

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
(MAECE)



**"CONSULTORIA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
FUENTECLARA, S.A. DE C.V."**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARIALEJANDRA HENRIQUEZ PLATERO  
LUIS ALONSO AVELAR AVELAR  
SERGIO LEONEL CUENCA CHAVEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
**MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

DOCENTE DIRECTOR:  
**MSC. DIMAS RAMÍREZ ALEMÁN**

DICIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se llevo a cabo a través de la realización de una consultoría a la empresa **Fuenteclara S.A. de C.V.**,

Las áreas evaluadas fueron las siguientes:

- ✓ Área Estratégica
- ✓ Área Mercadológica
- ✓ Área de Producción y Operaciones
- ✓ Área Financiera
- ✓ Área Organizacional y del Recurso Humano
- ✓ Área Tecnológica y de Innovación

**Fuenteclara** es una empresa que se dedica a la producción y distribución de productos de limpieza especializados en el cuidado del hogar y en la agroindustria, con más de 15 años de existencia ha logrado posicionarse en el mercado nacional, a pesar de existir una fuerte competencia en este tipo de industria. Clasificada como mediana empresa, cuenta con más de 25 empleados y abastece aproximadamente al 70 % del mercado nacional con sus productos de las líneas hogar e industrial.

El trabajo lo integran 5 Capítulos, los cuales se identifican a continuación mediante una breve descripción:

En el Marco Referencial (**Capítulo I**), se identifican los problemas principales de la compañía sujetos del presente estudio. Estos son los siguientes:

- Complementar y fortalecer los procesos, procedimientos y políticas internas, que lo que genera es la duplicidad de esfuerzos, uso inadecuado de recursos, inadecuada segregación de funciones y un escaso control interno.
- Limitado crecimiento, principalmente por falta de financiamiento y capital fresco aportado por sus accionistas.
- No cuenta con un estructurado plan estratégico que le permita tomar decisiones encaminadas a buscar mejores ideas y alternativas, traducidas en acciones de crecimiento y rentabilidad a corto y largo plazo.



- La metodologías de evaluación del desempeño del personal de ventas y los incentivos y sistemas de compensación no se encuentran definidos ni estructurados de manera que agreguen valor al crecimiento en las ventas y por ende al de la empresa.

Sobre este último punto se efectúa y diseña la Propuesta expuesta en el capítulo IV; punto sobre el cual la empresa decide solicitar la propuesta en cuestión.

En el Marco Teórico (**Capítulo II**), se menciona toda aquella información teórica y conceptos relacionados y enfocados a la propuesta que se expone en el capítulo IV, comenzando por las generalidades de la industria, las de la empresa, los sistemas administrativos, la evaluación del desempeño, la compensación laboral y todo aquello que conlleve a un panorama más amplio para la comprensión de la propuesta presentada.

En la realización del diagnóstico de la empresa (**Capítulo III**) se utilizó la herramienta "diagnóstico 360 grados para PYMES". Esta herramienta tiene como objetivo encontrar dentro de las Pequeñas y Medianas empresas, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del entorno y a partir de ellas, poder realizar las acciones adecuadas y necesarias para potenciar el desarrollo y crecimiento del futuro de cada empresa diagnosticada.

El resultado encontrado con dicha herramienta, se describe a grandes rasgos, de la siguiente manera, mencionando algunas áreas relevantes:

#### **Dirección Estratégica**

La empresa cuenta con una misión y visión establecida la cual está en proceso de formalización y divulgación, no existe un plan estratégico diseñado, los objetivos tanto del corto como del largo plazo no están claramente definidos.



### **📌 Dirección y Liderazgo**

Con respecto a las Gerencias y Jefaturas, los jefes inmediatos toman decisiones directas para temas relevantes, no obstante para temas de Gastos, inversiones grandes, o cambios relevantes en la compañía, siempre son consultados con la propietaria.

### **📌 Análisis del Entorno**

No se cuenta con un análisis FODA que permita conocer cuáles son las fortalezas y amenazas de la empresa. La empresaria tiene un conocimiento general de las variables macroeconómicas de su sector, pero no al detalle.

### **📌 Estructura organizacional**

La empresa posee un organigrama que distingue cada una de las áreas de la empresa; sin embargo no tienen por escrito ningún manual de organización y funciones de cada una de las áreas y puestos de trabajo, aunque sí se conocen cuales son las responsabilidades por áreas.

### **📌 Finanzas**

Tiene actualizado los libros básicos requeridos; aunque no se cuenta con una programación planificada de los pagos de impuestos, los mismos son bien controlados por un despacho externo que les presta el servicio de contabilidad.

### **📌 Mercadeo y Ventas**

Tiene segmentado los clientes lo que le permite introducirse en el mercado nacional, además necesita conocer quiénes son sus clientes principales con base a datos históricos; no existe una herramienta para conocer las necesidades de los clientes y qué es lo que piensan de los productos que ellos fabrican.

En éste capítulo se detalla a su vez, los resultados obtenidos de la encuesta que tuvo como objetivo analizar el potencial de mercado que la empresa Fuenteclara tiene para explotar sus productos en las demás ramas



de la industria. De acuerdo a los resultados obtenidos FUENTACLARA, tiene su mayor potencia de crecimiento en las empresas agua envasada (37%), seguida de Lácteos (32%), de las de jugos y azucaradas (24%) y bebidas carbonatadas (7%).

### **PROPUESTA DEL SISTEMA**

Al final del presente documento (Capítulo IV), se podrá observar la propuesta de algunas herramientas organizacionales a implementar en la compañía, relacionada con un organigrama, descripción de puestos y perfiles de trabajo, procedimiento y formatos de evaluación de desempeño y compensación a fin de aportar a solucionar parte de las debilidades de la compañía, específicamente a puestos de vendedores que estimulan la venta del producto agroindustrial y de los cuales depende, la consecución de nuevos clientes y abastecer al mercado nacional.

Para la compensación se propuso el plan de retribución combinado el cual consiste en un base fijo condicionado con una meta de venta mínima, mas un porcentaje de comisión por las ventas arriba de la meta mínima la forma de calculo se detalla dentro de la propuesta.

La evaluación de desempeño presentada comprende dos partes una que mide las habilidades y aptitudes que debe poseer un vendedor y una segunda parte que evalúa las competencias considerando 12 factores, sobre los cuales los empleados están comprometidos para aportar a la compañía; todo con el objetivo de incentivar y generar con ello un crecimiento en los ingresos de la empresa según sea la proyección de ventas que haya determinado para cada una de sus líneas de producción y considerando la potencialidad del mercado no abastecido.



## INTRODUCCION

Esta investigación se llevo a cabo en la empresa FUENTECLARA, S.A. de C.V., perteneciente al municipio de Santa Tecla; la cual produce productos de limpieza del hogar y agroindustrial.

Clasificada como mediana empresa cuenta con 25 empleados, surtiendo un 65% del mercado salvadoreño, con un gran potencial de crecimiento nacional e internacional. Dentro de su estructura organizativa se identifican las gerencias de Administracion, Produccion, Ventas e Innovación y tecnología; dicha estructura responde a una visión de crecimiento a corto y mediano plazo.

Este trabajo esta estructurado de cinco capítulos los cuales se resumen a continuación:

En el capitulo I se incluye la estructura del anteproyecto o marco referencial que servirá de guía para la elaboración del mismo ,resume y especifica la información general de la compañía que sirvió de base para el trabajo elaborado desde su giro hasta su misión, visión y filosofía ; así como el planteamiento del problema en si de la compañía su justificación para que mereciera ser investigado y el alcance del trabajo, definición de objetivos específicos y generales de la investigación; metodología de la investigación que incluye la definición del universo el método de investigación a utilizar y las fuentes primarias, secundarias de información a utilizar de igual forma las variables de investigación utilizadas a fin de poder tener los elemento y criterios suficientes y necesarios para determinar las verdaderas causas que originan los problemas que le aquejan a la compañía.



El capítulo II, contiene el marco teórico y conceptual relacionados con la investigación que incluye antecedentes de la industria química, la operación y finalidad de FUENTECLARA, S.A. de C.V.; además se incluyen las teorías y conceptos relacionados con sistemas administrativos, descripción de puestos, evaluación de desempeño y compensación, detallando prácticas y métodos utilizados para poder presentar una propuesta de solución.

El capítulo III, presenta el diagnóstico resultante de la evaluación realizada a FUENTECLARA S.A. de C.V., utilizando la herramienta diagnóstico de 360 grados de PYMES, donde se evalúan sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así como la potencialidad de poder convertirse en exportador de los productos que fabrica. Como resultado de ese diagnóstico, se genera el presente informe que muestra la foto de las condiciones actuales de la empresa y las áreas más críticas que necesitan mejorar al corto plazo.

Se incluyen ideas y criterios afinados mediante discusiones, reuniones, sobre los resultados obtenidos con el Mentor, según el Proyecto de EXPRO-USAID: Programa Piloto Mentor, intercambiando experiencias y conocimientos, con lo cual se obtuvo una mejor percepción situacional de la compañía.

En el capítulo IV, se presentan algunas herramientas organizacionales a implementar en la compañía, relacionada con un organigrama, descripción de puestos y perfiles de trabajo, procedimiento y formatos de evaluación de desempeño y compensación a fin de aportar a solucionar parte de las debilidades de la compañía.

El capítulo V, resume las conclusiones y recomendaciones obtenidas de todo el trabajo de investigación de tal forma que las mismas sirvan de punto de partida para la implementación de nuevas soluciones.



## CAPITULO I

### MARCO REFERENCIAL

#### 1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA FUENTECLARA S.A. DE C.V.

La historia de la empresa Fuenteclara se describe en cada una de las siguientes etapas:

1. **En 1998** nació la empresa Fuenteclara S.A. DE C.V. con el propósito de ser una alternativa en el mercado nacional en el área de productos de limpieza especializados en el cuidado del hogar.  
Inicio actividades en la Colonia Centroamérica, fabricando y distribuyendo un limpiador de vidrios bajo la marca SOLEX, aumentando la línea con limpiadores para cocina y baños.
2. **En 1999** nació un producto más, bajo la marca GENIAL, desinfectante de pisos con distintos aromas y presentaciones. En este mismo año se creó la línea institucional llamada OFFICE CLEANER, con una amplia gama de productos de limpieza.
3. **En el año 2003**, se hizo alianza con el distribuidor principal a nivel nacional (**comercio salvadoreño COMERSAL**), para distribuir sus productos en supermercados, tiendas y mayoristas.
4. **En diciembre 2003** se trasladó de la Colonia Centroamérica a una nueva instalación, reiniciando operaciones en Santa Tecla. Adquirió además, Maquina llenadora de líquido.
5. **En el 2004**, comenzó a participar en licitaciones gubernamentales y de ONG`S, ampliando la gama de artículos ofertados. Adquirió nuevamente otra maquinaria llenadora de líquido.



6. **En el 2006** fue acreditada por el Consejo Superior de Salud Pública (CSSP), como Laboratorio de Productos Químicos y Afines.
7. **En el 2007**, se lanzo la línea agroindustrial con sus productos de limpieza y desinfección especializada para la industria láctea: ACIFOS 140, BASACLOR 110 Y ALKADET 120. En ese mismo año se obtuvo la Acreditación como Laboratorio de Productos Veterinarios.

**Tabla 1. Datos Empresa**

<b>Razón Social</b>	Fuenteclara S.A. de C.V.
<b>Nombre Comercial</b>	Laboratorios Fuenteclara
<b>Dirección</b>	18 av. Sur, no. 2-3, residencial Don Bosco, Nueva San Salvador, El Salvador
<b>NIT</b>	0614-200993-110-5
<b>Ciudad</b>	Nueva San Salvador, El Salvador
<b>Teléfono y Fax</b>	TEL: 2288-3958, FAX: 2228-1335
<b>Persona entrevistada (propietario o gerente)</b>	Rhina Schmidt de Trigueros
<b>Correo electrónico</b>	rtrigueros1@yahoo.com
<b>Número directo y/o celular</b>	Cel. 7150-6803
<b>Número de empleados</b>	25
<b>Producto y/o servicios principales</b>	Productos químicos para la limpieza del hogar y línea de productos para la agroindustria.
<b>Producto y/o servicios con potencial exportador</b>	Línea de productos para la agroindustria y Línea de Productos para el cuidado del hogar



## 1.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

### 1.1.1. MISION

Producir y llevar a nuestros clientes productos y soluciones de limpieza de alta calidad a precios competitivos, mejorando el entorno de la comunidad en que operamos.

### 1.1.2. VISION

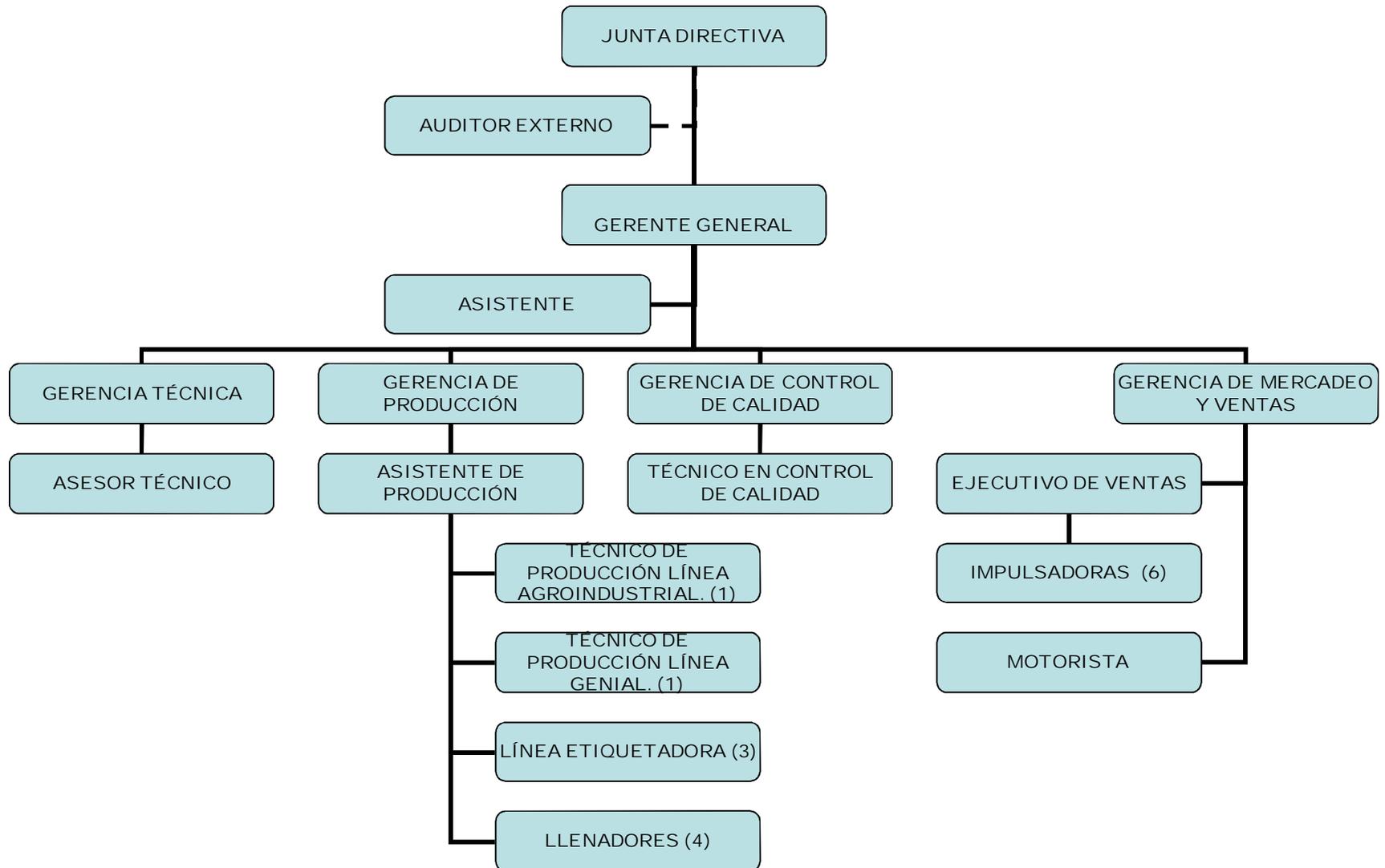
Ser reconocidos como la mejor empresa centroamericana fabricando productos de limpieza y desinfección para el cuidado del hogar, institucional e industrial.

### 1.1.3. POLITICA DE CALIDAD

El trabajo en equipo es la base de nuestra empresa para satisfacer las exigencias del mercado a través de la implementación de nuestro **SISTEMA DE CALIDAD** y una excelente actitud de servicio.

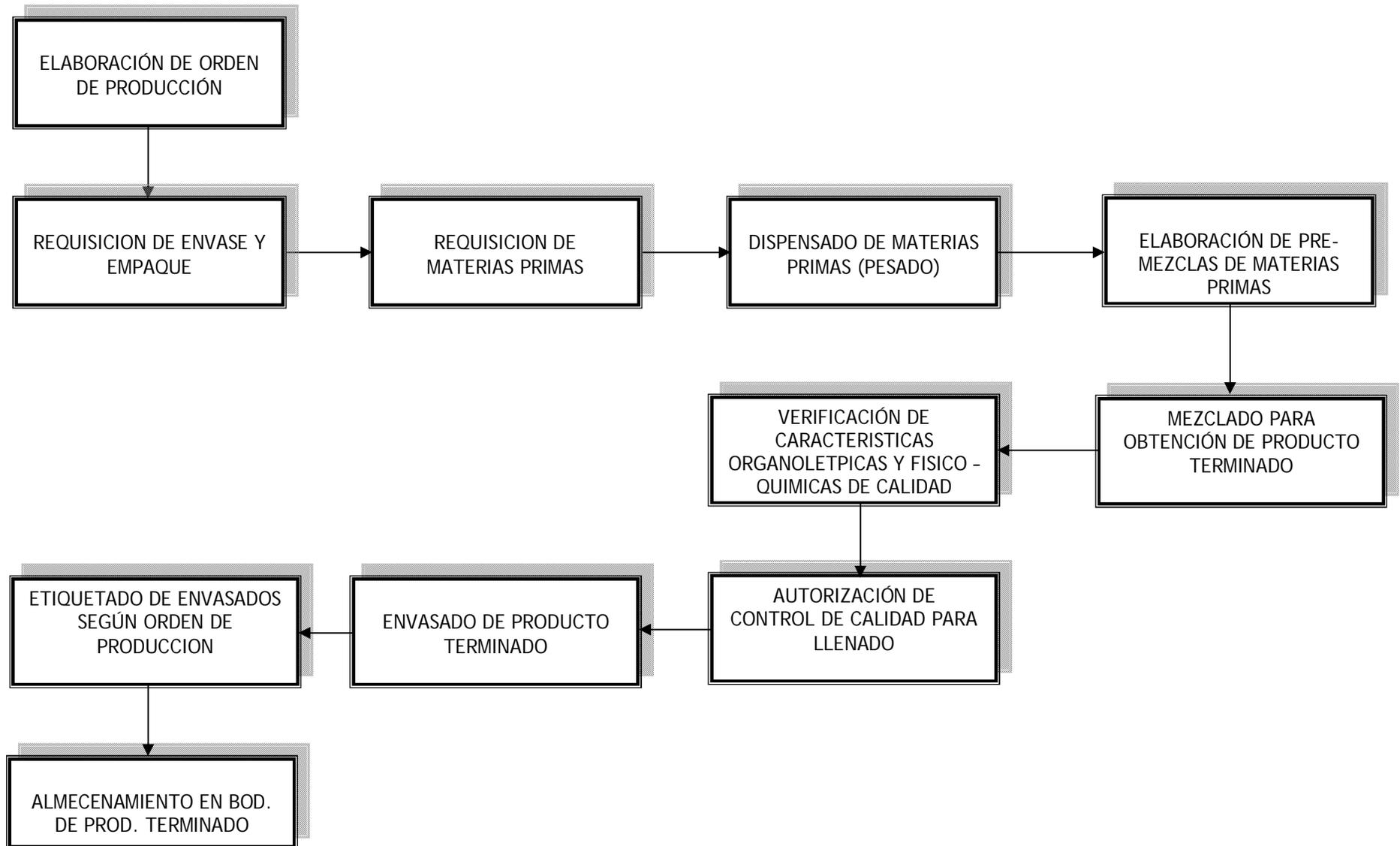


### 1.2. ORGANIGRAMA





### 1.3 FLUJO DE PROCESO DE LINEA AGROINDUSTRIAL FUENTECLARA S.A. DE C.V





## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa **Fuenteclara S.A. de C.V.** es una organización clasificada como mediana empresa y, a pesar de la fuerte competitividad que existe en ese tipo de industria en el mercado salvadoreño y a nivel regional, la vislumbra con un gran potencial de crecimiento a nivel nacional e internacional.

A sus 15 años de existencia, se ha abierto mercado con sus diferentes productos en un 70% del territorio nacional mediante diferentes canales de distribución, lo cual la van consolidando consistentemente en el tiempo; el otro 30% es un segmento de mercado que lo tienen otras empresas.

No obstante, actualmente le aquejan, entre otros, los siguientes problemas:

- Carece de procesos, procedimientos y políticas internas en la aplicación de cada una de las actividades, lo que provoca que haya una duplicidad de esfuerzos, uso inadecuado de recursos, faltas de control interno y una adecuada segregación de funciones.
- Limitado crecimiento, principalmente por falta de financiamiento y capital fresco aportado por sus accionistas.
- No cuenta con un estructurado plan estratégico que le permita tomar decisiones encaminadas a buscar mejores ideas y alternativas, traducidas en acciones de crecimiento y rentabilidad a corto y largo plazo.
- Necesitan implementar un sistema de información para la investigación de mercados, que les permita conocer con anticipación la necesidades , preferencia de los clientes actuales y de lo potenciales, así como de las condiciones del mercado y de las estrategias de la competencia que les facilite reaccionar con anticipación a contrarrestar las acciones de sus oponentes.

Como consecuencia de lo anterior es de suma importancia que la empresa Fuenteclara, ejecute una propuesta sobre las estrategias,



estructura salarial y un sistema de medición y evaluación del desempeño de su fuerza de venta, que incentive al personal a fomentar y propiciar el crecimiento de la compañía en el corto y mediano plazo, a nivel nacional como internacional.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

Una de las causas principales que ha limitado el crecimiento de la empresa Fuenteclara ha sido la falta de una fuerza de venta agresiva y estratégica, con políticas y objetivos claros de cada uno de los vendedores y su gerente, en cuanto a las metas de ventas y segmentos de mercado a incursionar ;por lo tanto, es necesario implementar un sistema de capacitación y motivación de su fuerza de ventas a través de una estructura salarial competitiva, políticas y objetivos claros, así como un sistema de medición y evaluación que le inspire confianza y consistencia a su fuerza de ventas, así como entusiasmo en concretar cada día metas mas altas de ventas .

Con dicha implementación se pretende que los directivos y la fuerza de ventas tomen conciencia del potencial de ventas que existe en el mercado, tanto nacional como internacional, y que conozcan qué tipo de estrategias facilitan el crecimiento en ventas, mejorando así la rentabilidad, concretando el crecimiento y consolidando el beneficio de los accionistas y empleados al formar parte de una organización de éxito.

Esta investigación se justifica porque con el desarrollo de la misma se pretende que la gerencia pueda tener un informe de su realidad actual que medidas y estrategias necesita implementar de inmediato, así como priorizar el orden de las soluciones de las deficiencia de cada una de las áreas de acuerdo a sus conveniencia.



#### **4. COBERTURA DE LA INVESTIGACION**

##### **4.1. COBERTURA ESPACIAL**

La consultoría se realizará en la empresa Fuenteclara S.A. de C.V., la cual está ubicada sobre la 18 av. Sur # 2-3, residencial Don Bosco, Nueva San Salvador.

##### **4.2. COBERTURA TEMPORAL**

Para dicho estudio, se ha considerado utilizar datos contemplados desde el año 2007 al 2008, esto por la razón de estudiar y analizar el comportamiento de la empresa en los últimos 24 meses y así poder definir ciertas estrategias para la toma de decisiones.

#### **5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

##### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar y presentar una consultaría organizacional que incluya el diagnostico y herramientas de descripción de puestos, evaluación desempeño, y compensación para la empresa Fuenteclara, s.a. de c.v.

##### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis en tres niveles de la empresa: Estratégico, Procesos y Organizativo.
- Identificar las fortalezas y oportunidades que ayuden al crecimiento y solidez de la empresa.
- Determinar estrategias de ventas y promociones para el incremento de las mismas en la línea agroindustrial.
- Realizar encuestas de mercado para identificar características e insumos de limpieza y sanitización que se utilizan en la industria láctea, bebidas, jugos, agua envasada, bebidas carbonatadas y cerveza; para determinar estrategias de penetración en el mercado.
- Definir estándares para determinar el salario óptimo de los empleados de la empresa.



- Definir planes de retribución o sistema de compensación salarial para el área de ventas.
- Definir los perfiles y funciones de puestos de cada área.
- Presentar una metodología para la evaluación del desempeño

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La población o universo para el estudio de consultoría al cual se le hizo la evaluación con la herramienta denominada 360 grados, fue la del personal que trabaja en la empresa, específicamente aquellas que poseen una autoridad para la toma de decisiones. Estas son las Jefaturas de cada una de las áreas en cuestión, así como aquellas personas que pertenecen también a la empresa y que fueron delegados por ellos mismos.

Gerencia General.....	= 1
Gerente de producción.....	= 1
Gerente técnico.....	= 1
Jefe de Área.....	= 1
Supervisores de Áreas.....	= 2
Técnico .....	= 1
Vendedor.....	= 1
Total	= 8

También se consideran como parte del universo aquellas empresas que demandan productos de la empresa Fuenteclara, específicamente de la industria Láctea, bebidas , jugos, agua emvasada, bebidas carbonatadas, las que serán encuestadas a fin de indagar sobre el mercado potencial de los productos producidos por la compañía. El detalle de las empresas es el siguiente:

#### **Empresas Lácteas:**

- ✓ Lactosa de C.V.
- ✓ Agrosania S.A de C.V.



- ✓ Empresas lácteas Foremost, S.A.
- ✓ Industria Láctea San José S.A. de C.V.

**Empresas Envasadas:**

- ✓ Kastle Pure, S.A. de C.V.
- ✓ Ecopura S.A. de C.V.
- ✓ Industrias La Roca, S.A. de C.V.
- ✓ Multiplicaciones S.A. de C.V.
- ✓ Inversiones Vida, S.A. de C.V.(ALPINA)
- ✓ Aquapura S.A. de C.V.

**Empresas de Jugos y Azucarados:**

- ✓ Envasadora Diversificada S.A. de C.V. (ENDISA)
- ✓ Grupo Jumex
- ✓ Productos Lácteos San Antonio, S.A.(PROLACSA)
- ✓ corporación Bon Appetit

**Empresas Carbonatadas (Cervezas):**

- ✓ Industrias la constancia, S.A. de C.V.

**6.2 METODO DE LA INVESTIGACION**

Para el desarrollo del estudio de consultoría se definió una población finita y el método para recabar información fue a través de entrevistas con el fin de poder desarrollar la herramienta: Diagnostico 360 grados.

A continuación se describe la metodología de dicha herramienta:

El Diagnóstico 360° Integral para PYME's, es una herramienta que tiene como objetivo encontrar dentro de las pequeñas y medianas empresas debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades del entorno y, a partir de ellas, poder realizar las Acciones adecuadas y necesarias para potenciar el desarrollo futuro de cada empresa diagnosticada.



Se le llama 360° porque se pretende abarcar todas las áreas de una empresa; es decir, con esta herramienta podemos detectar la situación integral actual de una empresa para dar las recomendaciones que ayuden a ser más competitivas a las empresas.

Para lograr una verdadera competitividad de la empresa, hay que observar las funciones de la misma en su conjunto. Esto trae como consecuencia, reconocer las actividades de las unidades de negocio, separándolas en etapas estratégicamente relevantes que permitan en su totalidad, abordarlas para agregar valor.

El diagnóstico promete un área de intervención en todas las áreas funcionales de la empresa. Está diseñado para un perfil del cliente de pequeñas y medianas empresas de productos y/o servicios que requieren evaluar su actual nivel de competitividad mediante valoraciones como: de posicionamiento de mercado, aceptación de productos y precios, para tomar decisiones que le conduzcan a consolidar su crecimiento a un corto plazo de tiempo.

#### **METODOLOGÍA Y PROCESO**

El proceso se inicia con una entrevista al empresario y sus colaboradores más directos apoyados por una pauta que contiene parámetros de mejores prácticas de la situación sujeta a análisis. Además, se le solicita antecedentes contables para extraer de ellos el movimiento de los principales indicadores «financiero - contables» de la empresa.

Una vez recopilada la información se procede a descargar las respuestas obtenidas con los parámetros dados en el software, ponderando esta información y extrayendo de ella los menores puntajes (15) que pasarán a conformar las principales debilidades observadas en la empresa. **(ver Anexo A: Herramienta 360 grados)**

El proceso culmina con la redacción y presentación de las conclusiones del diagnóstico, acompañado por: el informe financiero



contable, una presentación de sus principales fortalezas y debilidades, las consecuencias que se producirían en la empresa de realizar acciones en los aspectos prioritarios a intervenir, recomendaciones que puede desarrollar con recursos propios, y con recursos externos y nuestra visión de la primera intervención, sustentada en el impacto y factibilidad de llevarla a cabo.

El diagnóstico considera tres grandes niveles en la empresa y los divide en áreas que proporcionan resultados de la situación actual de la empresa, basándose en preguntas y con ponderaciones de 0 (cero) al (5) cinco, siendo el cinco el puntaje más alto.

Dichos niveles tienen actividades que pueden ser desempeñadas por un área específica dentro de la empresa y se clasifican en 13 áreas distintas, como se detalla a continuación.

<b>1º. NIVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>3º. NIVEL ORGANIZATIVO</b>
i. Área Dirección Estratégica	viii. Área Finanzas
ii. Área Dirección y Liderazgo	ix. Área Estructura Organizacional
iii. Área Análisis del Entorno	x. Área Recursos Humanos
iv. Área de Exportaciones	xi. Área Gestión de Información
<b>2º. NIVEL DE PROCESOS</b>	xii. Área Gestión de Calidad
v. Área Mercadeo y Ventas	xiii. Área Innovación y Tecnología
vi. Área Producción y Operaciones	
vii. Área Gestión Ambiental	

Para comprender mejor la estructura, se hace una breve explicación de los términos usados y factores involucrados en la herramienta 360, según se muestra a continuación:

- ➔ **Área:** es una estructura definida y organizada que tiene un objetivo específico al interior de la empresa.
- ➔ **Sub área:** es un componente del área que se hace cargo de lineamientos específicos.



- **Aspecto Específico:** es aquello relevante o peculiar que es necesario evaluar de una sub área.
- **Preguntas:** tienen como propósito focalizar la observación de una situación real en la empresa buscando calificar el aspecto específico.
- **Calificación:** corresponde a la evaluación cuantitativa, en una nota de 1 a 5, en cuanto se aproxima la empresa a la excelencia.

**1º. NIVEL ESTRATÉGICO**

Área	Sub - área	Aspectos Específicos
Dirección Estratégica	Misión y Visión	Misión de la Empresa
		Nivel de socialización de la Misión
		Evaluación de la visión estratégica
	Historia de la Empresa	Razón de ser de la empresa
		Descripción de la evolución histórica de la empresa
		Influencias en el desarrollo de la empresa
	Objetivos Estratégicos	Especificación de los objetivos estratégicos
		Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos
		Consistencia entre los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa
Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo	Estilo de liderazgo gerencial
		Criterios de asignación de la autoridad
	Autonomía	Nivel de autonomía de decisión del dueño
		Nivel de autonomía de decisión de los cargos ejecutivos
	Instrumentos de	Instrumentos utilizados



	Gestión	Mecanismo de información acerca de los costos y beneficios de las decisiones tomadas
Análisis del Entorno	Normativa e Institucionalidad	Conocimiento de normativa que influye en la acción de la Empresa
		Conocimiento de instituciones publicas y privadas que influyen en la acción de la empresa
		Instrumentos de Fomento
	Comprensión del Sector	Variables macroeconómicas que influyen en la empresa
		Evaluación del sector económico de la empresa
		Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno
	Alianzas	Evaluación de la relación estratégica con otras empresas
Búsqueda de nuevos negocios		
Exportaciones	Instrumentos de Salida	Motivación de índole personal
		Mercado Exterior
		Motivación Productiva
	Operativa Internacional	Recursos disponibles
		Experiencia acumulada
		Producto adecuado disponible
		Expectativas adecuadas
	Información disponible	Barreras existentes
		Capacidad de precios razonables
		Implicación decidida del equipo directivo

**2º. NIVEL DE PROCESO**

Área	Sub - área	Aspectos Específicos
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes	Atención de clientes
		Relación con clientes



		Satisfacción de clientes
	Segmentación, Mercado Meta, Posicionamiento	Segmentación con clientes
		Definición de mercado meta
		Posicionamiento
	Productos	Coordinación entre producción y mercado
		Desarrollo de productos
		Generación de aportes del equipo de ventas para nuevos productos.
	Precio	Fijación de precios sobre la base de la estructura de costos.
		Estudio de precios de la competencia
		Atributos del producto y fijación de precios
		Entorno y tendencia
	Gestión de Ventas	Valoración de la fuerza de venta al interior de la empresa
		Sistema de gestión de ventas
		Control y registro de gestión
		Entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas
		Material de apoyo
	Comunicaciones	Política de promoción
		Plan comunicacional
		Consistencia comunicacional
		Presupuesto
Distribución	Canal de distribución	
	Contratos con distribuidores	
	Entrenamiento de productos	
Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores	Criterio de selección de proveedores
		Planificación de compras
		Cumplimiento de proveedores
	Manejo de	Recepción de insumos
	Manejo de materia prima	



	Inventarios	Sistematización de inventarios
		Almacenamiento
		Control de inventarios
	Planificación de la Producción	Pronóstico de demanda de productos
		Plan maestro de producción
		Planificación de recursos de materiales y control de procesos
	Distribución en Planta	Disposición óptima de máquinas en planta
		Espacio físico para crecer
		Diagrama de distribución en planta
	Nivel Tecnológico	Antigüedad y estado de máquinas y equipos
		Planificación de adquisición de maquinarias
		Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos
	Mantenimiento	Plan de mantenimiento
		Personal calificado que realice el mantenimiento
		Coordinación entre producción y mantenimiento
		Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinaria y equipos

Gestión Ambiental	Normativa Ambiental	Política ambiental
		Registros de parámetros de gestión ambiental
		Quejas de la comunidad
		Sumario Sanitario
	Manejo de Residuos	Características de los residuos y emisiones
		Procedencia y composición de residuos
		Tratamientos de residuos



	Riesgo y Salud Ocupacional	Prevención de la contaminación
		Expertos en Prevención de Riesgos
		Capacitación en Prevención de Riesgos
		Sistema de Seguridad
		Ventilación de Producción
		Protección de Personal

### 3°. NIVEL ORGANIZATIVO

Área	Sub - área	Aspectos Específicos
Estructura Organizacional	División del Trabajo	Descripción de la organización interna de la empresa
		Grado de formalización de las funciones al interior de la organización
		Jerarquía en la división del trabajo
	Poder de decisión	Descripción del proceso de toma de decisiones
		Participación del personal en el proceso de toma de decisiones
Finanzas	Tributaria y Normas Legales	Registros Legales
		Claridad de las tributaciones
		Planificación y Control tributario
	Registros Contables	Registros Contables
		Registro IVA
		Responsable de registro
		Disponibilidad y Oportunidad de la información
		Flujo de caja
	Análisis de Costos	Registro de Costos
		Uso de los registros
		Informe sobre Análisis de costos
		Control de costos
	Administración	Presupuestos y Estado de Resultado



	Financiera	Políticas de Inversión
		Análisis de cifras financieras
Recursos Humanos	Desarrollo del Personal	Competencias técnicas del personal
		Utilización de las competencias técnicas
	Política de Personal	Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal
		Política de promoción del personal
		Política de capacitación
		Política de empleo
	Incentivos y Beneficios del Personal	Política de incentivos
		Grado de motivación del personal
		Sistema de evaluación
		Sistema de remuneraciones y beneficios
	Clima y Motivación del Personal	Grado de pertenencia
		Satisfacción de los trabajadores con la empresa
		Rotación de personal

Área	Sub - área	Aspectos Específicos
Gestión de Información	Información	Manejo de fuentes de información internas y externas
		Procesamiento de la información
		Uso de la información
		Eficacia de la coordinación en la información
	Comunicación	Velocidad y fluidez de la comunicación
		Cobertura de la comunicación
		Eficiencia de la coordinación en la comunicación
Gestión de Calidad	Control de calidad	Política de Control de Calidad
		Responsable del control de calidad



		Productos rechazados
		Procedimientos de rechazo
	Procedimientos	Normas de Calidad
		Instrumentos de Medición
		Revisión Sistemática
		Operación sistemática de aseguramiento de la Calidad
	Calidad de Procesos	Revisión de Productos
		Registro de Productos
		Garantía de Producto
	Innovación y Tecnología	Estrategia Tecnológica
Estrategia de desarrollo de productos		
Innovación		Contacto con clientes y consultas por mejoras de producto que realiza
		Capacitación técnica
		Mejoramiento de procesos
		Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad
		Reconocimiento a innovación y mejora continua
Sistema e Infraestructura		Unidad de desarrollo
		Contacto con instituciones tecnológicas
		Laboratorios de análisis y control de calidad
		Alianzas tecnológicas
Proyectos de Innovación		Presupuestos de proyectos de innovación
		Créditos y Subvenciones
		Cartera de proyectos de innovación
		Administración de ejecución de proyectos de innovación
TIC's		Incorporación de tecnologías de



		información
		Beneficios y oportunidades
		Inversión en mejora de sistema de información

1

### 6.3 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se utilizo fuentes primarias y secundarias.

#### 6.3.1 FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria será aquella que se recolecte en el lugar de la investigación; es decir, cuando aquellas información que se obtiene de las entrevistas realizadas al personal de la empresa.

##### 6.3.1.1 ENTREVISTAS

El proceso para obtener información iniciará con entrevistas al empresario y sus colaboradores más directos: Dueño de la empresa (Dirección), Gerente Técnico, Jefe de Producción, Supervisores de Venta y Vendedores. Dentro de estas entrevistas se solicito información sobre la operatividad de la empresa desde antecedentes, informes contables y otro tipo de información de carácter administrativo.

#### 6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son aquellas de tipo bibliográfico, las cuales servirán para sustentar y dar respaldo a la investigación a realizar.

## 7. VARIABLES A INVESTIGAR

Estas variables se han clasificado en macrovariables y microvariables, lo que permitirá hacer un análisis más completo de la empresa.

<b>MACROVARIABLES</b>	<b>MICROVARIABLES</b>
-----------------------	-----------------------

<sup>1</sup> Diagnostico 360 grados para PYMES de la organización especializada en mejorar la competitividad de ejecutivos y empresarios (Competitividad Empresarial)



Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo
	Instrumentos de Gestión
	Comprensión del Sector
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes
	Productos
	Gestión de Ventas
Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores
	Manejo de Inventarios
	Planificación de la Producción
	Distribución de Planta
	Nivel Tecnológico
	Mantenimiento
Gestión Ambiental	Normativa Ambiental
	Manejo de Residuos
	Riesgo y Salud Ocupacional
Finanzas	Tributaria y Normas Legales
	Registros Contables
Recursos Humanos	Desarrollo del Personal
	Política de Personal
	Incentivos y Beneficios del Personal
	Evaluación del Desempeño



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### A. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA FUENTECLARA S.A. DE C.V.

