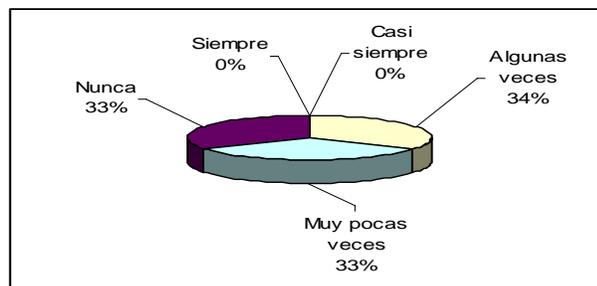
Pregunta #7: ¿Se siente satisfecho con la recompensa salarial en proporción a lo que consiste su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de Inagla están satisfechos con la recompensa salarial en relación a su trabajo.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	1	34
Muy pocas veces	1	33
Nunca	1	33
<i>Total</i>	3	100

Figura #7



Análisis:

1 de cada 3 empleados manifestó que algunas veces están satisfechos con sus recompensas salariales, mientras que 1 de cada 3 mencionó que muy pocas veces, y el restante no está satisfecho.

Comentario:

Se debe implementar una política que defina el pago al empleado de acuerdo a su capacidad y al puesto que desempeñe.

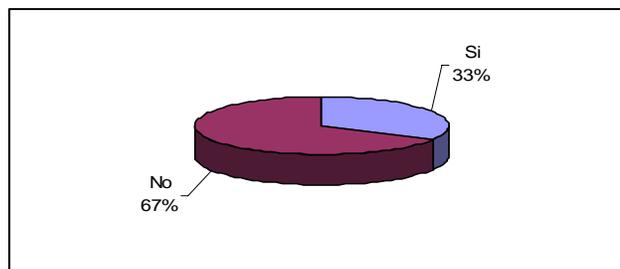
Pregunta #8: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa conocen la misión y visión.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33
No	2	67
<i>Total</i>	3	100

Figura #8



Análisis:

2 de cada 3 respondieron que no conocen la misión y visión, mientras que 1 de cada 3 mencionó que si las conoce. De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que la mayoría de los empleados de la empresa en estudio no conoce la misión y visión.

Comentario:

La mayoría no conoce la misión y visión que le permita identificarse con la empresa.

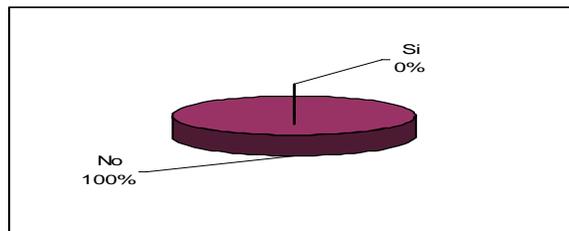
Pregunta #9: ¿Cuenta con una estructura organizativa la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizativa.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
<i>Total</i>	3	100

Figura #9



Análisis:

El 100% de los empleados del departamento de finanzas mencionó que la empresa no cuenta con una estructura organizativa.

Comentario:

Debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizativa, los empleados no conocen a los compañeros de otras áreas. Además no está definida la jerarquía que representa al llevar una estructura organizacional adecuada.

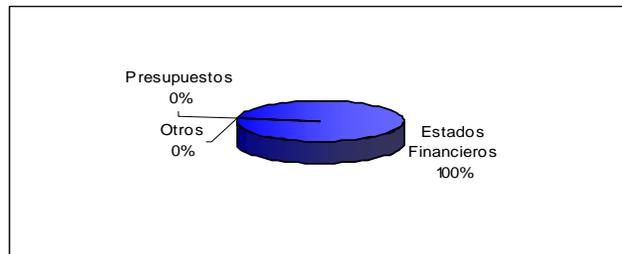
Pregunta #10: ¿Qué sistema de control financiero utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer el sistema de control financiero que utiliza la empresa

Cuadro #10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuestos	0	0
Estados Financieros	3	100
Otros	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #10



Análisis:

El resultado obtenido para establecer que sistema de control financiero que utiliza la empresa fue los estados financieros en un 100%.

Comentario:

El único sistema de control según los resultados obtenidos son los estados financieros, por lo que debe llevar otros controles que le permitan tomar decisiones.

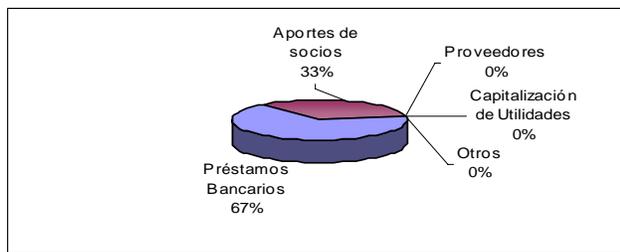
Pregunta #11: ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?

Objetivo: Conocer cuales son las fuentes de financiamiento que tiene la empresa

Cuadro #11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Préstamos Bancarios	2	67
Proveedores	0	0
Aportes de socios	1	33
Capitalización de Utilidades	0	0
Otros	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #11



Análisis:

2 de cada 3 empleados, contestaron que la fuente de financiamiento que tiene la empresa son los préstamos bancarios y 1 de cada 3 opinó que es el aporte de los socios.

Comentario:

La principal fuente de financiamiento de la empresa es los préstamos bancarios y el aporte de los socios, por lo que deben de aprovechar al máximo lo mencionado anteriormente.

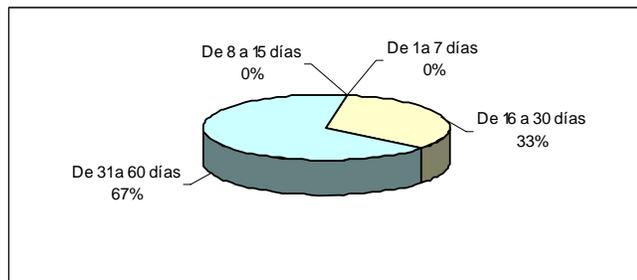
Pregunta #12: El retraso promedio en la contabilidad es de:

Objetivo: Identificar el retraso promedio que se da en la contabilidad.