##### 1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA QUIMICA

###### 1.1. Antecedentes y evolución de la Industria Química

###### LA INDUSTRIA QUÍMICA

Tradicionalmente, las operaciones de la industria química se basaban en una simple modificación o en un aumento de las dimensiones de los aparatos utilizados por los investigadores en los laboratorios. En la actualidad, todo proceso químico se estudia cuidadosamente en el laboratorio antes de convertirse en un proceso industrial y se desarrolla gradualmente en instalaciones piloto, no implantándose a gran escala hasta que no queda demostrada su rentabilidad.

La transición desde el laboratorio hasta la fábrica es la base de la industria química, que reúne en un solo proceso continuo, llamado cadena o línea de producción, las operaciones unitarias que en el laboratorio se efectúan de forma independiente. Algunos ejemplos de estas operaciones unitarias son la trituración y molienda de las materias sólidas, el transporte de fluidos, la destilación de las mezclas de líquidos, la filtración, la sedimentación, la cristalización de los productos y la extracción de materiales.

###### Análisis del proceso químico:

El cálculo de un proceso químico lleva consigo tres tipos de problemas que, aunque relacionados entre sí, dependen de principios técnicos completamente diferentes. El primer tipo de problemas se



encuentra en la preparación de los balances de materia y energía del Proceso, y en el establecimiento de las misiones que han de cumplir las diferentes partes de la instalación. El segundo tipo de problema es la determinación de las características específicas de las instalaciones necesarias para cumplir su función. Por ejemplo, en el laboratorio, un líquido no inflamable se puede evaporar haciéndolo hervir sobre una llama descubierta, pero en la industria el mismo proceso requiere tanques metálicos de gran área que faciliten la transferencia térmica entre la fuente de calor y el líquido. El tercer tipo de problemas incluye los de la selección de aparatos y materiales, y la integración de los diferentes medios dentro de un plan coordinado. Estos tres tipos pueden designarse como problemas de proceso, operaciones básicas y problemas de cálculo de planta, respectivamente. Los procesos son en su mayoría químicos, de operaciones básicas son principalmente de tipo físico y los de cálculo de planta son en gran parte mecánicos. En el diseño de un proceso industrial estos problemas no se pueden separar y tratar cada uno individualmente.

## 1.2. Conceptos

### 1.2.1. Industria

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

### 1.2.2. Química

La química puede describirse como el estudio de la composición de la materia y los cambios por los que atraviesa.

La química como ciencia comenzó a partir del siglo 17 los chinos, egipcios, griegos y alquimistas contribuyeron a su desarrollo.

**Química Industrial:** Comprende la producción de sustancias químicas básicas y de artículos básicos tales como plástico,



fertilizantes y drogas. Interviene en la producción de alimentos preparados.

### **1.3. Importancia de la industria**

La industria fue el sector motor de la economía desde el siglo XIX y, hasta la Segunda Guerra Mundial, la industria era el sector económico que más aportaba al producto interior bruto (PIB), y el que más mano de obra ocupaba. Desde entonces, y con el aumento de la productividad por la mejora de las máquinas y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

### **1.4. Tipos de industria:**

Los diferentes tipos de industria que existen son los siguientes:

- Industria textil.
- Industria metalúrgica.
- Industria química.
- Industrias tecnológicas.
- Industria de la alimentación.
- Industrias básicas

### **1.5. Industria Química**

"Sector que se ocupa de las transformaciones químicas a gran escala. La industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de las que tenían originariamente".

Las industrias químicas se pueden clasificar en industrias químicas de base e industrias químicas de transformación. Las primeras trabajan con materias primas naturales, y fabrican productos sencillos semielaborados que son la base de las



segundas. Las industrias de base están localizadas en lugares próximos a las fuentes de suministros. Un ejemplo de industria química de base es la fabricación de alcohol por fermentación de azúcares.

#### **1.5.1. Clasificación de la Industria Química**

A continuación se presenta la **clasificación de la industria** según la cantidad de materia prima que utilizan y los bienes que producen.

*Refinería de petróleo perteneciente a la industria petroquímica.*

Utilizan grandes cantidades de materia prima y energía. Producen bienes semielaborados para abastecer a otras industrias.

- Extractivas (minería).
- Siderúrgicas (hierro y acero).
- Metalúrgicas (todo tipo de metales).
- Petroquímicas (utilizan derivados del petróleo).
- Química pesada (elaboran productos químicos indispensables para otras industrias).

#### ***Industrias de bienes de equipo***

Producen bienes para otras actividades, pero no utilizan energía ni materia prima como las industrias pesadas o de base.

- Maquinaria.
- Materiales de construcción.
- Astilleros (fabricación de barcos).
- Producción de vehículos industriales.
- Industria aeronáutica

#### ***Industrias ligeras o de uso y consumo***

Producen bienes directamente para el consumidor.



- Alimentación y bebidas.
- Electrodomésticos y aparatos eléctricos.
- Informática, telecomunicaciones etc...
- Farmacéutica y química ligera.
- Textil, cuero y calzado.
- Muebles.
- Papel y artes gráficas.
- Otras.

## **2. EMPRESA FUENTECLARA S.A. DE C.V.**

### **2.1. Antecedentes**

FUENTECLARA S.A. DE C.V. Empresa del área industrial del Municipio de Santa Tecla. Se constituyo el 20 de septiembre de 1993 en la Colonia Centroamérica, con el capital mínimo requerido por la ley mercantil del país.

Inicio operaciones en 1998 nació con el propósito de ser una alternativa en el mercado nacional en el área de productos de limpieza especializados y cuidado del hogar.

Inicio actividades fabricando y distribuyendo un limpiador de vidrios bajo la marca SOLEX, aumentando la línea con limpiadores para cocina y baños.

En 1999 Surgio un producto más, bajo la marca GENIAL, desinfectante de pisos con distintos aromas y presentaciones. En este mismo año nació la línea institucional llamada OFFICE CLEANER, con una amplia gama de productos de limpieza.

En el año 2003, Fuenteclara hizo alianza con el distribuidor principal a nivel nacional (COMERSAL) para distribuir sus productos en supermercados, tiendas y mayoristas.



En el 2004, comienzo a participar en licitaciones gubernamentales y de ONG'S, ampliando la gama de artículos ofertados, también adquiere nueva maquinaria: llenadora de 4 pistones

En el 2006 Fuenteclara fue acreditada por el CSSP como Laboratorio de Productos Químicos y Afines.

En el año 2007, se lanzo la línea agroindustrial con sus productos de limpieza y desinfección especializada para la industria láctea: ACIFOS 140, BASACLOR 110 Y ALKADET 120. En ese mismo año se obtuvo la acreditación como Laboratorio de Productos Veterinarios.

## **2.2. Operación y finalidad**

Actualmente cuenta con 25 empleados, distribuye las líneas de productos agroindustria y del cuidado del hogar surtiendo un 65% del mercado Salvadoreño y con un gran potencial exportador.

Su casa matriz se ubica en el municipio de Santa Tecla de donde distribuye a las diferentes zonas del país; dentro de su estructura organizativa se identifican como las principales Gerencias, Administración, producción, ventas innovación y tecnología.

## **B. TEORIA SOBRE SISTEMA, EVALUACION Y COMPENSACION.**

### **1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVO**

#### **1.1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS**

##### **1.1.1. CONCEPTO**

Para Koontz y Weihrich - "Sistema es 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 con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente -."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Harold Koontz y Heinz Weihrich, "Administración una Perspectiva Global ", Editorial Mc Graw Hill. Decima Edicion,1995. Pág.119



Los sistemas en general incluyen tres elementos esenciales en sus definiciones:

1. Todo sistema es un conjunto de partes
2. Estas partes se interrelacionan entre sí
3. Se interrelacionan por un propósito o fin común.

#### 1.1.2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Los elementos que le dan vida a un sistema y que son consumidos en forma directamente proporcional a lo que el sistema produce para alcanzar el equilibrio, son:

- Entrada:

Son los ingresos del sistema, pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, constituyendo la fuerza de arranque que provee al sistema de sus necesidades operativas.

- Proceso:

El proceso es la realización de una o varias actividades que transforma una entrada (insumo) en salida (producto terminado), como tal puede ser una máquina, un producto, una tarea realizada por la organización etc.

Se obtienen de procesar las entradas, al igual que las entradas pueden ser productos, servicios e información.

- Retroalimentación:

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a reingresar al sistema como recurso o información.

La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome las medidas de corrección, basándose en la información retroalimentada.



## 1.2. SISTEMA ADMINISTRATIVO

### 1.2.1. CONCEPTO

Según Córdoba de Juárez los sistemas administrativos - Son conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí, que tienen como fin lograr la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la institución -.

### 1.2.2. CARACTERISTICAS

Los sistemas administrativos presentan las siguientes características:

- Totalizan el logro de los objetivos de la organización.
- Maximizan la capacidad y rendimiento de personas
- Mantienen su cohesión con el propósito de permanecer siempre unidos.
- Tienen capacidad de aceptar nuevas actividades o modificar las actuales para aumentar la rentabilidad.

### 1.2.3. ACCIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

El accionar del sistema administrativo se desarrolla sobre la base de las etapas del proceso administrativo.

La planeación del sistema se estructura teniendo como base las necesidades que demande la administración en todos los aspectos, objetivos, ambiente, utilización de los recursos, sus componentes y sus actividades, en función de mejorar sus operaciones administrativas.

La organización del sistema, comprende dos elementos:

- ✓ **Definición de la estructura**, lo cual debe realizarse de tal forma que le permita a los dirigentes del sistema administrativo diferenciar las actividades, mejorar su comunicación, mejor eficiencia del control, clasificar la responsabilidad de la autoridad y mejorar la toma de decisiones, incentivando el trabajo en equipo.



✓ **Definición del recurso humano**, el cual se puede lograr por medio de un efectivo sistema de administración del recurso humano que comprenda aspectos tales como:

- Análisis, descripción y clasificación de puestos.
- Prestaciones e incentivos.
- Evaluación del desempeño con el propósito de obtener el desarrollo integral de las personas.

✓ **Dirección del sistema**

A través de esta fase, se lleva a cabo la realización de los planes proporcionando las medidas de actuación de los recursos que conlleven a la consecución de los objetivos propuestos.

✓ **Control del sistema**

Esta función debe de orientarse a medir, evaluar, y recompensar el desempeño de los elementos que lo integran, manera que se logre la retroalimentación adecuada y oportuna para el Establecimiento de medidas correctivas adecuadas. Por lo tanto en cualquier sistema en marcha se debe de hacer un control periódico que implique la evaluación de los planes y la planificación de los cambios.

## 2. EVALUACION DE DESEMPEÑO

### 2.1. Evaluación

#### 2.1.1. Concepto

- ✓ "El concepto de evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés evaluar y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo".<sup>3</sup>
- ✓ "Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación, basándose en una evidencia constatable."<sup>4</sup>
- ✓ "Es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a

<sup>3</sup> [www.chasque.net](http://www.chasque.net)

<sup>4</sup> [www.ucvlima.edu.pe](http://www.ucvlima.edu.pe), pag.11



identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.”<sup>5</sup>

### **2.1.2. Objetivos**

- Hacer un análisis crítico reflexivo
- Ver cumplimiento de metas
- Crear una línea base del proceso y obtener resultados.
- Ver si se han cumplido los objetivos planteados.
- Hacer una retroalimentación de las cosas para mejorar.
- Poder determinar las dificultades y fortalezas.
- Medir los impactos ocasionados por las diferentes variables
- Poder medir lo planeado
- Crear nuevas ideas a partir de resultados.

### **2.1.3. Importancia**

- Permite mejorar lo que hacemos.
- Permite ver si alcanzamos los objetivos.
- Reformula los objetivos según contexto.

---

<sup>5</sup> M.J.Aguilar y Ezequiel Ander-Egg 1992, pag. 18



- Permite rendir cuenta y transparentar las acciones, fortalece la organización, socializa los problemas y propuestas, y cohesiona a la organización.
- Ayuda a medir la viabilidad y sostenibilidad.
- Permite conocer el proyecto de manera clara y ver las propuestas.
- Es como un "termómetro": mide lo que haces y permite cambiar opciones.
- Dar seguimiento a los resultados.
- Se tiene que vincular procesos con resultados, pues se puede ser muy eficiente y no lograr los resultados.

#### 2.1.4. Tipos de evaluación

##### Según el momento en que se evalúa

**Ex ante:** Esta evaluación se realiza antes de la ejecución del programa y tiene como objeto de recogida de datos acerca de la situación inicial de la institución o del programa.

**Durante:** Es aquella que se realiza a lo largo del proceso de ejecución y que recoge de modo continuo y sistemático datos acerca del funcionamiento del programa.

**Final, ex post o de impacto:** Es realizada cuando el programa ha concluido. Nos permite recoger datos acerca de la ejecución, funcionamiento, efectos o resultados de un programa, cualesquiera que éstos hayan sido, tanto los esperados como los no esperados, y valorar en qué medida las necesidades que originó el programa han sido satisfechas o no o se han generado otras nuevas.



### **Según las funciones que cumple**

**Formativa:** La función que cumple es la de ir suministrando información a medida que avanza el programa de tal modo que puedan tomarse decisiones pertinentes para cambiar las acciones en curso.

**Sumativa:** Se realiza una vez ha concluido el programa, y pretende determinar los resultados obtenidos a partir de la implementación de sus actividades, indicando si ha sido capaz de dar respuesta a las necesidades que lo generaron. Es útil para ayudar en la toma de decisiones futuras, así como para comprobar las responsabilidades y verificar la eficacia y rentabilidad de lo evaluado.

**De impacto:** Cuando lo que se trata es de comprobar y valorar los efectos o la repercusión que un determinado hecho ha tenido sobre el medio en el que aconteció.

### **Según la procedencia de los evaluadores**

**Externa:** Quienes toman la iniciativa de efectuar la evaluación pueden ser pertenecientes a la institución o externos a ella, pero en cualquier caso ha de quedar claro que sí han de ser externos o ajenos a ella quienes la realicen.

**Interna:** Es la que efectúan profesionales pertenecientes a la propia institución pero que no intervienen en el programa, de modo que pueden valorar objetivamente tanto el trabajo realizado o el proceso seguido como los resultados obtenidos a fin de facilitar las decisiones pertinentes. El



conocimiento del programa del que dispongan resultará valioso al efectuar su tarea evaluativa.

**Mixta:** También denominada co-evaluación, pretende ser una combinación entre los dos tipos antes descritos. Se trataría de efectuar tanto la evaluación interna como la externa para posteriormente contrastar los datos procedentes de ambas y dar cuenta de las divergencias o concordancias. De este modo quedaría superados los problemas de ambos tipos de evaluación.

**Autoevaluación:** En este caso son los responsables de la ejecución del proyecto quienes llevan a cabo la actividad evaluativa. Pretenden reflexionar acerca del trabajo realizado o los resultados obtenidos. Presenta ventajas y desventajas similares a las indicadas para la evaluación interna, y, de hecho, a veces se la considera como tal.

#### **Según el aspecto objeto de evaluación o contenidos**

**Las necesidades o contexto:** Esta evaluación se hace después de haber estudiado la realidad y es previa a la formulación del proyecto. Se evalúa el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir y se realiza un diagnóstico de las necesidades de y con el grupo destinatario, para dirigir nuestra acción. Este tipo de evaluación coincide con el análisis de la realidad, que ya ha sido tratado previamente.

**El diseño o planificación:** Esta es una evaluación del diseño del programa, de su coherencia y su aplicabilidad. Puede cumplir una función de ayuda, a la hora de dar forma a propuestas y proyectos y formar decisiones sobre la



estructuración de los mismos. Permite, además, obtener una base para juzgar cómo se está llevando a cabo el programa.

**El proceso y desarrollo del programa:** Este tipo de evaluación sirve para guiar el proceso de ejecución del programa, de manera que se obtenga una información útil para realizar los ajustes convenientes mientras el programa se está llevando a cabo.

Busca, pues, explicaciones de lo que pasa, de los fallos y lo cambios que se producen.

**Resultados o productos:** Describe y juzga los resultados de un programa de intervención, relacionándolos con los objetivos y las necesidades, para evaluar el mérito del programa en su conjunto. Así, sirve para evaluar los efectos que ha producido el programa, no sólo los pretendidos y positivos, sino también los no buscados y negativos.

#### **2.1.5. Descripción del proceso de Evaluación**

La evaluación es un proceso permanente de información y reflexión sobre los aprendizajes y requiere, para su ejecución, de la realización de las siguientes etapas:

- Recoger y seleccionar información sobre los aprendizajes de las personas, a través de la interacción con ellas y de la aplicación de instrumentos.
- Interpretación y valoración de los aprendizajes en términos del grado de desarrollo de los criterios de evaluación establecidos en cada área y por ende, el grado de desarrollo de la competencia. La valoración debe darse en términos cualitativos.



- Toma de decisión, que involucra el establecimiento de un plan de acción que permita conocer, reforzar y estimular los aprendizajes que debe desarrollar y así poder planificar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, según las conclusiones a las que se llegue en la evaluación.

## 2.2. Evaluación de desempeño.

### 2.2.1. Concepto

- Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.
- Es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Es una herramienta o un instrumento que sirve para mejorar los resultados del recurso humano de la empresa.

### 2.2.2. Objetivos

Los objetivos que se pretenden medir con la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Medir el potencial humano.
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Generar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
- Definir la contribución de los empleados.

“La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”.



### **2.2.2.1. Objetivos Específicos**

Dentro de estos objetivos podemos mencionar.

- ✓ Adaptación del individuo al cargo
- ✓ Capacitación
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas
- ✓ Auto-perfeccionamiento del empleado
- ✓ Estimulo a la mayor productividad
- ✓ Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación de información al individuo

### **2.2.3. Importancia**

La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al individuo en el desempeño del cargo.

#### **IMPORTANCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA EMPLEADO**

- La información sobre el rendimiento obtenido, no solo es necesaria, sino también deseada.
- La mejora del rendimiento requiere una valoración previa
- Es conveniente que se midan las diferencias de rendimiento de los empleados y que éstas afecten a los resultados.
- La valoración y el reconocimiento del rendimiento puede motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño



### **IMPORTANCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### **2.2.4. Métodos de Evaluación de desempeño.**

##### **Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de referirse sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

1. **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.



3. **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.



## **Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### **2.2.5. Herramientas administrativas para la evaluación del desempeño.**

#### **2.2.5.1. Análisis y Descripción de puestos de trabajo**

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

#### **Análisis de la información sobre puestos:**

**Perspectiva general:** Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.



Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

### **Obtención de información para el análisis de puestos**

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

#### ***a) Identificación de puestos.***



Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

***b) Desarrollo del cuestionario.***

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- *Identificación y actualización:* se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- *Deberes y responsabilidades:* muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- *Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:* describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.



- Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores s.

### **Obtención de datos.**

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- **Entrevistas:** el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- **Comités de expertos:** aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto; permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- **Bitácora del empleado:** una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de



actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

- **Observación directa:** este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- **El método ideal:** flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

### **Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.**

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### **Descripción de puestos:**

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

**Datos básicos:** una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el



puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

- ✓ **Fecha**, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- ✓ **Datos de la persona que describió el puesto**, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- ✓ **Localización**: departamento, división, turno (del puesto).
- ✓ **Jerarquía**, para establecer niveles de compensación.
- ✓ **Supervisor**, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- ✓ **Características especiales**: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- ✓ **Resumen del puesto**: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
- ✓ **Condiciones de trabajo**: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- ✓ **Aprobaciones**: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso



verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

**Especificaciones del puesto:**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

**Niveles de desempeño:**

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el



supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

### **El sistema de información sobre los recursos humanos.**

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

#### ▪ **Diseño de puestos.**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.



▪ **Elementos organizativos del diseño de puestos:**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

**Flujo de trabajo.** Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

**Prácticas laborales.** Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

▪ **Elementos del entorno en el diseño de puestos:**

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en



potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

**Habilidad y disponibilidad de los empleados.** Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

**Demandas del entorno social.** El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

▪ **Elementos conductuales en el diseño de puestos:**

Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- **Autonomía** - responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- **Variedad** - uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** El problema de algunos puestos es que



no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

- **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- **Retroalimentación - información sobre el desempeño.** Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

#### **2.2.6. Descripción del proceso de evaluación del desempeño.**

El punto de partida del proceso de Evaluación del Desempeño es identificar las metas de desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente, Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará *coaching* y otro tipo de apoyo adaptable a la C y D, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

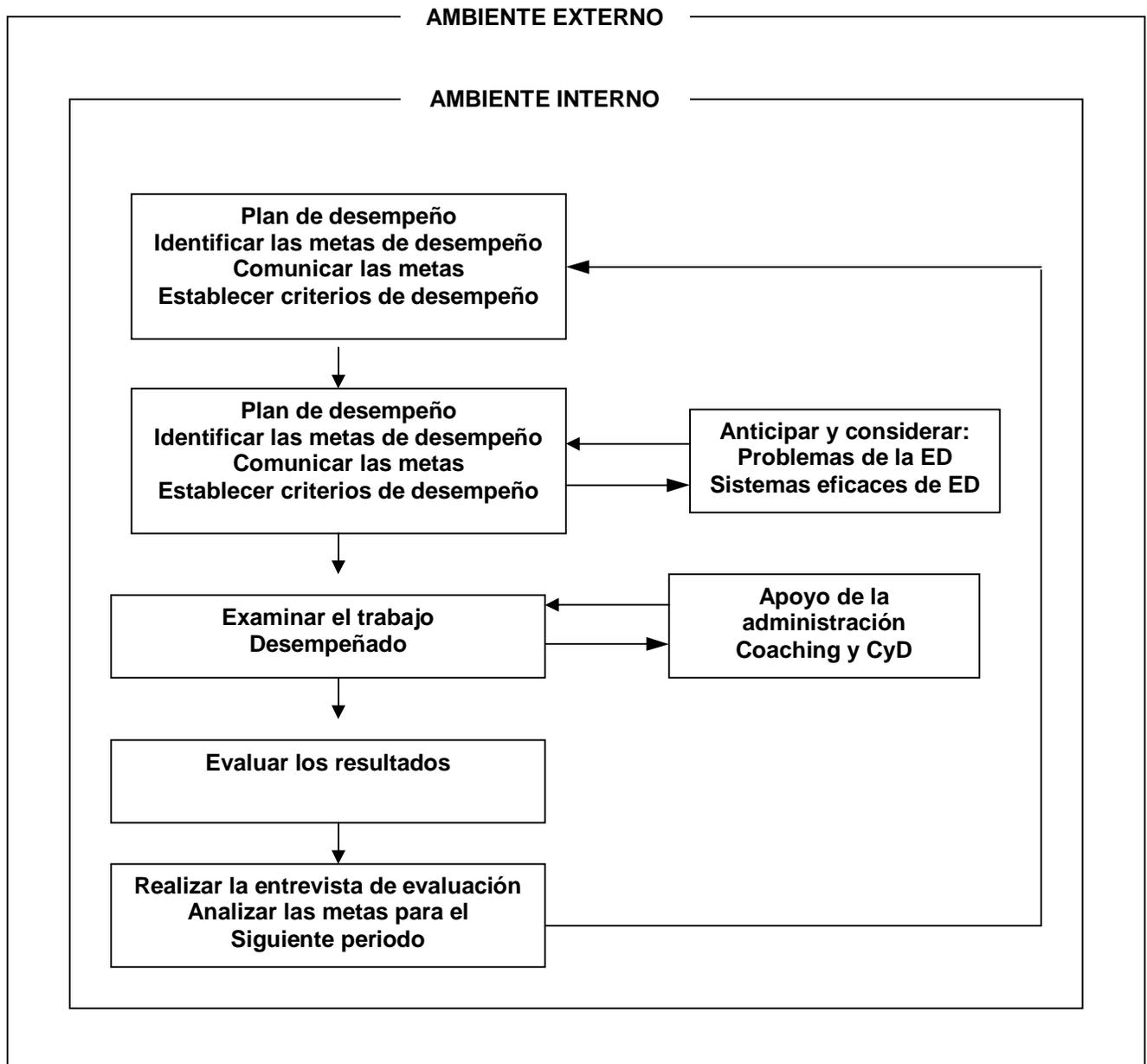
Después de que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas.

Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del



periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, que tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

**Proceso de Evaluación del  
Desempeño**





En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

#### **Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:**

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados.

#### **Selección del Tipo de Datos para Evaluar el Desempeño**

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": **Productividad** (lo que se ha logrado); **características Personales** (cómo se ha logrado, la conducta) y **Pericia** (habilidad).

- **Productividad**: Puede medirse mediante logros laborales específicos.
- **Características personales**: Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas. Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.



**Werther y Davis (1996), establecen que** "A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)".

- **Pericia:** Es la capacidad, conocimientos y habilidades que posee el individuo.

Un administrador de personal agrícola puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

Según **Werther y Davis (1996)**, la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procuran obtener actividades de acción sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

### 3. COMPENSACION

#### 3.1. Compensación

##### 3.1.1. Concepto

###### Compensación laboral

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es



el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita; y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

### 3.1.2. Objetivos de la compensación

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

### 3.1.3. Importancia de la compensación

La compensación juega un papel fundamental para mejorar el desempeño de las personas pues un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés



que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

#### **3.1.4. Normas para una efectiva y oportuna administración de las compensaciones.**

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

**El puesto de trabajo:** es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

- **La persona que lo desempeña:** se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- **La empresa:** sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- **Los factores externos a la empresa:** se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector



gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Según lo expuesto, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

### **3.1.5. Relación de la compensación con la evaluación de desempeño.**

#### **Función del área Compensaciones.**

En base a lo explicado en el punto anterior, la función del área de compensaciones o la función de un área de Recursos Humanos en relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de:

- ✓ Salarios;
- ✓ Revisiones de salarios y políticas de beneficios;
- ✓ Información estadística.

Debe asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

La política retributiva debe objetivarse al máximo, por ello las distintas herramientas que maneja el área deben coadyuvar a implementar criterios cuantificables que garanticen la equidad de las mismas. La descripción de puestos es la base de una política de retribuciones. A partir de la misma es posible puntuar y valorar los mismos.

La función de compensaciones se relaciona con todas las funciones de recursos humanos pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: la descripción del puesto y la evaluación de desempeño.



La remuneración debe estar además en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma.

**Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:**

- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Elevar la moral de la fuerza laboral
- ✓ Reforzar la seguridad laboral

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios. El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- ✓ Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- ✓ Reducir los costos de compensación.
- ✓ Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- ✓ Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.
- ✓ Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por



leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

✓ El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

### **3.1.6. Criterios para diseñar un plan de incentivos o remuneración.**

#### **➤ Elaborar e implantar el sistema**

Un sistema formal de remuneración no tiene por qué costarle mucho tiempo y dinero. "Formal" no significa "complejo". De hecho, cuanto más elaborado sea el sistema, más difícil es ponerlo en práctica, darlo a conocer e implantarlo.

El elemento más importante a la hora de establecer un sistema formal de administración de sueldos es obtener la aceptación, visto bueno y apoyo de los directores y supervisores de su empresa. Para tener éxito es imprescindible contar con un sistema bien definido, que se haya debatido a fondo y que se entienda bien.

Las etapas a seguir para establecer un sistema de remuneración son:

- Definir los puestos de trabajo;
- Evaluar los puestos de trabajo;
- Evaluar el valor de los puestos de trabajo;
- Implantar el sistema;
- Comunicar el sistema a los empleados;
- Evaluar el rendimiento de los empleados utilizando el plan.

#### **➤ Definir los puestos de trabajo**

A menos que conozca las especificaciones y exigencias de cada puesto de trabajo, no podrá compararlos para fines de la remuneración. Por consiguiente, es lógico que la etapa inicial



para establecer un sistema formal sea preparar una descripción de empleo para cada puesto.

Es posible que Usted mismo pueda redactar las descripciones, dado que en muchas pequeñas empresas, el propietario gerente ha trabajado en un momento dado en todos los puestos. No obstante, la forma más fácil y eficaz de compilar la información relativa a cada puesto de trabajo es pedir a los propios empleados que describan su respectivo empleo. Los supervisores deberían revisar posteriormente esas descripciones.

La mejor solución es preparar un formulario sencillo que será rellenado por el empleado (o por la persona que lo entreviste). Es el momento ideal para explicar a sus empleados lo que desea hacer. Tienen que saber que Usted necesita su ayuda para concebir un sistema de remuneración, y que no está tratando de determinar si hacen bien su trabajo, sino que simplemente quiere saber cuáles son exactamente sus funciones. El formulario debería incluir las siguientes categorías:

- Título del cargo
- Relación jerárquica
- Especificaciones
- Función principal (¿cuál es la principal responsabilidad del puesto de trabajo?).  
*Funciones principales* - (Haga una lista de las funciones principales en orden de importancia y calcule el porcentaje de tiempo dedicado a cada una.)
- *Otras funciones* - (Haga una lista de las funciones que no desempeña de forma regular.)

***Exigencias del puesto de trabajo:***

- Estudios o formación exigidos;
- Experiencia o antecedentes exigidos
- Complejidad técnica/administrativa
- Responsabilidad en materia de resultados financieros;



- Responsabilidad en materia de supervisión;
- Condiciones de trabajo no habituales.

Probablemente le llevará cierto tiempo preparar las descripciones de trabajo a partir de la información. Proporcionada por sus empleados. No obstante, esa información puede servirle también para otros usos, además de permitirle comparar los puestos de trabajo para fines de remuneración. Así, puede que descubra que algunos empleados no hacen lo que Usted pensaba que hacían o el trabajo para el que fueron contratados. Es posible que decida que quiere hacer ciertos cambios en sus rutinas de trabajo. La información obtenida puede resultarle útil también para:

- Contratar, formar y perfeccionar a los empleados;
- Reestructurar las funciones dentro de la organización;
- Comparar los datos sobre los puestos de trabajo para fines de encuestas sobre la remuneración;
- Asegurar el cumplimiento de las distintas leyes sobre las prácticas de empleo y las tasas de remuneración;
- Evaluar el rendimiento laboral teniendo en cuenta las funciones asignadas.

### 3.1.7. HERRAMIENTAS DE COMPENSACIÓN

#### ➤ **Desafíos Del Área de Compensaciones.**

Incluso los métodos más racionales para la determinación de los niveles de pago deben tener en cuentas varios retos. Entre estos están:

#### ✓ **Cambios inducidos por la tecnología.**

En ocasiones, algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada en su valor relativo, debido a sus fuerzas del mercado. En muchos casos, esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.



✓ **Presión sindical.**

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza laboral se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociaciones de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en el mercado libre de trabajo.

✓ **Productividad**

La sobrevivencia y éxito de las compañías dependen de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, la compañías no pueden atraer a los inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más que lo que estos aportan. Por eso, si el nivel de compensación empieza a exceder el de producción se deben replantear los puestos para revertir la situación.

✓ **Políticas internas de sueldos y salarios**

La mayor parte de las organizaciones han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones regionales en que se encuentre, así como por el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras.

### **3.2. COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS.**

Con frecuencia se piensa que el mejor motivador para los vendedores es recibir más dinero. Sin embargo ahora sabemos que, frecuentemente, el dinero adicional no alcanza como motivador para mejorar el desempeño de un vendedor "tipo", en principio porque ese vendedor tipo no existe.

Algunos vendedores tratan de ganar todo el dinero posible. Para otros, una vez alcanzado un piso de ingresos que les asegura la estabilidad familiar el dinero adicional no funciona como motivador para el logro. Un tercer tipo busca trabajar lo suficiente como para conservar el empleo, y no más. Hay vendedores que buscan



alcanzar o superar "su cuota" de ventas, y para ellos el dinero funciona como un motivador secundario.

Desde la perspectiva de la empresa, el mecanismo de compensaciones tiene dos grandes ventajas: en primer lugar, es fácil de manejar para el gerente. Además, el dinero adicional es un modo muy efectivo de orientar al vendedor a la conducta deseada.

Supondremos que quien dirige las ventas:

- Sabe qué hace realmente un vendedor de su empresa.
- Tiene prioridades para el trabajo de sus subordinados, y los planes de compensación refuerzan estas prioridades.
- Los planes de remuneración deben incentivar las actividades prioritarias para la empresa

#### ➤ **CUÁNTO DEBE GANAR UN VENDEDOR**

Un aspecto importante y no resuelto se refiere a la remuneración máxima que puede ganar un vendedor. Algunos proponen que el vendedor puede ganar una cantidad ilimitada, ya que su techo es su capacidad de venta. Si gana más que el presidente de la empresa, ¡mejor para todos.

Hay otro punto de vista según el cual un vendedor no debe ganar más que su gerente, porque esto afecta la moral de la línea gerencial y desalienta a los mejores vendedores a ascender.

Como en otros aspectos de la función de ventas, quizás no exista un punto de vista "correcto", y el límite a la remuneración de un vendedor dependerá de un conjunto de circunstancias de la persona, la empresa y el mercado.

Si se quiere mantener la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo.



Los más empleados son los siguientes:

- **El salario o sueldo fijo:** Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.
- **La comisión:** Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores ( si el vendedor logra ventas de 10,000 US\$, recibe 1,000 US\$ de comisión)
- **Incentivos económicos:** Por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa, por ejemplo, 500 US\$ por lograr el 100% del presupuesto de ventas.
- **Compensaciones combinadas:** Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.
- **Compensación monetaria indirecta:** Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc.

Establecer un sistema de compensación, exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación, así como sobre el método. EL nivel se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y esta influido por el perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes.

### 3.2.1. OBJETIVOS DE UN PLAN DE REMUNERACIONES

Cualquier plan de remuneraciones depende de las necesidades de los vendedores y de la empresa.



➤ **Desde la perspectiva DEL VENDEDOR**, su plan de remuneraciones debe por lo menos:

- *Ser equitativo*: Debe tener equidad interna (relación con el esfuerzo realizado, los resultados obtenidos y las remuneraciones de otros empleados de la empresa) y también equidad externa (relación con las remuneraciones vigentes en el mercado)
- *Dar estabilidad*: Proteger a los vendedores, al menos hasta cierto grado, contra pérdidas de ingresos ajenas a la voluntad del vendedor.
- *Dar incentivos*: El mejor trabajo, en cantidad o efectividad, debe tener recompensa.
- *Ser entendible*: El vendedor debe poder calcular en forma sencilla y exacta el ingreso esperado.

➤ **Desde la perspectiva DE LA EMPRESA**, el plan de remuneración de los vendedores debe:

- *Ser atractivo*: La empresa debe poder atraer y retener a vendedores competentes. Para esto son decisivos tanto la magnitud del ingreso como la forma en que se lo recibe
- *Motivar*: Debe fomentar actividades específicas, relacionadas con las prioridades de la empresa. De otro modo el vendedor se concentrará sólo en lo que le da comisiones más altas, descuidando actividades críticas como la prospección o el servicio post venta.
- *Premiar*: El programa de compensaciones debe suministrar el marco para otorgar recompensas rápidas y específicas, cuando el vendedor está haciendo lo que la empresa espera de él.
- *Equilibrar*: Lograr que las recompensas sean proporcionales a los resultados. Lograrlo puede ser difícil, sobre todo en actividades tales como la capacitación de clientes o la atención adecuada de las quejas, cuyo impacto directo a corto plazo es imposible de medir.
- *Fidelizar*: En empresas de Seguridad, el plan de remuneraciones de los vendedores debe estimular la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. En esto hay que ser cuidadoso: uno de los



intangibles más difíciles de medir es la calidad de la relación entre los vendedores y sus clientes, que puede ser más fuerte que la relación entre los clientes y la empresa.

- *Ser fácil de administrar:* Cualquier plan de remuneraciones debe ser fácil de comprender, de implantar y de ajustarse cuando sea necesario.

### **3.2.2. CLASES DE COMPENSACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS**

- Compensación Intrínseca
- Compensación Extrínseca
  - o Financiera
    - Indirecta (seguridad, tiempo no trabajado, otros)
    - Directa (Fija y variable)
  - o No Financiera
    - Recompensas Informales
    - Recompensas por acciones y logros específicos
    - Recompensas formales

### **3.2.3. CRITERIOS PARA DISEÑAR UN PLAN DE REMUNERACIONES**

#### **Características de un Plan de Compensación Efectivo**

- 1.- Se enfoca en motivar a la Fuerza de Ventas tanto en las necesidades Estratégicas como Tácticas de la Empresa: Utilidades, Crecimiento, Participación de Mercado, Volumen de Ventas, Etc.
- 2.- Esta empatado con criterios medibles que amarran con los factores críticos de éxito del área de ventas de la Empresa
- 3.- Incluye elementos tanto fijos como variables fáciles de manejar por la Empresa como fáciles de entender por la Fuerza de Ventas
- 4.- Tiene un diseño que es lo suficientemente complejo para ajustarse a las necesidades reales de la Empresa y de la Fuerza de Ventas



- 5.- No lastima o toma ventaja ni de la Empresa ni de la Fuerza de Ventas, sin embargo se protege a la Fuerza de Ventas Primero, dentro de ciertos límites
- 6.- Motiva a toda la Fuerza de Ventas: A los estrellas a continuar; a los vendedores promedio a mejorar y a los de desempeño malo a salir de la Empresa
- 7.- Distinguen entre desempeño de tareas o funciones y logro de resultados
- 8.- No cambia más rápido que la habilidad de la Fuerza de Ventas para ajustarse y proteger sus propios intereses; así como los de los clientes
- 9.- No cambia más lento que el cambio de las metas de la Empresa o las condiciones del mercado
- 10.- Es lógico, apropiado y hace sentido al cliente- la última validación.

**Paquete de compensación para vendedores - ESTRUCTURA:**

Si es Variable, éstos pueden ser:

- ✓ Bonos
- ✓ Comisiones
- ✓ Incentivos
- ✓ Concursos
- ✓ Herramientas de Trabajo

Prestaciones Intangibles:

- ✓ Puesto
- ✓ Empresa
- ✓ Estabilidad
- ✓ Imagen
- ✓ Desarrollo profesional

Directores \_\_\_\_\_

Gerentes \_\_\_\_\_

Jefes ó Supervisores \_\_\_\_\_

Vendedores \_\_\_\_\_

Promotores \_\_\_\_\_

Fijo	Variable
80% a 90%	10% a 20%
60% a 80%	20% a 40%
25% a 50%	50% a 75%
10% a 40%	60% a 90%
10% a 20%	80% a 90%



Para organizar un plan de remuneración de vendedores se debe tomar en cuenta qué nivel global de remuneración se pretende pagar, cómo se compondrá ese monto y cuáles serán los criterios de medición.

El **monto global** que se pagará a los vendedores depende al menos de tres factores: la experiencia, educación y habilidad necesarias para cumplir con el trabajo adecuadamente, el nivel de ingresos en puestos comparables en la empresa, y los sueldos de mercado para puestos similares. En términos generales, mientras más altos son los ingresos mejores son los vendedores que se puede reclutar y retener.

La **mezcla de compensaciones** de los vendedores habitualmente está compuesta por un sueldo básico y comisiones adicionales. A esto pueden adicionarse gratificaciones por logros excepcionales. El sueldo debería asegurar al vendedor un nivel de vida mínimo incluso en malas temporadas. A esto pueden agregarse incentivos de distintos tipos, basados en la calidad de su desempeño individual o grupal.

Pueden usarse muchos **criterios de medición**, variables según la mezcla de remuneraciones y los objetivos de la empresa. Debe tenerse en cuenta que muchas de las actividades que debe realizar un vendedor no pueden medirse directamente. Con relación a las ventas, las empresas pueden establecer distintos tipos de cuotas que se relacionen con comisiones o gratificaciones adicionales.



### CAPITULO III

## DIAGNÒSTICO GENERAL DE LA EMPRESA FUENTECLARA

### 2.1 ANALISIS Y EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO

#### 2.1.1. DESARROLLO DE DIAGNOSTICO 360 EN LA EMPRESA FUENTECLARA

Para realizar el diagnostico de la empresa se utilizo la herramienta: "de 360". Esta herramienta tiene como objetivo encontrar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del entorno y a partir de ellas, poder realizar las acciones adecuadas y necesarias para potenciar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Los Resultados del diagnóstico, obtenidos a través del software, mostraron que las Sub-áreas más débiles se encontraron en (con un puntaje promedio igual a 1.00):

- Las Exportaciones
- Los incentivos y Beneficios del personal
- Las Políticas del personal
- La parte de Comunicaciones en el área de Mercadeo y Ventas

Y las áreas con mayor estabilidad habían sido las siguientes(con un puntaje promedio igual a 5.00 y 4.00):

- Proveedores
- Historia de la Empresa
- Nivel Tecnológico
- Autonomía y
- Área tributaria y Normas Legales

(Ver Anexo B para un mayor detalle de la puntuación obtenida en las demás áreas)



## 2.1.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO POR ÁREAS

### ✚ Dirección Estratégica

La empresa cuenta con una misión y visión establecida la cual está en proceso formalización y divulgación. La gerencia conoce, cual es la razón de su organización, hacia donde quiere llegar, cuáles han sido todas las etapas por la que ha pasado su negocio, tanto negativo como positivo y ha asignado las responsabilidades en base a las competencias que poseen sus colaboradores. No existe un plan estratégico diseñado; si bien es cierto algunos objetivos tanto del corto mediano y del largo plazo están en la mente de la administración, estos no están claramente definidos, no son del conocimiento del personal; tampoco hay un presupuesto y un plan de actividades y acciones para alcanzarlos.

### ✚ Dirección y Liderazgo

La Gerencia General de la empresa, participa en tareas operativas y las jefaturas están involucradas y comprometidas con las directrices que reciben de la gerencia. La gerencia delega y da autoridad a las Jefaturas, para toma de decisiones importantes, dependiendo del área o proceso que cada una de ellas maneja. El Gerente General es autónomo en la toma de decisiones importantes o negociaciones con proveedores, clientes o bancos. Con respecto a las gerencias y jefaturas, los jefes inmediatos toman decisiones directas en su área, no obstante; para temas de gastos, inversiones en activos, cambios relevantes en la compañía, siempre requieren autorización de la Gerencia General. Un factor negativo es que no existe un presupuesto general de la empresa donde se detalle por área, y que sea consecuente con el pronóstico de ventas.

### ✚ Análisis del Entorno

No se cuenta con un análisis FODA que permita conocer cuáles son las fortalezas y amenazas de la empresa. La gerencia tiene un conocimiento general de las variables macroeconómicas de su



sector, pero no al detalle. Por eso no hay un análisis para establecer acciones que vayan destinadas a atacar aquellas que afectan a su empresa, sin embargo; sí posee ideas de posibles acciones a tomar en cuanto a las amenazas del entorno.

#### **Exportaciones**

Actualmente no se encuentra realizando exportaciones. Están con intenciones de exportar a Honduras y Nicaragua, pero aun no hay nada concreto.

#### **Gestión Ambiental**

No tienen establecido una política ambiental, la empresa identifica cuáles son sus principales residuos industriales, los cuales son mínimos debido a que cuentan con una maquinaria que minimiza la contaminación de las aguas residuales por lo que no necesitan de una planta para los tratamientos de los residuos.

La empresa actualmente está tramitando el permiso con el Ministerio de Medio Ambiente, como parte del cumplimiento de las normas ambientales.

La no contaminación de las aguas es una razón social para lo cual trabaja la empresa.

Fuenteclara utiliza materias primas biodegradables (La mayoría, excepto el nonilfenol (surfactante) y el cloruro de benzalconio (desinfectante bactericida), que son contaminantes tóxicos) y está buscando para estas materias primas antes mencionadas, productos afines que sean amigables con el medio ambiente.

#### **Estructura organizacional**

La empresa posee un organigrama que distingue cada una de las áreas de la empresa; sin embargo, no tienen por escrito ningún manual de organización y funciones de cada una de las áreas y puestos de trabajo. Tampoco poseen procedimientos, normas o reglamento respecto a las funciones, relaciones o administración del recurso humano; sin embargo, sí existen responsabilidades por área.



El personal participa en algunas decisiones operativas, pero básicamente son los mandos medios o jefaturas que consultan con el empresario para tomar decisiones más de gestión, que operativas.

#### Finanzas

Tiene actualizado los libros básicos requeridos; aunque no se cuenta con una programación planificada de los pagos de impuestos, los mismos son bien controlados por despacho externo que les presta el servicio de llevarles la contabilidad.

La compañía ha subcontratado un despacho contable y auditores financieros externos, lo cual le ha permitido llevar al día la contabilidad, así como disponer de información básica con mucha prontitud.

La compañía maneja una estructura de costos; no obstante no se dispone de un control estricto y análisis de costos, que pueda garantizar el uso adecuado recursos, minimizar los desperdicios y determinar oportunidades de ahorro.

La compañía no dispone de un presupuesto, tampoco maneja una política de inversión, y no utiliza los Estados Financieros como herramienta en la toma de decisiones.

#### Recursos Humanos

El personal posee competencias técnicas y conductas que permiten un buen desempeño de sus funciones, ya sean estas administrativas u operativas.

La empresa no cuenta con un sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal, con una política de promoción o de capacitación, lo que es una debilidad grande para la empresa.

La empresa no cuenta con un plan de desarrollo de incentivos, beneficios o de remuneraciones lo que ocasiona que el personal no se sienta motivado, pero si ofrece estabilidad laboral.



## **Mercadeo y Ventas**

Se cuenta con una Gerencia de Ventas, la cual es administrada por una sola persona y un equipo de impulsadoras. Trabajan de la mano con el cliente distribuidor, quien se dedica a colocar el producto en los diferentes supermercados a nivel nacional. No poseen un sistema para evaluar que tan satisfechos están sus clientes, únicamente la del distribuidor pero solamente en cuanto a factores de tiempos de entrega y precios; no así de la calidad del producto.

Tiene segmentado los clientes, lo que le permite introducirse en el mercado nacional, además necesita conocer quiénes son sus clientes principales con base a datos históricos; no existe una herramienta para conocer las necesidades de los clientes y que piensan respecto a los productos de la empresa.

La compañía no dispone con un programa para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos. Sin embargo de manera informal la gerencia lidera, coordina procesos sobre implementación referente a estrategias de mercadeo y desarrollo de nuevos productos, para lo cual involucra al personal que incluye ventas y producción.

1. Se tiene un presupuesto general, en lo que se refiere al principal proveedor COMERSAL.
2. Existe un conocimiento histórico respecto a los clientes.
3. Se reconoce la falta de conocimiento sobre las necesidades por satisfacer a clientes y su opinión de los productos.
4. Se cuenta con un pronóstico de ventas del año en curso, respecto a las proyecciones en la venta del principal proveedor, para hacer comparaciones en cuanto a los resultados en años pasados.

Se cuenta con un presupuesto para hacer frente al mercadeo para actividades con COMERSAL.



#### **✚ Producción y operaciones**

El control de calidad se realiza constantemente y según reglas adoptadas por la empresa, se analizan nuevos proveedores de acuerdo a necesidades, por medio de controles específicos y solicitando certificados de calidad. Las compras se realizan según los requerimientos de los clientes.

No se cuenta con un área adecuada para el manejo de Materias primas así como producto terminado, esto puede generar un descontrol del producto. Se necesita un mejor control sobre los inventarios, o que exista un sistema que esté integrado con el sistema que lleva contabilidad.

No se cuenta con pronósticos sobre demandas, pronósticos de ventas, la planificación que se lleva es según las órdenes de compra o a los requerimientos de su distribuidor; por lo cual no se tienen un plan de producción trimestral o semestral.

Existe una mala distribución de las áreas en toda la planta, especialmente la parte de Producción y Bodega ya que se generan tiempos de demora y tiempos muertos.

Existen también las "bitácoras" estas son como un record del mantenimiento que se debe hacer y que se chequea cada mes en las maquinas para evitar contratiempos en la línea de producción.

#### **✚ Gestión de información**

La mayoría de la información, es recolectada mediante periódicos, revistas, proveedores, clientes, la cual analiza y utiliza para la toma de decisiones, sin embargo; no existe un adecuado tratamiento de los datos en general, por lo tanto es importante diseñar la metodología y tratamiento que se le debe de dar a la información que se recibe.

No hay una comunicación fluida con rapidez, esto porque no se tiene la práctica de dar a conocer a todo el personal de la compañía, así como de fomentar una cultura de ayuda y apoyo con



información para generar nuevas ideas y contra restar las amenazas.

#### **Gestión de Calidad**

Los controles de calidad son los que permiten que los productos lleguen a los consumidores con cero defectos. Se utilizan instrumentos adecuados para controlar los estándares de calidad los cuales son registrados en cuadros de control, lo que permite posteriormente realizar auditorías de calidad.

La calidad del producto, es una de las fortalezas que posee la empresa, ya que en todas las etapas de la producción, hay una revisión constante del mismo, y aun en bodegas. Implementan el aseguramiento de la calidad, llevan controles y registros. Actualmente poseen la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura emitida por la Junta de Vigilancia de Química y Farmacia, para que puedan fungir como Laboratorio certificado

Se llevan a cabo los controles desde su pesado, fabricación, llenado, etiquetado, empacado y en bodega, tomando en cuenta los procedimientos estándar, también se controlan los rendimientos de llenado y sus desperdicios, rendimiento real VRS rendimiento teórico.

#### **Innovación y Tecnología**

La compañía mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones como universidades y laboratorios, con las cuales gestiona conocimientos y practicas técnicas que sirven para hacer mejores, implementaciones y desarrollo de productos.

La administración tiene conocimientos de varias técnicas que son útiles en su compañía que le gustaría poner en práctica; sin embargo, no cuenta con un presupuesto destinado a la innovación, investigación y desarrollo, lo cual limita el crecimiento.

La empresa utiliza ciertas herramientas y sistemas tecnológicos, donde procesa y almacena sus bases de datos, control de inventarios, contabilidades y otras áreas; no obstante, los mismos se encuentran en implementación, otras áreas tales como producción, recursos humanos entre otras se controlan de forma



manual lo que le resta competitividad. (Para mayor detalle del análisis y comentarios realizado a cada una de las áreas, ver **Anexo C)**

### **SUB ÁREA CRÍTICA**

Para la puntuación asignada a cada subárea, se asignó el No. 1 a la subárea más crítica y 5 a la menos crítica, tomando como **crítico**, aquellos factores que presentaban mayor debilidad en cuanto a su gestión, proceder, etc., todo lo que se describe en la herramienta utilizada. A continuación se describen los resultados del diagnóstico efectuado por sub-área

#### **1) MERCADEO Y VENTAS**

##### **A. EXPORTACIONES:**

**A.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**A.2 Evaluación según grupo asesor: (5)**

##### **A.3 Debilidades**

- ✓ Desconocimiento del mercado centroamericano, en cuanto importaciones y exportaciones del producto agroindustrial
- ✓ No hay una cobertura total del mercado local.

##### **A.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Mayores oportunidades de negociación en el exterior con el producto agroindustrial.
- ✓ Posicionamiento en el mercado exterior y local.
- ✓ Consolidación de línea agroindustrial.
- ✓ Diversificación de productos en la línea agroindustrial al haber mayores ventas.

##### **B. COMUNICACIONES:**

**B.1. Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**B.2 Evaluación según grupo asesor: (1)**

##### **B.3 Debilidades**

- ✓ No existe un plan de comunicación, ni promocional que permita un mejor posicionamiento de las marcas y enfoque de promociones

##### **B.4 Resultados al superar la debilidad**



- ✓ Mejor presupuestación y control de gastos promocionales.
- ✓ Obtención de una política de promoción.
- ✓ Mejor enfoque de promociones según perfiles de clientes.
- ✓ Establecimiento de un plan de mercadeo.
- ✓ Obtención de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales.
- ✓ Mejor identificación de los clientes.
- ✓ Conocimiento y divulgación de los atributos de los productos.
- ✓ Mayor informaron de la competencia.
- ✓ Mayor posicionamiento de las marcas.

### **C. PRODUCTO**

**C.1. Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2.3)**

**C.2. Evaluación según grupo asesor: (5)**

**C.3. Debilidades**

- ✓ No existe una investigación sistemática y profunda para el diseño y mejora de productos, principalmente para la línea agroindustrial

**C.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Desarrollo y mejora de productos.
- ✓ Mejor coordinación entre las áreas de producción y mercadeo para potenciar los productos y enfocarlos a las necesidades de los clientes.
- ✓ Mayor participación de los empleados en la colaboración de la mejora del producto o desarrollo de nuevos.
- ✓ Creación de objetivos estratitos que vayan enfocados a la mejora de los productos existentes o la creación de nuevos según tendencias del mercado.

### **D. GESTION DE VENTA**

**D.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2.6)**

**D.2 Evaluación según grupo asesor: (1)**

**D.3 Debilidades**



✓ No existe una fuerza de ventas adecuada a las necesidades del mercado.

✓ Carecimiento de políticas de ventas.

**D.4 Resultados al superar la debilidad**

✓ Obtención de una mejor estructura de la fuerza de ventas.

✓ Personal capacitado que conformen dicha fuerza de ventas.

✓ Fortalecimiento del personal de venta.

✓ Contar con diferentes escenarios para lograr incrementar las ventas.

✓ Análisis de precios de los productos.

✓ Incremento de la cartera de clientes.

✓ Diferenciación de clientes

✓ Mejorar el margen de contribución

**2) RECURSOS HUMANOS**

**E. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL**

**E.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**E.2 Evaluación según grupo asesor: (5)**

**E.3 Debilidades**

✓ Existe estabilidad laboral, pero no hay incentivos ni beneficios establecidos para el personal.

✓ No cuentan con una evaluación del desempeño de personal, ni un sistema de remuneraciones.

**E.4 Resultados al superar la debilidad**

✓ Mejoramiento en el desempeño de los empleados.

✓ Mayor satisfacción laboral de los empleados, manteniendo la estabilidad laboral.

✓ Reconocimientos al personal.

**F. POLITICA DE PERSONAL**

**F.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**F.2 Evaluación según grupo asesor: (5)**

**F.3 Debilidades**



✓ Carece de políticas y procesos de contratación, promoción y capacitación.

✓ Carece de reglamento Interno de Trabajo

**F.4 Resultados al superar la debilidad**

✓ Lineamientos establecidos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

✓ Reglamentación sobre los deberes y derechos del personal.

✓ Contratación de personal adecuado y oportuno.

✓ Manuales de función para el Recurso Humano.

**3) FINANZAS**

**G. ADMINISTRACION FINANCIERA**

**G.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**G.2 Evaluación según grupo asesor: (1)**

**G.3 Debilidades**

✓ No utilizan herramientas de análisis e interpretación de las finanzas de la empresa, para tomar decisiones, tales como: análisis de costo por producto y por canal de distribución.

**G.4 Resultados al superar la debilidad**

✓ Toma de decisiones de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa.

✓ Realizar inversiones de acuerdo a lo proyectado en el presupuesto.

✓ Toma de decisiones de acuerdo al análisis de las razones financieras de la empresa.

✓ Establecimiento de estrategias de crecimiento.

✓ Obtención de la rentabilidad de cada lineal de producto y canal de distribución.

**4) ANALISIS DE ENTORNO**

**H. ALIANZAS**

**H.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1.5)**

**H.2 Evaluación según grupo asesor: 2**

**H.3 Debilidades**



- ✓ Solo se cuenta con un distribuidor para los productos del hogar
- ✓ No se tienen alianzas para la distribución de los productos en la línea agroindustrial.

#### **H.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Poseer alianzas estratégicas con diferentes empresas o sectores para la distribución de sus productos.
- ✓ Mayor penetración en el mercado y mejor posicionamiento de los productos.
- ✓ Contar con 2 0 3 distribuidores para la distribución de los productos del hogar.

### **I. COMPRESION DEL SECTOR**

**I.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2)**

**I.2 Evaluación según grupo asesor: 2**

**I.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con un mecanismo de recolección de datos sobre el comportamiento de los productos en el mercado.
- ✓ La información sobre la aceptación y los gustos de los clientes se obtiene de forma informal

**I.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Análisis de la competencia y de los posibles futuros Competidores (cantidad).
- ✓ Análisis de las variables del entorno para la toma de decisiones.
- ✓ Planes de contingencia para las regulaciones aplicadas por el Gobierno.
- ✓ Identificación de las variables críticas que afectan la producción.
- ✓ Mejor toma de decisiones para enfrentar las amenazas.
- ✓ Conocimiento de las Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas.



5) **INNOVACION TECNOLOGICA**

**J. ESTRATEGIA TECNOLOGICA**

**J.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2)**

**J.2 Evaluación según grupo asesor: 2**

**J.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con una estrategia para la adquisición de nuevas tecnologías.
- ✓ No se cuenta con un análisis que considere el incremento en la producción como resultado de la posibilidad de exportación hacia la región centroamericana.

**J.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Asignación para la adquisición de nueva tecnología.
- ✓ Investigaciones de nuevos productos de acuerdo a la tecnología existente.
- ✓ Realizar investigaciones de competidores sobre tecnologías aplicadas para la elaboración de sus productos.

**K. CULTURA DE INNOVACION**

**K.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2.4)**

**K.2 Evaluación según grupo asesor: 2**

**K.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con una herramienta para conocer y medir la aceptación de los productos en el mercado
- ✓ El personal no recibe formación sobre nuevas tecnologías
- ✓ No existe una cultura de innovación por parte de los empleados.

**K.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Realizar mejoras de procesos.
- ✓ Propuestas sobre nuevas formas de realizar las actividades.
- ✓ ¡Propuestas por parte de los empleados para la realización de nuevos productos.
- ✓ Personal técnico y administrativo capacitado.
- ✓ Datos reales sobre el comportamiento de los productos en el mercado.



**L. EJECUCION DE PROYECTOS DE INNOVACION**

**L.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (1)**

**L.2 Evaluación según grupo asesor: 1.5**

**L.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con un presupuesto a la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos.
- ✓ No se realizan análisis de factibilidad de los nuevos productos.

**L.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Crecimiento de la empresa en comparación de la competencia. (mas aceptación de los productos por parte de los clientes)
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Mejoramiento de la presentación de los productos.
- ✓ Alternativas de compra para los clientes.
- ✓ Compra de maquinaria y equipo de punta para el desarrollar productos disminuyendo los tiempos de fabricación.

**6) DIRECCION ESTRATEGICA**

**M. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**M.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2)**

**M.2 Evaluación según grupo asesor: 1**

**M.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con un plan estratégico que contemple objetivos y estrategias de la empresa a corto y largo plazo.
- ✓ No existe un presupuesto que acompañe los objetivos que define la empresaria.
- ✓ Los objetivos que maneja la empresaria no son del conocimiento del personal de la empresa

**M.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Cumplimiento de metas de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico.
- ✓ Objetivos de corto y largo plazo bien definidos.
- ✓ Revisión y evaluación del cumplimiento de los planes operativos derivados del plan estratégico.
- ✓ Conocimientos de objetivos por el personal de la empresa.



## 7) PRODUCCION Y OPERACIONES

### **N. MANTENCIÓN MAQUINARIA**

**N.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2)**

**N.2 Evaluación según grupo asesor: 1**

**N.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria.

**N.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Plan de Mantenimiento preventivo.
- ✓ Mantenimiento preventivo de acuerdo a un cronograma ya establecido.
- ✓ Disminución de paros de líneas por desperfectos de maquinaria.
- ✓ Responsabilidad por parte de los empleados para el cuidado de los equipos.

### **O. DISTRIBUCION DE PLANTA**

**O.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2.3)**

**O.2 Evaluación según grupo asesor: 3**

**O.3 Debilidades**

- ✓ No se cuenta con una adecuada distribución de la planta en donde se muestre la ubicación de todas las áreas de la empresa y así poder visualizar los flujos de procesos, flujos de información.
- ✓ No se cuenta con un plano de la distribución de la planta.
- ✓ Existen tiempos de demora.
- ✓ Vulnerabilidad para el robo del producto terminado por no contar con áreas de bodega aisladas.

**O.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Reducción tiempos de demora.
- ✓ Aprovechamiento del espacio físico de la planta.
- ✓ Delimitación de bodegas de productos terminados y materia prima.
- ✓ Mayor aprovechamiento de las líneas de producción.



- ✓ Mejora en los procesos de producción y en los procesos de recibo de materia prima y entrega de productos terminados.
- ✓ Mejor aprovechamiento del espacio físico e incrementaría la productividad.
- ✓ Visualización del flujo de procesos para todas las líneas.

**8) DIRECCION Y LIDERAZGO**

**P. INSTRUMENTOS DE GESTION**

**P.1 Evaluación según herramienta de diagnóstico (360°): (2.5)**

**P.2 Evaluación según grupo asesor: (1)**

**P.3 Debilidades**

- ✓ No cuenta con un sistema que muestre información sobre el comportamiento de los productos en el mercado.

**P.4 Resultados al superar la debilidad**

- ✓ Reportes actualizados sobre las finanzas de la empresa (razones financieras).
- ✓ Intercambio de la información entre las diferentes áreas.
- ✓ Calculo de indicadores para la toma de decisiones.
- ✓ Conocimiento de los resultados obtenidos de las evaluaciones sobre la gestión.
- ✓ Toma oportuna de decisiones.

**(Ver Anexo D: Resultados del diagnóstico por sub-área)**

**2.1.3. INDICADORES**

A continuación se detallan Indicadores Estratégicos y Financieros comparativos del año 2007 y 2008 en los meses de enero a mayo.

**2.1.3.1. Indicadores Estratégicos**

<b>INDICADOR ESTRATÉGICO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Razón Corriente</b>	1.30 (acumulado a mayo 2007)	1.71 (acumulado a mayo 2007)	Significa que por cada dólar que debe tiene, \$1.71 para cumplir esa Obligación en el presente año, por lo que se deduce que la



			empresa se encuentra mas solvente en el presente año.
<b>% exportaciones ventas totales</b>	NA	NA	
<b>Variación real ventas totales</b>	\$178,965	\$194,618	9% de incremento en ventas con respecto al año 2007.
<b>Margen de contribución</b>	37%	34%	Existe una disminución del 3% en el 2008 con respecto al 2007.
<b>Gastos operativos</b>	32%	37%	Existe un incremento del 5% en el 2008 con respecto al 2007.
<b>Variación real ventas exportaciones</b>	NA	NA	
<b>Margen Neto</b>	4.9%	- 2.1%	Los gastos operativos han incrementado considerablemente, en proporción mayor al incremento en ventas, por lo que la tendencia es de pérdida para el presenta año.
<b>Rotación de Cuentas por pagar</b>	250 días	160 días	Han logrado mayores plazos de pago en días en sus cuentas por pagar del presente año.
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	119	116	Ha habido una mejora, aunque no muy significativa, en las cuentas por cobrar.
<b>Rotación de Inventarios</b>	206	<b>219</b>	La liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo de 5 meses, tanto para 2007 como 2008, es alta. Lo ideal serían 90 días como max.



### 2.1.3.2. Indicadores Financieros

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008 al 30/06/08</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Test ácido</b>	<b>0.61</b>	<b>0.89</b>	Por cada dólar que debe, ahora dispone de 0.15 ctvs mas para pagar.
<b>Apalancamiento</b>	<b>0.95</b>	<b>1.00</b>	El 51% de sus activos está siendo financiado con deuda, es decir por cada dólar invertido por los accionistas deben un dólar.

Para dicho análisis se anexan los Estados Financieros de Fuenteclara de dichos períodos 2007 y 2008 (**ver anexo E**)...

### 2.1.4. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE FUENTECLARA, BASADO EN EL MERCADO DE LA INDUSTRIA NACIONAL.

Para el siguiente análisis se consideraron empresas de diferentes actividades económicas específicamente aquellas cuyos productos terminados *las bebidas* y que son usuarias de productos para la limpieza y sanitización de sus equipos y maquinarias, estas también deben de cumplir los requisitos y normas de salubridad, higiene y seguridad.

Para dicho análisis, se realizo un estudio de mercado de aquellas empresas que Fuenteclara consideró como clientes potenciales y que aun no han sido abastecidos por ellos, al menos en su totalidad.

Dichos clientes fueron proporcionados por ellos; sin embargo, se tuvieron limitantes en cuanto a la contactabilidad del 100% de los mismos.

Dichas limitantes fueron:

- La poca accesibilidad de las empresas en brindar información acerca de sus productos por la confidencialidad que manejan.



- La distancia poco accesible en cuanto a la ubicación de las mismas para llevar a cabo la ejecución de las encuestas en horas accesibles.

Es por eso que del 100% de las empresas proporcionadas por Fuenteclara, se lograron entrevistar y obtener información del 54%, siendo el Universo de 28 empresas y la muestra de 15.

Las empresas encuestadas fueron las siguientes:

**Empresas Lácteas:**

- ✓ Lactosa de C.V.
- ✓ Agrosania S.A de C.V.
- ✓ Empresas lacteas Foremost, S.A.
- ✓ Industria Láctea San José S.A. de C.V.

**Empresas Envasadas:**

- ✓ Kastle Pure, S.A. de C.V.
- ✓ Ecopura S.A. de C.V.
- ✓ Industrias La Roca, S.A. de C.V.
- ✓ Multiplicaciones S.A. de C.V.
- ✓ Inversiones Vida, S.A. de C.V.(ALPINA)
- ✓ Aquapura S.A. de C.V.

**Empresas de Jugos y Azucarados:**

- ✓ Envasadora Diversificada S.A. de C.V. (ENDISA)
- ✓ Grupo Jumex
- ✓ Productos Lácteos San Antonio, S.A.(PROLACSA)
- ✓ corporación Bon Appetit

**Empresas Carbonatadas (Cervezas:**

- ✓ Industrias la constancia, S.A. de C.V.

El formato de la encuesta realizada se llevó acabo, considerando aquellos objetivos plasmados por la empresa FUENTECLARA, donde su interés era identificar las características e insumos de limpieza y sanitizacion que se utilizan en superficies, tuberías y equipos para la fabricación de sus productos (Industria Láctea, bebidas, jugos, agua envasada, bebidas carbonatadas y cerveza), y que sirvan como parámetro

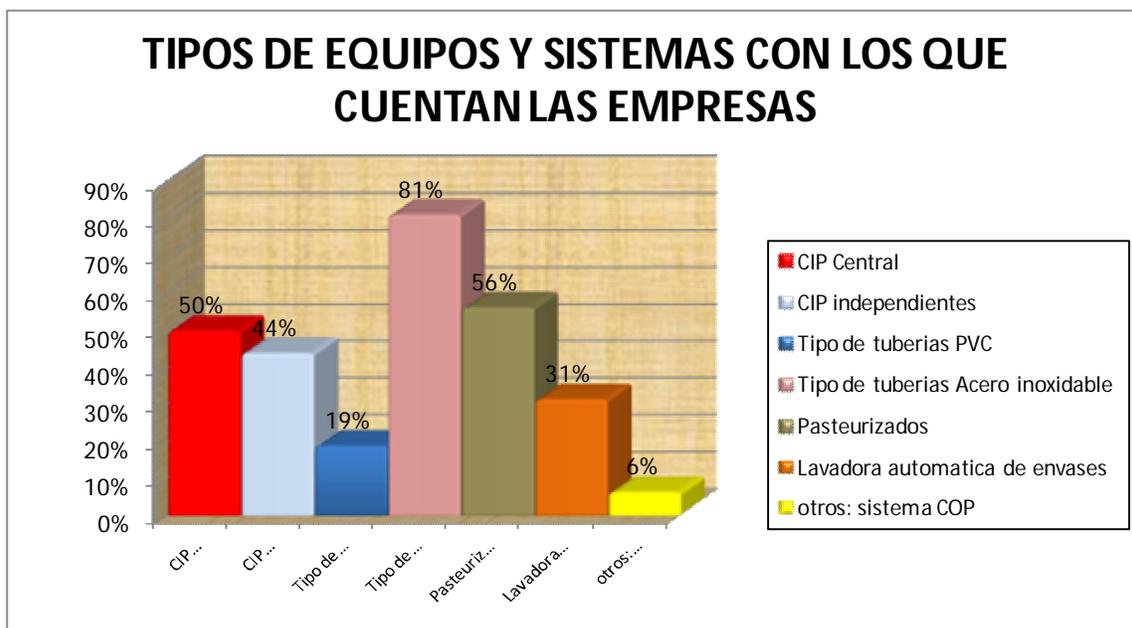


para el diseño y desarrollo de nuevos productos e insumos a la medida de sus requerimientos.

La estructura de la encuesta se llevó a cabo en base a 16 preguntas que iban enfocadas en obtener además información relevante sobre proveedores, precios, productos sustitutos, canales de distribución, entre otros.

La información de los resultados obtenidos, junto con su interpretación fue la siguiente (ver también el detalle de la tabulación de las encuestas en **Anexo F: Tabulación de Encuestas**).

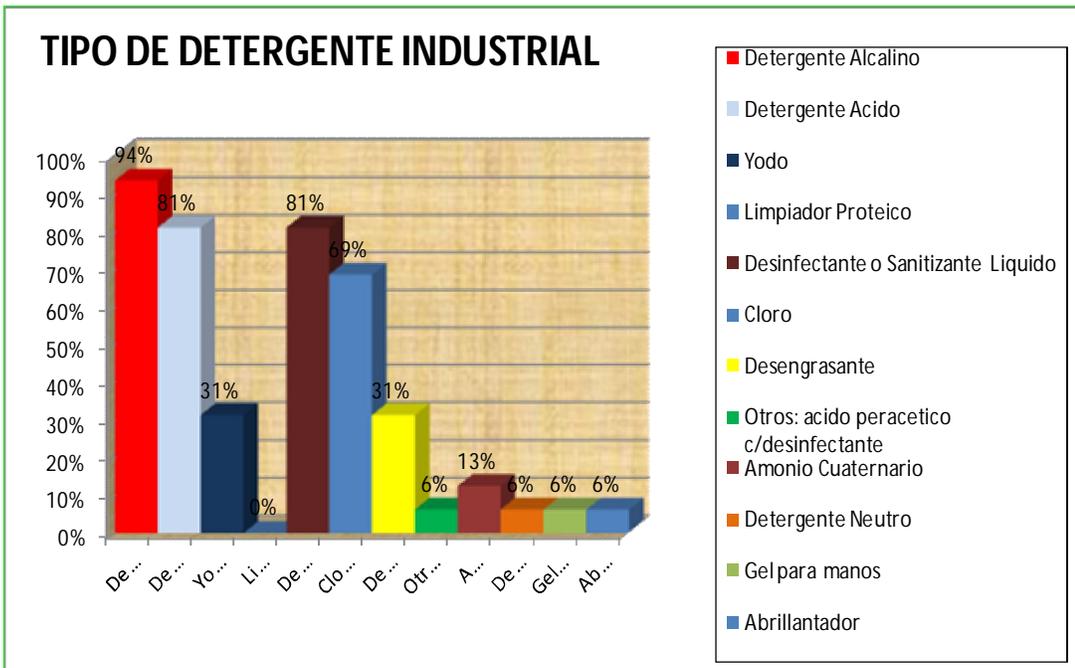
**Pregunta 1: Favor marcar los tipos de equipos y sistemas con los que cuenta su empresa.**



CIP Central	8
CIP independientes	7
Tipo de tuberías PVC	3
Tipo de tuberías Acero inoxidable	13
Pasteurizados	9
Lavadora automática de envases	5
otros: sistema COP	1

Esta gráfica muestra que el 81% de las empresas utilizan tuberías de acero inoxidable en sus procesos productivos, siendo 5 empresas de agua envasada, 4 lácteos y 4 de Jugos y Azucarados; el 56% utilizan Pasteurizador siendo 4 las empresas de Jugos y Azucarados, 3 de Lácteos y 1 de Agua Envasada.

**Pregunta 2: Cuales de los siguientes detergentes industriales utilizan como insumo para la limpieza de equipos?**

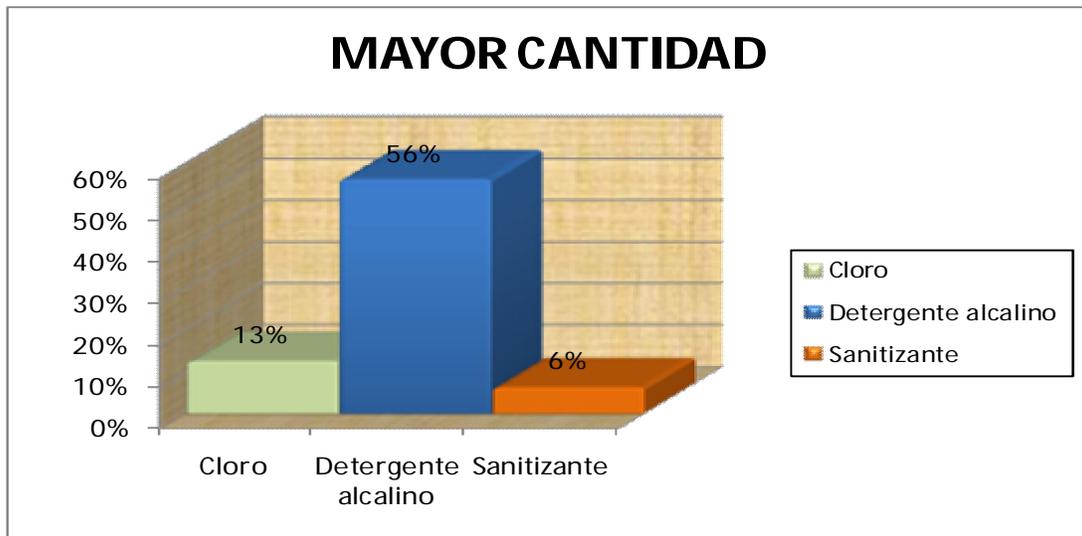


Detergente Alcalino	15
Detergente Acido	13
yodo	5
Limpiador Proteico	0
Desinfectante o Sanitizante Liquido	13
Cloro	11
Desengrasante	5
Otros: acido peracetico c/desinfectante	1
Amonio Cuaternario	2
Detergente Neutro	1
Gel para manos	1
Abrillantador	1

El 94% de las empresas utilizan Detergente Alcalino para la limpieza de sus equipos siendo 6 empresas de Agua Envasada, 4 Lácteos, 4 de Jugos y Azucarados; y 1 Carbonatada; el 81% de las empresas utilizan Detergente Acido (5 Envasada, 4 Lácteas, 3 Jugos Azucarados y 1 Carbonatada); otro 81% utiliza Desinfectante o Sanitizante Liquido (5 empresas de Agua Envasada y 4 Lácteos y 4 de Jugos y Azucarados).



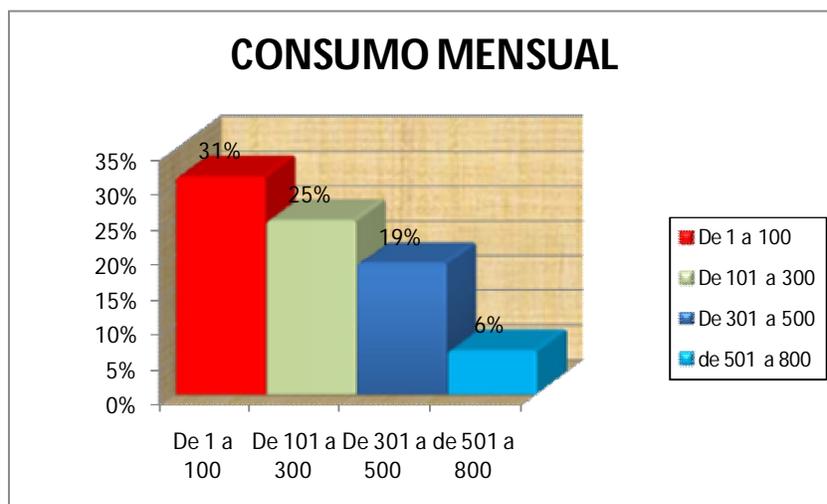
**Pregunta 3: Cual detergente utilizan en mayor cantidad?**



Cloro	2
Detergente alcalino	9
Sanitizante	1

El 56% de las empresas utilizan Detergente Alcalino en mayor cantidad siendo 3 empresas Lácteas, 3 de Jugos y Azucarados; 2 empresas de Agua Envasada y 1 Carbonatada; el 13% de las empresas utilizan Cloro siendo 1 empresa Láctea y 1 de Agua Envasada.

**Pregunta 4: Cuanto es el consumo mensual, en galones, que tiene de dichos productos?**



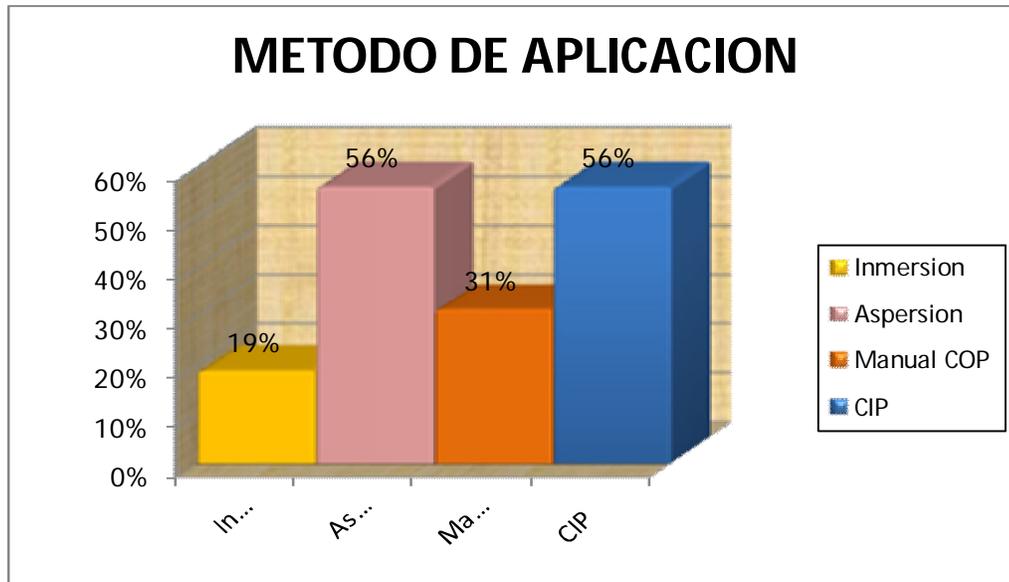
De 1 a 100	5
De 101 a 300	4
De 301 a 500	3
de 501 a 800	1
otro: depende de la producción	0

El 31% de las empresas consumen de 1 a 100 galones mensuales siendo 2 empresas



Lácteas, 2 de Agua Envasada, 1 de Jugos y Azucarados; y el 25% de las empresas consume de 101 a 300 galones mensuales siendo 2 empresas de Jugo y Azucarados , 1 empresa de Agua Envasada y 1 Carbonatada.