Cuadro #12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 7 días	0	0
De 8 a 15 días	0	0
De 16 a 30 días	1	33.33
De 31 a 60 días	2	66.67
<i>Total</i>	3	100

Figura #12



Análisis:

De los tres empleados del departamento financiero, 2 de cada 3 empleados afirmó que el retraso promedio que se da en la contabilidad es de sesenta días, mientras que 1 de cada 3, mencionó que es de treinta días.

Comentario:

El resultado es que el retraso que tienen en la contabilidad es de sesenta días, lo que genera que la empresa no conozca a tiempo la situación actual por medio de los estados financieros.

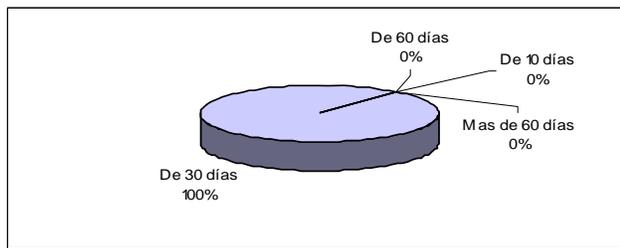
Pregunta #13: ¿Cuales son los plazos de ventas al crédito?

Objetivo: Determinar cuales son los plazos de ventas al crédito que le proporciona la empresa a los clientes.

Cuadro #13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 10 días	0	0
De 30 días	3	100
De 60 días	0	0
Mas de 60 días	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #13



Análisis:

El 100% mencionó que los plazos de ventas al crédito que les concede la empresa a los clientes son de 30 días.

Comentario:

Se determinó que según los resultados obtenidos la empresa financia a sus clientes por ventas al crédito a treinta días, siendo una ventaja por la accesibilidad a sus clientes, permitiendo mantenerlos.

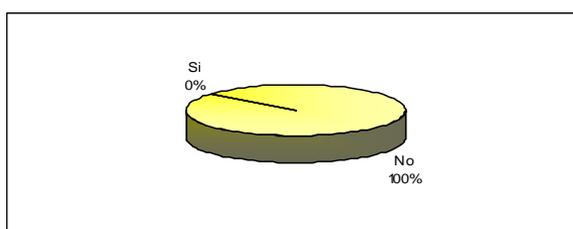
Pregunta #14: ¿Hay un plan financiero escrito para el próximo año?

Objetivo: Conocer si existe un plan financiero para el próximo año.

Cuadro #14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
<i>Total</i>	3	100

Figura #14



Análisis:

El 100% de los empleados, respondió que no existe un plan financiero para el próximo año.

Comentario:

Debido a que la empresa no cuenta con un plan financiero tanto a corto como a largo plazo para el departamento de finanzas no hay estrategias que le permitan tomar las decisiones adecuadas.

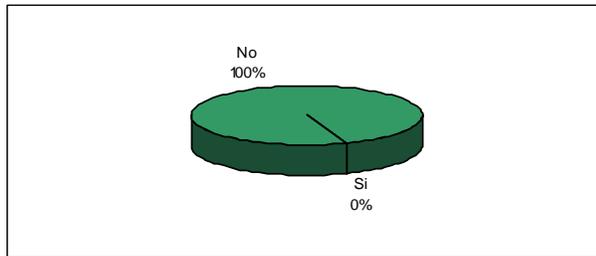
Pregunta #15: ¿Ayuda la gerencia en la preparación de planes a corto, mediano y largo plazo y sus posibles alternativas?

Objetivo: Conocer si la gerencia ayuda en la preparación de planes a corto, mediano y largo plazo y sus posibles alternativas.

Cuadro #15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
<i>Total</i>	3	100

Figura #15



Análisis:

El 100% dijeron que la gerencia no les proporciona ningún tipo de ayuda para preparar planes a corto, mediano y largo plazo, así como en sus posibles alternativas de tipo financiero.

Comentario:

La gerencia no proporciona planes para el departamento de finanzas debido a que no posee la experiencia y tiene sobrecargas de trabajo.

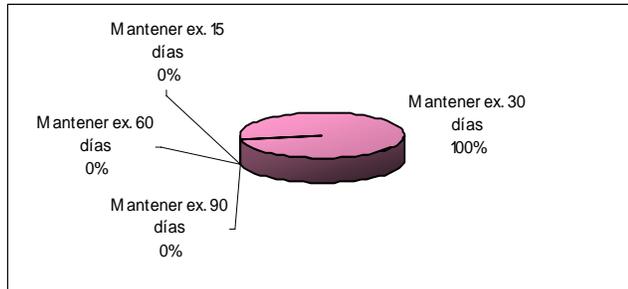
Pregunta #16: ¿Cuál es la política de inventarios que utiliza la empresa?

Objetivo: Identificar la política de inventarios que utiliza la empresa.

Cuadro #16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mantener ex. 15 días	0	0
Mantener ex. 30 días	3	100
Mantener ex. 60 días	0	0
Mantener ex. 90 días	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #16



Análisis:

El 100% contestó que la política de inventarios que utiliza la empresa es mantener en existencia los productos por un periodo de 30 días.

Comentario:

La política de inventarios, según los resultados obtenidos es aceptable por lo que no tendrá problemas al comercializar sus productos.

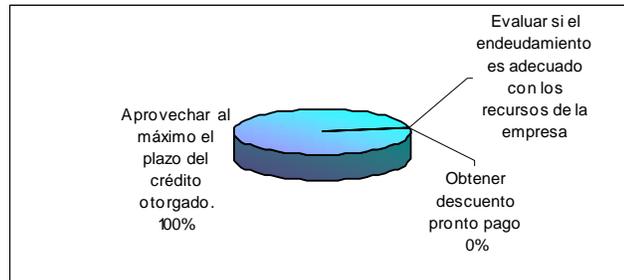
Pregunta #17: Indique cuáles de las actividades señaladas se utilizan para la administración de las cuentas por pagar:

Objetivo: Identificar cuáles actividades se utilizan para la administración de las cuentas por pagar.