**Pregunta 5: Cual es el método de aplicación que utiliza para dichos insumos?**



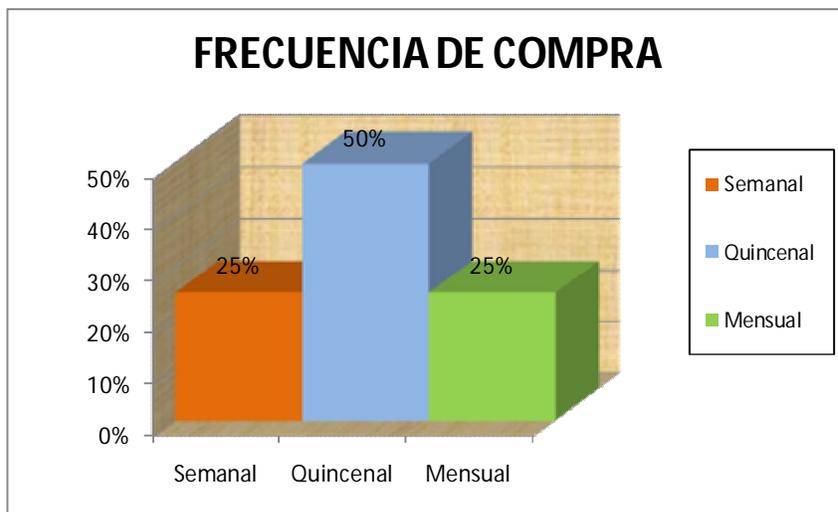
<b>Inmersión</b>	<b>3</b>
<b>Aspersión</b>	<b>9</b>
<b>Manual COP</b>	<b>5</b>
<b>CIP</b>	<b>9</b>

El 56% de las empresas utilizan en sus métodos de aplicación la Aspersión siendo 4 empresas de Agua Envasada, 3 Lácteas, 1 de Jugos y Azucarados y 1 Carbonatada; también el 56% de las empresas dice que utilizan el método CIP siendo 4 empresas

Lácteas ,3 Jugos y Azucarados y 2 empresas de Agua Envasada; el 31% de las empresas lo hacen de forma manual siendo 2 empresas Lácteas, 2 de Jugo y Azucarados; y 1 Empresa de Agua Envasada.



Pregunta 6: Cual es su frecuencia de compras y en que cantidades?



<b>Semanal</b>	<b>4</b>
<b>Quincenal</b>	<b>8</b>
<b>Mensual</b>	<b>4</b>
otros: cuando no hay existencia en el mercado local, se hacen los pedidos para 6 meses	<b>0</b>

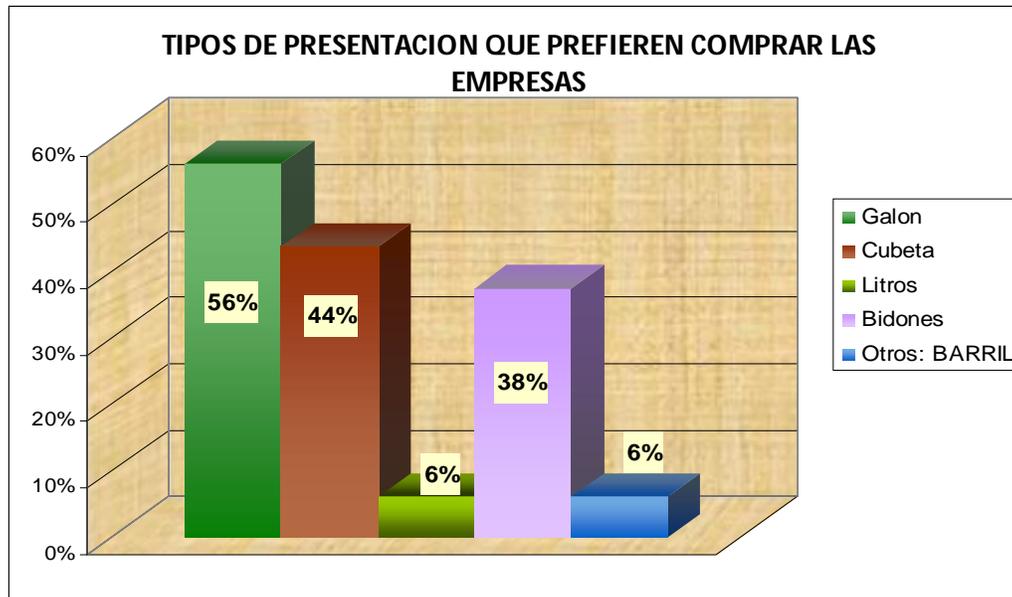
El 50% de las empresas compran productos de limpieza y sanitización cada 15 días siendo 3 empresas de Agua Envasada, 2 Lácteas, 2 de Jugos y Azucarados y 1 Carbonatada; y el otro 50% de las empresas hacen las Compras de forma mensual y semanal. (2AE, 1L, 1JA y 2L, 1AE, 1JA).

Pregunta 7: Que precio paga o esta dispuesto a pagar por las cantidades que normalmente utiliza?

	Empresas Lacteas	Empresas de Agua Envasada	Empresas de Jugo y Azucarados	Empresas Carbanatadas
<b>Detergente Alcalino</b>	\$7 x gal.	\$200 x 15 gal	\$198.94 x 62 kg	\$9 x barril
			\$69.99 x gal	
			\$4 x 10 gal	
<b>Desinfectante o sanitizante liquido</b>	\$46.67 x 20 gal	\$35 x 20 gal	\$5 x 10 gal	
	\$15 x gal		\$169 x gal	
			\$118.97 x 22 kg.	
<b>Cloro</b>	\$4.53 x 60 kg	\$80 x 80 gal	\$2 x 10 gal	
			\$1.20 x lb.	
<b>Detergente Acido</b>	\$17 x 50 gls.		\$154.95 x 23 kg.	\$18 x barril
	\$10 x gal		\$58.57 x gal	
<b>Yodo</b>	\$15 x 19.3 gls.			
<b>Limpiador protectorio</b>	\$9 x 20.9 gls.			



**Pregunta 8:** Que tipo de presentación prefiere comprar para estos insumos?

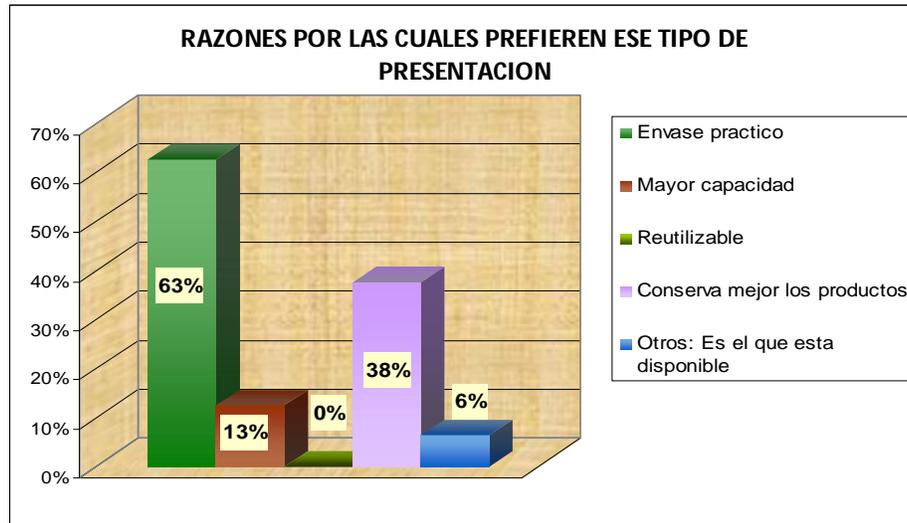


<b>Galon</b>	<b>9</b>
<b>Cubeta</b>	<b>7</b>
<b>Litros</b>	<b>1</b>
<b>Bidones</b>	<b>6</b>
<b>Otros: BARRIL</b>	<b>1</b>

El 56% de las empresas prefieren la presentación del GALON, siendo la mayoría las de la industria de Agua Envasada (5 empresas), y luego las empresas Lácteas y Jugos Azucarados con igual número (2 y 2). Del 44% que prefieren la presentación de CUBETA (7 empresas), 4 empresas pertenecen al giro de Agua Envasada y el restante (3) a las empresas Lácteas.



**Pregunta 9: Porque prefiere ese tipo de presentación?**



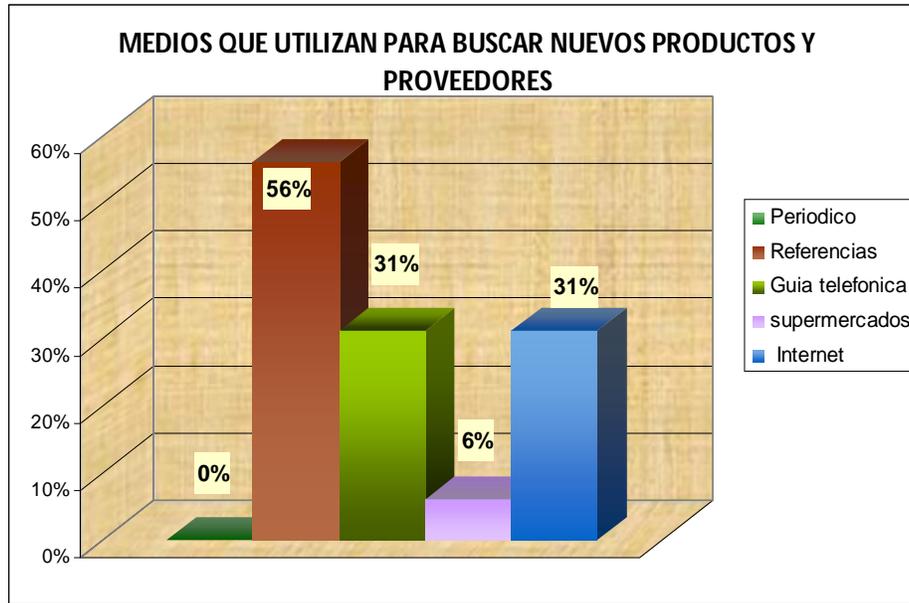
<b>Envase practico</b>	<b>10</b>
<b>Mayor capacidad</b>	<b>2</b>
<b>Reutilizable</b>	<b>0</b>
<b>Conserva mejor los productos</b>	<b>6</b>
<b>Otros: Es el que esta disponible</b>	<b>1</b>

Las preferencias de las presentaciones se deben a los siguientes factores, donde el 63% de las empresas opinan que es por ser de ENVASE PRACTICO, siendo la mayoría las de la industria de Agua Envasada (4 empresas), y

luego las de empresas de Jugos y Azucarados (3 empresas)

\* El 38% opinan que por CONSERVAR MEJOR LOS PRODUCTOS, siendo siempre las de Agua Envasada la mayoría que tienen dicha opinión.

**Pregunta 10: Que medios utiliza para buscar nuevos productos y proveedores?**



Periodico	0
Referencias	9
Guia telefonica	5
supermercados	1
Internet	5

El 56% de las empresas utilizan las REFERENCIAS como medio para buscar nuevos proveedores y nuevos productos, posteriormente por INTERNET y GUIA TELEFONICA, muy pocos se van a los Supermercados y ninguno opino buscar información por el periódico. En ambas

predominan siempre las empresas de Agua Envasada.

**Pregunta 11: Cual marca o proveedor nos podría mencionar?**

**MARCAS Y PROVEEDORES DE PRODUCTOS SANITIZANTES**

**EMPRESAS LACTEA:**

- ✓ DETERGENTES ALCALINOS: Larianza / Alkemy/ Quimicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ Distribuidora Salvadoreña/ Principal / HC-10/ Enforce
- ✓ DETERGENTES ACIDOS: Alkemy (stone out) / Distribuidora Salvadoreña/ Químicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ Nitrex/ AC-300/ PL-10/ Fuenteclara
- ✓ DESINFECTANTE O SANITIZANTE LIQUIDO: Alkemy (Alox)/ Distribuidora Salvadoreña/ Quimicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ VORTEX
- ✓ YODO: Alkemy / Quimicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ Clean Chemical
- ✓ CLORO: Alkemy/ Distribuidora Salvadoreña/ Quimicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ Clean Chemical



✓ LIMPIADOR PROTEICO: Alkemy/ Distribuidora Salvadoreña/ Químicos y Sistemas/ Diversey Lever/ Ecolab/ Acid cleaner-Clean Chemical

✚ **EMPRESAS DE AGUA ENVASADA:**

✓ DETERGENTES ALCALINOS: Platigleam / Distribuidora Salvadoreña y Fuenteclara

✓ DESINFECTANTE O SANITIZANTE LIQUIDO: Divoquat Forte

✚ **EMPRESAS DE BEBIDA CARBONATADA:**

✓ DETERGENTES ALCALINOS: Spectak / Diversey

✓ DETERGENTES ACIDOS: Andele / Diversey

✚ **EMPRESAS DE JUGOS Y AZUCARADAS**

✓ DETERGENTES ALCALINOS:

Bevosheen/ Comercializadora Juan Pablo/ Deversey-Ecolab/ Spectak

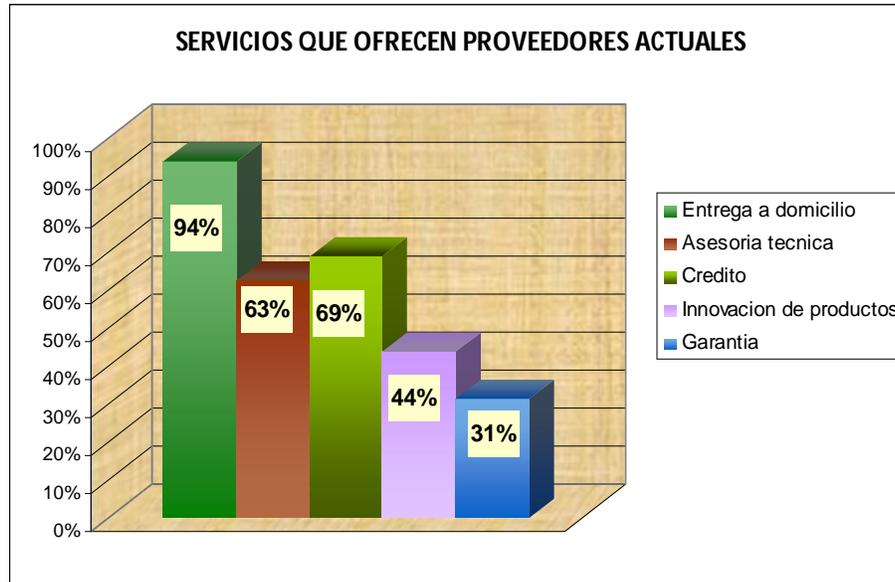
✓ DETERGENTES ACIDOS: AC 300/ FUENTECLARA/ Deversey-Ecolab / Descale

✓ DESINFECTANTE O SANITIZANTE LIQUIDO: Vortex/Divoquat/ RC Quimica/ Deversey Ecolab / Divosan

✓ CLORO: Comercializadora Juan Pablo

✓ OTROS: LABCO

**Pregunta 12: Que servicios recibe de sus proveedores?**



Entrega a domicilio	15
Asesoría técnica	10
Crédito	11
Innovación de productos	7
Garantía	5

El 94% de las empresas contestaron que sus proveedores les ofrecen ENTREGAS A DOMICILIO y el 69% que les dan crédito, así como la Asesoría Técnica ocupando un 3 lugar. Los servicios que menos prestan las empresas son la Innovación de productos y la Garantía.

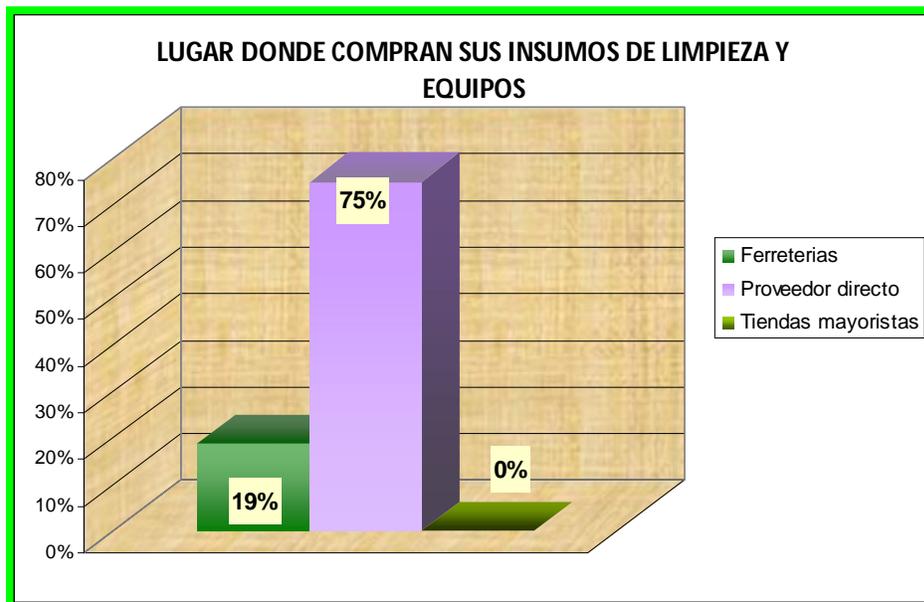
**Pregunta 13: Esta satisfecho con el producto y el servicio que recibe actualmente?**





- ✓ Porque las especificaciones requeridas y su validación microbiológica es totalmente aceptable.
- ✓ Porque tenemos controladas las cargas microbiológica en las plantas
- ✓ Por las atenciones señaladas anteriormente, por el precio y el resultado final
- ✓ Por su atención a diario.

**Pregunta 14: Donde compra sus insumos de limpieza de equipos?**

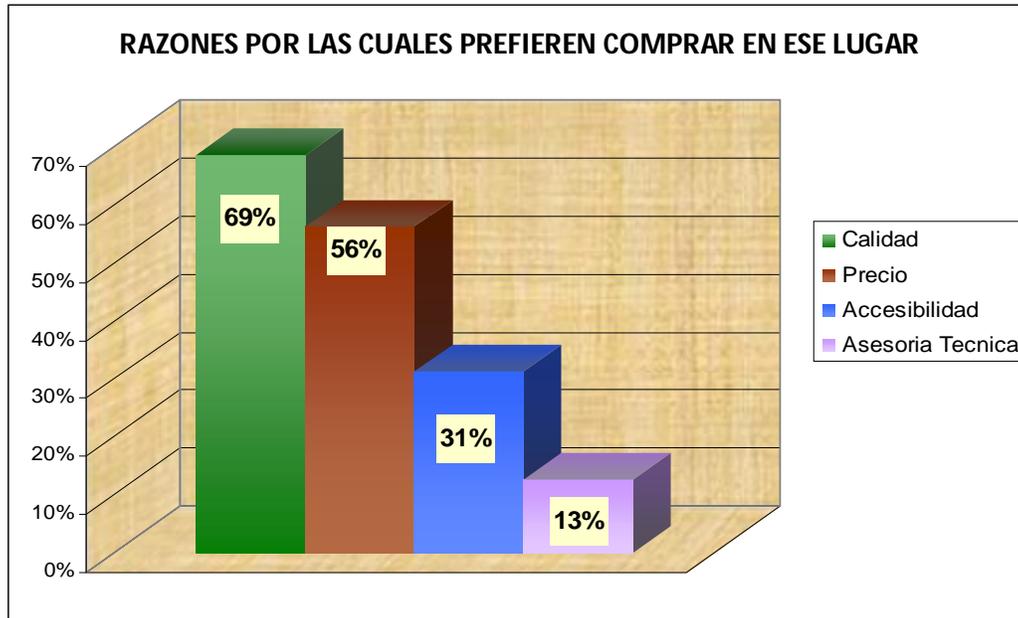


Ferreterias	3
Proveedor directo	12
Tiendas mayoristas	0

El 75% compran los insumos con proveedores directos y muy pocos en ferreterías (4 pertenecen a la industria láctea, 4 a la envasada y 4 a jugos y azucarados).

Ninguno compra en tiendas mayoristas.

**Pregunta 15: Porque prefiere comprar en ese lugar?**



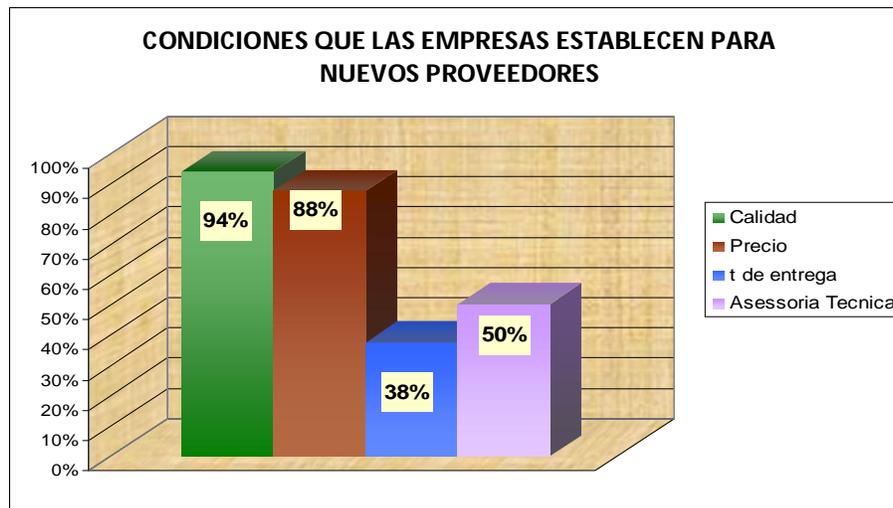
<b>Calidad</b>	<b>11</b>
<b>Precio</b>	<b>9</b>
<b>Accesibilidad</b>	<b>5</b>
<b>Asesoría Técnica</b>	<b>2</b>

Dentro de las razones por las cuales prefieren comprar en cada uno de los lugares anteriormente mostrados, predomina la CALIDAD (69%) (4 son de EL, y 4 de EEnv) y LUEGO EL PRECIO (56%) (de igual manera 4 son de EL, y 4 de EEnv). Pocos opinan que es por

la asesoría técnica que les dan o por la accesibilidad una empresa de agua envasada opino: porque son productos que cumplen con los registros pertinentes y avalados por la FDA.



**Pregunta 16: Cuales son las condiciones que como empresa, establecen a un nuevo proveedor para poderles comprar?**



<b>Calidad</b>	<b>15</b>
<b>Precio</b>	<b>14</b>
<b>Tiempo de entrega</b>	<b>6</b>
<b>Asesoria Tecnica</b>	<b>8</b>
<b>Otro: que este autorizado por Coca Cola Interamerican</b>	

Las condiciones que estas empresas establecen para poder proveerles productos, son las arriba mencionadas, predominando la Calidad, luego el precio, posteriormente la Asesoría técnicas y pocas contestaron inclinarse por el tiempo de entrega. Todas las empresas

de Agua envasada se inclinan por la calidad, así como el precio, poco se inclinan por el tiempo de entrega y por la asesoría.



## CAPITULO IV

### “PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE DESCRIPCION DE PUESTOS, EVALUACION DE DESEMPEÑO Y COMPENSACION PARA LA EMPRESA FUENTECLARA S.A. DE C.V.”

#### 1. ALCANCE

La propuesta está diseñada para ser aplicada en las operaciones de la empresa Industrial FUENTECLARA, S.A. DE C.V.

Este diseño presenta lineamientos básicos y generales para que pueda ser aplicado principalmente en otras empresas de similar naturaleza a FUENTECLARA, ya sea total o parcialmente.

#### 2. OBJETIVOS

##### 2.1. General

Proporcionar a la empresa FUENTECLARA, S.A. DE C.V. de una manera clara y sencilla los pasos en la implementación de herramientas de organizacionales referentes a descripción de puestos, evaluación de desempeño y compensación, que poniéndolas en practica le permita un mayor crecimiento y competitividad.

##### 2.2. Específicos

- Describir las herramientas y métodos de evaluación del desempeño así como las formas y tipos de compensación que pueden utilizarse.
- Proporcionar los conocimientos necesarios a los dirigentes de la empresa FUENTECLARA, S.A. DE C.V. para la aplicación de la herramienta de descripción de puestos así como un marco de referencia para la toma de decisiones principalmente en el área de ventas.



### **3. Descripción de herramientas sobre descripción de puestos, evaluación del desempeño y compensación para la empresa Fuenteclara S.A. de C.V.**

#### **3.1. Política de remuneración comercial**

A continuación se destaca las principales características que debe tener un buen sistema de remuneración comercial:

- Justa. El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta por las empresas debe ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.
- Igual. Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.
- Motivadora. La retribución debe establecerse de tal forma que el comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.
- Uniforme. Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo del año.
- Operativa. Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.
- Flexible. Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.

#### **3.2. Definición de variables a utilizar para determinar el salario óptimo.**

Para poder determinar cuál es el salario óptimo que deberá tener un vendedor, es necesario considerar algunas de las siguientes variables.



Esfuerzo no observable realizado por el vendedor: Para servir los intereses de la empresa, el vendedor debe realizar un grado de esfuerzo para conseguir un nivel de ventas. ¿Por qué? Porque si el vendedor pone esfuerzo, este venderá una mayor cantidad de productos. Aquello permitirá un mayor ingreso o beneficio para la compañía.

El esfuerzo en si no puede ser ni medido ni observado por el empresario. De esta manera

Beneficio de la empresa en función del esfuerzo realizado por el vendedor Los beneficios que la empresa obtenga, dependerá del grado de esfuerzo realizado por el vendedor.

### **3.3. Tipos de planes de retribución en el área de ventas**

Después de definir las variables, se analiza cuál será el Plan de Retribución adoc al sistema de salario que Fuenteclara maneja.

Existen distintos planes de retribución que se dan en la actualidad, específicamente dentro del área del departamento de ventas. Los vendedores pueden recibir por sus servicios tres tipos de retribución, estos son:

- a) Salario Fijo Puro;
- b) Comisión Pura; y
- c) Planes Combinados, en otras palabras, una combinación entre salario fijo y comisión.

Los sistemas de pagos han evolucionado desde el sistema de salarios fijos al sistema de un plan combinado.

A continuación presentamos cuales son las ventajas y desventajas de cada uno de estos tipos de retribuciones:



### **3.3.1. Salario Fijo**

A través de este sistema el vendedor percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos.

- **Ventajas:**

- ✓ Permite saber con exactitud el dinero que se va a ganar en ese año.
- ✓ Dedicar el tiempo necesario a otras tareas (promoción, estudios de mercado, organización, etc.).
- ✓ La empresa conoce el coste de su fuerza de ventas.

- **Desventajas:**

- ✓ Obliga a la empresa a realizar un mayor control sobre el equipo de ventas.
- ✓ Hace que el vendedor trabaje más relajado.
- ✓ Los esfuerzos de los vendedores no se ven recompensados.
- ✓ Si las ventas disminuyen, los costes de la empresa suben.

### **3.3.2. Comisiones**

Consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado.

- **Ventajas:**

- ✓ Se cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho, en algunos casos.
- ✓ La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.

- **Desventajas:**

- ✓ A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.



- ✓ Resulta difícil formar equipos de trabajo, pues suelen ser colaboradores desvinculados con la empresa.
- ✓ Por lo general, se presta más atención a la venta de productos de fácil salida.

### **3.3.3. Planes combinados (Variables)**

Se considerar que es éste es el sistema más racional entre los comentados, ya que aprovecha la parte positiva de cada uno de los anteriores. Cuando se impone este tipo de remuneración, hay que realizar un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa (tres a cinco años) para establecer cuotas alcanzables y, en paralelo, fijar comisiones adecuadas a esas ventas.

Los planes combinados tienen como componentes: Un salario fijo más comisiones; salario fijo más bonos ó salarios fijos más bonos y comisiones. Cuando se ofrece comisiones, el funcionamiento es igual que en el plan de comisiones puras donde las tasas de comisiones pueden ser pequeñas. Adicionalmente, debe existir un mínimo de volumen de ventas para que exista el pago por comisión al vendedor.

La gran dificultad por parte de los Directores de Ventas ó de las personas que negocian el salario con el vendedor es el de definir el porcentaje que se le debe pagar por concepto de comisiones.

Para la presente empresa, Fuenteclara, se ha determinado un plan de retribución **Combinado**; es decir, el establecimiento de un salario fijo más un porcentaje de comisión por venta. Esto es debido a que la empresa como parte de sus incentivos, desean retribuir al vendedor un salario fijo, amarrada a una meta mínima de venta más una retribución por el esfuerzo realizado para incrementar dicha venta mínima.

Es por eso que se presenta el siguiente Sistema de Compensación Variable para la figura o puesto de VENDEDOR de la empresa



### 3.4. Sistemas de Compensación variable

#### 3.4.1. Objetivos del Sistemas

Reconocer al empleado, el esfuerzo por la venta de los productos fabricados por la empresa, a través de un reconocimiento variable en función del monto de la venta ejecutada.

#### 3.4.2. Compensación Variable

El sistema actual de compensación, reconoce para las ventas de la Línea **Industrial**, de ORDEÑO, un sueldo base o salario fijo de \$350.00 mas una tasa del 1% sobre el valor de la meta que es de \$10,000.00 y un 1% sobre la recuperación.

Para las ventas en la línea **Institucional**, un salario fijo de \$400.00, con una meta de \$ 20,000.00 a la cual se le asigna un porcentaje de comisión sobre el cobro, de 3.5%, de la venta de las líneas de productos que son de la marca de la empresa: Genial, Solex y Office Cleaner y un 1% sobre el cobro de la venta en licitaciones que comprenden productos varios, como artículos de limpieza hasta alimentos.

En base a estos factores, se establece entonces la siguiente Propuesta de Comisiones

#### 3.4.3. Propuesta de comisiones para vendedores

Para que exista un incremento en las ventas de todas las líneas, se ha considerado modificar la tabla de comisiones existente, con lo cual se estará determinando una venta mínima que estará relacionada a un sueldo base. Con esto se pretende que el vendedor tenga una cuota fija de venta mensual.

Además se muestran los porcentajes de comisiones que los vendedores pueden llegar a lograr siempre y cuando lleguen a las metas que se han proyectado y que se muestran en el cuadro de comisiones; esto es un incentivo hacia el vendedor que ayudara grandemente al incremento de las ventas de forma progresiva.



### 3.4.3.1. Pago de comisiones por ventas

En el cuadro A, se muestra la estructura de comisiones por línea de venta la cual se obtuvo en base a los promedios de venta mensuales del 2008, en base al Reporte consolidado de ventas, costos y utilidad bruta por línea de los años 2006, 2007 y 2008, y en base al Historial de ventas Netas de los años 2006, 2007 y 2008, proporcionado por la empresa en mención (**Ver Anexo G**)

#### 3.4.3.1.1. Sueldo Base

- Para la línea Industrial

El sueldo base será de \$350.00 mensuales los cuales deben de ser justificados por una meta base, la cual se define así:

Para Plantas industriales \$1,500.00 y para Ordeño \$3,000.00, estas metas serán obligatorias para cada vendedor y deberán ser cumplidas mes a mes.

Como **política de cumplimiento de la meta** se establecerá que en los casos en que el vendedor no logre llegar a su meta mensual establecida, le será descontado el valor proporcional resultante de dividir el sueldo base entre la meta mínima multiplicado por el faltante de ventas para llegar a la meta mínima establecida, de la comisiones devengadas en los meses subsiguientes hasta agotar dicha deuda, en todo caso el plazo no debe sobre pasar los tres meses.

- Para Licitaciones y Empresas Privadas

Acá se esta considerado la venta de productos varios y la venta de productos propios, el sueldo base en esta línea será de \$400.00 los cuales deben ser justificados por una meta base la cual será de \$8,000.00

Estas metas bases han sido establecidas según los promedios de venta por mes del Año 2008



### 3.4.3.1.2. Comisiones del 1.5% sobre ventas

Se ha considerado para todas las líneas de venta una META 1, la cual muestra una comisión del 1.5% sobre las ventas realizadas, dicha venta debe estar comprendida dentro del rango establecido en el cuadro A.

Dentro de la línea Industrial se ha considerado que las ventas pueden llegar a incrementarse debido a un número de clientes que todavía no ha sido atendido.

En las Licitaciones y en las empresas privadas se han considerado estos rangos en las metas debido a que son las líneas que poseen una mayor proporción de las ventas y de las cuales todavía existe mercado por cubrir.

### 3.4.3.1.3. Comisiones del 2.0% sobre ventas

Para todas las líneas de ventas se ha considerado una META 2 la cual muestra una comisión del 2% sobre las ventas realizadas, esta meta es alcanzable incrementando los volúmenes de venta mensualmente de aquellos clientes que ya son de Fuente Clara y del incremento de ventas por nuevos clientes.

**Cuadro A**

Linea de venta	Productos	Sueldo Base	Meta para sueldo base	META 1 1.5%	META 2 2.0%
Industrial - Plantas	Propios	\$350	\$1,500	1,500<Ventas<5,000	5,001<Ventas
Industrial - Ordeño	Propios		\$3,000	3,000<Ventas<8,000	8,001<Ventas
Licitaciones	Propios y Varios	\$400	\$8,000	8,000<Ventas<12,000	12,001<Ventas
Empresa Privada	Propios y Varios		\$8,000	8,000<Ventas<12,000	12,001<Ventas



### 3.4.3.2. Pago de comisiones por cobro

Estas comisiones tienen un porcentaje por recuperación; es decir, por cobro realizado, para las líneas Industrial y Licitaciones. Las comisiones se establecen con un 1% debido a que el pago de la deuda es mas seguro, a pesar de eso los financiamientos otorgados son de acuerdo a políticas establecidas por la empresa.

Para la línea de las Empresas Privadas las comisiones se pagaran con un 2.5% sobre el valor de recuperación o por cobro, esto debido a que es mas difícil hacer la labor de cobro en estas empresas ya que por la fuerte competencia o cambios económicos en el país, muchas empresas cierran operaciones.

Cuadro B

Línea de venta	Productos	%sobre cobro
Industrial - Plantas	Propios	1
Industrial - Ordeño	Propios	1
Licitaciones	Propios y Varios	1
Empresa Privada	Propios y Varios	1.5

Para poder establecer dicha estructura salarial para el vendedor, fue necesario analizar las siguientes variables:

- a) Proyección de venta en cada una de las líneas
- b) Histórico de ventas en cada una de las mismas y su comportamiento

El presupuesto de gastos e inversión también es una variable muy importante que ayuda al presupuesto de venta a tener un mejor panorama de toda la rentabilidad de la empresa por cada una de las áreas que la conforman. Por lo que se sugiere que para el 2009, antes de validar la Propuesta de Compensación presentada, se analicen y se obtengan dichos presupuestos.



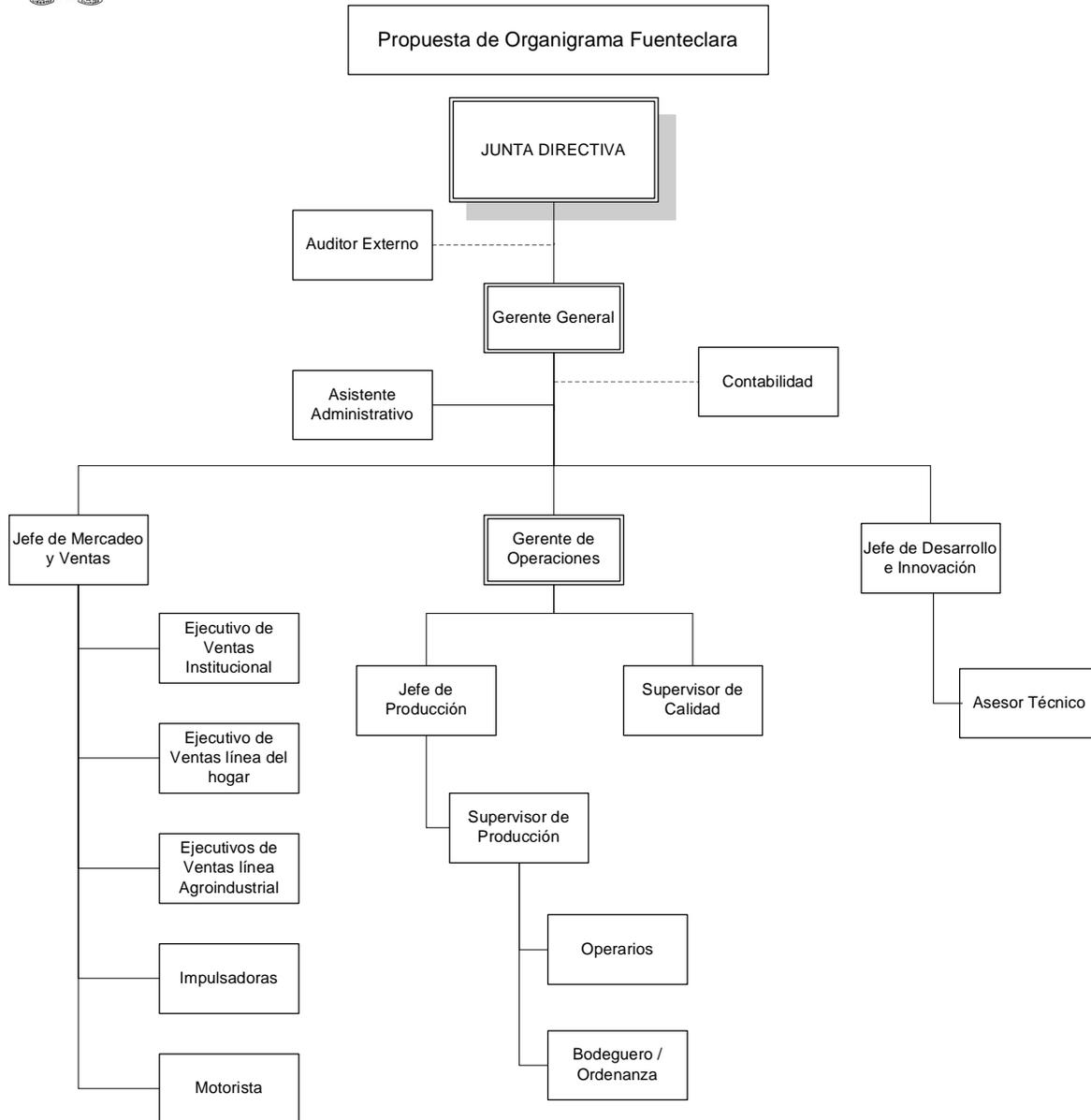
### **3.5. Relación de la evaluación del desempeño con la política salarial.**

Con una calificación superior a 80 el empleado será sujeto a un incremento salarial según sea establecido por el comité directivo o la política salarial vigente, además, si su calificación es superior al 85, el empleado tendrá acceso al bono por resultados en su parte variable según sea establecido por la administración correspondiente a la parte de resultados por objetivos individual del desempeño.

### **3.6. Perfil del puesto del vendedor y definición de funciones**

Es necesario que todos los empleados de la compañía conozcan en detalle su dependencia dentro de la organización, a quién deben reportarle y cuáles son sus funciones y responsabilidades, para que de esa manera, sepan lo cuales son sus funciones y cómo aportan en la consecución de los objetivos fijados por la administración, lo cual traerá beneficios para la compañía y para ellos como empleados.

Es en ese sentido, se presenta una nueva propuesta de Organigrama Organizacional para la empresa y la descripción de cada uno de los perfiles de los puestos vigentes en la compañía, así como la creación de otros nuevos, que serían los ideales para poder cumplir los objetivos que se han propuestos y los ideales para administrar de manera eficiente toda la organización.