Cuadro #17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Obtener descuento pronto pago	0	0
Aprovechar al máximo el plazo del crédito otorgado.	3	100
Evaluar si el endeudamiento es adecuado con los recursos de la empresa	0	0
<i>Total</i>	3	100

Figura #17



Análisis:

De los tres empleados del departamento financiero, el 100% respondió que la principal actividad que se utiliza para la administración de las cuentas por pagar es aprovechar al máximo el crédito otorgado.

Comentario:

Se debe contar con más actividades que administren las cuentas por pagar con los recursos disponibles, lo que permitirá aprovechar al máximo el crédito otorgado.

ANEXO

N° 13

**TABULACIÓN Y
ANÁLISIS
DE LOS
DISTRIBUIDORES
MAYORISTAS**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LOS DISTRIBUIDORES
MAYORISTAS DE ARROZ DE INAGLA, S.A. DE C.V.

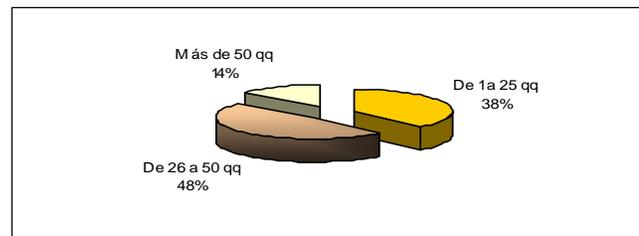
Pregunta #1: ¿Qué cantidad de arroz compra?

Objetivo: Conocer por medio de los clientes de Inagla que cantidad de arroz compran.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 25 qq	8	38
De 26 a 50 qq	10	48
Más de 50 qq	3	14
<i>Total</i>	21	100

Figura #1



Análisis:

De los encuestados 10 de cada 21, respondió que compra de veintiséis a cincuenta quintales; 8 de cada 21 mencionó que compra de uno a veinticinco quintales, por último 3 de cada 21 dijeron que compran más de cincuenta quintales.

Comentario:

Como se puede observar los distribuidores compran por quintales, ya que satisface a su clientela por sus beneficios, atributos y prontitud en el servicio.

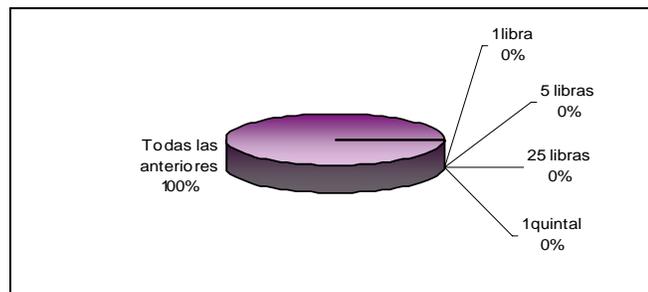
Pregunta #2: ¿Qué tipos de presentaciones de arroz compra?

Objetivo: Conocer los tipos de presentaciones que los clientes realizan al efectuar sus compras.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 libra	0	0
5 libras	0	0
25 libras	0	0
1 quintal	0	0
Todas las anteriores	21	100
<i>Total</i>	21	100

Figura #2



Análisis:

De los veintiún encuestados, el 100% menciona que al realizar las compras, los tipos de presentaciones son: una libra, cinco libras, veinticinco libras y un quintal.

Comentario:

La mayoría de distribuidores conocen las presentaciones, por lo que sirven para ofrecer a sus compradores ya sea por precio, marca y calidad.

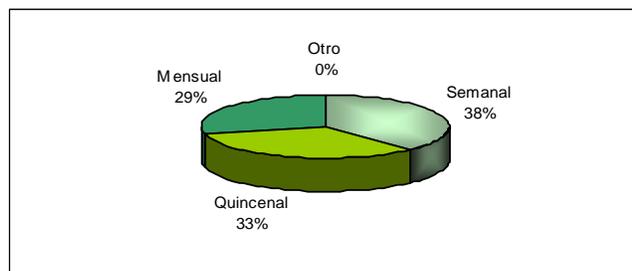
Pregunta #3: ¿Con que frecuencia realiza los pedidos?

Objetivo: Conocer con que frecuencia realizan los pedidos los clientes de Inagla.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	8	38
Quincenal	7	33
Mensual	6	29
Otro	0	0
<i>Total</i>	21	100

Figura #3



Análisis:

8 de cada 21 encuestados, respondió que semanalmente realizan los pedidos; 7 de cada 21, mencionó que lo realizan quincenalmente y por último 6 de cada 21 dijeron que es mensualmente.

Comentario:

Los pedidos se realizarán de acuerdo a las ventas que tengan en la semana, estos se anticipan a comprar para no quedarse sin producto.

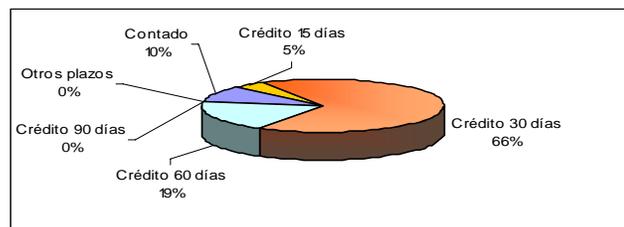
Pregunta #4: ¿Cuáles son las formas de pago que le facilita su proveedor?

Objetivo: Identificar cuáles son las formas de pago que le facilita el proveedor.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Contado	2	10
Crédito 15 días	1	5
Crédito 30 días	14	67
Crédito 60 días	4	19
Crédito 90 días	0	0
Otros plazos	0	0
<i>Total</i>	21	100

Figura #4



Análisis:

14 de 21 de los encuestados, contestaron que los proveedores les concede un crédito a treinta días como plazo; 4 de 21 dijeron que se les concede crédito a sesenta días; 2 de cada 21 mencionaron que es al contado, y por último 1 de cada 21 contestó que se le concede a quince días el crédito.

Comentario:

Las compras al crédito de los distribuidores mayoristas permiten utilizar de la mejor manera posible poder adquirir precios y mejores servicios de entrega.

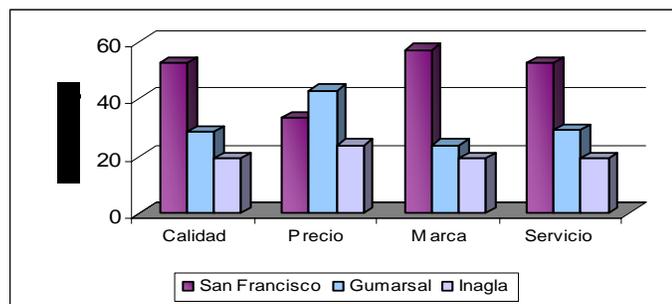
Pregunta #5: De las siguientes empresas proveedoras de arroz, enumere por orden de importancia ¿Por qué los prefiere?

Objetivo: Identificar cual empresa distribuidora de arroz prefiere los clientes por calidad, precio, marca y servicio.

Cuadro #5

Alternativa	Calidad		Precio		Marca		Servicio	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
San Francisco	11	52	7	33	12	57	11	52
Gumarsal	6	29	9	43	5	24	6	29
Inagla	4	19	5	24	4	19	4	19
<i>Total</i>	21	100	21	100	21	100	21	100

Figura #5



Análisis:

De los encuestados se conoció que por la calidad 11 de cada 21 prefiere a la empresa San Francisco; 6 de cada 21 a Gumarsal y el 4 de cada 21 a Inagla. Con respecto al precio, 9 de cada 21 prefiere a Gumarsal; 7 de cada 21 a San Francisco y 5 de cada 21

a Inagla. Por otra parte con respecto a la marca, 12 de cada 21 prefiere a San Francisco; 5 de cada 21 a Gumarsal y 4 de cada 21 a Inagla. Por último en el servicio, 11 de cada 21 prefiere a San Francisco; 6 de cada 21 a Gumarsal y 4 de cada 21 a Inagla. En conclusión, la mayoría prefiere a la empresa San Francisco por los factores antes mencionados.

Comentario:

La diversidad de proveedores puede indicar limitaciones en la posibilidad de abastecimiento, así como la calidad, precio, marca y servicio. Asimismo en la entrega oportuna, también se puede indicar libre competencia.

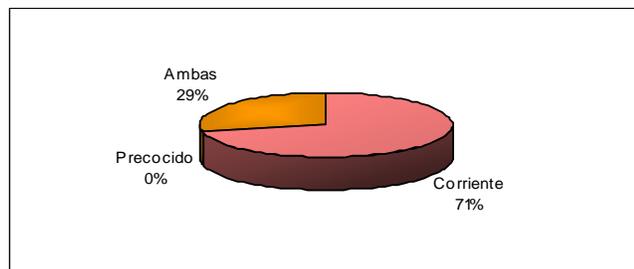
Pregunta #6: ¿Qué tipo de arroz distribuye?

Objetivo: Conocer el tipo de arroz que distribuyen los distribuidores mayoristas

Cuadro #6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Corriente	15	71
Precocido	0	0
Ambas	6	29
<i>Total</i>	21	100

Figura #6



Análisis:

15 de cada 21 encuestados, mencionó que el arroz que distribuyen es el corriente y 6 de cada 21, dijeron que distribuyen tanto el arroz corriente como el precocido.

Comentario:

Es muy importante conocer los gustos y presencias de los clientes para poder satisfacer la demanda de arroz.

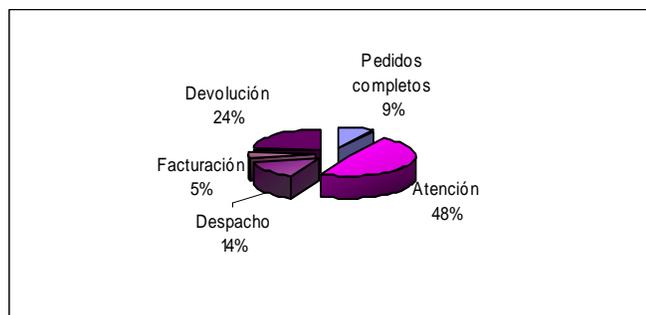
Pregunta #7: ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con sus proveedores?

Objetivo: Conocer cuales problemas tienen los distribuidores mayoristas de arroz con sus proveedores.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pedidos completos	2	9
Atención	10	48
Despacho	3	14
Facturación	1	5
Devolución	5	24
<i>Total</i>	21	100

Figura #7



Análisis:

De los encuestados 9 de cada 21, contestaron que el principal problema que tienen con sus proveedores es la atención al cliente; 5 de cada 21, mencionaron que es la devolución; 3 de cada 21, el despacho; mientras que 2 de cada 21 opinaron que son los pedidos completos y solamente 1 de cada 21 dijo que es la facturación.

Comentario:

Como se puede observar hay limitaciones de dar un buen servicio a los clientes, ya que no se puede entregar los pedidos a la hora por la mala coordinación de las partes involucradas.

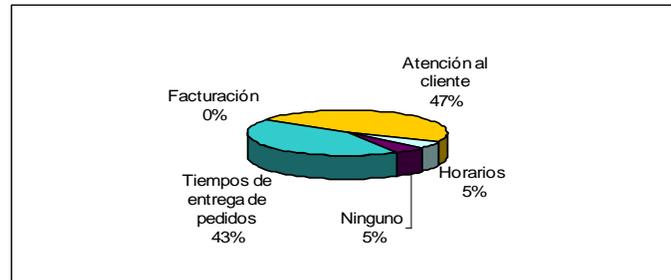
Pregunta #8: ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con Inagla?