**3) NOMBRE DEL PUESTO : GERENTE GENERAL**  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : NA  
PUESTO A QUIEN REPORTA : JUNTA DIRECTIVA  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : todas  
PERSONAL QUE SUPERVISA : todas las Gerencias y Asistente Administrativo

**I. FUNCIONES GENERALES:**

Designar todas las posiciones gerenciales.

Realización y supervisar cumplimiento de Presupuesto de la compañía, por área.

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Aprobar Presupuestos e Inversiones

**II. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento (esto incluye los departamentos administrativos, ventas, repuestos, carrocería y talleres de servicios)
- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- ✓ Comunicarse semanalmente con los contralores/gerentes de oficina para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- ✓ Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.



- ✓ Convocar a la Junta Directiva a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Explicar las políticas y procedimientos del concesionario a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- ✓ Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la gerencia del concesionario.
- ✓ Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los dueños o gerentes del concesionario.
- ✓ Determinar la inversión de los fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la sociedad.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el personal de los fabricantes.
- ✓ Coordinar reuniones regulares con los gerentes de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- ✓ Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los gerentes de departamento.
- ✓ Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- ✓ Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- ✓ Crear programas de publicidad y estrategias promocionales para el concesionario.
- ✓ Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los gerentes de departamento no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.
- ✓ Decidir sobre los reglamentos comerciales, financieros, técnicos y administrativos de la sociedad.
- ✓ Autorizar convenios a nombre de la empresa.
- ✓ Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la sociedad, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración de la Junta.



- ✓ Presentar anualmente y en forma oportuna a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas los estados financieros obligatorios o pertinentes, junto con un informe general de gestión que se refiera a la marcha de los negocios sociales durante el ejercicio inmediatamente anterior, las innovaciones introducidas y aquellas por implementarse en el futuro para el cabal cumplimiento del Objeto Social, los acontecimientos importantes acaecidos, la evolución previsible de la sociedad, y las operaciones celebradas con los accionistas y con los administradores.

### III. RESPONSABILIDADES

Tiene las siguientes responsabilidades:

- ✓ Tiene las responsabilidades directas del Gerente de Operaciones, Jefe de Desarrollo e Innovación y del Jefe de Mercadeo y Ventas
- ✓ Representar a la sociedad y administrar su patrimonio.
- ✓ Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva.
- ✓ Manejar los asuntos y operaciones de la sociedad, tanto los externos como los concernientes a su actividad interna, y en particular, las operaciones técnica, financiera y contable, la correspondencia y la vigilancia de sus bienes, todo dentro de las orientaciones e instrucciones emanadas de la Junta Directiva.
- ✓ Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad.
- ✓ Dar o recibir en mutuo cantidades de dinero; hacer depósitos bancarios; firmar toda clase de títulos valores y negociar esta clase de instrumentos, firmarlos, aceptarlos, protestarlos, endosarlos, pagarlos, descargarlos, tenerlos, etc.; comparecer en los juicios en que se discuta la propiedad de los bienes sociales o cualquier derecho de la compañía; transigir, conciliar, comprometer, desistir, novar, recibir e interponer acciones y recursos de cualquier género de todos los negocios o asuntos de cualquier índole que tenga pendiente la compañía;
- ✓ Representar a la sociedad ante cualquier clase de funcionarios, tribunales, autoridades, personas jurídicas o naturales, etc.



- ✓ Responder por la contratación y asegurarse de que en la empresa se cumpla el reglamento de contratación establecidos por la Junta Directiva.
- ✓ Contratar las personas que deban desempeñar los empleos creados por la Junta Directiva de acuerdo con las necesidades de la compañía y, resolver sobre sus renunciaciones y dirigir las relaciones laborales.

#### IV. PERFIL DEL PUESTO

a. **Nivel Académico:** estudios profesionales en administración o carreras afines.

Edad: de 30 a 50 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: casado

b. **Experiencia mínima requerida:**

5 años como mínimo en puestos similares o relacionados a la venta y comercialización de productos en la industria manufacturera.

c. **Habilidades y destrezas:**

- ✓ Inteligencia para resolver problemas que se presenten
- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis
- ✓ Capacidad de comunicación
- ✓ Dotes de psicología
- ✓ Capacidad de escucha
- ✓ Espíritu de observación
- ✓ Dotes de mando
- ✓ Capacidad de trabajo
- ✓ Perseverancia y constancia
- ✓ Fortaleza mental y física
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Integridad moral y ética
- ✓ Espíritu crítico

d. **Relaciones internas:** Todas las áreas.

e. **Relaciones externas:** Distribuidores, Clientes, Proveedores, Gerentes de Bancos, entre otros.



<b>2) NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>: ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	: GERENCIA GENERAL
PUESTO A QUIEN REPORTA	: GERENTE GENERAL
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA	: N/A
PERSONAL QUE SUPERVISA	: N/A

#### **I. FUNCIONES GENERALES**

Asistencia administrativa y secretarial a la gerencia general

#### **II. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Despacho de correspondencia, tramites de transferencia bancaria o giros para pagos al exterior, elaboración de remesas y pagos personales, dirección de mensajería y ordenanza.

#### **III. RESPONSABILIDADES**

Actividades o tareas:

- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas de la Gerencia General
- ✓ Revisión y distribución de correspondencia entrante y saliente
- ✓ Elaboración de transferencias bancarias para pagos al exterior
- ✓ Elaboración de giros para pagos al exterior
- ✓ Distribución de faxes, monitoreos de e-mails
- ✓ Revisar y elaborar cuadro de gasto de combustible
- ✓ Revisar y hacer cuadro de gasto de telefonía celular,
- ✓ Hacer envíos de courier
- ✓ Elaboración de cartas

#### **IV. PERFIL DEL PUESTO**

**a. Nivel Académico:** Bachiller comercial opción secretariado o computación

**b. Experiencia mínima requerida:** 2 años como mínimo en puestos similares

**c. Habilidades y destrezas:** Alto sentido de responsabilidad, discreción, orden y organización, manejo de paquetes computacionales, uso de fax y fotocopidora

**d. Relaciones internas:** todas las áreas de la empresa

**e. Relaciones externas:** Bancos

<b>4) NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>: JEFE DE MERCADEO Y VENTAS</b>
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	: VENTAS
PUESTO A QUIEN REPORTA	: GERENCIA GENERAL



AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : Permisos de Personal, comisiones por venta, aplicación de descuentos, entrega de promocionales, entrega de productos para muestra.

PERSONAL QUE SUPERVISA : Ejecutivos de ventas,  
Impulsadoras y Motorista

### **I. FUNCIONES GENERALES:**

Responsable por el logro de las metas de ventas de la empresa, en un contexto de alta orientación al servicio al cliente; así como supervisar al equipo de vendedores.

### **II. FUNCIONES ESPECÍFICAS y RESPONSABILIDADES**

- ✓ Preparar planes y presupuestos de ventas, planificar acciones y tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- ✓ Establecer metas y objetivos de ventas.
- ✓ Calcular la demanda del mercado y conocer cuál es la participación de la empresa dentro de dicho mercado y pronosticar las ventas.
- ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- ✓ Incrementar la cartera de clientes en todas las líneas de productos.
- ✓ Compensar, motivar y guiar la fuerza de venta.
- ✓ Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Velar que la fuerza de ventas sea capacitada en las ramas relacionadas a cierres de negocios y temas a fines al quehacer del departamento.
- ✓ Diseñar estrategias de publicidad y promoción de ventas (folletos, catálogos, y otros materiales promocionales).
- ✓ Realizar Investigaciones de mercado con el fin de conocer necesidades y preferencias del mercado.
- ✓ **Desarrollo de mercado, detectar nuevos mercados, para conocer donde pueden ser comercializados los productos de la empresa.**
- ✓ Mantener un récord diario de ventas por zona, vendedor y producto.
- ✓ Determinar la rentabilidad de cada línea de producto.



- ✓ Analizar cada trimestre la rentabilidad de cada producto o marca.
- ✓ Realizar el análisis mensual de ventas en cada producto o marca en cada uno de los distintos mercados.
- ✓ Investigar el potencial de ventas factible de alcanzar en cada zona.
- ✓ Llevar el record de ventas de los clientes.
- ✓ Llevar un análisis mensual por vendedor y establecer los pronósticos de venta.
- ✓ Realizar análisis comparativo de aceptación de los productos de la empresa con respecto a la competencia, en el mercado total.
- ✓ Establecer metas de ventas por cada vendedor según producto.
- ✓ Medir efectivamente el impacto publicitario y promocional de las campañas de la Empresa.
- ✓ Realizar estudios referentes a las formas de compensación a la fuerza de ventas.
- ✓ Llevar un análisis semanal y mensual por vendedor del número de visitas, número de pedidos, porcentaje de efectividad, promedio diario de visitas, promedio diario de pedidos, ventas realizadas, promedio de ventas por pedido, promedio diario de ventas .
- ✓ Investigar nuevos mercados, productos y clientes.
- ✓ Preparar el plan y presupuesto promocional y publicitario anual.
- ✓ Mantener un inventario del material promocional.
- ✓ Organizar programas de capacitación, entrenamiento para la fuerza de ventas.
- ✓ Informar a los vendedores acerca del nuevo material promocional disponible.
- ✓ Organizar Campañas Promocionales, campañas de muestras, correo directo.
- ✓ Analizar constantemente las actividades promocionales y propagandísticas de la competencia.
- ✓



III. **PERFIL DEL PUESTO:**

- a. **Nivel Académico:** Licenciado en Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines.
- b. **Experiencia mínima requerida:** 5 años en puestos similares con experiencia en ventas y con conocimiento de mercadeo local.
- c. **Habilidades personales:** Responsable, proactivo, liderazgo, propositivo, Agresividad en la parte comercial, buena toma de decisiones capacidad de análisis, trabajo en equipo, empatía, creativo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad de negociación, iniciativa, facilidad de expresión e influencia, tener espíritu de equipo, auto-disciplinado, poseer empatía.
- d. **Relaciones internas:** se relaciona con la Gerencia General, Departamento de Producción y con el Departamento de Innovación y Desarrollo.
- e. **Relaciones externas:** Medios de comunicación, empresas de publicidad, proveedores, clientes directos.

**5. NOMBRE DEL PUESTO : EJECUTIVO DE VENTAS**

UNIDAD A LA QUE PERTENECE : VENTAS  
PUESTO A QUIEN REPORTA : GERENCIA GENERAL  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : N/A  
PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

IV. **FUNCIONES GENERALES:**

Visitar a Empresas de Gobierno e Instituciones para la gestión de ventas varias y cobros. Tramitar todas las licitaciones, el producto, precio, proveedores y crédito.

V. **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Preparación de licitaciones
- ✓ Visitas a las UACI de Instituciones de gobierno
- ✓ Verificación de entrega de productos
- ✓ Creación de nuevos clientes
- ✓ Gestión de cobros, elaboración de reporte de cobros, Proyecciones de cobro



- ✓ Elaboración de informes de visita
- ✓ Tramitar quedan
- ✓ Repartir producto cuando no hubiere transporte de despacho de la empresa.
- ✓ Cotizaciones de producto y negociación de precios con proveedores

## VI. RESPONSABILIDADES

### Actividades o tareas

- a. **Diarias:** Visitar clientes de empresas privadas y de gobierno, según programación establecida, para gestionar licitaciones y labor de venta a empresas privadas con los productos que la empresa fabrica y otros que comercializa. Cobros de facturas y créditos fiscales
- b. **Semanales:** Elaboración de reporte de cobros por cliente, elaboración de reporte de ventas por cliente, análisis de ofertas, trámites de compras de libre gestión y seguimiento de las mismas, programación de entregas de producto, gestión de cobros a clientes que se encuentren en ruta según visita, gestiones y tramites de quedan con proveedores, cotización y gestión de créditos con proveedores de producto para las licitaciones, reunión con proveedores de productos de licitación, Gestión de vales de caja para viáticos, transporte y depreciación de vehículo. Liquidación de cheques, reunión con Gerencia General para ver el seguimiento de las gestiones y las ventas semanales.
- c. **Mensuales:** Elaboración de pronóstico de ventas por clientes, monitoreo de volúmenes de ventas por cliente, programación de venta mensual para producción, Gestión de licitaciones con empresas gubernamentales, especialmente cuando se trata de nuevos productos y nuevos proveedores.
- d. **Eventuales:** Entrega de productos a los clientes, cuando no exista transporte de despacho de la empresa. Participación en ferias o como representante de la empresa a eventos que sean invitados.

## VII. PERFIL DEL PUESTO:

- f. **Nivel Académico:** Estudios de mercadeo o áreas afines



g. **Experiencia mínima requerida:** 1 año en puestos similares o relacionados a comercialización.

h. **Habilidades personales:** Responsable, proactivo, liderazgo, propositivo, capacidad de análisis, trabajo en equipo, empatía, creativo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad de negociación, iniciativa, facilidad de expresión e influencia, tener espíritu de equipo, auto-disciplinado, poseer empatía.

i. **Habilidades para las ventas:**

- ✓ Habilidad para encontrar clientes
- ✓ Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- ✓ Habilidades para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- ✓ Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- ✓ Habilidades para cerrar la venta
- ✓ Habilidad para brindar servicios posventa
- ✓ Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

j. **Relaciones internas:** Facturación, contabilidad, mercadeo, créditos y cobros, despacho y motoristas de unidades de transporte, Gerente de Producción

k. **Relaciones externas:** Distribuidores, Encargados de UACI de instituciones de gobierno, proveedores.

6. **NOMBRE DEL PUESTO : IMPULSADORA**

UNIDAD A LA QUE PERTENECE : VENTAS

PUESTO A QUIEN REPORTA : JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : N/A

PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

I. **FUNCIONES GENERALES:**

Promover la venta del producto, específicamente los de la línea del hogar, en cada uno de los establecimientos de supermercados que fungan como clientes de la empresa.



## II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Colocar producto en la estantería
- ✓ Promover la venta con clientes que llegan a las diferentes cadenas de supermercado
- ✓ Realizar control de inventarios, y rotación mensual del producto
- ✓ Revisar precios y promociones de la competencia e informar a Ejecutivos de venta
- ✓ Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo
- ✓ Velar por la calidad del producto hasta que llegue a manos del cliente
- ✓ Mantener un merchandising efectivo en el punto de venta
- ✓ Asistir a capacitaciones o seminarios impartidos por la empresa
- ✓ Todas aquellas funciones requeridas por la empresa que no han sido especificadas anteriormente

## III. RESPONSABILIDADES

- ✓ Presentarse bien arreglada con el uniforme intacto y con una imagen elegante acorde a nuestros productos
- ✓ Asistir a las reuniones convocadas por la Gerencia de Ventas
- ✓ Cumplir el horario que se les asigna
- ✓ Informar sobre cualquier situación que ocurra en el punto de venta
- ✓ Hacer encuestas de satisfacción al cliente
- ✓ Velar por aquellos espacios en el punto de venta y que sean utilizados en un 100%
- ✓ Aprovechar las buenas relaciones para lograr espacios exclusivos de exhibición dentro del punto de venta "sin costo"
- ✓ Cumplir con los requisitos de la empresa que no han sido especificados anteriormente

## IV. PERFIL DEL PUESTO

- a. **Nivel Académico:** Bachiller
- b. **Experiencia requerida:** Un año, como mínimo, en puestos similares en el área de ventas.



c. **Habilidades y destrezas:** Conocimientos básicos en la venta de productos directamente con el cliente, conocimientos básicos sobre técnicas de venta, Excelentes relaciones interpersonales, Fluidez Verbal, Extrovertida, alto grado de responsabilidad y orden, disposición para trabajar bajo presión, Iniciativa propia, Creatividad, Excelente presentación, Buen manejo de objeciones y manejo efectivo del tiempo.

d. **Relaciones internas:** Ejecutivos de ventas.

e. **Relaciones externas:** Encargadas de salas, en los distintos supermercados.

7. **NOMBRE DEL PUESTO** : **MOTORISTA / MENSAJERO**  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : VENTAS  
PUESTO A QUIEN REPORTA : JEFE DE MERCADEO Y VENTAS  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : N/A  
PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

#### **I. FUNCIONES GENERALES:**

Apoyar en el traslado y entrega de producto terminado así como de documentos administrativos a los diferentes clientes y proveedores; verificar y mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

#### **II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que Fuenteclara mantiene relaciones.
2. Trasladar a personal de Fuenteclara cuando se tengan que hacer diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo del Fuenteclara.
3. Realizar pagos derivados de las obligaciones de FUENTECLARA, en lo referente a Planillas, Fondos de Pensiones, pago a proveedores, bancos, etc.
4. Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.
5. Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos de FUENTECLARA.



**III. PERFIL DEL PUESTO:**

- a. **Nivel académico:** Bachiller
- b. **Experiencia mínima requerida:** Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar.
- c. **Habilidades y Destrezas**
  - ✓ Excelente historial en el manejo de vehículos
  - ✓ Conocimiento en mecánica en general
  - ✓ Conocimiento en la nomenclatura de San Salvador
  - ✓ Poseer licencia liviana
- d. **Relaciones internas:** No se relaciona con ningún departamento.
- e. **Relaciones externas:** Se relaciona con Proveedores y clientes directos.

- 7) **NOMBRE DEL PUESTO** : **GERENTE DE OPERACIONES**  
**UNIDAD A LA QUE PERTENECE** : OPERACIONES  
**PUESTO A QUIEN REPRESENTA** : GERENCIA GENERAL  
**AUTORIZACIONES QUE EFECTUA** : Ordenes de compra, salidas de materiales y/o materia prima, notas de remisión, movimientos de personal de la planta de producción.  
**PERSONAL QUE SUPERVISA** : Jefe de Producción, Supervisor de Calidad, Supervisor de Producción.

**I. FUNCIONES GENERALES**

- ✓ Responsable de las operaciones de la empresa, las cuales incluyen, compras, producción, control de calidad, control del mantenimiento (externo) bodegas de materia prima y producto terminado y el despacho de producto.
- ✓ Planifica, organiza y coordina las actividades relacionadas con el proceso productivo y con el abastecimiento y distribución de materias primas y productos terminados de la empresa. Vigila los gastos y asegura la utilización racional de los recursos. Apoya y vela por el cumplimiento de la realización de nuevos proyectos que van surgiendo dentro de la empresa.



## **II. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- ✓ Coordinar las producciones mensuales
- ✓ Planificar la producción diaria
- ✓ Control de la administración del personal de producción
- ✓ Toma de decisiones en el área de planta,
- ✓ Velar por mejorar continuamente el ambiente y condiciones de trabajo del personal
- ✓ Rendir informes a la Gerencia General
- ✓ Coordinar con el área de ventas y mercadeo la gestión del cumplimiento eficiente de la producción diaria según pedidos entregados
- ✓ Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad
- ✓ Verificar la eficiente coordinación de todas las áreas bajo su cargo para velar por el cumplimiento y entregas a tiempo del producto hasta sus clientes.

## **III. RESPONSABILIDADES**

### Actividades y tareas

- ✓ Establecer procedimientos para el control de las operaciones necesarias para la fabricación de los productos. Identificar las operaciones realizadas por sus departamentos con el objeto de facilitar la trazabilidad requerida. Velar porque la utilización del equipo, materiales y recurso humano sea de forma efectiva y eficiente
- ✓ Velar por que se cumplan los procedimientos para controlar los la realización del producto cumpliendo los standards de calidad.
- ✓ Coordinar el mantenimiento preventivo del equipo de planta.
- ✓ Comprar los insumos y materias primas de acuerdo a lo presupuestado
- ✓ Coordinar la calibración de los quipos de medición que intervienen en la fabricación del producto
- ✓ Velar por la adecuada preparación y cumplimiento de los presupuestos de producción
- ✓ Presentación del presupuesto anual de la empresa.
- ✓ Establecer e implantar las disposiciones requeridas para el



control de producto no conforme. Planificar, programar y supervisar los estudios tendientes al diseño y desarrollo de nuevos productos que cumplan con los nuevos requerimientos de los clientes

#### IV. PERFIL DEL PUESTO

- a. **Nivel Académico:** Ingeniero Industrial o Químico
- b. **Experiencia mínima requerida:** cinco años en puestos similares
- c. **Habilidades y destrezas:** Capacidad de dirección de personal. Liderazgo, capacidad estratégica en la toma de decisiones, responsable, alto sentido de lealtad y confidencialidad.
- d. **Relaciones internas:** todas las áreas de la empresa.
- e. **Relaciones externas:** Proveedores Internacionales y nacionales, de materias primas y servicios, bodegas de clientes y Clientes Externos.

**8) NOMBRE DEL PUESTO : JEFE DE PRODUCCIÓN**

UNIDAD A LA QUE PERTENECE : OPERACIONES

PUESTO A QUIEN REPORTA : GERENTE DE OPERACIONES

AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : Permisos del personal, requisiciones de materiales, transferencias internas, trabajo extraordinario del personal.

PERSONAL QUE SUPERVISA : Supervisor de producción, Operarios, Bodeguero/Ordenanza

#### I. FUNCIONES GENERALES:

Coordinar y controlar en la planta el desarrollo del programa de producción, en cuanto a materiales, equipo y maquinaria, instalaciones y recurso humano se refiere.

#### II. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Control de la producción, controlar que los mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria se cumplan de acuerdo



a lo programado, control de ausentismo del personal, actualizar y revisar estándares de materia prima.

### III. RESPONSABILIDADES

Actividades o tareas:

- ✓ Revisar desarrollo del programa de producción
- ✓ Autorizar permisos del personal
- ✓ Asignar programas de producción y controlar su cumplimiento
- ✓ Controlar ausencias de personal
- ✓ Revisar estándares de materia prima
- ✓ Verificar mantenimientos preventivos
- ✓ Revisar reparaciones de maquinaria y sus causas
- ✓ Revisar órdenes de producción
- ✓ Supervisar y mejorar los procedimientos en las líneas de producción
- ✓ Revisar procedimientos en las líneas de producción, coordinar con el supervisor las tareas diarias y semanales del personal.
- ✓ Coordinar con supervisor cambios en procedimientos o actividades específicas
- ✓ Revisión de planillas, coordinar los inventarios en proceso.
- ✓ Eventuales: cubrir las funciones del supervisor, si éste faltare a su trabajo.

### IV. PERFIL DEL PUESTO

- a. **Nivel Académico:** Ingeniero Industrial
- b. **Experiencia requerida:** 3 años en balance de línea
- c. **Habilidades y destrezas:** liderazgo, dominio, vigor, acostumbrado a trabajar bajo presión, inteligencia superior, influencia.
- d. **Habilidades y destrezas:** Liderazgo, dominio, vigor, acostumbrado a trabajar bajo presión, inteligencia superior, influencia.
- e. **Relaciones internas:** área de producción, bodegas y despacho
- f. **Relaciones externas:** N/A

9) **NOMBRE DEL PUESTO** : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



PUESTO A QUIEN REPORTA : JEFE DE PRODUCCION

AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : N/A

PERSONAL QUE SUPERVISA : Operarios Y Bodeguero/Ordenanza

### **I. FUNCIONES GENERALES**

Coordinar y organizar el procedimiento de llenado y etiquetado, velar por la disponibilidad de materia prima para los diferentes procesos de producción, realizar los ingresos en el sistema de producto terminado y despachado revisar que el producto vaya en buen estado y debidamente identificado a la bodega.

### **II. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Coordinar la producción en las líneas del hogar, institucional y agroindustrial, prever cambios de por falta de materiales u otra circunstancia. Verificar la existencia de materia prima, hacer requerimientos de materia prima en caso de inexistencias. Recibir los productos defectuosos y llevar el control estadístico de estos. Monitorear el orden y aseo del departamento, así como el respeto a las normas disciplinarias de la empresa.

### **III. RESPONSABILIDADES**

Actividades o tareas

a) Diarias:

- ✓ Controlar las existencias de materia prima para las diferentes líneas de producción.
- ✓ Revisar requisiciones o pedidos de productos.
- ✓ Llevar el control de la producción por línea e ingresar los datos al sistema.
- ✓ Llevar inventario del producto terminado.
- ✓ Mantener el orden y aseo del departamento.

b) Semanales: solicitar materia prima según las necesidades.

c) Quincenales: Realizar informes.

d) Mensuales: Realizar inventarios de materia prima.

e) Eventuales: Contabilizar los productos defectuosos, comunicar fallas de la maquinaria para su reparación.



#### IV. PERFIL DEL PUESTO

- a) **Nivel Académico:** Técnico en Ingeniería Industrial
- b) **Experiencia requerida:** 2 años en puestos de supervisión de personal.
- c) **Habilidades y destrezas:** asertivo, Habilidad numérica, habilidad para procesar y analizar datos, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, planificación de la producción.
- d) **Relaciones internas:** Control de Calidad, Departamento de Mercadeo y Ventas.
- e) **Relaciones externas:** proveedores

**11. NOMBRE DEL PUESTO : BODEGUERO/ORDENANZA**  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN  
PUESTO A QUIEN REPORTA : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA: N/A  
PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

#### I. FUNCIONES GENERALES

Ser el administrador de la bodega y llevar el control de las existencias de materia prima y del producto terminado; colaborar con las diferentes unidades en el traslado de documentación interna, así como realizar limpieza de escritorios, instalaciones y equipos de la institución.

#### II. FUNCIONES ESPECIFICAS:

- ✓ Llevar el control diario de las entradas y salidas de materia prima.
- ✓ Llevar el control diario del producto terminado y despachado.
- ✓ Realizar inventario de material que se tiene en bodega
- ✓ Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna.
- ✓ Mantener limpias y ordenadas las oficinas, así como la sala de reuniones.



- ✓ Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución.
- ✓ Realizar informes de entradas y salidas de materia prima así como del producto que ha sido despachado.
- ✓ Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos del Fuentecleara.

### III. PERFIL DEL PUESTO:

a) **Nivel académico:** Bachiller

b) **Experiencia Mínima requerida:** Dos años de experiencia en puesto similar.

c) **Habilidades y destrezas:**

- ✓ Excelentes relaciones personales
- ✓ Habilidad con los números
- ✓ Disponibilidad hacia el servicio a los demás
- ✓ Amabilidad
- ✓ Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.
- ✓ Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell.
- ✓ Manejo de Inventarios

d) **Relaciones internas:** Se relaciona directamente con el Departamento de Producción e indirectamente con las demás unidades de la empresa.

e) **Relaciones externas:** Proveedores

12. **NOMBRE DEL PUESTO** : SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : OPERACIONES  
PUESTO A QUIEN REPORTA : GERENTE DE OPERACIONES  
AUTORIZACIONES QUE EFECTÚA : N/A  
PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

### I. FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS

Control de la calidad del producto, definir los puntos críticos de control en cada una de las etapas de los procesos de producción. Velar



por el cumplimiento de los standards de calidad. Controlar y supervisar la calidad del trabajo de los operarios, verificar y controlar la limpieza y orden en los puestos de trabajo.

## II. RESPONSABILIDADES

Actividades o tareas:

- ✓ Llevar control del cumplimiento de atributos de calidad.
- ✓ Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos.
- ✓ Generar reportes diarios de producto no conforme encontrados durante cada uno de los procesos.
- ✓ Establecer los puntos críticos de control en toda la etapa de producción.
- ✓ Llevar estadísticas y tendencias del cumplimiento del producto según los standards establecidos.
- ✓ Elaborar reportes semanales y mensuales de las no conformidades encontradas y liberar todo aquel producto que llegue bajo concepto de devoluciones de clientes.
- ✓ Revisar y verificar el cumplimiento de los standards de calidad en la materia primar antes de ser utilizada en el proceso de producción.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en todas las etapas del proceso, desde su recibo hasta la entrega al cliente final.

## III. PERFIL DEL PUESTO:

- a) Nivel académico: Técnico en Ingeniería Industrial
- b) Experiencia requerida: Un año como mínimo en puestos similares, como supervisor de producción o de calidad.
- c) Habilidades y destrezas: Acostumbrado a trabajar bajo presión, alto nivel de concentración, habilidad visomotora, responsable y colaborador.
- d) Relaciones internas :Gerente de operaciones, Supervisor de producción, Jefe de producción
- e) Relaciones externas: N/A



**5) OMBRE DEL PUESTO : JEFE DE DESARROLLO E INNOVACION**

UNIDAD A LA QUE PERTENECE : DESARROLLO E INNOVACIONVENTAS  
PUESTO A QUIEN REPORTA : GERENCIA GENERAL  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : Permiso de personal,  
PERSONAL QUE SUPERVISA : Asesor Técnico

**VIII. FUNCIONES GENERALES:**

Responsable del desarrollo de nuevos productos según las necesidades del mercado, innovando y creando nuevas alternativas para lograr penetrar en nuevos mercados.

**IX. FUNCIONES ESPECÍFICAS y RESPONSABILIDADES**

- ✓ Desarrollar un plan de desarrollo e innovación anual
- ✓ Definir el presupuesto para el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Conocer las exigencias y gustos del mercado.
- ✓ Programar visitas técnicas a clientes actuales para dar asesoría en el manejo y aplicación de los productos.
- ✓ Programar visitas técnicas a futuros clientes para hacer demostraciones de los productos de Fuenteclara.
- ✓ Desarrollar diseños nuevos en el envase y etiquetado de los productos, para lograr disminuir costos.
- ✓ Desarrollar productos nuevos y diseños nuevos para lograr diferenciar la marca la marca de otros productos.
- ✓ Investigar nuevas tecnologías para los procesos productivos.

**X. PERFIL DEL PUESTO:**

- a. **Nivel Académico:** Ingeniero Químico
- b. **Experiencia mínima requerida:** 5 años en puestos similares con experiencia en el desarrollo de productos de limpieza.
- c. **Habilidades personales:** Responsable, proactivo, liderazgo, propositivo, Innovador, creativo, toma de decisiones en momentos de presión, capacidad de análisis, trabajo en equipo, empatía, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa, tener espíritu de equipo, auto-disciplinado, poseer empatía.



**l. Relaciones internas:** se relaciona con la Gerencia General, Departamento de Producción y con el Departamento de Innovación y Desarrollo.

**m. Relaciones externas:** N/A

**13. NOMBRE DEL PUESTO : ASESOR TÉCNICO**  
UNIDAD A LA QUE PERTENECE : VENTAS INSTITUCIONALES  
REPORTA : GERENTE TÉCNICO  
AUTORIZACIONES QUE EFECTUA : N/A  
PERSONAL QUE SUPERVISA : N/A

#### **I. FUNCIONES GENERALES**

Brindar asesoría técnica a las empresas e industria ganadera, sobre el uso adecuado del producto que la empresa comercializa. Así también a otras plantas industriales que lo soliciten y que utilicen el producto.

#### **II. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Dar asesoría técnica in situ, a los clientes de la empresa, específicamente a los ganaderos y dueños de empresas que utilicen sistemas automatizados de sus equipos y maquinaria.
- ✓ Labor de Venta del producto a los ganaderos que tienen automatizado el sistema de limpieza.
- ✓ Auditorías a las plantas industriales para verificar los procedimientos de aplicación del producto
- ✓ Realizar cuantificaciones del principio activo en dichas plantas.
- ✓ Revisión de inventario de los distribuidores,
- ✓ Realizar visitas a clientes nuevos de los distribuidores para explicar metodología y uso del producto.
- ✓ Elaboración de informes de visita
- ✓ Creación de nuevos clientes
- ✓ Impartir capacitaciones al equipo técnico de los distribuidores de Fuenteclara.
- ✓ Distribución del producto en equipo con algunos distribuidores, cuando son clientes nuevos.



- ✓ Gestión de cobro, elaboración de reporte de cobros, Proyecciones de cobro

### III. RESPONSABILIDADES

Actividades o tareas:

- a) **Diarias:** visitar clientes, dar asesorías del uso del producto, elaborar cotizaciones, reuniones con distribuidores,.
- b) **Semanal:** elaborar reporte de visitas, reporte de consumos por distribuidor, solicitud de vales de combustible, liquidación de cheques, revisión de proyección de ventas por distribuidor, monitoreo de volúmenes de ventas por distribuidor, reunión de venta con Gerencia General
- c) **Mensuales:** pronostico de ventas por distribuidor, monitoreo de volúmenes de ventas por cliente
- d) **Eventuales:** Programar capacitaciones a vendedores de distribuidores, Participación en ferias

### IV. PERFIL DEL PUESTO

- a) **Nivel Académico:** Estudios de Ingeniería Agroindustrial de preferencia o Ingeniería Industrial.
- b) **Experiencia mínima requerida:** 1 año en puestos similares o relacionados a la venta y comercialización de productos en la industria manufacturera. Para promoción interna, 1 año de estar laborando para la empresa y conocimiento de los procesos de producción de la empresa y un nivel de conocimiento considerable de la industria de los clientes a quien se le vende.
- c) **Habilidades y destrezas:** Responsable, Proactivo, Liderazgo, propositivo, capacidad de análisis, trabajo en equipo, empatía, creativo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad de negociación, iniciativa, facilidad de expresión e influencia, saber escuchar, ser creativo.
- d) **Relaciones internas:** Contabilidad, créditos, personal de despacho y motoristas de unidades de transporte.
- e) **Relaciones externas:** Distribuidores y equipo de técnicos y vendedores de los distintos distribuidores, Encargado bodega.



### 3.7. Evaluación del desempeño y política de bonificación

Una vez determinada la descripción de puestos y el perfil del vendedor, es necesario establecer una metodología de monitoreo o medición del desempeño de la persona. Esto sirve para evaluar el desempeño del empleado según las funciones establecidas.

Para la evaluación del desempeño se propone utilizar el método de escala grafica de calificaciones bajo el modelo mixto de objetivos y competencias, a fin de que la misma sea la mas completa posible.

De igual manera, ayuda a detectar sus fortalezas y debilidades a superar y de esa manera, brindarle también las herramientas necesarias para un mejor desempeño de sus funciones. Es así como se detalla a continuación la EVALUACION DEL DESEMPEÑO del puesto en cuestión. Dicha evaluación se recomienda llevarla a cabo con una frecuencia semestral o anual, según la empresa lo considere conveniente; sin embargo la medición de resultados y mantenimiento al sistema debe realizarse de forma mensual.

Para la parte II de la evaluación que comprende los resultados de los objetivos individuales, se ha asignado un 60% de la nota total pondera de la evaluación. En la columna de peso, la empresa asignará una ponderación según orden de importancia a cada uno de los objetivos establecidos los cuales serán fijados por cada jefe inmediato del empleado. La calificación se obtendrá de la multiplicación del peso o ponderación por el resultado obtenido según el cumplimiento del objetivo, el cual será asignado por el evaluador, en este caso el jefe inmediato, cuya escala será del 1 al 10. La calificación final, se obtendrá sumando todas las calificaciones de cada una de las variables, cuya nota máxima será de 10 y la mínima de 0.



## FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Se han diseñado tres tipos diferentes de formularios que serán utilizados de la manera siguiente:

### FORMA I

Servirá para evaluar a Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores

### FORMA II

Servirá para evaluar al personal Profesional y Técnico

### FORMA III

Servirá para evaluar al personal de Ventas

La primera hoja de los formularios contendrá un espacio para anotar los datos generales del empleado a evaluar, al igual que la revisión general de los resultados del trabajo del evaluado. Este espacio está relacionado con el cumplimiento de los objetivos pre-establecidos de acuerdo con los estándares de desempeño que cada persona tiene en su puesto.

En la segunda hoja se detallan las competencias (factores de evaluación), para las cuales se ha incluido una breve explicación con el fin de que quede claro qué es lo que se está evaluando.

Las cinco alternativas de respuesta serán las siguientes:

- DEFICIENTE
- NECESITA MEJORAR
- ADECUADO PARA EL CARGO
- POR ARRIBA DE LO NORMAL
- DESEMPEÑO SUPERIOR

La tercera hoja tiene espacio para que el Evaluador haga observaciones relacionadas con el desempeño del empleado y para que tanto el Evaluador como el Evaluado indiquen los compromisos que están dispuestos a adquirir para mejorar los resultados a futuro. En esa misma parte se deberá indicar la capacitación que se recomienda para el evaluado con el fin de que logre superar cualquier debilidad que esté afectando su desempeño.

Una vez discutida la evaluación, ambos deberán firmar la misma.

Una vez concluida esta etapa del proceso, se deberán hacer llegar los formularios en sobre cerrado a la Gerencia General, rotulando el mismo de la forma siguiente:

**PROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Departamento o Unidad:**

**Fecha de entrega:**

La Gerencia procederá a gestionar la calificación de los mismos, reportando posteriormente los resultados obtenidos con recomendaciones, si las hubiere.



**FORMA I**  
(Directores, Gerentes, Jefes  
y Supervisores)

**Resultados del Desempeño Individual**

**I - Datos Generales**

Nombre del Evaluado:		Código:	Fecha de ingreso:
Cargo Actual:		Fecha de ingreso al Cargo:	
Período a Evaluar:	Desde :	Hasta:	
Sucursal :	Departamento:	Sección:	

**II - Resultados**

En base a los estándares pre- establecidos, anote los objetivos en la columna izquierda y su respectivo peso porcentual a cada uno de ellos. Luego anote los resultados logrados por el evaluado en el período que se está considerando dentro de esta evaluación. Este dato también deberá contemplar un resultado porcentual de cumplimiento. La calificación estará basada en el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. La columna de calificación será llenada por el calificador.

OBJETIVOS	PESO	RESULTADOS OBTENIDOS	% CUMPLIDO	CALIF.
1.	10			
2.	30			
3.	20			
4.	20			
5.	20			
	100 %		TOTAL	



**III - Competencias**

Anote de acuerdo a su opinión sobre el desempeño del evaluado, una marca en la casilla que describe el cumplimiento del factor respectivo. Los totales serán puestos por el calificador en base a las tablas de ponderación.

FACTOR	DEFICIENTE	NECESITA MEJORAR	ADECUADO PARA EL CARGO	POR ARRIBA DE LO NORMAL	DESEMPEÑO SUPERIOR
<b>Liderazgo</b> Se enfoca en las fortalezas de sus colaboradores, busca desarrollarlos, les proporciona los recursos necesarios, y exige a otros tanto como se exige a sí mismo. Da el ejemplo en todo momento. Trabaja para mejorar aspectos de su propia capacidad.					
<b>Capacidad para dirigir</b> Conoce las aptitudes de sus colaboradores, les orienta, coordina y motiva de manera que éstos puedan ejecutar sus labores de manera efectiva.					
<b>Comunicación</b> Traslada oportunamente la información que los demás requieren para alcanzar sus objetivos; retroalimenta, inspira a otros con su entusiasmo, sabe escuchar opiniones y se comunica de manera lógica y organizada.					
<b>Toma de decisiones</b> Muestra considerable experiencia y conocimiento en sus decisiones, las cuales toma una vez que ha examinado en detalle toda la información necesaria e impacto de su decisión en los resultados y las personas.					
<b>Apoyo a la calidad</b> Motiva a analizar los procesos de trabajo de manera que éstos sean ágiles, efectivos y de la más alta calidad.					
<b>Administración de Recursos</b> Desarrolla las actividades y acciones necesarias que lleven a la obtención de un mayor rendimiento del recurso asignado, sea éste humano, material, técnico o económico.					
<b>Enfoque al cliente</b> Valora y practica el servicio tanto a los clientes internos como externos, reconociendo el impacto de sus acciones en la satisfacción de éstos.					
<b>Planeación</b> Comprende y desarrolla sus actividades en base a un plan previamente establecido, identificando de manera apropiada las prioridades sobre las cuales tanto él como sus colaboradores deben enfocarse.					
<b>Ética y valores</b> Hace lo que beneficia a la empresa, aún cuando no le proporcione ninguna recompensa personal. Mantiene su palabra, compromisos y promesas. Se asegura de ser justo y equitativo					
<b>Conocimiento de procesos</b> Conoce los procesos establecidos para el cargo que desempeña, se organiza y ejecuta las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos y los estándares de desempeño establecidos.					
TOTALES					



**IV - Plan de Acción**

En base a los resultados obtenidos por el evaluado, indique aquellas recomendaciones que usted considere pertinentes para mejorar el desempeño del evaluado.