Objetivo: Conocer cuales son los principales problemas que tienen los distribuidores mayoristas de arroz con Inagla.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempos de entrega de pedidos	9	43
Facturación	0	0
Atención al cliente	10	47
Horarios	1	5
Ninguno	1	5
<i>Total</i>	21	100

Figura #8



Análisis:

10 de cada 21 encuestados contestaron que el principal problema que tienen con Inagla es la atención al cliente; 9 de cada 21 mencionaron que son los tiempos de entrega de pedidos, mientras que 1 de cada 21 dijo que es los horarios y por último 1 de cada 21 opinó que no tienen problemas con Inagla.

Comentario:

Se puede observar que los servicios para entregar los pedidos no demuestran interés ni cooperación y como consecuencia que el poder de negociación con los clientes se pierde.

ANEXO

Nº 14

TABULACIÓN Y

ANÁLISIS

DE LA COMPETENCIA

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LOS COMPETIDORES

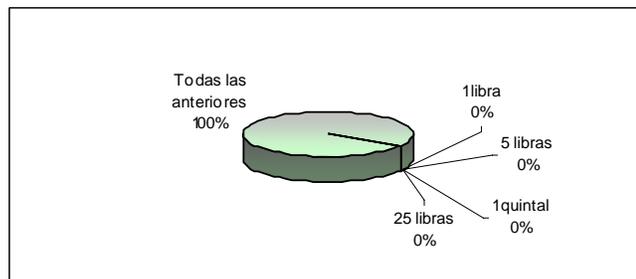
Pregunta #1: ¿Cuántos tipos de presentaciones de arroz tiene la empresa?

Objetivo: Conocer cuantos tipos de presentaciones de arroz tienen las empresas distribuidoras de arroz.

Cuadro #1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 libra	0	0
5 libras	0	0
25 libras	0	0
1 quintal	0	0
Todas las anteriores	2	100
<i>Total</i>	2	100

Figura #1



Análisis:

El 100% de las empresas distribuidoras de arroz contestó que distribuyen presentaciones de 1 libra, 5 libras, 25 libras y un quintal.

Comentario:

La variedad en las presentaciones de arroz influyen para que puedan satisfacer a los clientes y tenga mayor demanda en el producto.

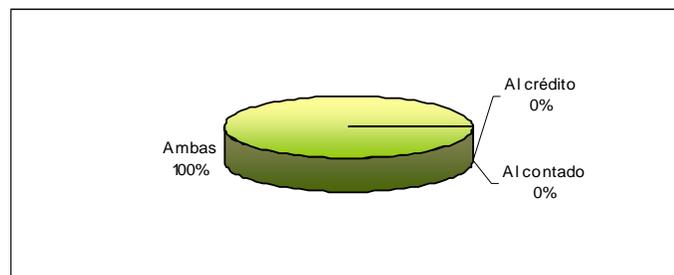
Pregunta #2: ¿Cuáles son las condiciones de pago que le dan a los clientes?

Objetivo: Conocer cuales son las condiciones de pago que le dan sus clientes.

Cuadro #2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	0	0
Al crédito	0	0
Ambas	2	100
<i>Total</i>	2	100

Figura #2



Análisis:

El 100% contestó que las condiciones para el pago que le dan a sus clientes es tanto al crédito como al contado.

Comentario:

Los competidores ofrecen a sus clientes créditos accesibles y también pagos al contado, lo que permite que se sientan satisfechos.

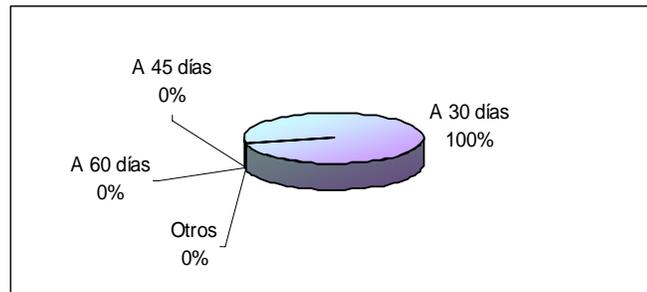
Pregunta #3: ¿Cuál es el período de pago que le dan sus proveedores en las compras al crédito?

Objetivo: Identificar cuales son los periodos de pago que le dan los proveedores a los distribuidores mayoristas.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A 30 días	2	100
A 45 días	0	0
A 60 días	0	0
Otros	0	0
<i>Total</i>	2	100

Figura #3



Análisis:

De las empresas encuestadas el 100% mencionó que el período de pago que le dan sus proveedores es de 30 días.

Comentario:

Los competidores reciben de parte de sus proveedores créditos a treinta días.

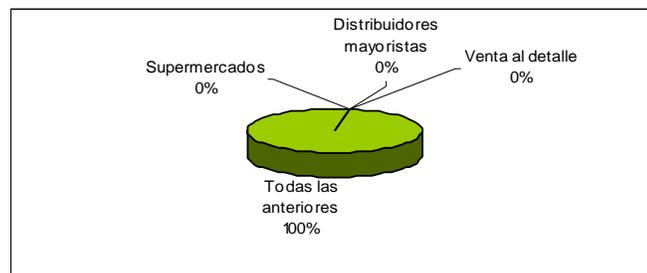
Pregunta #4: ¿A quienes distribuye el arroz?

Objetivo: Conocer a que segmentos de mercado distribuyen el arroz las empresas distribuidoras mayoristas.

Cuadro #4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Distribuidores mayoristas	0	0
Supermercados	0	0
Venta al detalle	0	0
Todas las anteriores	2	100
<i>Total</i>	2	100

Figura #4



Análisis:

El 100% de las empresas encuestadas contestó que los principales segmento de distribución son: Distribuidores mayoristas, supermercados y ventas al detalle.

Comentario:

Se observó que los competidores tienen más segmentos de mercado donde pueden distribuir las variedades de arroz debido a que tienen mayor expansión de mercado.