**V - Necesidades Específicas de Capacitación**

Basado en su apreciación del desempeño del evaluado, indique a continuación el tipo de capacitación que considera necesario para lograr fortalecer al evaluado en el desempeño de su puesto actual.

COMPETENCIA A DESARROLLAR	ÁREA CLAVE QUE APOYA	ENTRENAMIENTO NECESARIO	PRIORIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1.					
2.					

**VI - Discusión de la Evaluación**

Anote los comentarios (acuerdos, desacuerdos, compromisos de mejora de ambas partes, etc.) como resultados de la discusión de la evaluación.

--

**VII - Firmas y Fecha de Discusión de la Evaluación**

EVALUADOR	FECHA	EVALUADO	FECHA	SOLICITA REVISIÓN	
				SÍ	NO

**VIII - Calificación**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN TOTAL	FIRMA DEL CALIFICADOR	FECHA DE CALIFICACIÓN



FORMA II  
(Profesional, técnicos )

Resultados del Desempeño Individual

I - Datos Generales

Nombre del Evaluado:	Código:	Fecha de ingreso:
Cargo Actual:	Fecha de ingreso al Cargo:	
Período a Evaluar:	Desde :	Hasta:
Sucursal :	Departamento:	Sección:

II - Resultados

En base a los estándares pre- establecidos, anote los objetivos en la columna izquierda y su respectivo peso porcentual a cada uno de ellos. Luego anote los resultados logrados por el evaluado en el período que se está considerando dentro de esta evaluación. Este dato también deberá contemplar un resultado porcentual de cumplimiento. La calificación estará basada en el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. La columna de calificación será llenada por el calificador.

OBJETIVOS	PESO	RESULTADOS OBTENIDOS	% CUMPLIDO	CALIF.
1.	10			
2.	30			
3.	20			
4.	20			
5.	20			
	100 %		TOTAL	



**III - Competencias**

Anote de acuerdo a su opinión sobre el desempeño del evaluado, una marca en la casilla que describe el cumplimiento del factor respectivo. Los totales serán puestos por el calificador en base a las tablas de ponderación.

FACTOR	DEFICIENTE	NECESITA MEJORAR	ADECUADO PARA EL CARGO	POR ARRIBA DE LO NORMAL	DESEMPEÑO SUPERIOR
<b>Cumplimiento de Normas</b> Procedimientos y políticas establecidas, tanto las relacionadas con el orden y comportamiento, como con los aspectos específicos de su función.					
<b>Enfoque de mejora continua</b> Trabaja buscando siempre el estándar mediante la optimización de los recursos y la orientación a hacia los resultados de calidad.					
<b>Comunicación</b> Traslada oportunamente la información que los demás requieren para alcanzar sus objetivos; retroalimenta, inspira a otros con su entusiasmo, sabe escuchar opiniones y se comunica de manera lógica y organizada.					
<b>Conocimiento del producto</b> Se preocupa por mantener actualizados sus conocimientos de los productos, lo cual le permite manejar con efectividad las gestiones con los clientes.					
<b>Apoyo a la calidad</b> Motiva a analizar los procesos de trabajo de manera que éstos sean ágiles, efectivos y de la más alta calidad.					
<b>Confiabilidad</b> Maneja con discreción la información a la cual tiene acceso, respetando en todo momento los intereses de la empresa.					
<b>Enfoque al cliente</b> Valora y practica el servicio tanto a los clientes internos como externos, reconociendo el impacto de sus acciones en la satisfacción de éstos.					
<b>Ética y valores</b> Hace lo que beneficia a la empresa, aún cuando no le proporcione ninguna recompensa personal. Mantiene su palabra, compromisos y promesas. Se asegura de ser justo y equitativo					
<b>Conocimiento de procesos</b> Conoce los procesos establecidos para el cargo que desempeña, se organiza y ejecuta las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos y los estándares de desempeño establecidos.					
<b>TOTALES</b>					



**IV - Plan de Acción**

En base a los resultados obtenidos por el evaluado, indique aquellas recomendaciones que usted considere pertinentes para mejorar el desempeño del evaluado.


**V - Necesidades Específicas de Capacitación**

Basado en su apreciación del desempeño del evaluado, indique a continuación el tipo de capacitación que considera necesario para lograr fortalecer al evaluado en el desempeño de su puesto actual.

COMPETENCIA A DESARROLLAR	ÁREA CLAVE QUE APOYA	ENTRENAMIENTO NECESARIO	PRIORIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1.					
2.					
3.					

**VI - Discusión de la Evaluación**

Anote los comentarios (acuerdos, desacuerdos, compromisos de mejora de ambas partes, etc.) como resultados de la discusión de la evaluación.


**VII - Firmas y Fecha de Discusión de la Evaluación**

EVALUADOR	FECHA	EVALUADO	FECHA	SOLICITA REVISIÓN	
				SÍ	NO

**VIII - Calificación**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN TOTAL	FIRMA DEL CALIFICADOR	FECHA DE CALIFICACIÓN



FORMA II  
(Personal técnico)

Resultados del Desempeño Individual

I - Datos Generales

Nombre del Evaluado:	Código:	Fecha de ingreso:
Cargo Actual:	Fecha de ingreso al Cargo:	
Período a Evaluar:	Desde :	Hasta:
Sucursal :	Departamento:	Sección:

II - Resultados

En base a los estándares pre- establecido, anote los objetivos en la columna izquierda y su respectivo peso porcentual a cada uno de ellos. Luego anote los resultados logrados por el evaluado en el período que se está considerando dentro de esta evaluación. Este dato también deberá contemplar un resultado porcentual de cumplimiento. La calificación estará basada en el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. La columna de calificación será llenada por el calificador.

OBJETIVOS	PESO	RESULTADOS OBTENIDOS	% CUMPLIDO	CALIF.
1.	10			
2.	30			
3.	20			
4.	20			
5.	20			
	100 %		TOTAL	



III - Competencias

Anote de acuerdo a su opinión sobre el desempeño del evaluado, una marca en la casilla que describe el cumplimiento del factor respectivo. Los totales serán puestos por el calificador en base a las tablas de ponderación.

FACTOR	DEFICIENTE	NECESITA MEJORAR	ADECUADO PARA EL CARGO	POR ARRIBA DE LO NORMAL	DESEMPEÑO SUPERIOR
<b>Presentación e imagen</b> Cuida de su presentación personal y el estado en que se encuentra su equipo de trabajo, velando así por la imagen que proyecta ante sus clientes.					
<b>Habilidad de negociación</b> Emplea técnicas apropiadas y busca siempre alcanzar sus objetivos bajo un enfoque de ganar-ganar.					
<b>Comunicación</b> Traslada oportunamente la información que los demás requieren para alcanzar sus objetivos; retroalimenta, inspira a otros con su entusiasmo, sabe escuchar opiniones y se comunica de manera lógica y organizada.					
<b>Conocimiento del producto</b> Se preocupa por mantener actualizados sus conocimientos de los productos, lo cual le permite manejar con efectividad las gestiones con los clientes.					
<b>Cumplimiento de Normas</b> Procedimientos y políticas establecidas, tanto las relacionadas con el orden y comportamiento, como con los aspectos específicos de su función.					
<b>Confiabilidad</b> Maneja con discreción la información a la cual tiene acceso, respetando en todo momento los intereses de la empresa.					
<b>Enfoque al cliente</b> Valora y practica el servicio tanto a los clientes internos como externos, reconociendo el impacto de sus acciones en la satisfacción de éstos.					
<b>Ética y valores</b> Hace lo que beneficia a la empresa, aún cuando no le proporcione ninguna recompensa personal. Mantiene su palabra, compromisos y promesas. Se asegura de ser justo y equitativo					
<b>Conocimiento de procesos</b> Conoce los procesos establecidos para el cargo que desempeña, se organiza y ejecuta las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos y los estándares de desempeño establecidos.					
TOTALES					



**IV - Plan de Acción**

En base a los resultados obtenidos por el evaluado, indique aquellas recomendaciones que usted considere pertinentes para mejorar el desempeño del evaluado.


**V - Necesidades Específicas de Capacitación**

Basado en su apreciación del desempeño del evaluado, indique a continuación el tipo de capacitación que considera necesario para lograr fortalecer al evaluado en el desempeño de su puesto actual.

COMPETENCIA A DESARROLLAR	ÁREA CLAVE QUE APOYA	ENTRENAMIENTO NECESARIO	PRIORIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1.					
2.					
3.					

**VI - Discusión de la Evaluación**

Anote los comentarios (acuerdos, desacuerdos, compromisos de mejora de ambas partes, etc.) como resultados de la discusión de la evaluación.


**VII - Firmas y Fecha de Discusión de la Evaluación**

EVALUADOR	FECHA	EVALUADO	FECHA	SOLICITA REVISIÓN	
				SÍ	NO

**VIII - Calificación**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN TOTAL	FIRMA DEL CALIFICADOR	FECHA DE CALIFICACIÓN



En la III parte, se han definido varios factores a evaluar, que van directamente relacionadas a las competencias que cada uno de los empleados deberá aportar a su gestión.

Para una mayor explicación del cuadro, en la primer columna se hace una descripción breve de la competencia que se esta evaluando. A la par de esta columna y en el encabezado de la primer fila se define la escala de evaluación que va desde la escala Deficiente, hasta Desempeño superior. A cada uno de los factores, se le ha dado distinta ponderación según el nivel de importancia que el empleado debe tener de cada una de estas competencias. Esta ponderación se detalla en la última columna al lado derecho.

Los datos de estas evaluaciones, se deberán trabajar en una hoja de Excel para una mejor consecución de los valores de los resultados. Por cada factor, el evaluador deberá marcar una sola X, donde automáticamente le aparecerá el valor obtenido según ponderación dada a cada escala; así tenemos por ejemplo que un empleado en cuanto a la administración de sus recursos, debe mejorar, automáticamente se obtiene un resultado de 1.65. De igual manera, si su habilidad de negociación está por arriba de lo normal, obtiene una calificación de 2.55 en ese factor. En el cuadro arriba descrito, se muestran TODOS los valores que obtendrían en cada una de las "X" marcadas, sabiendo que al momento de efectuarla, deberá de marcarse solamente una por cada factor. Al final se suman cada uno de los subtotales para obtener el puntaje total.

A esta parte de las COMPETENCIAS se le ha asignado un porcentaje de 40%, obteniendo así la nota total del evaluado de la siguiente manera:

Ejemplo

En la **Parte II: Resultados**, la Calificación es de 8.0, éste se multiplica por el 60% que vale la primera parte de la evaluación según la importancia que se le da a las Habilidades y Aptitudes que debe tener el vendedor, obteniendo así un 4.8 de la nota total.

En la Parte III: Competencias, la Calificación de 7.0. Este se multiplica por el otro 40% que equivale a la ponderación dada a las competencias que un empleado deberá poseer para garantizar su efectivo desempeño; obteniendo entonces un 2.8 de la nota.



Sumamos: 4.8 + 2.8, la calificación final de dicho vendedor será de **7.6.**

A continuación se propone la siguiente escala de calificación, en la cual se podrá evaluar si un empleador fue eficiente o no en la gestión de su desempeño.

ASPECTO	GRADO
Sobresaliente	9.0 a 10.0
Muy bueno	8.0 a 8.9
Bueno	7.0 a 7.9
Regular	0 a 6.9

Por lo tanto, el vendedor del ejemplo en cuestión, con una calificación de 7.6, estará catalogado como **BUENO** en su evaluación del desempeño.

Ahora bien. Es necesario que cada punto débil encontrado en la evaluación sea superado o mejorado, para lo cual en el formulario propuesto también considera una IV, que es el plan de acción donde se deben detallar las medidas y necesidades de capacitación a tomar en común acuerdo con el empleado evaluado.

## 6. PLAN DE IMPLANTACION

### 6.1. OBJETIVOS:

- Dar a conocer a la empresa Fuenteclara, S.A. DE C.V. las actividades y estrategias necesarias para poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño y compensación de su fuerza de ventas.
- Proponer a la empresa Fuenteclara los recursos requeridos y el costo que significará la puesta en marcha de la propuesta presentada.

### 6.2. ESTRATEGIAS:

- Formar un comité de control integrado por tres empleados directivos, que serían un administrativo, gerente de operaciones y la Gerencia



General de la compañía como representantes de cada función involucrada en el cumplimiento de las metas de ventas.

- Capacitar al personal encargado de realizar las evaluaciones y establecimiento de políticas de compensación a manera que puedan aplicar las herramientas administrativas financieras presentadas.
- Revisar con cierta frecuencia y periodicidad las metas y objetivos de ventas a fin de medir su cumplimiento y hacerle los ajustes necesarios que de acuerdo a las condiciones del mercado sean requeridas.
- Recopilar información e ideas directas del personal manteniendo una política de puertas abiertas a fin de que se pueden tomar acciones rápidas ofensivas o defensivas según aplique.

### **6.3. RECURSOS**

Para la implementación eficiente de la propuesta del Sistema de Evaluación de desempeño y compensación de la fuerza de ventas, se necesitan como mínimo los siguientes recursos:

#### **Humanos**

- Una persona capacitada para desarrollar o elaborar y administrar el sistema de evaluación de desempeño y compensación.
- Tres personas que formarán el comité de control, realizando auditorías y diseñando nuevos objetivos, procedimientos y controles.

#### **Materiales**

- Una computadora personal, con un software que incluya los paquetes de Excel y Word como mínimo.
- Un impresor matricial o de impresión láser de velocidad normal.
- Un contómetro para realizar las operaciones matemáticas.
- 1 escritorio secretarial.



- 1 silla cualquier tipo
- Papelería y útiles según demanda.

#### **6.4. ACTIVIDADES**

- Reunir a todo el personal involucrado (gerentes y vendedores) y darles a conocer la propuesta del Sistema de Evaluación de desempeño y compensación.
- Concientización de la importancia y beneficio que la puesta en práctica de la propuesta trae para la empresa Fuenteclara y para cada uno de ellos.
- Involucrarlos en la implementación y capacitarlos sobre el sistema, así como, fomentar el aporte de ideas y sugerencias de todos que faciliten el desarrollo del mismo.
- Empezar con la ejecución de todas las actividades según la propuesta tomando en cuenta que requerirá de gran cuidado y supervisión de manera que todo sea lo mas real posible.
- Controlar y dar seguimiento continuo a la ejecución de cada actividad, medir los avances y corregir las inconsistencias y evaluar los resultados.

#### **6.5. COSTOS**

Los costos en que incurrirá la Fuenteclara para la implementación total del Sistema de Evaluación de desempeño y compensación se describen a continuación.



**COSTO DE IMPLEMENTACION**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Recurso Humano	\$400.00
1	Computadora 1.6 Ghz	600.00
	Software incluido	
1	Impresor	65.00
1	Contometro	45.00
1	Escritorios	100.00
1	Sillas	60.00
-	Papeleria y Utiles	50.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,320.00</b>

Estos costos solo se incurrirán en su implementación, los costos de revisiones y evaluaciones frecuentes queda a criterio de la administración como ejecutarlos según le sea más conveniente ya sea solicitando ayuda o contratando personal exclusivo para ello.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. CONCLUSIONES

- ✚ Existe voluntad de involucramiento de parte de las jefaturas, en impulsar nuevos proyectos que la dueña emprende dentro de la empresa.
- ✚ Las iniciativas de Planeación Estratégica es realizado únicamente por la empresaria, lo que limita conocer los puntos de vista de las Jefaturas para el desarrollo y crecimiento de la empresa. De igual manera no se realiza de una forma sistemática o con análisis profundo de Entorno tanto externo como interno.
- ✚ La dirección de la empresa recae en su totalidad en la dueña de la empresa, lo que ocasiona un involucramiento parcial por parte de las demás gerencias y jefaturas de las demás áreas
- ✚ Existe una estrecha relación comercial con los proveedores , además se cuenta ocho proveedores por lo que no dependemos de un solo proveedor, lo que permite a la compañía satisfacer sus necesidades de materia prima en tiempo y volumen así como diluir problemas de abastecimiento por diferencias con uno de los proveedores específicos.
- ✚ La calidad de los productos fabricados es garantizada gracias a sus procesos y procedimientos de trabajo que tienen establecidos, así como los controles de calidad que llevan a cabo gracias a la implementación de normas y buenas prácticas de Manufactura
- ✚ Posee una Certificación de BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA para fungir como Laboratorio de Calidad
- ✚ Conocimiento tecnológico por parte de la empresaria y del personal de producción y Desarrollo de nuevos productos.
- ✚ La empresa cuenta con maquinaria y tecnología aceptable permite que se pueda incrementar la capacidad de producción. Dicha maquinaria garantiza a su vez, la reducción de contaminación en las aguas residuales.



- ✚ No se cuenta con un plan a largo plazo que permita el desarrollo o creación de nuevos productos y/o diferentes líneas de producto, que logren colocar a la empresa en una posición diferente a la de los competidores.
- ✚ La distribución de la planta no está acorde al flujo del proceso de producción, lo que puede ocasionar retrasos en la elaboración de los productos, empaque y entrega del producto terminado; además esta distribución también debe estar acorde al espacio físico de la planta, para que exista un espacio adecuado por cada área.
- ✚ A pesar que se llevan controles en el manejo de los inventarios, estos no son los adecuados, ya que no se cuenta con un sistema integrado que permita el flujo de la información entre las áreas de Dirección, Contabilidad y Producción.
- ✚ Actualmente el departamento de Contabilidad lleva el manejo de los inventarios por medio de la información de las facturas por la compra de producto o de las órdenes de compra de los clientes; esta información también es manejada en el Departamento de producción de forma manual.
- ✚ Precios competitivos de los productos, lo que permite mayor aceptación en el mercado siendo accesibles para el segmento de mercado en la línea del hogar.
- ✚ La empresa ha dado a conocer bastante bien su producto principalmente la línea del hogar, lo que se ha traducido en que actualmente tenga buena aceptación en el mercado.
- ✚ En el área de Mercadeo y ventas, la empresa cuenta con un único distribuidor en la línea del hogar, el cual les genera aproximadamente un 80% de sus ventas. Esto origina una gran dependencia con dicho distribuidor y el riesgo de que una vez quieran terminar relaciones de negocio (por cualquiera de las partes), este 80% se vea altamente afectado.
- ✚ La empresa no posee planes de mercadeo y ventas que permitan desarrollar estrategias de acercamiento y penetración de los productos; así como también el desarrollo de nuevos productos.



- ✚ La fuerza de ventas en la línea agroindustrial es débil, lo que impide incrementar la cartera de clientes potenciales en sectores como: Leche, Jugos, Gaseosas, entre otros.
- ✚ El área de Recursos Humanos no cuenta con una política de Incentivos o beneficios al personal, manuales de puestos; así como políticas relacionadas directamente con la selección, contratación, capacitación, desarrollo del personal y técnicas de evaluación del desempeño.
- ✚ La empresa no cuenta con un presupuesto consolidado y por cada área, lo que limita a cubrir necesidades existentes en cada una de ellas o inversiones de proyectos que podrían ser rentables y eficientes.
- ✚ El margen bruto de la compañía es muy bajo comparado con lo que puede ser razonable ganar ese sector de productos químicos de limpieza que generalmente oscila arriba un promedio del 40%, a fin de que pueda absorber fácilmente los gastos operativos.
- ✚ En el área de Finanzas, falta solidez en los controles, procedimientos, sistemas, manuales, formularios y reportes que faciliten el procesamiento de información y que garanticen una información oportuna para la toma de decisiones.
- ✚ La compañía no tiene apalancamiento financiero, lo que limita disponer de capital de trabajo para facilitar el crecimiento de la misma.
- ✚ Los indicadores de los Estados financieros muestran que no hay una lógica de negocio según el comportamiento en la comparación de ambos periodos (de los meses enero a mayo 2007 y 2008), ya que existe un mínimo incremento en ventas, pero sacrificando significativamente el margen, así también un considerable incremento en los gastos operativos, lo que ha llevado a la compañía a reflejar pérdida.
- ✚ La recuperación de la cuenta por cobrar es demasiada lenta y la rotación del inventario no es eficiente, pues solo se renueva 1.6 veces al año, consecuentemente tanto la cuenta por cobrar como el inventario son activos ociosos que hacen perder liquidez a la compañía y por lo tanto maniobra operativa.



- ✚ Tiene un potencial de crecimiento a nivel nacional e internacional.
- ✚ Necesita una reingeniería en sus procesos y procedimientos así como en su estructura organizativa, pues hay muchos vacíos y falta de controles que la limita en su crecimiento.
- ✚ Es una empresa que posee más de 10 años de haber sido fundada y a través del tiempo se ha mantenido dentro de la Industria Química, específicamente en la elaboración de productos de limpieza para el hogar y para la industria, como una de las empresas salvadoreñas con aceptación en el mercado nacional.
- ✚ Es considerada como una empresa mediana según el número de empleados que posee (25 empleados); la mayoría es de tipo operativo.
- ✚ Posee un gran potencial de crecimiento en una de sus líneas de proceso, específicamente en la línea Agroindustrial, la cual se encuentra en la fase de penetración de mercado.
- ✚ La línea agroindustrial está iniciando posicionarse en el mercado nacional, específicamente en la industria láctea; el crecimiento ha sido lento, debido a la competencia existente, pero con buenos resultados, esto por la calidad de los productos de la empresa y por el servicio técnico especializado que se ofrece.
- ✚ Las empresas que, se dedican a la fabricación de bebidas son un mercado que aun no ha sido explorado, que posee clientes potenciales, los cuales utilizan equipos industriales para la realización de sus productos; por lo cual se pueden ofrecer los productos de Fuenteclara así como su servicio de capacitación técnica.
- ✚ La compañía tiene muchas deficiencias en su procedimientos y políticas internas así como en la definición de metas y objetivos de ventas en ese sentido urge de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y compensación del personal pues el mismo le será de gran utilidad para incentivar el fortalecimiento de la fuerza de ventas desde un enfoque de compensaciones, esto es necesario para incrementar las ventas de la empresa, logrando así mayores ingresos.



## B. RECOMENDACIONES

Para que la empresa pueda llegar a fortalecerse y demostrar capacidad de exportación, debe principalmente trabajar en los siguientes aspectos:

- ✚ Aprovechar su posicionamiento, en su totalidad, en el mercado nacional, pues todavía tiene zona y clientes potenciales sin abastecer y posterior pensar en iniciar las exportaciones a mercados internacionales.
- ✚ Urge de una revisión de su estructura organizativa, así como la implementación de procedimientos y políticas claras en cada una de sus áreas, que permita a sus empleados por trabajar con objetivos y lineamientos claros, que facilite cierta descentralización.
- ✚ Es necesario mantener los estándares de calidad que a la fecha posee.
- ✚ Considerar la exportación de productos de la línea agroindustrial como un objetivo a largo plazo.
- ✚ Es de alto riesgo para el sostenimiento de la empresa tener un solo distribuidor; por lo cual, debería de tomarse en consideración otros canales de distribución.
- ✚ Ejecutar el sistema de evaluación de desempeño y compensación para la fuerza de ventas, propuesto en el capítulo IV.
- ✚ Diseñar un plan estratégico a corto y largo plazo, orientado principalmente en las áreas más críticas como Ventas, Recursos Humanos y Finanzas, a fin que se cuenten con objetivos claros y específicos, así como también de estrategias y oportunidades para conseguirlos. Se recomienda hacer un análisis FODA de todo el entorno externo.
- ✚ Realizar un nuevo diseño y distribución en planta, mostrando una mejor ubicación de las áreas de trabajo, que permita la disminución de los tiempos de trabajo especialmente en el área de producción y bodega, así como también las áreas administrativas.
- ✚ Mejorar los controles en el manejo de los inventarios por medio de un sistema que permita llevar la información de la materia prima



- recibida y utilizada como las especificaciones, cantidades etc., producto terminado y entregado a bodega y el producto despachado.
- ✚ Documentar los procedimientos para cada proceso de producción detallando paso a paso las actividades requeridas para la elaboración de cada producto, detallando las responsabilidades para la realización de las actividades.
  - ✚ Diseñar manuales que fortalezcan el desarrollo de la empresa, descripciones de puestos y segregación de funciones, a fin de validar de que cada persona se encuentre en la posición en que mejor se desempeñe de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia.
  - ✚ Elaborar manuales de políticas, procesos y procedimientos que permitan tener documentado cada uno de los lineamientos, normas y pasos para poder determinar aquellas actividades específicas que generan un mayor valor agregado a la compañía.
  - ✚ Elaborar un Presupuesto General y específico así como la metodología para el seguimiento por cada una de las áreas, en las que se incluyan requerimientos para satisfacer necesidades actuales, desarrollo de proyectos de inversión con el fin de aumentar la productividad de la empresa. La elaboración de un presupuesto por separado para los nuevos Proyectos y diseño de nuevos productos también es muy recomendable.
  - ✚ Desarrollar planes de trabajo anuales por cada departamento, en donde se incluyen actividades que puedan desarrollarse a corto y mediano plazo. Implementar metodología de seguimiento de dichos planes de trabajo.
  - ✚ Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano, en base a competencias, habilidades y resultado de objetivos específicos por cada una de las áreas, de donde puedan surgir decisiones de niveles salariales, beneficios, o cualquier otro tipo de prestación adicional que pueda ser rentable para la empresa.
  - ✚ La compañía debe vender ganando un margen mayor para lo cual debe diseñar una estructura de precios y revisar sus costos de producción o de lo contrario bajar sus gastos operativos al mínimo



necesario mediante una mejora en sus procesos y estructura a fin de obtener rentabilidad por cada línea de negocio.

- ✚ La recuperación de las cuentas por cobrar debe hacerse como máximo a 30 días y negociar con sus proveedores un plazo mayor al de sus cuentas por cobrar mínimo a 60 días El máximo del inventario a mantener debe estar apegado al volumen de ventas mensuales y al plazo del proceso de producción a fin de garantizar las ventas mensuales aun cuando lo mismo implique trabajar bajo el método de justo a tiempo es decir cero inventario o como máximo con un inventario de un mes de venta.
- ✚ Fortalecer la fuerza de ventas, para dar a conocer los distintos productos en los diferentes sectores industriales, así como también dar asesoría técnica en el manejo de los productos específicamente en la línea agroindustrial y para aquellos clientes que lo requieran.
- ✚ Formular un plan de Mercadeo que contenga estrategias para desarrollar nuevos productos, incremento en las ventas, mejor distribución de los productos, incremento en la cartera de clientes etc.

## GLOSARIO

### ✚ COMISIÓN

Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores (si el vendedor logra ventas de 10,000 US\$, recibe 1,000 US\$ de comisión)

### ✚ COMPENSACIÓN

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor,

### ✚ COMPENSACIÓN LABORAL

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.



#### **COMPENSACIONES COMBINADAS**

Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.

#### **COMPENSACIÓN MONETARIA INDIRECTA**

Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc.

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

#### **EVALUACIÓN**

Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación, basándose en una evidencia constatable.

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

#### **FUENTES PRIMARIAS**

La fuente primaria será aquella que se recolecte en el lugar de la investigación.

#### **FUENTES SECUNDARIAS**

Son aquellas de tipo bibliográfico la cual servirá para sustentar y dar respaldo a la investigación a realizar.

#### **INCENTIVOS ECONÓMICOS**

Consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa, por ejemplo, 500 US\$ por lograr el 100% del presupuesto de ventas.

#### **INDUSTRIA**

Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma



masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

#### **PERICIA**

Es la capacidad, conocimientos y habilidades que posee el individuo.

#### **PROCESO:**

Es la realización de una o varias actividades que transforma una entrada (insumo) en salida (producto terminado).

#### **PRODUCTIVIDAD**

Puede medirse mediante logros laborales específicos.

#### **QUÍMICA**

Puede describirse como el estudio de la composición de la materia y los cambios por los que atraviesa.

#### **QUÍMICA INDUSTRIAL**

Comprende la producción de sustancias químicas básicas y de artículos básicos tales como plástico, fertilizantes y drogas. Interviene en la producción de alimentos preparados.

#### **SISTEMA**

Es 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 con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente

#### **SALARIO O SUELDO FIJO**

Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.



#### ✚ SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Son conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí, que tienen como fin lograr la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la institución -.



## BIBLIOGRAFIA

- <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>
- [www.losrecursoshumanos.com/compensacionesybeneficios-def.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/compensacionesybeneficios-def.htm)
- [www.wikilearning.com/funciones\\_de\\_las\\_compensaciones-wkccp-15619-2.htm](http://www.wikilearning.com/funciones_de_las_compensaciones-wkccp-15619-2.htm)
- [www.bumeran.com.ar/articulos\\_empresas/28/articulos\\_zonas\\_compensacion\\_1.html](http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/28/articulos_zonas_compensacion_1.html)
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/compysal.htm>
- ALLES, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos "gestión por competencias". Barcelona: Granica S.A 1998.
- Administración de personal y recursos humanos, por William B. Wertehr JR. Y Keith Davis, editado por Mc Graw-Hill interamericana de México S.A., paginas 290 A 293, 305-306,308,314,319 A 321.
- Administración, por David R. Hampton, impreso por litografía ingramax (México), paginas 633 A 639.
- Artículo: Salarios de vendedores:  
Los objetivos de un plan de remuneraciones...  
[http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt\\_7016.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt_7016.htm)
- Criterios generales para la Determinación del salario y De las comisiones dentro del Departamento de ventas...de Luis Angel Velastegui Martínez.
- Políticas de Compensaciones - MCST Sonia Boiarov - Consultora en Recursos Humanos, especialista en Compensaciones y Teletrabajo.



# ANEXOS

## ANEXO A

### 1. DIRECCION ESTRATEGICA - MISION Y VISION

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b>	
		<b>2.67</b>	
Aspectos Específicos	Estándar	Preguntas	Calificación (1 - 5)
Misión de la empresa	El empresario es capaz de declarar su negocio al menos considerando los siguientes sub-áreas: producto, cliente, valor agregado que genera y cobertura geográfica	¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Cuál es la contribución principal de la empresa en los clientes del mercado? ¿Qué cobertura geográfica tiene la empresa? ¿Qué valores son importantes para los gerentes y los dueños?	4
Nivel de socialización de la misión	Todo el personal de la empresa conoce la misión de la empresa y está comprometido con ella.	¿Cómo definiría la misión de su empresa? ¿Cómo se transmite la misión a los trabajadores de la empresa? ¿A qué nivel de la empresa se ha socializado la misión de la empresa? ¿Considera usted que sus trabajadores comparten esta misión?	1
Evaluación de la visión estratégica	El empresario es capaz de plantear que quiere lograr con la empresa en el futuro y desarrolla acciones consistentes con esta.	¿Qué acciones está realizando para alcanzar la visión? ¿Cuáles son las ventajas en las cuales usted se diferencia en el mercado? ¿Por qué debiera ser conocida la empresa dentro de tres años? ¿Cuál es el sueño para la empresa en tres años más? ¿Qué de lo antiguo quisiera que permanezca?	3

### 2. DIRECCION ESTRATEGICA - HISTORIA DE LA EMPRESA

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>5.00</b>	
Aspectos Específicos	Estándar	Preguntas	Calificación (1 - 5)
Razón de ser de la empresa	El empresario tiene clara la razón de ser de su empresa y el aporte que ella ha entregado a sus clientes.	¿Quién la fundó y por qué motivo? ¿Por qué fue fundada? ¿Por qué existe la empresa?	5
Descripción de la evolución histórica de la empresa	El empresario tiene claro los principales hitos positivos y negativos que han influenciado el desarrollo de su empresa y ha podido superar las crisis que se le han presentado.	¿Cuáles han sido las principales etapas en la historia de la empresa? ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado la empresa en su historia? ¿En qué fase se encuentra actualmente?	5
Influencias en el desarrollo de la empresa	La asignación de responsabilidades se basa en las competencias técnicas del personal, independiente de las vinculaciones familiares.	¿Qué influencia ha tenido su familia? ¿Qué influencia tiene el estado u otras organizaciones (empresariales, p.e.) sobre su empresa?	5

### 3. DIRECCION ESTRATEGICA - OBJETIVOS ESTRATEGICOS

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>2.00</b>	
Aspectos Específicos	Estándar	Preguntas	Calificación (1 - 5)
Especificación de los objetivos estratégicos	El empresario declara objetivos para los diferentes Sub-áreas de la empresa y estos están debidamente formalizados.	¿Quién define los objetivos y para que? ¿Cuáles son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy día? ¿Hay objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados, política de personal, etc.? ¿Están fijados por escrito los objetivos?	2
Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos	El empresario muestra convicción y claridad por las metas futuras y, existe consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos estratégicos planteados.	¿Cuáles son los planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles son los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles son las principales debilidades para cumplir los objetivos? ¿Se dispone de un presupuesto para inversiones?	2
Consistencia entre los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa	Existe consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, evidenciándose cambios en aquellas áreas definidas como críticas o estratégicas.	¿Cómo prioriza las funciones y actividades dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué funciones o actividades faltan para alcanzar los objetivos? ¿De qué forma ha cambiado la empresa en relación a los grandes objetivos?	2

### 101. DIRECCION Y LIDERAZGO - ESTILO

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>3.50</b>	
Aspectos Específicos	Estándar	Preguntas	Calificación (1 - 5)
Estilo de liderazgo gerencial	El gerente general o dueño toma las decisiones de manera oportuna e incorporando a las jefaturas cuando corresponde.	¿Qué tipo de decisiones toma Ud.? ¿Participa la gerencia en tareas operativas? ¿Qué decisiones toma el nivel gerencial? ¿Qué tipo de decisiones toman las jefaturas? ¿Cuáles son las directrices de la gerencia?	4
Criterios de asignación de la autoridad	La empresa cuenta con un esquema de delegación de decisiones en las jefaturas de acuerdo a las responsabilidades que les compete a cada una.	¿En qué se fija para asignar la autoridad? ¿Quiénes ocupan las jefaturas? ¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo? ¿Son parientes del dueño? ¿Qué antigüedad tienen en la empresa?	3

**102. DIRECCION Y LIDERAZGO - AUTONOMIA**

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>4.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1-5)</b>
Nivel de autonomía de decisión del dueño	El dueño o gerente es totalmente autónomo de tomar decisiones ya sea acerca de clientes, bancos, socios o parientes	¿Qué decisiones toma la gerencia / el dueño en forma autónoma? ¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales? : p.e. bancos o algún cliente grande?	5
Nivel de autonomía de decisión de los cargos ejecutivos	Cada jefatura tiene poder de decisión sobre todas las materias bajo su responsabilidad, disponiéndose de un presupuesto independiente.	¿Qué tipo de decisiones toman sus jefes? ¿Ante quién responden? ¿Qué decisiones no pueden tomar?	3

**103. DIRECCION Y LIDERAZGO - INSTRUMENTOS DE GESTION**

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>2.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1-5)</b>
Instrumentos utilizados	Tanto el dueño como las jefaturas disponen de herramientas sistematizadas de planificación y análisis de sus labores, tales como: planificación financiera, estado de resultados, planificación de personal, análisis costo beneficio, cálculo de inversiones.	¿En qué tipo de decisiones e basa para tomar las decisiones? ¿Qué instrumentos de gestión se utiliza para tomar las decisiones? ¿Qué tipo de decisiones necesitan respaldo?	2
Mecanismo de información acerca de las decisiones tomadas	Se realizan evaluaciones económicas de las decisiones de mayor importancia en la empresa.	¿Quién realiza estudios económicos para decidir el desarrollo de algún proyecto de inversión? ¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados? ¿Qué tipo de información proporciona la empresa respecto de los resultados sobre las decisiones importantes?	3

**201. ANALISIS DE ENTORNO - NORMATIVA E INSTITUCIONALIDAD**

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>3.33</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa	El empresario distingue claramente las regulaciones y normativas que influyen en su empresa y que constituyen amenazas y oportunidades	¿Qué tipo de regulación afecta o influye en el desarrollo de la empresa? ¿Qué regulaciones o normativas podrían afectar a su empresa en el futuro?	3
Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa	El empresario distingue con claridad las instituciones que influyen negativa y positivamente en su empresa.	¿Qué instituciones apoyan o entorpecen su gestión? (gubernamentales, privadas, A.G., etc.) ¿Conoce los beneficios que ofrece el Estado? ¿Los ha utilizado eficientemente? ¿Qué resultados obtuvo de ellos?	4
Instrumentos de Fomento	El empresario distingue con claridad los instrumentos de fomento a los que puede acceder, y los administra eficientemente para el desarrollo de su empresa.	¿Qué instrumentos de apoyo que tiene el estado conoce? ¿Cuáles ha ocupado? ¿De qué manera le han servido?	3

**202. ANALISIS DE ENTORNO - COMPRENSION DEL SECTOR**

<b>Conclusión:</b>		<b>PROMEDIO</b>	
		<b>2.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Variables macroeconómicas que influyen en la empresa	El empresario distingue las variables macroeconómicas que afectan a su empresa y genera acciones acorde con ellos	¿Qué aspectos de la economía afecta de mayor manera a su sector empresarial? ¿Cómo afectan estos en su empresa?	2
Evaluación del sector económico de la empresa	El empresario distingue claramente el sector económico al que pertenece su empresa y la evolución de las principales variables de este sector. Conoce las oportunidades y amenazas de su entorno	¿En qué sector económico clasifica a la empresa? ¿Cómo ve el desarrollo de su sector económico? ¿Recibe el empresario información de su sector? ¿Pertenece el empresario a alguna A.G.? ¿Cuáles son las principales dificultades de su sector?	2
Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno	Existen prácticas establecidas y permanentes para recopilar la información necesaria del entorno.	¿Qué información recoge de los medios de comunicación? ¿Cómo afectan esta información a su empresa? ¿Cómo la utiliza? ¿Cómo recopila la información?	2

**203. ANALISIS DE ENTORNO - ALIANZAS**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 1.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Evaluación de la relación estratégica con otras empresas	Existe alianzas reales o potenciales basadas en un análisis de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, utilizando eficazmente una red de empresas e instituciones cuando corresponde.	¿Ha realizado o ha pensado en alianzas con otras empresas? ¿Para qué? ¿Considera importante hacer alianzas con otras empresas? ¿Participa en alguna alianza o convenio?	1
Búsqueda de nuevos negocios	Existe una capacidad organizacional destinada a la prospección permanente de nuevas oportunidades de negocio, desarrollando relaciones asociativas cuando alguna evaluación así lo recomienda	¿Ha evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios? ¿Cuáles? ¿Qué ha hecho para lograrlos? ¿Ha participado en alguna Misión Comercial o Tecnológica? ¿Con quién establecería alianza para mejorar su negocio? ¿Cómo le ha ido cuando ha hecho algún tipo de sociedad para mejorar su negocio? ¿Tiene confianza en otros empresarios?	2

**301. MERCADEO Y VENTAS - RELACION CON CLIENTES**

<b>Conclusión:</b> Con respecto a la relacion que se tiene con los clientes, existe una Gerencia de Ventas		<b>Promedio</b> <b>3.33</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Atención de clientes	Existe un área de la empresa que atienda a los clientes tanto en sus etapas de pre y post venta, y se generan acciones de mejoramiento del servicio.	¿La empresa cuenta con una unidad de atención de clientes, pre y post venta? ¿Cuál es el proceso de captación de clientes? ¿Cómo se realiza el seguimiento de los clientes?	4
Relación con Clientes	La empresa mantiene una relación fluida con los clientes actuales incorporándolo en innovación de productos, servicios y tipo de atención	¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo es la relación con los clientes actuales? ¿Existe una base de datos de sus clientes? ¿Cómo administra su base de datos? ¿Cuántos son los clientes principales de la empresa? ¿Los clientes principales son leales a su empresa?	4
Satisfacción del Cliente	La empresa evalúa permanentemente la satisfacción de sus clientes y se hace cargo de su insatisfacción, preguntando personalmente o por medio de estudios controlados	¿Cuáles son los atributos de su producto que valoran sus clientes? ¿Qué cosas les disgusta de sus productos o servicios? ¿Cómo se atienden las quejas? ¿Existe un responsable de la atención post-venta? ¿Cómo responde la empresa económicamente ante alguna insatisfacción del cliente?	2

302. MERCADEO Y VENTAS - SEGMENTACION, MERCADO META Y POSICIONAMIENTO

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Segmentación de Clientes	La empresa identifica quienes son sus clientes y están definidos sus criterios de segmentación. Cada grupo está descrito en términos de sus características mas relevantes y de sus hábitos de compra. Se posee registros con estas especificaciones	¿Cómo clasifica a sus clientes? ¿Qué criterios utiliza para segmentar clientes? ¿Cuáles son las características de sus clientes principales?	3
Definición de Mercado Meta	La empresa tiene claramente definido su mercado meta y mercados potenciales, existiendo bases de datos con las descripciones más relevantes de los clientes. Se realizan asimismo acciones de captación, seguimiento y ventas a partir de la información anterior.	¿Cuál es su mercado meta?; ¿Cuáles son sus clientes principales? ¿Cómo construye las bases de datos de sus clientes? ¿Qué participación en las ventas tienen sus clientes principales?	3
Posicionamiento	Los dueños y ejecutivos tienen claro el posicionamiento de su empresa y de sus productos en sus clientes, evaluándose permanentemente y se realizan acciones para fortalecer esta identidad o para cambiarla en caso de ser negativa .	¿Conoce Ud. lo que piensan sus clientes de su empresa y sus productos? ¿Cuáles son los atributos de sus productos que más valoran sus clientes? ¿Qué acciones realiza para mejorar la identidad de su empresa y de sus productos?	3

**303. MERCADEO Y VENTAS - PRODUCTO**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b> <b>2.33</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Coordinación entre producción y mercadeo	Existe participación del personal de producción en los planes y programas de mercadeo.	¿Qué tipo de coordinación existe entre producción y marketing para la fijación de los planes de mercadeo? ¿Quiénes generan ideas para desarrollar productos? ¿Cómo se incorpora la opinión de los vendedores?	4
Desarrollo de productos	Existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos con participación de personal de ventas, producción y el dueño	¿Cómo opera el sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos? ¿Cómo se coordina para el desarrollo? ¿Quién lidera el proceso? ¿Quién decide que se desarrolla y los mejora?	1
Generación de aportes del equipo de Ventas para nuevos productos	El equipo de Ventas realiza aportes en la generación y mejoramiento de nuevos productos. Actúan como antenas de negocio	Para la generación de nuevos productos ¿Ventas realiza un aporte significativo? ¿Cómo se sistematiza este aporte?	2

304. MERCADEO Y VENTAS - PRECIO

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Fijación de Precios sobre la base de la Estructura de Costos	La empresa tiene definida la estructura de costos para la fijación de precios	¿Cuáles son los principales costos de su empresa? ¿Cómo son las estructuras de los costos fijos y variables de su empresa?	4
Estudio de Precios de la Competencia	Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores y se han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos	¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Se comparan permanentemente los precios con la competencia? ¿Cómo se fijan los precios respecto de los líderes del mercado?	3
Atributos del producto y fijación de precios	Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia y en función de ello se fija el precio	¿Qué factores externos se consideran para la fijación de precios? ¿Cómo es la tendencia de los precios en el mercado? ¿Cuáles son las principales diferencias del producto respecto de la competencia que más valoran sus clientes? ¿El precio incorpora estos elementos de diferenciación que valora el cliente? ¿Cómo se incorpora el precio respecto de la competencia ?	4
Entorno y tendencia	Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios, para lo cual existe información documentada	¿Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios? ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de tomar en cuenta?	3

**305. MERCADEO Y VENTAS - GESTION DE VENTA**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.60</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Valoración de la Fuerza de Venta al interior de la empresa	La empresa valora la importancia de la Fuerza de Ventas y dispone de una estructura para ello	¿Qué importancia tiene la fuerza de Ventas para su empresa? ¿Quién es el responsable de esta fuerza?	3
Sistema de Gestión de Ventas	La empresa cuenta con un sistema de gestión de ventas que considera: análisis de ventas, comisiones y cuotas de ventas, un responsable e instrumentos de apoyo para el proceso de ventas	¿Cómo se lleva el registro de ventas? ¿Cómo se realiza análisis de las ventas? ¿Cómo se determinan las comisiones de los vendedores? ¿Se dispone de cuotas de ventas? ¿Quién es el responsable de la gestión de ventas?	3
Control y registro de gestión	La empresa cuenta con una definición clara de cuotas de ventas, contactos con clientes nuevos para cada vendedor y existe un control de gestión. Además se lleva un registro de ventas, de reclamos y recomendaciones de mejoramiento	¿Cómo define las cuotas de ventas en la empresa? ¿Hay buenos contactos con posibles nuevos clientes? ¿Cómo realiza el control de gestión de ventas? ¿Cómo se canalizan los reclamos y mejoramiento de los productos?	1
Entrenamiento y capacitación de la Fuerza de Venta	Existe en la empresa una implementación de un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de la fuerza de venta	¿Qué sistema de evaluación utiliza para la fuerza de venta? ¿Dispone la empresa de un programa de entrenamiento y capacitación de fuerza de venta? ¿Quién realiza las capacitaciones? ¿Dónde se realizan las capacitaciones?	2
Material de apoyo	Los vendedores cuentan con material de apoyo para la venta tales como folletos, presentación institucional y de productos, muestras de productos u otros	¿Qué material de apoyo utiliza para la venta? ¿Cada cuánto tiempo se renueva el material?	4

306. MERCADEO Y VENTAS - COMUNICACIONES

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 1.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Política de Promoción	Existe una política clara de promoción de productos, definiéndose los clientes, motivos, argumentos del mensaje duración y evaluación de resultados	¿Cuál es la política de promoción de productos? ¿A qué perfil de clientes se enfoca la promoción? ¿A qué tipo de distribuidores se dirige la promoción? ¿Cuáles son los principales argumentos de ventas?	1
Plan comunicacional	Existe un plan de comunicaciones de la empresa, que indica claramente qué comunicar, cómo comunicar, quién comunica y cuándo comunicar	¿Cómo opera el plan comunicacional de la empresa? ¿Cuáles son los argumentos de ventas?	1
Consistencia comunicacional	Existe coherencia entre los diferentes elementos promocionales y además guarda relación con los argumentos de ventas y lo que se quiere comunicar	¿Cómo sabe que el plan comunicacional es consistente con los diferentes elementos promocionales? ¿Los diferentes elementos promocionales tienen una misma línea?	1
Presupuesto	La empresa dispone de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales.	¿Quién define el presupuesto comunicacional? ¿Cómo se determina el presupuesto para elementos promocionales?	1

**307. MERCADEO Y VENTAS - DISTRIBUCION**

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio</b>	
		<b>3.67</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Canal de Distribución	La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos por la empresa	¿Qué canales de distribución utiliza? ¿Qué nivel de ventas se realiza a través de los distribuidores? ¿Cuántos distribuidores importantes tiene? ¿Son suficientes los canales de distribución? ¿Son rentables?	4
Contratos con distribuidores	Existe contractualmente un sistema logístico y gastos de comercialización con los distribuidores	¿Cómo se especifican la logística y los gastos de comercialización con los distribuidores?	3
Entrenamiento de productos	La empresa se preocupa de entrenar a sus distribuidores respecto a las características y beneficios de sus productos, así como del material promocional	¿Qué servicios y soporte realiza la empresa de sus distribuidores? ¿Qué plan de entrenamiento aplica a los distribuidores? ¿Cómo se evalúa el desempeño y calidad de los distribuidores? ¿Cómo se administra la promoción?	4

308. MERCADEO Y VENTAS - EXPORTACIONES

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 1.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Plan de exportación	Existe un diseño y desarrollo de un plan de exportación que considera metas anuales y una estrategia de penetración y consolidación de mercados externos	¿Qué niveles de las ventas corresponden a exportaciones? ¿A cuántos países se exporta? ¿Cuáles? ¿Cuáles son las metas anuales del plan de exportación? ¿Cuál es la estrategia de penetración y consolidación de mercados externos? ¿Quién es el responsable de implementar el plan de exportaciones? ¿Está capacitado para ello?	1
Información comercial	La empresa cuenta con información comercial actualizado de las exigencias de los países a los cuales le interesa exportar sus productos	¿Qué tipo de información comercial en cuanto a las exigencias de los países respecto a sus productos? ¿Cuáles son las restricciones para los diferentes países? ¿Cuáles son las exigencias?	1
Estrategia de exportación	En el plan de negocio se considera la estrategia de exportación y se definen objetivos, presupuestos, programas y responsables por países y producto.	¿Cómo se considera la estrategia de exportación en el plan de negocio? ¿Qué presupuesto se maneja para este fin? ¿Cuáles son los objetivos de exportación?	1
Distribución	Se ha establecido una relación de confianza con los responsables de la distribución en el extranjero que asegura transparencia en el proceso	¿Qué tipo de relación comercial tiene con sus distribuidores extranjeros? ¿Conoce a alguno personalmente? ¿Piensa en cambiar a alguno de sus distribuidores?	1

**401. PRODUCCION Y OPERACIONES - PROVEEDORES**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 5.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Criterio de la Selección de Proveedores	Empresa tiene un criterio de selección de proveedores , estos están debidamente clasificados y periódicamente son evaluados	¿Qué criterio de selección utiliza para sus proveedores? ¿Cómo los selecciona? ¿Para cada insumo importante cuántos proveedores tiene? ¿Le dan facilidades de pago? ¿Cuál es la antigüedad de sus proveedores?	5
Planificación de las Compras	Empresa tiene una planificación de compras, relacionada con las demandas de producción	¿Cómo se estructura la planificación de compras tanto de Corto, Mediano y Largo Plazo?	5
Cumplimiento de los Proveedores	Empresa dispone de un número óptimo de proveedores que están acreditados y mantienen relaciones contractuales óptimas.	¿Cuántos son los proveedores? ¿Ha tenido problemas de abastecimiento? ¿Qué condiciones de venta le ofrecen sus proveedores?	5
Recepción de Insumos	Se inspecciona en forma rigurosa los lotes de compra e inmediatamente se realizan los reclamos a los proveedores si se presentan defectos	¿Qué control realiza a los lotes de compra? ¿Con qué frecuencia rechaza lotes de materiales de sus proveedores? ¿Qué tipo de garantía ofrecen los proveedores para sus productos? ¿Quién es el responsable de recibir los materiales de los proveedores?	5

**402. PRODUCCION Y OPERACIONES - MANEJO DE INVENTARIOS**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Manejo de Materia Prima	La empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, con el propósito de asegurar la calidad del producto. Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas.	¿Cuál es el procedimiento para recepcionar la materia prima? ¿Qué medidas se toman si la mercadería es defectuosa? ¿Qué reportes se emiten desde bodegas?	4
Sistematización de Inventarios	La empresa dispone de un inventario sistematizado de materias primas y productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos.	¿Cuál es la forma en que realizan las adquisiciones? ¿Cómo se registran las existencias de materia prima y productos? ¿Cómo se incorpora la demanda de productos en las decisiones de compra?	3
Almacenamiento	Las materias primas y productos son almacenados separadamente, considerando sus características físicas y químicas, mediante un sistema que garantiza una adecuada rotación, uso y control de estos.	¿Cómo se realiza el almacenamiento de los productos e insumos?; ¿Qué sistema de almacenamiento y despacho se utiliza? (por ejemplo LIFO, FIFO); ¿Cuáles son las pérdidas que se producen por mal manejo de inventarios?	2
Control de Inventarios	Periódicamente se revisa el inventario físico y se contrasta con el llevado en el kardex o el sistema computarizado y se hacen las correcciones de ser necesarias, analizando las posibles razones de descuadre	¿Cómo verifica que lo que indica el sistema o los kardex de bodegas reflejan lo que realmente existen? ¿Qué tipo de controles se han establecido para el manejo de inventarios?	3

**403. PRODUCCION Y OPERACIONES - PLANIFICACION**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.67</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Pronóstico de Demanda del Producto	Empresa tiene pronóstico de Ventas y metas claras de Ventas que utiliza para la planificación de la producción	¿Qué tipo de pronósticos de demanda de productos realiza la empresa? ¿Cuáles son las metas de ventas? ¿Cuál es su demanda para el próximo año, semestre? ¿Cuánto espera vender? ¿Cómo se utilizan los pronósticos para la planificación de producción?	2
Plan Maestro de Producción	Existe cronograma de producción tanto a nivel diario, semanal y mensual que asigna los recursos eficientemente	¿Cómo se estructura el un Plan de Producción? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo adecua su plan de producción si hubiera que atender un pedido importante?	3
Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos	Existe una programación de recursos de materiales y estos están al alcance del bodeguero, encargado de producción y de adquisiciones Además, la empresa cuenta con un control industrial de registro de flujo de materiales, control de calidad, tiempo de proceso	¿Cómo se distribuyen los recursos? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo realiza el control industrial, tanto de registros de flujo de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad? ¿Cómo lleva los registros de materiales? ¿Qué procedimientos se utilizan? ¿Qué variables se consideran?	3

**404. PRODUCCION Y OPERACIONES - DISTRIBUCION DE PLANTA**

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio 2.33</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Disposición óptima de máquinas en planta	La distribución de planta permite el normal flujo de materia prima, no produciéndose cuellos de botella y existiendo un lugar ordenado que permite transitar libremente por él	¿Qué criterios se usan para la distribución de planta? ¿Cómo sabe si la distribución actual de su planta es óptima? ¿Cómo es el flujo de materiales al interior de la empresa?	3
Espacio físico para crecer	La planta dispone de espacios libre para instalación de nuevas máquinas y/o equipos	¿Cuáles son sus expectativas respecto del aumento de producción? ¿La planta soporta un aumento de producción? Para futuros crecimientos de la empresa, ¿Existe espacio físico para instalación de nuevas maquinarias? ¿Cuántos metros cuadrados requiere para los nuevos cambios?	2
Diagrama de distribución de planta	La empresa posee un diagrama de distribución de planta con sus respectivos flujos de materiales y tiempos de proceso	¿La empresa cuenta con un diagrama de distribución de planta (Layout)? ¿Desde cuando que no se actualiza?	2

**405. PRODUCCION Y OPERACIONES - NIVEL TECNOLOGICO**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 4.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Antigüedad y estado de máquinas y equipos	La empresa dispone de máquinas y equipos de tecnología de última generación, funcionales y operativas	¿Cuándo adquirió los últimos equipos? ¿La maquinaria y equipos son de tecnología de punta? ¿De qué año? ¿Cómo están las máquinas respecto a su competencia? ¿La maquinaria está en óptimas condiciones? ¿Cuándo fue la última reparación? ¿Cómo es su nivel tecnológico respecto a al competencia?	5
Planificación de adquisición de equipos y maquinarias	Existe un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas máquinas relacionado con aumento y calidad de producción	¿Quién elabora el plan estratégico de adquisiciones de maquinarias nueva? ¿Qué máquinas precisa comprar? ¿Por qué? ¿Cuándo?	2
Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos	Existencia de bibliografía para cada máquina y manuales de equipos. Existencia de registro histórico de mantención y reparación para cada máquina.	¿Las máquinas cuentan con manuales y bibliografía? ¿En qué idioma se encuentran los manuales? ¿Qué tipo de registros lleva de maquinarias? ¿Cuándo fue la última vez que se realizó mantención? ¿Quién es el responsable de mantención?	5

**406. PRODUCCION Y OPERACIONES - MANTENCIÓN MAQUINARIA**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Plan de mantención	En la empresa existe un plan de mantención preventiva con una calendarización anual de entradas a reparación por equipo, controlándose la efectividad de la mantención.	¿El plan de mantención es preventivo o correctivo? ¿Cuál es la frecuencia de falla? ¿Qué tipo de mantención realiza a sus máquinas? ¿Dispone de un día de mantención total?	1
Personal calificado que realice mantención	Personal especializado, contratado externamente o existencia de técnicos calificados para realizar mantención	¿Quién es el responsable de mantención? ¿Qué formación tiene el responsable de mantención? ¿El servicio de mantención lo realizan externos? ¿Cómo es la calidad de este servicio?	4
Coordinación entre producción y mantención	Se realiza mantención en periodos de baja producción. Tasa de falla no incide sobre la planificación de producción y no afecta el cumplimiento de plazos de entrega con los clientes.	¿Cuándo se realiza la mantención de maquinaria? ¿Cuál es la frecuencia de fallas? ¿Cómo se lleva el control de las tasas de falla, de manera de no incidir en la planificación de producción?	1
Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias	Existencia de limpieza, lubricación y puesta a punto de maquinarias periódicamente. Se programa con anticipación la salida a reparación de toda maquinaria	¿Quién coordina la mantención con producción? ¿Cómo lo hace? ¿Cuál es la frecuencia de lubricación de las maquinarias? ¿Quién realiza la puesta a punto de las maquinarias?	2

**501. GESTION AMBIENTAL - NORMATIVA AMBIENTAL**

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio</b>	
		<b>2.75</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Política Ambiental	Existe una política ambiental de la empresa, conocida por todos los miembros de la organización cumpliéndose con la normativa para el sector	¿Cómo es la política ambiental en la empresa? ¿Quién define la política ambiental? ¿Cómo se informa la política ambiental al personal?	1
Registros de Parámetros de Gestión Ambiental	Existen registros escritos de todos los parámetros que afectan a la gestión ambiental (volúmenes de residuos, tipo y características, almacenamiento, tratamientos, sistemas de emergencia, etc.	¿Qué tipo de registros ambientales lleva la empresa? ¿Cuáles son los principales residuos industriales? ¿Cómo se almacenan los residuos? ¿Quién es el responsable?	1
Quejas de la comunidad	No existen quejas de la comunidad respecto de olores, emisiones, ruidos, vibraciones u otros. En caso de existir, la empresa realiza acciones correctivas.	¿Qué tipo de quejas ha recibido de la comunidad respecto a olores, ruidos, vibraciones u otros? ¿Qué aspectos de su proceso productivo es el más crítico?	5
Sumario Sanitario	La empresa nunca ha estado sometida a algún Sumario Sanitario por la Autoridad Ambiental correspondiente ni se espera que acontezca.	¿La empresa cuenta con una planificación en la transformación, modificación o inertización de residuos peligrosos? ¿Ha tenido la empresa algún sumario sanitario por la autoridad ambiental? ¿Qué correcciones se han hecho para evitar sumarios?	4

**502. GESTION AMBIENTAL - MANEJO DE RESIDUOS**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.25</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Características de los residuos y emisiones	El personal conoce las características de los residuos y emisiones generadas en su empresa y toma las medidas necesarias para su manipulación	¿Qué características tienen de los residuos y emisiones generados en su proceso de transformación? ¿Cómo los elimina? ¿Cuál es su principal preocupación al respecto?	3
Procedencia y composición de residuos	La empresa conoce la composición y procedencia de todos los residuos industriales líquidos (Riles) que genera	¿Cuál es la composición y procedencia de todos los residuos industriales? ¿Qué riles son los más peligrosos? ¿Cuánto es lo permitido?	4
Tratamientos de residuos	La empresa trata sus residuos industriales líquidos antes de descargarlos al alcantarillado o a un curso de agua	¿Existe planta de tratamiento de residuos industriales líquidos? ¿Cómo se diseñó el sistema de tratamiento?	3
Prevención de la contaminación	La empresa realiza algún programa de prevención de la contaminación o de minimización de los residuos y emisiones	¿Cómo se diseñan los programas de prevención? ¿Qué tipo de asistencia tiene? ¿Qué tipo de acciones realiza para evitar contaminar hacia su alrededor?	3

503. GESTION AMBIENTAL - RIESGO Y SALUD OCUPACIONAL

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.20</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Expertos en prevención de riesgos	La empresa cuenta con un experto en el tema, responsable de revisar y corregir permanentemente las distintas áreas del proceso productivo. Este experto tiene poder resolutivo frente a la Gerencia de la empresa, que le proporciona un equipo de técnicos y recursos financieros para desempeñar su labor en forma eficiente.	¿Quién es el responsable de la prevención de riesgos? ¿Qué formación profesional tiene? ¿Cuáles son las responsabilidades? ¿Cuenta con presupuesto independiente? ¿Qué tasa de accidentes tiene la empresa?	1
Capacitación en prevención de riesgos	La empresa lleva a cabo en forma permanente, cursos de capacitación en estos temas para todo el personal.	¿Qué capacitación tienen los trabajadores en prevención de riesgos? ¿Dispone la empresa de un sistema de charlas de seguridad? ¿Se tiene instructivos escritos para manejar accidentes?	2
Sistema de seguridad	La empresa cuenta con una infraestructura acorde a todas las normativas de seguridad vigentes, y verifica permanentemente el cumplimiento con dicha regulación.	¿Cuántos extintores posee? ¿Tiene alguna unidad de primeros auxilios debidamente equipada? ¿Posee sistemas de evacuación en caso de accidentes?	2
Ventilación de producción	La empresa cuenta con un sistema de ventilación mecánico, que permite mantener un ambiente libre de emisiones en todas las áreas de proceso.	¿Posee extractores de aire en los sectores de producción? ¿Se genera mucha polución durante el proceso? ¿Qué mejoras ve al respecto?	3
Protección de personal	La empresa cuenta con todos los equipos de protección requeridos para cada área de proceso y ejerce un control estricto sobre su uso.	¿Los trabajadores usan artículos de seguridad? ¿Quién es el responsable que se cumplan la utilización de protección de seguridad?	3

601. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - DIVISION DEL TRABAJO

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b> 2.67	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Descripción de la organización interna de la empresa	El empresario es capaz de describir la organización distinguiendo áreas funcionales, roles y responsables.	¿Cómo está dividido el trabajo en la empresa y entre las personas? ¿Hay personas o departamentos especializados? ¿Están las tareas y responsabilidades claramente definidas y formalizadas? ¿Cuáles son las funciones más importantes? ¿Puede pensar en otra forma de estructurar el trabajo?	3
Grado de formalización de las funciones al interior de la organización	La empresa tiene una división del trabajo claramente especificada con reglas y procedimientos documentados respecto a las funciones y sus relaciones.	¿Cómo se establecen las reglas sobre los procedimientos?, ¿Están definidas por escrito? ¿Los documentos están actualizados? ¿El procedimiento se ajusta realmente a las reglas (normas) establecidas?	2
Jerarquía en la división del trabajo	Existe una distribución jerarquizada a nivel de responsabilidades al interior de la empresa manejando presupuestos independientes y asignando sus propios recursos.	¿Quién toma las decisiones? ¿Qué tipo de decisiones delega? ¿Quién decide en las ventas, producción, finanzas, RR.HH., etc.? ¿Cómo define los cargos de responsabilidad? ¿Qué responsabilidades tiene de cada uno? ¿Se dispone de presupuestos independientes?	3

**602. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - PODER DE DECISION**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b>	
		<b>3.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Descripción del proceso de toma de decisiones	El empresario es capaz de especificar la distribución de las distintas decisiones que se toman al interior de la empresa y los responsables de cada una de ellas	¿Quién decide qué: inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción? ¿Cómo se realiza la toma de decisiones a nivel estratégico? ¿Cómo se realiza la toma de decisiones a nivel operativo?	4
Participación del personal en el proceso de toma de decisiones	La mayoría del personal cuenta con atribuciones para tomar decisiones en aquellos ámbitos específicos de su trabajo bajo su responsabilidad. Asimismo se da la posibilidad de participación mediante talleres y planificaciones.	¿Cómo participa el personal en las decisiones? ¿Quién toma las decisiones operativas?	3

**701. FINANZAS - TRIBUTARIA Y NORMAS LEGALES**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b>	
		<b>4.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Registros Legales	Existen registros legales de la empresa (libros, registro de socios, escritura, etc.) que se encuentran al día.	¿Qué tipo de registros legales lleva? ¿Los registros legales (libros, registro de socios, escritura), se encuentran al día?	4
Claridad de las tributaciones	Existe claridad de los plazos tributarios y otros documento, cumpliendo a tiempo con estos trámites	¿Cuántas veces se ha atrasado respecto a sus compromisos tributarios? ¿Quién efectúa estos pagos?	4
Planificación y Control tributario	Existe en la empresa una planificación tributaria para el pago de impuestos y un control de los indicadores de sus declaraciones tributarias.	¿Cómo se hace la planificación tributaria para el pago de impuestos? ¿Qué sistema de control sobre las declaraciones tributarias lleva la empresa? ¿Quién lleva ese control?	4

**702. FINANZAS - REGISTROS CONTABLES**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.60</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Registros contables	Se lleva libro Diario, libro Mayor, Balances, Estados de Resultados actualizados, y las partidas están debidamente definidas.	¿Quién lleva los registros contables? ¿Qué criterio utiliza para realizar los asientos contables? ¿Qué tipo de registros lleva?	4
Registro IVA	Se lleva adecuadamente un registro del IVA (Crédito/ Débito) y se provisiona para cada periodo	¿La empresa maneja un registro aparte para el impuesto IVA? ¿Se genera una provisión mensualmente para la recuperación del impuesto?	4
Responsable del Registro	La persona encargada es un profesional con experiencia en el área y que se encuentra disponible para la empresa en cualquier momento. (ideal que sea parte de la empresa)	¿Existe un departamento de Contabilidad/Finanzas? ¿Quién es la persona encargada de llevar los registros? ¿Qué experiencia tiene? ¿Qué título tiene?	4
Disponibilidad y Oportunidad de la información	Se tiene información rápida, clara y oportuna sin tener que paralizar la administración de la empresa para ello.	¿La persona que lleva los registros es parte de la empresa, o existe una asesoría externa? ¿Si quisiera ahora alguna información la puede obtener de inmediato? ¿Cuál es la capacidad de respuesta?	3
Flujos de caja	Están registrados automáticamente todas las cuentas y se conocen las obligaciones e ingresos programados dentro del mes. Se proyectan las obligaciones e ingresos mensual, trimestral, semestral, y funciona como instrumento en la toma de decisiones.	¿Cómo lleva un registro de cuentas por pagar y cobrar? ¿Se utiliza en el manejo del capital de trabajo? ¿Cuáles son sus proyecciones de salidas e ingresos de efectivo? ¿Cada cuánto tiempo?	3

**703. FINANZAS - ANALISIS DE COSTOS**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Registro de Costos	Existen registros de todos los costos para la toma de decisiones de la empresa.	¿Qué tipo de registros de cuentas se llevan? ¿Cómo se registran los costos? ¿Cómo utiliza esta información en la toma de decisiones? ¿Quién lleva estos registros?	3
Uso de los registros	Existen datos históricos de costos que permitan pronosticar e identificar los costos importantes y relevantes.	¿Tiene la empresa clara la estructura de costos? ¿Cuáles son los principales costos de su empresa? ¿Cómo se costea? ¿Cómo procesa esta información?	3
Informe sobre análisis de costos	Existen informes sobre costos de la empresa que tiene por objetivo planificar los costos tanto a Corto, Mediano y Largo Plazo	¿De qué forma se llevan los registros? ¿Con cuanta rapidez se obtiene la información procesada? ¿Qué tipo de informes se generan, y cada cuanto tiempo? ¿Cuál es el horizonte de la planificación? ¿Quiénes reciben esta información?	3
Control de Costos	La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos	¿Quién lleva un control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades? ¿Quién se preocupa de la reducción de costos?	3

**704. FINANZAS - ADMINISTRACION FINANCIERA**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b>	
		<b>1.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Presupuestos y Estado de Resultado	Existe en la empresa un presupuesto mensual que se compara con los resultados financieros y que permiten realizar acciones correctivas	¿Qué tipo de presupuestos realiza la empresa? ¿Cómo utiliza estos presupuestos en la toma de decisiones? ¿Se comparan estos presupuestos?	1
Políticas de Inversión	Existen criterios y modalidades para la toma de decisiones para la adquisición de activos y proyectos de inversión. Existen criterios y seguimiento de evaluación de rendimientos de las inversiones y la utilización de flujos de efectividad	¿Qué aspectos considera para decidir la adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos o realizar algún proyecto de inversión en su empresa? ¿Cómo sabe el tipo de financiamiento que le conviene? ¿Qué tipo de seguimiento y evaluación de rendimientos de las inversiones realizadas se ejecuta?	1
Análisis de cifras financieras	Existe en la empresa un uso adecuado de los estados financieros para una toma de decisión.	¿Existen análisis financieros de la empresa que permiten tomar una buena decisión? ¿Qué tipo de indicadores financiero utiliza regularmente?	1

**801. RECURSOS HUMANOS - DESEMPEÑO DE PERSONAL**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio</b>	
		<b>3.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Competencias técnicas del personal	Todo el personal tiene la calificación suficiente en relación a las tareas que realiza.	¿Qué tipo de personal calificado requieren las tareas de la empresa? ¿Dispone de todo el personal calificado que requiere?	3
Utilización de las competencias técnicas	Cada trabajador ocupa el puesto para el cual tiene las mayores habilidades.	¿Cómo es el nivel de los operarios? ¿En qué se basa para asignar los operarios a una tarea determinada? ¿Los operarios son cambiados si no responden al cargo?	4

**802. RECURSOS HUMANOS - POLITICA DE PERSONAL**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 1.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal	Existen criterios explícitos y un proceso conocido por el personal, respecto al reclutamiento, selección e inducción de este.	¿Qué información se entrega al personal nuevo de la empresa? ¿Qué criterios se siguen en el reclutamiento? ¿Cómo se induce al personal nuevo? ¿Qué criterios se siguen en la selección?	1
Política de promoción del personal	Existe un criterio explícito y un proceso conocido por el personal respecto a la promoción de este.	¿Cómo promueve la empresa a sus integrantes? ¿Qué criterios se sigue para ello? ¿Qué posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la empresa? ¿Qué criterios se toman para la capacitación?	1
Política de capacitación	Existe un criterio explícito y un proceso conocido por el personal respecto a la capacitación teniendo éste un entrenamiento acorde a su función	¿Qué posibilidades de capacitación existen? ¿Qué posibilidades existen de formación continua, internas y externas, formales e informales?	1
Política de empleo	Existe una política de empleo para la incorporación de trabajadores adecuados a las necesidades de desarrollo de la empresa.	¿Quien realiza la planificación estratégica de personal? ¿Cómo planifica los requerimientos de personal dentro de la empresa? ¿Cómo elabora planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación de personal? ¿Qué tipo de trabajadores requiere contratar en los próximos seis meses?	1

**803. RECURSOS HUMANOS - INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 1.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Política de incentivos	Existe un sistema de incentivos y sanciones a los trabajadores conocido por todos y qué está acordado	¿Cómo se incentiva? ¿Qué trabajo es recompensado? ¿Qué sanciones se aplican? ¿Hay acuerdos sobre el rendimiento?	1
Grado de motivación del personal	Existen mecanismos formales de motivación del personal y formas de medirlo	¿Cómo se motiva al personal? ¿Puede medir el grado de motivación del personal?	1
Sistema de evaluación	Existen sistemas de evaluación de desempeño de personal conocido por todos los miembros de la organización.	¿Como evalúa el rendimiento de sus trabajadores? ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	1
Sistema de remuneraciones y beneficios	Existe criterios y un sistema estructurado para el cálculo de remuneraciones y el otorgamiento de beneficios	¿Qué relación existe entre tarea / rendimiento y remuneración? ¿Es conocida por el personal el sistema de remuneraciones e incentivos? ¿Qué beneficios tiene el personal?	1

**804. RECURSOS HUMANOS - CLIMA Y MOTIVACION DE PERSONAL**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Grado de pertenencia	Todo el personal se identifica con la empresa, y esta provee los medios para su desarrollo personal y laboral	¿Cómo sabe si su el personal se identifica con la empresa y su misión? ¿Se sienten orgullosos los trabajadores? ¿Participa el personal habitualmente en actividades extraprogramáticas?	3
Satisfacción de los trabajadores con la empresa	Todo el personal considera satisfechas sus necesidades al trabajar en la empresa.	¿Satisface las necesidades económicas, sociales y personales de los integrantes? ¿Por qué cree Ud. Que se personal está acá y no en otra empresa? ¿Qué ventajas económicas, sociales y culturales conlleva trabajar para la empresa? ¿Cómo motiva al personal?	2
Rotación de personal	El personal calificado se mantiene en la empresa por un largo periodo de tiempo.	¿Con qué frecuencia se produce rotación del personal? ¿Cómo es el nivel de sueldo de la empresa respecto del sector? ¿Qué tipo de personal se va de la empresa?	4

**901. GESTION DE INFORMACION - INFORMACION**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.75</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Manejo de fuentes de información internas y externas	Existe una definición clara de los requerimientos y una identificación de las fuentes de información relevantes	¿Qué tipo de información maneja? ¿Qué información que se busca regularmente? : p.e. sobre el mercado, la competencia, las ventas. ¿Dónde se consigue estas informaciones?	3
Procesamiento de la información	Existe un procesamiento formal y permanente de la información que quedan documentados en reportes periódicos de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	¿Cómo maneja la información? ¿Quién es el encargado de procesar la información? ¿Qué informaciones acerca de la empresa recibe el público? : los clientes, la competencia, el estado. ¿Los gerentes o encargados de área disponen de informes periódicos de gestión? ¿Qué obligaciones existen en la emisión de informes?	2
Uso de la información	Los reportes de información son utilizados para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la empresa	¿Qué hace con la información? ¿Cómo se considera la información en la toma de decisiones?	3
Eficacia de la coordinación en la información	La coordinación agrega valor en la toma de decisiones al interior de la empresa.	¿Qué mecanismos utiliza para el manejo de la información? Si no coordina ¿Qué fracasa? ¿Cuáles fueron los fracasos de coordinación más grandes de los últimos dos años?	3

**902. GESTION DE INFORMACION - COMUNICACIÓN**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.67</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Velocidad y fluidez de la comunicación	La información es comunicada de manera oportuna y en forma permanente a quienes la requieren para la toma de decisiones.	¿Cómo se transmite la información dentro de la empresa? ¿Funciona la comunicación en sentido horizontal y verticalmente al interior de la empresa? ¿Dónde hay bloqueos de comunicación? ¿Cómo funciona la comunicación interna?	3
Cobertura de la comunicación	Todo el personal de la empresa está en conocimiento de los objetivos de la empresa y logros alcanzados en el último período.	¿De qué forma comunica la dirección / el jefe acerca del logro de objetivos propuestos tanto de la empresa en su conjunto como de las unidades de trabajo? ¿Cómo conoce el personal los objetivos de la empresa? ¿Cómo se dan a conocer los resultados de ventas, operación y finanzas a todo el personal?	2
Eficiencia de la coordinación en la comunicación	Existe un mecanismo formal de coordinación al interior de la empresa que permite que no se genere duplicación de funciones.	¿Cómo se planifican las reuniones de planificación en la empresa? ¿Quién participa? ¿Posee tablas y minutas de reuniones? ¿Qué falta para que haya mayor coordinación?	3

**1001. GESTION DE CALIDAD - CONTROL DE CALIDAD**

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Políticas de Control de Calidad	La empresa tiene una política rigurosa respecto de la calidad de sus productos que establece las características de éstos, los criterios de descarte para cada especificación, así como el máximo porcentaje de rechazo aceptable por área de proceso	¿Cuál es la política de calidad de la empresa? ¿Qué criterios son los más importantes? ¿Qué controles de calidad se han establecido?	2
Responsable del control de Calidad	La empresa tiene un encargado de control de calidad, responsable de llevar a cabo una estricta política de disminución de costos asociados a fallas, en todo el proceso productivo.	¿Quién es el responsable del control de calidad? ¿Cuáles son sus atribuciones? ¿Qué cargo tiene? ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?	4
Productos rechazados	La empresa rara vez ha recibido sus productos de vuelta, debido al estricto control de calidad ejercido a lo largo de todo el proceso productivo.	¿Cuál es el porcentaje de rechazo de productos, y en qué etapas del proceso ocurren? ¿Cómo influyen los productos rechazados sobre la producción?	3
Procedimientos de rechazos	La empresa busca cautelar su posicionamiento en el mercado, luego existe una política de reemplazo inmediato de los productos rechazados por el cliente. La empresa recibe éstos productos, revisa sus imperfecciones o fallas para ajustar el sistema	¿Cómo funcionan en la empresa los procedimientos de rechazo? ¿Quién es el responsable de registrar los rechazos e iniciar renovaciones? ¿Se hace cargo la empresa de los reclamos y rechazos de los productos de los clientes? ¿Cuántos clientes vuelven a comprar? ¿Cuántos clientes por problemas de rechazo ha perdido?	3

**1002. GESTION DE CALIDAD - PROCEDIMIENTOS**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.75</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Normas de Calidad	Se sabe exactamente que se desea de cada producto o servicio y estos requerimientos se han objetivizados de manera de ser medidos. Existen estándares explícitos para cada producto y proceso.	¿Cuáles son los requerimientos de los clientes respecto a los productos? ¿Cuales son los estándares de producto que demanda el mercado? ¿Se produce de acuerdo a estos estándares?	4
Instrumentos de Medición	Cada operario involucrado en los procesos de aseguramiento de calidad tiene claridad de qué medir, cómo medir, y cuál es el criterio de aceptación o rechazo. Además cuenta con el instrumental necesario de medición y sabe usarlo.	¿Qué instrumentos de medición están estandarizados? ¿Qué tipo de personal realiza las mediciones? ¿Cuales son los criterios definidos y documentados de medición?	4
Revisión Sistemática	Se han determinado puntos claves dentro del proceso de fabricación u otorgamiento del servicio, de manera de prevenir y asegurar la calidad dada en forma anticipada al término del servicio.	¿Cuales son los puntos críticos de medición dentro del proceso? ¿Están debidamente documentados y controlados en tiempo y recursos?	4
Operación sistemática de aseguramiento de la calidad	Se opera en forma sistemática y de acuerdo a un plan diario y auditorías de acuerdo a las necesidades de la empresa y la industria.	¿Cómo se refuerza la cultura adquirida de actuar de acuerdo a los estándares establecidos? ¿Cómo se audita la calidad?	3

**1003. GESTION DE CALIDAD - CALIDAD DE PRODUCTO**

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio</b>	
		<b>3.67</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Revisión de Productos	Existen lista detalladas de las partes y piezas claves dentro del producto o servicio dado. Se conoce con claridad y esta registrado el modo de proceder en caso de falla.	¿Cuál es el procedimiento de revisión de producto? ¿Cuáles son las listas de las partes y piezas claves del producto? ¿Qué tipo de registro se lleva?	4
Registro de Productos	Cada operario o sector clave tiene su plantilla de registro de las variables claves y se tiene claro cual es el patrón contra el cual contrastar los resultados de manera de conocer el grado de cumplimiento.	¿Cómo es registran los productos? ¿Qué tipo de información se registra? ¿Es posible obtener información periódicamente?	4
Garantía de Producto	Se garantizan los productos y servicios vendidos, como parte de la confianza en sus propios proceso de aseguramiento de calidad.	¿Cuales son las políticas de garantía de los productos? ¿Cuales son los procedimientos de garantía de producto y servicios vendidos? ¿Cuáles es el procedimiento de atención de reclamos y servicio post-venta?	3