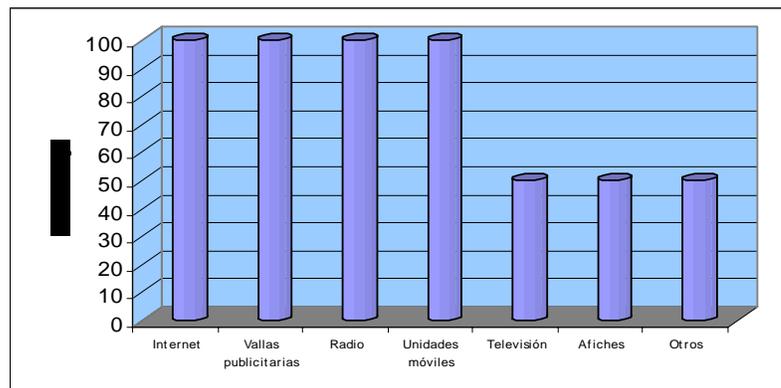
Pregunta #5: ¿Qué medios publicitarios utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Conocer los medios publicitarios que utilizan los distribuidores mayoristas para dar a conocer sus productos.

Cuadro #5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Internet	2	100
Afiches	1	50
Vallas publicitarias	2	100
Televisión	1	50
Radio	2	100
Unidades móviles	2	100
Otros	1	50

Figura #5



Análisis:

Los resultados de los medios publicitarios que las empresas distribuidoras mayoristas de arroz utilizan son:

El 100% opina que utiliza Internet, vallas publicitarias, radio y unidades móviles. El 50% respondió que utiliza afiches, la televisión y otros como: Periódicos, páginas amarillas, toldos y banners.

Comentario:

La publicidad masiva y no masiva ayuda a informar a corto y largo plazo las nuevas variedades para persuadir a quienes compren y así permitir que los clientes les digan sus gustos y preferencias del producto.

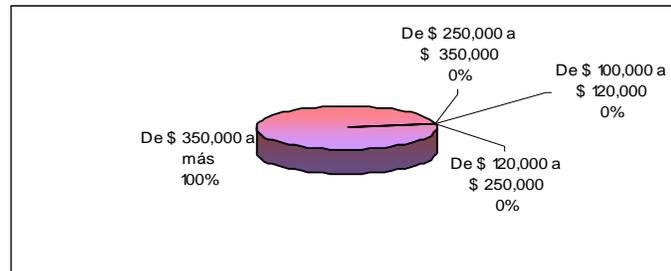
Pregunta #6: Sus ventas mensuales oscilan entre:

Objetivo: Conocer las ventas mensuales de las empresas distribuidoras mayoristas de arroz.

Cuadro #6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De \$ 100,000 a \$ 120,000	0	0
De \$ 120,000 a \$ 250,000	0	0
De \$ 250,000 a \$ 350,000	0	0
De \$ 350,000 a más	2	100
<i>Total</i>	2	100

Figura #6



Análisis:

De las empresas encuestadas, el 100% afirmó que sus ventas son mayores de 350,000 dólares.

Comentario:

Esto demuestra que las empresas competidoras generan mayores ingresos por la diversificación en los productos, expansión en los mercados, mayor publicidad y buen servicio.

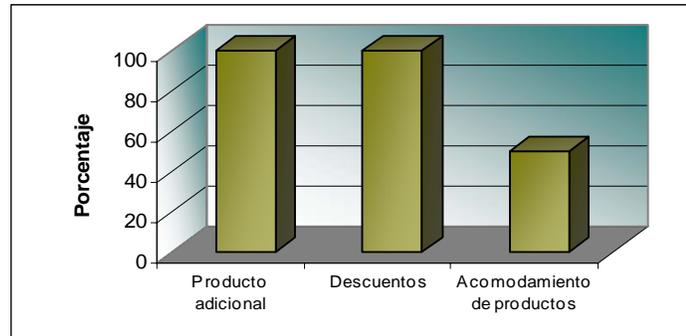
Pregunta #7: ¿Qué clase de valor agregado le ofrece la empresa a sus clientes?

Objetivo: Identificar que clase de valor agregado les ofrece la empresa distribuidora mayorista de arroz a sus clientes.

Cuadro #7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Acomodamiento de productos	1	50
Producto adicional	2	100
Descuentos	2	100

Figura #7



Análisis:

El valor agregado que las empresas ofrecen a sus clientes, el 100% contestaron que son los descuentos y producto adicional, mientras que el 50% mencionó que es el acomodamiento de productos.

Comentario:

Las empresas realizan promociones en la diversificación del arroz en los diferentes puntos de venta, los cuales son supermercados, tiendas mayoristas, etc.

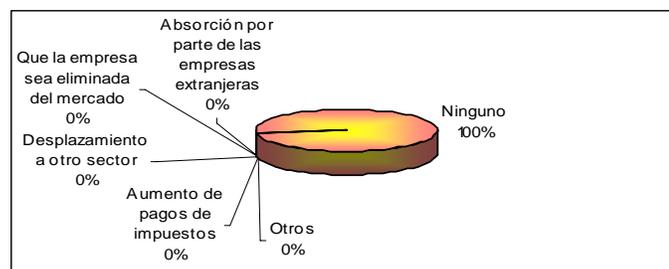
Pregunta #8: Ante la vigencia del TLC ¿Cuál(es) considera que es (son) la mayor amenaza que enfrenta su empresa?

Objetivo: Conocer cuales son los factores que son la principal amenaza ante la vigencia del TLC, para los distribuidores mayoristas.

Cuadro #8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Absorción por parte de las empresas extranjeras	0	0
Que la empresa sea eliminada del mercado	0	0
Desplazamiento a otro sector	0	0
Aumento de pagos de impuestos	0	0
Otros	0	0
Ninguno	2	100
<i>Total</i>	2	100

Figura #8



Análisis:

El 100% de las empresas encuestadas contestó que no hay ninguna amenaza con la vigencia del TLC.

Comentario:

Las empresas competidoras están en constantes capacitaciones y tecnología de punta, por lo tanto están preparados para cualquier empresa que venga a competir con ellos.

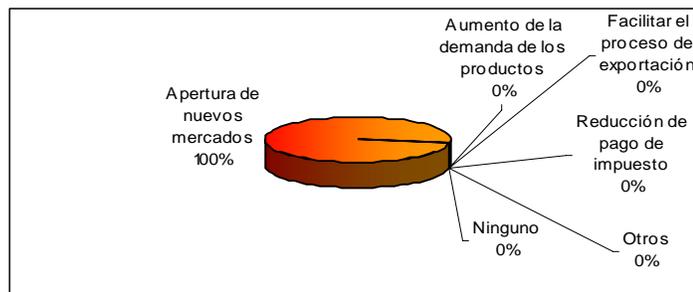
Pregunta #9: ¿En que aspectos ha beneficiado el TLC a su empresa?

Objetivo: Identificar en que aspectos ha beneficiado el TLC a los distribuidores de arroz.

Cuadro #9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de la demanda de los productos	0	0
Facilitar el proceso de exportación	0	0
Apertura de nuevos mercados	2	100
Reducción de pago de impuesto	0	0
Otros	0	0
Ninguno	0	0
<i>Total</i>	2	100

Figura #9



Análisis:

Para las empresas encuestadas, el 100% mencionó que la apertura de nuevos mercados representa el aspecto que ha beneficiado el TLC.

Comentario:

Las empresas competidoras son las más beneficiadas porque pueden abastecer a nuevos segmentos de mercado por la diversificación de sus productos ya sea fuera o dentro del país.

ANEXO

N° 15

ESTADOS FINANCIEROS

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

ACTIVO		
ACTIVO NO CORRIENTE		\$28,907.75
Equipo de Oficina	1,885.19	
Dep. Equipo de Oficina	(1,152.06)	
Mobiliario de Oficina	523.39	
Dep. Mobiliario de Oficina	(465.91)	
Equipo de Producción	49,817.46	
Dep. Equipo de Producción	(23,405.14)	
Herramientas	2,491.76	
Dep. Herramientas	(786.94)	
ACTIVO CORRIENTE		103,290.58
Inventarios	4,473.32	
Deudores (SGR)	49,798.67	
Anticipos a Corto Plazo	9,770.69	
Pedidos en transito	32,074.59	
Cuentas Transitorias	7,173.31	
TOTAL DEL ACTIVO		\$132,198.33
 <u>PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO</u>		
CAPITAL Y RESERVAS		53,531.65
Capital Social	11,428.57	
Reserva legal	2,285.71	
Ganancias Acumuladas	39,817.37	
PASIVO NO CORRIENTE		1.14
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
PASIVO CORRIENTE		78,665.54
Cuentas por Pagar	64,236.40	
Prestamos de Accionistas	7,937.43	
Beneficios a Empleados por Pagar	821.98	
Retenciones	1,337.46	
Provisiones de Impuestos	65.24	
Obligaciones Transitorias	4,267.03	
TOTAL DEL PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO		\$132,198.33

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.
CONTADORES PUBLICOS- INSCRIPCION 2086

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

ACTIVO

ACTIVO NO CORRIENTE		\$24,712.66
Equipo de Oficina	3,871.74	
Dep. Equipo de Oficina	(2,124.62)	
Mobiliario de Oficina	1,373.95	
Dep. Mobiliario de Oficina	(763.64)	
Equipo de Producción	49,817.46	
Dep. Equipo de Producción	(28,509.03)	
Herramientas	2,836.89	
Dep. Herramientas	<u>(1,790.09)</u>	
ACTIVO CORRIENTE		104,478.00
Inventarios	12,619.35	
Deudores (SGR)	81,899.86	
Anticipos a Corto Plazo	8,895.38	
Cuentas Transitorias	265.00	
Efectivo en Caja	<u>798.41</u>	
TOTAL DEL ACTIVO		<u><u>\$129,190.66</u></u>

PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO

CAPITAL Y RESERVAS		65,527.19
Capital Social	11,428.57	
Reserva legal	2,285.71	
Ganancias Acumuladas	<u>51,812.91</u>	
PASIVO NO CORRIENTE		1.14
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
PASIVO CORRIENTE		63,662.33
Cuentas por Pagar (SGR)	49,499.37	
Prestamos de Accionistas (SGR)	9,914.35	
Beneficios a Empleados por Pagar	868.54	
Retenciones	1,602.43	
Provisiones de Impuestos	49.17	
Obligaciones Transitorias	<u>1,728.47</u>	
TOTAL DEL PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO		<u>\$129,190.66</u>

SALVADORA BALLEJOS

JOSE ISABEL GUEVARA

CONTADORA

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.

REPRESENTANTE LEGAL

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

ACTIVO

ACTIVO NO CORRIENTE		\$78,734.74
Propiedad Planta y Equipo	53,844.56	
Dep. Propiedad Planta y Equipo	(15,338.39)	
Inversiones Permanentes	40,228.57	
 ACTIVO CORRIENTE		 343,244.82
Inventarios	174,751.43	
Deudores (SGR)	134,033.59	
Crédito Fiscal	15,313.77	
Cuentas Transitorias	90.08	
Efectivo en Caja	18,398.70	
Fondos en Deposito	657.25	
TOTAL DEL ACTIVO		<u><u>\$421,979.56</u></u>

PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO

CAPITAL Y RESERVAS		128,736.76
Capital Social	48,640.00	
Reserva legal	9,418.92	
Ganancias Acumuladas	51,100.97	
Ganancia del Ejercicio	19,576.87	
 PASIVO NO CORRIENTE		 1.14
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
 PASIVO CORRIENTE		 293,241.66
Proveedores	219,839.85	
Cuentas por Pagar (SGR)	17,598.34	
Prestamos de Accionistas (SGR)	47,709.43	
Beneficios a Empleados por Pagar	796.58	
Retenciones	2,056.67	
Provisiones de Impuestos	4,354.68	
Obligaciones Transitorias	886.11	
TOTAL DEL PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO		<u><u>\$421,979.56</u></u>

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

ACTIVO

ACTIVO NO CORRIENTE		\$23,877.19
Equipo de Oficina	4,336.34	
Dep. Equipo de Oficina	(3,243.06)	
Mobiliario de Oficina	1,373.95	
Dep. Mobiliario de Oficina	(1,189.58)	
Vehículos	22,425.77	
Dep. de Vehiculo	(1,278.48)	
Equipo de Producción	2,617.00	
Dep. Equipo de Producción	<u>(1,164.75)</u>	
ACTIVO CORRIENTE		200,937.03
Inventarios	121,334.00	
Deudores (SGR)	38,409.62	
Crédito Fiscal	32,509.21	
Anticipos a Corto Plazo	8,592.91	
Efectivo en Caja	<u>91.29</u>	
TOTAL DEL ACTIVO		<u><u>\$224,814.22</u></u>

PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO

CAPITAL Y RESERVAS		76,185.38
Capital Social	11,428.57	
Reserva legal	9,418.92	
Ganancias Acumuladas	52,221.45	
Ganancia del Ejercicio	3,116.44	
PASIVO NO CORRIENTE		1.14
Provisión Obligaciones Laborales	1.14	
PASIVO CORRIENTE		148,627.70
Proveedores	59,882.42	
Prestamos a Corto Plazo	34,000.00	
Cuentas por Pagar (SGR)	53,090.37	
Beneficios a Empleados por Pagar	581.09	
Retenciones	1,072.08	
Obligaciones Transitorias	<u>1.74</u>	
TOTAL DEL PATRIMONIO (NETO) Y PASIVO		<u><u>\$224,814.22</u></u>

SALVADORA BALLEJOS

CONTADORA

JOSE ISABEL GUEVARA

REPRESENTANTE LEGAL

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS DE NORTE AMERICA)

INGRESOS	\$736,393.19
COSTO DE VENTA	(600,434.43)
MARGEN BRUTO	135,958.76
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	(28,113.95)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(103,522.65)
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.00
RESULTADO DE OPERACIÓN	(4,322.16)
GASTOS FINANCIEROS	(1,888.49)
GANANCIA DE OPERACIÓN	2,433.67
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(608.42)
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u><u>\$1,825.25</u></u>

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.
CONTADORES PUBLICOS-INSCRIPCION No.2086

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS DE NORTE AMERICA)

INGRESOS	\$724,031.22
COSTO DE VENTA	(554,494.38)
MARGEN BRUTO	169,536.84
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	(37,706.31)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(110,670.94)
GASTOS NO DEDUCIBLES	3,372.40
RESULTADO DE OPERACIÓN	<u>17,787.19</u>
GASTOS FINANCIEROS	(669.65)
GANANCIA DE OPERACIÓN	17,117.54
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(5,122.00)
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u><u>\$11,995.54</u></u>

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.
CONTADORES PUBLICOS-INSCRIPCION No.2086

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS DE NORTE AMERICA)

INGRESOS	\$1,260,025.39
COSTO DE VENTA	(1,047,736.56)
MARGEN BRUTO	212,288.83
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	(88,119.66)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(84,115.72)
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>(1,597.86)</u>
RESULTADO DE OPERACIÓN	38,455.59
GASTOS FINANCIEROS	(9,815.68)
PRODUCTOS FINANCIEROS	(3,966.94)
INTERESES	(5,848.74)
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	<u>28,639.91</u>
RESERVA LEGAL	(2,004.80)
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(7,058.24)
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u>19,576.87</u>

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

VENTURA SOSA S.A. DE C.V.
CONTADORES PUBLICOS-INSCRIPCION No.2086

INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS DE NORTE AMERICA)

INGRESOS	\$671,537.17
COSTO DE VENTA	(571,161.86)
MARGEN BRUTO	100,375.31
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE VENTA	(16,076.64)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(76,355.05)
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>(434.12)</u>
RESULTADO DE OPERACIÓN	7,509.50
GASTOS FINANCIEROS	(3,209.53)
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	4,299.97
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	1,183.53
GANANCIA NETA DEL PERIODO	<u><u>\$3,116.44</u></u>

SALVADORA BALLEJOS
CONTADORA

JOSE ISABEL GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO

Nº 16

LISTA DE CLIENTES

**CLIENTES ACTIVOS DE INDUSTRIAS ARROCERAS GUEVARA LANDAVERDE,
S.A. DE C.V.**

No.	NOMBRES
1	Carlos Efraín Granados
2	Sebastián Alfaro Reyes
3	Maria Blas Villatoro
4	Maria Susana de Hernández
5	Albertin Gómez
6	José Mártir Hernández
7	Delmy Maribel Santos Ventura
8	Agroindustria Gumarsal, S.A. de C.V.
9	Armando Alexis Rodríguez
10	Asisclo Reyes
11	Victoria Palacios
12	Pastora Rivera Martínez
13	Roberto Cabezas
14	Arturo Enrique Reyes
15	Edwin Efrén Reyes Guzmán
16	Eduardo Ventura Rubio
17	Mario Medrano
18	Mauricio Barrera
19	Gerber Quinteros
20	José Alonso Rodríguez
21	Ricardo Antonio Rodríguez
22	Criaves, S.A. de C.V.
23	José Nelson Hernández
24	Nelson Ulises Escobar
25	Carlos Alberto Martínez
26	Marvin López
27	Luís Mejía
28	Nelly Cano
29	José Adán Pérez
30	Dispensa Estrella
31	Cereales Leonor
32	Cereales San José
33	Cereales Bendición de Dios
34	Eugenio Rivera
35	Federico Vásquez
36	Zepeda S.A. de C.V.
37	Cereales don Guayo
38	Mini súper Santa Mónica
39	Heriberto Martínez
40	Erlinda Medrano
41	Elizabeth Gómez
42	Pedro Antonio Serrano
43	Carlos Navas
44	Cereales Castro Monje
45	Distribuidora el Carmen
46	Distribuidora el Renacer
47	Fátima Martínez
48	Ricardo Zelaya
49	Jesús Amado Acosta
50	Mario Alberto Quintanilla