**1101. INNOVACION TECNOLOGICA - ESTRATEGIA TECNOLOGICA**

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Innovación y Tecnología inserta en plan estratégico	La empresa incorpora a su plan estratégico los aspectos de tecnología, por ejemplo, conoce cuales son las tecnologías base del negocio, el grado de aprobación de estas tecnologías y su posición relativa respecto del líder en el mercado. Sabe exactamente dónde radican las ventajas competitivas y distingue el impacto de la tecnología en esa fase de la cadena de valor.	¿Cuáles son las tecnologías utilizadas por sus competidores? ¿Puede mencionar las tecnologías de su negocio existentes en el mercado? ¿Incorpora actividades de búsqueda de nuevas tecnologías? ¿Qué presupuesto dispone para tal efecto? ¿Cuál es la evaluación de la tecnología utilizada por la empresa respecto del líder del mercado? ¿Qué inversiones se requiere?	1
Estrategia de desarrollo de productos	la empresa distingue cuál es su estrategia para el diseño de productos, mejoramiento de productos y mejoramiento de procesos. Por ejemplo, si está siguiendo al líder tecnológico (copia) o desarrolla tecnología de vanguardia.	En los últimos 2 años, ¿ha introducido o desarrollado nuevos productos en su empresa? ¿Cuáles son? ¿Ha desarrollado internamente o introducido nuevas tecnologías que le den mayor valor agregado a sus productos? Menciónelas. ¿Qué planes tiene para el mejoramiento de procesos? ¿Qué nuevos desarrollos espera tener el próximo año?	3

1102. INNOVACION TECNOLOGICA - CULTURA DE INNOVACION

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio 2.40</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Contacto con clientes y consultas por mejoras de productos a realizar	La ejecución se realiza en forma sistemática. Se evalúa adecuadamente sus resultados y que ellos se transformen en información relevante para orientar la innovación.	¿Usted le pregunta a sus clientes sobre sus productos y servicios? ¿Incorpora estas sugerencias para realizar mejoras o desarrollos? ¿Tiene información sobre necesidades de clientes o cambio de gustos para incorporar mejoras a productos o nuevos productos? ¿qué productos se ha desarrollado a partir de consultas a clientes? ¿Qué servicios se han mejorado?	3
Capacitación técnica	El personal recibe formación en la incorporación de nuevas tecnologías y se realiza evaluación permanente de estas competencias técnicas	¿Qué % de las ventas se gasta en capacitación técnica del personal? ¿Dónde adquiere o busca información técnica para incorporar nuevas tecnologías? ¿Cada cuanto tiempo capacita técnicamente al personal? ¿Cómo se realiza la evaluación de las competencias técnicas?	2
Mejoramiento de procesos	El estado ideal está dado en que los trabajadores conocen exactamente cuáles son los estándares de calidad de los productos, los valores en que deben fluctuar las variables de procesos y operación, cuáles son los límites superiores de defectos permitidos y las metas de mejoramiento de cada una de ellas. No nos referimos a que sólo exista un sistema o procedimiento para ello, sino que fundamentalmente esto esté incorporado en "la forma en que se hacen las cosas en la empresa". La existencia de documentación que apoye este proceso es importante también.	¿Las acciones de mejoramiento apuntan hacia la calidad o hacia la disminución de costos? ¿Realiza cambios en los procesos? ¿Los trabajadores conocen los estándares de calidad de su trabajo? ¿Están documentados los procedimientos? ¿Se comprometen los trabajadores en el mejoramiento de su trabajo? ¿Qué ideas nacidas de ellos han sido incorporadas?	3

1103. INNOVACION TECNOLOGICA - SISTEMA E INFRAESTRUCTURA

<b>Conclusión:</b>			
		<b>Promedio</b> 3.25	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Unidad de desarrollo	La situación ideal considera la existencia de una unidad especializada de investigación y desarrollo, cuya principal actividad es el diseño y ejecución de innovaciones. Sus integrantes pueden haber participado en la línea de operación y son evaluados por el éxito técnico de estos proyectos.	¿Existe una unidad que se preocupe de llevar a adelante mejoramientos o desarrollos? ¿Qué calificación tiene el personal que participa de este equipo? ¿Esta unidad ha tenido impacto en la empresa en desarrollar nuevos productos o procesos? ¿Cómo se estructura esta unidad? ¿Funciona permanentemente o en periodos definidos?	4
Contacto con instituciones tecnológicas	La empresa tiene una relación comercial con la universidad en la que ésta última provee servicios técnicos en la medida que la empresa lo requiere. Existen convenios de largo plazo y/o proyectos desarrollados en conjunto.	¿La empresa se relaciona con instituciones o Universidades para el desarrollo tecnológico? ¿Cuáles? ¿Ha recibido asistencia técnica o apoyo de instituciones tecnológicas o universidades? ¿Cuál ha sido su impacto?	3
Laboratorios de análisis y control de calidad	El estado ideal supone un uso intensivo de laboratorios para investigación y desarrollo y control de calidad. El laboratorio es una herramienta de control de la línea del negocio (proveedores, producción y ventas). Sus mediciones son confiables y generan información relevante para la gestión futura.	¿Sus productos son sometidos a análisis de laboratorios? ¿Las acciones de incorporar nuevos productos involucran la incorporación de laboratorios? ¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad? ¿Existe algún organismo externo que certifique o acredite la calidad de su producto? ¿Qué especificaciones técnicas tienen sus productos?	4

1104. INNOVACION TECNOLOGICA - EJECUCION DE PROYECTOS DE INNOVACION

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 2.50</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Presupuestos de proyectos de innovación	La dirección de la empresa destina recursos anuales para la ejecución de proyectos de innovación, con el convencimiento de que se trata de una inversión con retorno en el mediano o largo plazo. En el estado ideal la empresa debiera invertir un porcentaje fijo en investigación, desarrollo e	¿Tiene presupuesto asignado a innovación? ¿Cuál es el monto? ¿El personal que está en actividades de desarrollo (total o parcial) está destinado con que porcentaje respecto de los ingresos de la empresa? ¿Tiene claridad respecto del retorno que genera esta Inversión de tiempo en actividades de	2
Créditos y Subvenciones	En un estado ideal, la empresa obtiene cofinanciamiento para al menos un proyecto en forma bianual.	¿Cómo se financia el desarrollo de productos o nuevos procesos? ¿Con recursos propios, crédito, subsidio, otros?	3
Cartera de proyectos de innovación	En el estado ideal, existe un sistema de gestión formal para la innovación continua. Los proyectos se identifican y priorizan respecto de rentabilidad oportunidad de diferenciación , etc. La empresa se involucra con los proyectos y las evaluaciones incluyen el cálculo de la rentabilidad de corto y largo plazo.	¿Existen criterios de selección y clasificación de proyectos de innovación? ¿Tiene un sistema de administración de la cartera de proyectos (evaluación, priorización)? ¿Con qué instancias de decisión se cuenta en la empresa? ¿Cómo se deciden que proyectos iniciar? ¿Se evalúa el impacto de estos proyectos?	2

1105. INNOVACION TECNOLOGICA - TECNOLOGIAS DE INFORMACION

<b>Conclusión:</b>		<b>Promedio 3.00</b>	
<b>Aspectos Específicos</b>	<b>Estándar</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Calificación (1 - 5)</b>
Incorporación de tecnologías de información	La empresa utiliza tecnologías de información como una herramienta de gestión en distintos niveles. Tienen red de informática, poseen buen equipamiento computacional, software actualizado. Se encuentra conectado a Internet	¿Tiene equipamiento computacional, software, hardware? ¿Cuenta con red local, servidor? ¿Maneja información de áreas críticas con algún soporte computacional? ¿Utiliza algún software administrativo para control de administración y contabilidad?	3
Beneficios y oportunidades	La empresa utiliza tecnología de la información para relacionarse con clientes y proveedores. La empresa posee sitio web. La empresa posee una buena dotación de equipos por empleado.	¿Tiene personal calificado para el manejo de software a nivel de usuario? ¿Esta conectado a Internet, qué tipo de acceso? ¿Se utiliza información de Internet? ¿Maneja correo electrónico y a qué nivel? ¿Número de computadores por empleado? ¿El sistema de Información es manejado por la empresa?	3
Inversión en mejora de sistema de información	La empresa ha renovado en los últimos 18 meses su software y hardware, y ha actualizado su sistema de información y dispone de un presupuesto anual para renovación de software y hardware	¿Cuánto gasto en equipamiento y Software en los últimos 2 ejercicios? ¿Cuál es el presupuesto anual asignado? ¿Cuál es la última adquisición? ¿Cuánto fue la última formación del personal en sistema de información?	3

**Criterios de Evaluación de Acentos a ser utilizados en Herramienta 360 grados**

Calificación	Categorías	%	Resultado
1	Deficiente	0 – 20	No se aportan datos, o los reportados son esencialmente anecdóticos.
			No existe posibilidad de confirmar lo dicho en la entrevista con lo observado, respecto de lo que se aproxima al modelo ideal.
			No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	21 – 40	Se han dado solamente los primeros pasos para identificar tendencias.
			Existen algunos datos que confirman esta "intuición" y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
			Existe preocupación respecto de los criterios considerados claves para cada factor, pero no se han desarrollado acciones tendientes a mejorarlos.
3	Suficiente	41 – 60	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
			Hay resultados visibles respecto de la implementación de planes y acciones tendientes a mejorar indicadores de cumplimientos de metas.
4	Bueno	61 – 80	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, producto de un plan sistemático para alcanzar los niveles de excelencia representados en el modelo ideal.
			Aun no se alcanzan los indicadores de optimalidad reservado a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
5	Excelente	81 – 100	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

## ANEXO B

### DATOS DEL DIAGNÓSTICO

**Áreas más críticas y de mayor impacto y de mayor factibilidad.**

SUBAREA
<b>308. MERCADEO Y VENTAS - EXPORTACIONES</b>
1003. GESTION DE CALIDAD - CALIDAD DE PRODUCTO
<b>803. RECURSOS HUMANOS - INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL</b>
601. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - DIVISION DEL TRABAJO
<b>802. RECURSOS HUMANOS - POLITICA DE PERSONAL</b>
1001. GESTION DE CALIDAD - CONTROL DE CALIDAD
1002. GESTION DE CALIDAD - PROCEDIMIENTOS

### 15 Sub áreas más débiles

SUBAREA	PROMEDIO
<b>308. MERCADEO Y VENTAS - EXPORTACIONES</b>	<b>1,00</b>
1003. GESTION DE CALIDAD - CALIDAD DE PRODUCTO	3,67
<b>803. RECURSOS HUMANOS - INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL</b>	<b>1,00</b>
601. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - DIVISION DEL TRABAJO	2,67
<b>802. RECURSOS HUMANOS - POLITICA DE PERSONAL</b>	<b>1,00</b>
1001. GESTION DE CALIDAD - CONTROL DE CALIDAD	3,00
1002. GESTION DE CALIDAD - PROCEDIMIENTOS	3,75
502. GESTION AMBIENTAL - MANEJO DE RESIDUOS	3,25
305. MERCADEO Y VENTAS - GESTION DE VENTA	2,60
501. GESTION AMBIENTAL - NORMATIVA AMBIENTAL	2,75
602. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - PODER DE DECISION	3,50
1102. INNOVACION TECNOLOGICA - CULTURA DE INNOVACION	2,40
1103. INNOVACION TECNOLOGICA - SISTEMA E INFRAESTRUCTURA	3,25
1101. INNOVACION TECNOLOGICA - ESTRATEGIA TECNOLOGICA	2,00
1104. INNOVACION TECNOLOGICA - EJECUCION DE PROYECTOS DE INNOVACION	2,50
<b>306. MERCADEO Y VENTAS - COMUNICACIONES</b>	<b>1,00</b>
3. DIRECCION ESTRATEGICA - OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2,00
301. MERCADEO Y VENTAS - RELACION CON CLIENTES	3,33

**Se somborean las Subáreas con puntajes mas bajos, equivalente a 1.00**

**15 Sub áreas mas estables.**

SUBAREA	PROMEDIO
401. PRODUCCION Y OPERACIONES - PROVEEDORES	5,00
405. PRODUCCION Y OPERACIONES - NIVEL TECNOLOGICO	4,00
902. GESTION DE INFORMACION - COMUNICACIÓN	2,67
101. DIRECCION Y LIDERAZGO - ESTILO	3,50
103. DIRECCION Y LIDERAZGO - INSTRUMENTOS DE GESTION	2,50
801. RECURSOS HUMANOS - DESEMPEÑO DE PERSONAL	3,50
704. FINANZAS - ADMINISTRACION FINANCIERA	1,00
102. DIRECCION Y LIDERAZGO - AUTONOMIA	4,00
406. PRODUCCION Y OPERACIONES - MANTENCIÓN MAQUINARIA	2,00
804. RECURSOS HUMANOS - CLIMA Y MOTIVACION DE PERSONAL	3,00
404. PRODUCCION Y OPERACIONES - DISTRIBUCION DE PLANTA	2,33
702. FINANZAS - REGISTROS CONTABLES	3,60
2. DIRECCION ESTRATEGICA - HISTORIA DE LA EMPRESA	5,00
201. ANALISIS DE ENTORNO - NORMATIVA E INSTITUCIONALIDAD	3,33
701. FINANZAS - TRIBUTARIA Y NORMAS LEGALES	4,00

**ANEXO C**

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO POR SUB - ÁREAS**

Mencione en el cuadro cada sub área crítica y mencione cual sería el resultado en caso de superar la debilidad.

Colocar el número 1 al sub - área más crítica y 5 a la menos crítica.

**Tabla 1 Sub áreas críticas**

SUB ÁREA CRÍTICA	Evaluación según Herramienta de Diagnóstico (360°)	Debilidades Evaluación según Grupo Asesor	RESULTADOS AL SUPERAR DEBILIDAD
<p><b>1.- MERCADEO Y VENTAS</b></p> <p><b>EXPORTACIONES</b></p>	<p align="center">(1)</p>	<p align="center">(5)</p> <p>✓ Desconocimiento del mercado centroamericano , en cuanto importaciones y exportaciones del producto agroindustrial</p> <p>✓ No hay una cobertura total del mercado local.</p>	<p>✓ Mayor oportunidades de negociación en el exterior con el producto agroindustrial.</p> <p>✓ Posicionamiento en el mercado exterior y local.</p> <p>✓ Consolidación de línea Agroindustrial.</p> <p>✓ Diversificación de productos en la línea agroindustrial al haber mayores ventas.</p>
<p><b>2.- MERCADEO Y VENTAS</b></p> <p><b>COMUNICACIONES</b></p>	<p align="center">(1)</p>	<p align="center">(1)</p> <p>No existe un plan de comunicación, ni promocional que permita un mejor posicionamiento de las marcas y enfoque de promociones</p>	<p>✓ Mejor presupuestación y control de gastos promocionales.</p> <p>✓ Obtención de una política de promoción.</p> <p>✓ Mejor enfoque de promociones según perfiles de clientes.</p> <p>✓ Establecimiento de un plan de Mercadeo.</p> <p>✓ Obtención de un presupuesto comunicacional para materiales y otros elementos promocionales.</p> <p>✓ Mejor identificación de los clientes.</p> <p>✓ Conocimiento y</p>

			<p>divulgación de los atributos de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor informaron de la competencia.</li> <li>✓ Mayor posicionamiento de las marcas.</li> </ul>
<p><b>3.- MERCADEO Y VENTAS</b></p> <p><b>PRODUCTO</b></p>	(2.3)	<p>(5) No existe una investigación sistemática y profunda para el diseño y mejora de productos, principalmente para la línea agroindustrial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo y mejora de productos.</li> <li>✓ Mejor coordinación entre las áreas de producción y mercadeo para potenciar los productos y enfocarlos a las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Mayor participación de los empleados en la colaboración de la mejora del producto o desarrollo de nuevos.</li> <li>✓ Creación de objetivos estratitos que vayan enfocados a la mejora de los productos existentes o la creación de nuevos según tendencias del mercado.</li> </ul>
<p><b>4.- MERCADEO Y VENTAS</b></p> <p><b>GESTION DE VENTA</b></p>	(2.6)	<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe una fuerza de ventas adecuada a las necesidades del mercado</li> <li>✓ Carecimiento de políticas de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtención de una mejor estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>✓ Personal capacitado que conformen dicha fuerza de ventas.</li> <li>✓ Fortalecimiento del personal de venta.</li> <li>✓ Contar con diferentes escenarios para lograr incrementar las ventas.</li> <li>✓ Análisis de precios de los productos.</li> <li>✓ Incremento de la cartera de clientes.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenciación de clientes</li> <li>✓ Mejorar el margen de contribución</li> </ul>
<b>5.- RECURSOS HUMANOS INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL</b>	(1)	(5) Existe estabilidad laboral, pero no hay incentivos ni beneficios establecidos para el personal. No cuentan con una evaluación del desempeño de personal, ni un sistema de remuneraciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento en el desempeño de los empleados.</li> <li>✓ Mayor satisfacción laboral de los empleados, manteniendo la estabilidad laboral.</li> <li>✓ Reconocimientos al personal.</li> </ul>
<b>6.- RECURSOS HUMANOS  POLITICA DE PERSONAL</b>	(1)	(5) Carece de políticas y procesos de contratación, promoción y capacitación. Carece de reglamento Interno de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lineamientos establecidos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>✓ Reglamentación sobre los deberes y derechos del personal.</li> <li>✓ Contratación de personal adecuado y oportuno.</li> <li>✓ Manuales de función para el Recurso Humano.</li> </ul>
<b>7.- FINANZAS  ADMINISTRACION FINANCIERA</b>	(1)	(1) No utilizan herramientas de análisis e interpretación de las finanzas de la empresa, para tomar decisiones, tales como: análisis de costo por producto y por canal de distribución,	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa.</li> <li>✓ Realizar inversiones de acuerdo a lo proyectado en el presupuesto.</li> <li>✓ Toma de decisiones de acuerdo al análisis de las razones financieras de la empresa.</li> <li>✓ Establecimiento de estrategias de crecimiento.</li> <li>✓ Obtención de la rentabilidad de cada lineal de producto y canal de distribución.</li> </ul>

<p><b>8.- ANALISIS DE ENTORNO</b></p> <p><b>ALIANZAS</b></p>	<p>(1.5)</p>	<p>Solo se cuenta con un distribuidor para los productos del hogar</p> <p>No se tienen alianzas para la distribución de los productos en la línea agroindustrial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer alianzas estratégicas con diferentes empresas o sectores para la distribución de sus productos.</li> <li>✓ Mayor penetración en el mercado y mejor posicionamiento de los productos.</li> <li>✓ Contar con 2 0 3 distribuidores para la distribución de los productos del hogar.</li> </ul>
<p><b>9. ANALISIS DE ENTORNO</b></p> <p><b>COMPRESION DEL SECTOR</b></p>	<p>(2)</p>	<p>No se cuenta con un mecanismo de recolección de datos sobre el comportamiento de los productos en el mercado.</p> <p>La información sobre la aceptación y los gustos de los clientes se obtiene de forma informal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de la competencia y de los posibles futuros competidores (cantidad).</li> <li>✓ Análisis de las variables del entorno para la toma de decisiones.</li> <li>✓ Planes de contingencia para las regulaciones aplicadas por el Gobierno.</li> <li>✓ Identificación de las variables críticas que afectan la producción.</li> <li>✓ Mejor toma de decisiones para enfrentar las amenazas.</li> <li>✓ Conocimiento de las Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas.</li> </ul>
<p><b>10. INNOVACION TECNOLOGICA</b></p> <p><b>ESTRATEGIA TECNOLOGICA</b></p>	<p>(2)</p>	<p>No se cuenta con una estrategia para la adquisición de nuevas tecnologías.</p> <p>No se cuenta con un análisis que considere el incremento en la producción como resultado de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asignación para la adquisición de nueva tecnología.</li> <li>✓ Investigaciones de nuevos productos de acuerdo a la tecnología existente.</li> <li>✓ Realizar investigaciones de competidores sobre tecnologías aplicadas</li> </ul>

		posibilidad de exportación hacia la región centroamericana.	para la elaboración de sus productos.
<b>11.- INNOVACION TECNOLOGICA</b>  <b>CULTURA DE INNOVACION</b>	(2.4)	<p>No se cuenta con una herramienta para conocer y medir la aceptación de los productos en el mercado</p> <p>El personal no recibe formación sobre nuevas tecnologías</p> <p>No existe una cultura de innovación por parte de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar mejoras de procesos.</li> <li>✓ Propuestas sobre nuevas formas de realizar las actividades.</li> <li>✓ Propuestas por parte de los empleados para la realización de nuevos productos.</li> <li>✓ Personal técnico y administrativo capacitado.</li> <li>✓ Datos reales sobre el comportamiento de los productos en el mercado.</li> </ul>
<b>12.- INNOVACION TECNOLOGICA</b>  <b>EJECUCION DE PROYECTOS DE INNOVACION</b>	(1)	<p>No se cuenta con un presupuesto a la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos.</p> <p>No se realizan análisis de factibilidad de los nuevos productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento de la empresa en comparación de la competencia. (mas aceptación de los productos por parte de los clientes)</li> <li>✓ Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>✓ Mejoramiento de la presentación de los productos.</li> <li>✓ Alternativas de compra para los clientes.</li> <li>✓ Compra de maquinaria y equipo de punta para el desarrollar productos disminuyendo los tiempos de fabricación.</li> </ul>
<b>13. DIRECCION ESTRATEGICA</b>  <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	(2)	<p>No se cuenta con un plan estratégico que contemple objetivos y estrategias de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>No existe un presupuesto que acompañe los objetivos que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de metas de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico.</li> <li>✓ Objetivos de corto y largo plazo bien definidos.</li> <li>✓ Revisión y evaluación del cumplimiento de los planes operativos</li> </ul>

		<p>define la empresaria. Los objetivos que maneja la empresaria no son del conocimiento del personal de la empresa</p>	<p>derivados del plan estratégico.</p> <p>✓ Conocimientos de objetivos por el personal de la empresa.</p>
<p><b>14.- PRODUCCION Y OPERACIONES</b></p> <p><b>MANTENCIÓN MAQUINARIA</b></p>	(2)	<p>No se cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria.</p>	<p>✓ Plan de Mantenimiento preventivo.</p> <p>✓ Mantenimiento preventivo de acuerdo a un cronograma ya establecido.</p> <p>✓ Disminución de paros de líneas por desperfectos de maquinaria.</p> <p>✓ Responsabilidad por parte de los empleados para el cuidado de los equipos.</p>
<p><b>15.- PRODUCCION Y OPERACIONES</b></p> <p><b>DISTRIBUCION DE PLANTA</b></p>	(2.3)	<p>No se cuenta con una adecuada distribución de la planta en donde se muestre la ubicación de todas las áreas de la empresa y así poder visualizar los flujos de procesos, flujos de información.</p> <p>No se cuenta con un plano de la distribución d la planta.</p> <p>Existen tiempos de demora.</p> <p>Vulnerabilidad para el robo del producto terminado por no contar con áreas de bodega aisladas.</p>	<p>✓ Reducción tiempos de demora.</p> <p>✓ Aprovechamiento del espacio físico de la planta.</p> <p>✓ Delimitación de bodegas de productos terminados y materia prima.</p> <p>✓ Mayor aprovechamiento de las líneas de producción.</p> <p>✓ Mejora en los procesos de producción y en los procesos de recibo de materia prima y entrega de productos terminados.</p> <p>✓ Mejor aprovechamiento del espacio físico e incrementaría la productividad.</p> <p>✓ Visualización del flujo de procesos para todas las líneas.</p>
<p><b>16-DIRECCION Y LIDERAZGO</b></p> <p><b>INSTRUMENTOS DE GESTION</b></p>	(2.5)	<p>(1) No cuenta con un sistema que muestre información sobre el comportamiento</p>	<p>✓ Reportes actualizados sobre las finanzas de la empresa (razones financieras).</p>

		de los productos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Intercambio de la información entre las diferentes áreas.</li><li>✓ Calculo de indicadores para la toma de decisiones.</li><li>✓ Conocimiento de los resultados obtenidos de las evaluaciones sobre la gestión.</li><li>✓ Toma oportuna de decisiones.</li></ul>
--	--	---------------------------------	--

# ANEXO D

## RESULTADOS DEL A#O 2007

MESES	Jan-07	%	Feb-07	%	Mar-07	%	Apr-07	%	May-07	%	Jun-07	%	Jul-07	%	Aug-07	%	Sep-07	%	Oct-07	%	Nov-07	%	Dec-07	%	Total	%
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 34,071.73</b>	<b>100%</b>	<b>39,967.27</b>	<b>100%</b>	<b>36,671.67</b>	<b>100%</b>	<b>30,351.57</b>	<b>100%</b>	<b>37,903.21</b>	<b>100%</b>	<b>42,687.85</b>	<b>100%</b>	<b>41,691.30</b>	<b>100%</b>	<b>48,524.70</b>	<b>100%</b>	<b>33,479.45</b>	<b>100%</b>	<b>61,956.31</b>	<b>100%</b>	<b>39,866.01</b>	<b>100%</b>	<b>35,224.20</b>	<b>100%</b>	<b>482,695.27</b>	<b>100%</b>
Venta de Bienes	36,062.28		40,295.82		38,760.33		30,514.15		38,173.76		42,968.02		41,863.77		48,731.93		33,349.49		62,518.39		40,085.04		36,652.85		488,975.83	
Rebajas y Devoluciones sobre Ventas	1,900.55		328.55		2,088.66		162.58		270.55		280.17		172.47		207.23		129.96		562.08		219.03		128.65		6,280.56	
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>20,936.24</b>	<b>61%</b>	<b>31,212.68</b>	<b>78%</b>	<b>21,012.60</b>	<b>57%</b>	<b>20,647.26</b>	<b>68%</b>	<b>19,791.34</b>	<b>52%</b>	<b>21,592.28</b>	<b>51%</b>	<b>29,717.76</b>	<b>71%</b>	<b>37,767.86</b>	<b>78%</b>	<b>17,890.84</b>	<b>53%</b>	<b>40,838.97</b>	<b>66%</b>	<b>32,382.51</b>	<b>81%</b>	<b>\$ 17,744.19</b>	<b>45%</b>	<b>311,534.53</b>	<b>65%</b>
Utilidad Bruta	13,135.49	39%	8,754.59	22%	15,659.07	43%	9,704.31	32%	18,111.87	48%	21,095.57	49%	11,973.54	29%	10,756.84	22%	15,588.61	47%	21,117.34	34%	7,483.50	19%	17,780.01	50%	171,160.74	35%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>10,933.73</b>	<b>32%</b>	<b>12,021.08</b>	<b>30%</b>	<b>11,288.97</b>	<b>31%</b>	<b>10,948.47</b>	<b>36%</b>	<b>11,487.16</b>	<b>30%</b>	<b>8,029.43</b>	<b>19%</b>	<b>10,822.20</b>	<b>26%</b>	<b>11,843.47</b>	<b>24%</b>	<b>11,903.79</b>	<b>36%</b>	<b>14,568.61</b>	<b>24%</b>	<b>17,316.26</b>	<b>43%</b>	<b>20,279.72</b>	<b>57%</b>	<b>151,223.20</b>	<b>31%</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>7,225.22</b>	<b>21%</b>	<b>10,106.51</b>	<b>25%</b>	<b>7,782.59</b>	<b>21%</b>	<b>8,339.97</b>	<b>27%</b>	<b>8,348.28</b>	<b>22%</b>	<b>6,048.33</b>	<b>14%</b>	<b>6,828.82</b>	<b>16%</b>	<b>8,767.13</b>	<b>18%</b>	<b>8,077.11</b>	<b>24%</b>	<b>9,926.30</b>	<b>25%</b>	<b>12,633.26</b>	<b>36%</b>	<b>10,273.68</b>	<b>21%</b>	<b>102,670.08</b>	<b>21%</b>
Sueldos y Salarios	876.00	3%	1,078.40	3%	1,052.00	3%	1,052.00	3%	1,419.90	4%	1,276.00	3%	1,276.00	3%	1,276.00	3%	1,276.00	4%	1,496.82	2%	1,170.00	3%	1,250.00	3%	14,529.12	3%
Gratificaciones y Vacaciones	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	120.67	0%
Comisiones sobre Ventas	448.14	1%	589.70	1%	594.74	2%	645.79	2%	382.78	1%	-	0%	292.27	1%	395.31	1%	550.12	1%	376.32	1%	396.21	1%	431.46	1%	5,101.84	1%
Viaticos y Gastos de Viaje	615.00	2%	796.54	2%	621.00	2%	668.82	2%	766.03	2%	870.41	2%	877.02	2%	680.84	1%	936.32	3%	1,144.24	2%	860.80	2%	796.19	2%	9,623.21	2%
Honorarios	691.85	2%	1,943.57	5%	1,530.53	4%	875.97	3%	1,186.09	3%	551.14	1%	525.66	1%	1,468.64	3%	979.46	3%	763.66	1%	1,292.98	3%	990.30	3%	12,799.55	3%
Cuota Patronal ISSS y AFP	130.13	0%	152.19	0%	155.51	0%	211.60	1%	211.60	1%	211.60	1%	175.45	0%	242.52	0%	155.26	0%	181.83	0%	144.45	0%	181.70	1%	2,184.76	0%
Comunicaciones	90.82	0%	130.41	0%	131.43	0%	54.42	0%	69.57	0%	160.08	0%	70.20	0%	195.24	0%	43.57	0%	121.39	0%	143.83	0%	190.40	1%	1,401.36	0%
Papelera y Utiles	268.14	1%	-	0%	-	0%	46.87	0%	-	0%	-	0%	46.80	0%	48.77	0%	125.09	0%	88.99	0%	161.92	0%	786.68	0%	-	0%
Luz y Agua	4.32	0%	69.45	0%	61.04	0%	50.00	0%	62.96	0%	46.57	0%	66.84	0%	40.71	0%	54.09	0%	51.05	0%	90.79	0%	135.69	0%	733.51	0%
Alquileres	299.75	1%	-	0%	-	0%	299.75	1%	594.47	2%	-	0%	596.17	1%	-	0%	-	0%	-	0%	299.75	1%	-	0%	2,089.89	0%
Seguros	1,918.35	6%	592.80	1%	222.56	1%	1,326.60	4%	222.56	1%	222.56	1%	222.56	1%	222.56	1%	278.30	1%	222.56	0%	434.74	1%	222.56	1%	6,108.71	1%
Combustible y Lubricantes	284.34	1%	180.54	0%	207.77	1%	272.36	1%	442.60	1%	323.75	1%	714.25	2%	534.33	1%	339.33	1%	419.20	1%	263.86	1%	414.85	1%	4,397.18	1%
Transporte	7,225.22	21%	10,106.51	25%	7,782.59	21%	8,339.97	27%	8,348.28	22%	6,048.33	14%	6,828.82	16%	8,767.13	18%	8,077.11	24%	9,926.30	25%	12,633.26	36%	10,273.68	21%	102,670.08	21%
Mantenimiento de Equipo de Tra	775.93	2%	360.49	1%	381.42	1%	688.93	2%	196.61	1%	265.45	1%	251.75	1%	554.50	1%	597.09	2%	412.71	1%	274.39	1%	1,440.23	4%	6,199.50	1%
Publicidad y Anuncios	-	0%	1,553.14	4%	631.90	2%	1,171.57	4%	256.67	1%	518.61	1%	640.64	2%	910.10	2%	1,052.58	3%	851.96	2%	800.00	2%	9,742.55	2%	-	0%
Cuentas Incobrables	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Diversos	118.38	0%	116.51	0%	252.28	1%	61.42	0%	275.18	1%	89.26	0%	-	0%	68.78	0%	3.36	0%	45.85	0%	708.76	2%	2,439.73	7%	4,179.51	1%
Atenci a Clientes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	5.04	0%	-	0%	-	0%	1,340.93	3%	978.81	3%	2,324.78	0%
Depreciaci	519.56	2%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	2%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	2%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	1%	6,234.73	1%
Regalias	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	594.65	2%	-	0%	-	0%	115.00	0%	195.00	1%	632.22	0%
Inafor	34.33	0%	33.12	0%	34.32	0%	33.98	0%	32.96	0%	39.42	0%	37.74	0%	39.42	0%	41.09	0%	39.42	0%	39.36	0%	39.36	0%	444.52	0%
Provisi Laboral	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Licitaciones	69.50	0%	93.00	0%	500.30	1%	91.63	0%	166.28	0%	5.26	0%	7.54	0%	-	0%	66.14	0%	499.17	1%	209.24	1%	96.29	1%	1,804.35	0%
Placas de Carni / Tarjeta de C	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Atenciones a Vendedores	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	225.35	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	225.35	0%
Bonificaci	-	0%	-	0%	-	0%	26.00	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	335.00	0%
Gastos de Licitaci	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Aguinaldos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	534.99	2%
Capacitaciones	-	0%	40.00	0%	121.68	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	175.00	1%	-	0%	-	0%	-	0%	336.68	0%
Interface SAE	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Transporte	768.00	2%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	461.61	1%	-	0%	-	0%	-	0%	461.61	0%
Alquileres	-	0%	-	0%	299.75	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	299.75	0%
Bonificaciones	62.82	0%	117.37	0%	102.91	0%	22.50	0%	438.93	1%	30.00	0%	44.50	0%	52.00	0%	42.38	0%	37.48	0%	-	0%	-	0%	950.89	0%
Foial	17.86	0%	-	0%	31.68	0%	-	0%	-	0%	433.74	1%	-	0%	26.30	0%	-	0%	48.02	0%	27.00	0%	67.52	0%	652.12	0%
Descuentos en Ventas	-	0%	687.50	2%	-	0%	687.50	2%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	276.56	1%	17.14	0%	1,651.56	0%
Exámenes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	51.42	0%	85.70	0%	-	0%	-	0%	-	0%	369.04	0%
<b>Gastos de Administraci</b>	<b>3,391.93</b>	<b>10%</b>	<b>1,473.90</b>	<b>4%</b>	<b>2,999.16</b>	<b>8%</b>	<b>2,241.70</b>	<b>7%</b>	<b>2,794.47</b>	<b>7%</b>	<b>1,737.14</b>	<b>4%</b>	<b>3,676.77</b>	<b>9%</b>	<b>2,723.77</b>	<b>7%</b>	<b>3,253.54</b>	<b>8%</b>	<b>4,888.97</b>	<b>12%</b>	<b>6,555.94</b>	<b>16%</b>	<b>7,340.75</b>	<b>21%</b>	<b>43,076.06</b>	<b>9%</b>
Sueldos y Salarios	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	705.60	2%	1,805.60	5%	1,805.60	5%	1,424.82	4%	12,486.42	3%
Gratificaciones y Vacaciones	-	0%	-	0%	227.16	1%	-	0%	227.16	1%	-	0%	55.89	0%	-	0%	-	0%	-	0%	1,196.06	3%	-	0%	1,479.11	0%
Viaticos y Gastos de Viaje	-	0%	-	0%	50.80	0%	16.51	0%	40.64	0%	53.34	0%	38.10	0%	27.94	0%	350.13	1%	60.14	0%	52.79	0				

**ANEXO E: TABULACION DE ENCUESTAS, POR SECTOR INDUSTRIAL DE BEBIDAS**

PREGUNTA	TOTAL	LACTEA	ENVASADA	JUGOS Y AZUCAR.	LACTEA2	Carbonatadas y jugos: X
<b>1</b>						
CIP Central	7	1	4	1	1	
CIP independientes	7	1	2	1	1	2
Tipo de tuberías PVC	2		2			
Tipo de tuberías Acero inoxidable	12	1	6	3	2	
Pasteurizados	5		2	2		1
Lavadora automática de envases	5		2	1		2
otros: sistema COP	1	1				
<b>2:Tipos de detergente industrial</b>						
detergente alcalino	15	1	7	3	2	2
detergente ácido	13	1	6	2	2	2
yodo	5	1	3		1	
limpiador proteico	1	1				
desinfectante o sanitizante líquido	13	1	6	3	2	1
cloro	11	1	7		2	1
desengrasante	5	1	2	1	1	
otros: ácido peracético c/desinfectante	1	1				
amonio cuaternario	2	1		1		
deterg. Neutro	1		1			
gel para manos	1				1	
abrillantador	1				1	
<b>3: MAYOR CANTIDAD</b>						
Cloro	2		1		1	
Detergente alcalino	10	1	3	3	1	2
Sanitizante	1			1		
<b>4: CONSUMO MENSUAL</b>						
De 1 a 100	5		3	1	1	
De 101 a 300	4		1	1		2
De 301 a 500	3	1	1	1		
de 501 a 800	1				1	
<b>5: METODO DE APLICACIÓN</b>						
Inmersión	3		2	1		
Aspersión	9	1	5	1	1	1
Manual COP	5	1	2	1		1
CIP	9	1	3	2	2	1
<b>6: FRECUENCIA DE COMPRA</b>						
Semanal	3		1	1	1	
Quincenal	8		4	1	1	2
Mensual	4	1	2	1		
mercado local, se hacen los pedidos para 6 meses						
<b>7:PRECIOS</b>						
Detergente Alcalino			\$200 x 15 gal	\$198.94 x 62 gal	\$7 x gal	\$69.99 x gal
				\$4 x 10 gal		\$9 x barril
Desinfectante o sanitizante líquido		\$46.67 x 20 gal	\$35 x 20 gal	\$5 x 10 gal	\$15 x gal	\$169 x gal
				\$118.97 x 22 kg.		

PREGUNTA	TOTAL	LACTEA	ENVASADA	JUGOS Y AZUCAR.	LACTEA2	Carbonatadas y jugos: X
<b>9: XQ PREFIERE ESE TIPO DE PRESENTACION</b>						
Envase practico	10	2	4	2		2
Mayor capacidad	12			1		1
Reutilizable						
Conserva mejor los productos	7	3	2		1	1
Otros			es el que esta disponible			
			es de facil manejo			
<b>10</b>						
<b>MEDIOS PARA BUSCAR NUEVOS PRODUCTOS Y PROOV.</b>						
Periodico	1	1				
Referencias	9	3	1	3	1	1
Guia telefonica	5	1	2	1	1	
supermercados	1	1				
Internet	5	1	3		1	
<b>12</b>						
<b>SERVICIOS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES</b>						
Entrega a domicilio	16	1	7	4	2	2
Asesoría técnica	11	1	3	5	2	
Credito	11	1	5	2	1	2
Innovación de productos	7	1	2	1	1	2
Garantía	5	1	2	1		1
<b>13: SATISFECHOS CON EL PRODUCTO Y SERVICIO ACTUAL</b>						
SI	16	1	7	4	2	2
<b>14</b>						
<b>LUGAR DONDE COMPR A INSUMOS DE LIMPIEZA DE EQUIPOS</b>						
Ferreterías	3		3			
Proveedor directo	14	1	5	4	2	2
Tiendas mayoristas	0					
<b>15</b>						
<b>XQ PREFIERE COMPRAR EN ESE LUGAR</b>						
Calidad	12	1	6	1	2	2
Precio	9		6		2	1
Accesibilidad	6		2	3		1
Asesoría Técnica	2		1		1	
t de entrega	1		1			
Credito	1					1
<b>16</b>						
<b>CONDICIONES</b>						
Calidad	15	1	6	1	2	2

# ANEXO F

RESULTADOS CONSOLIDADOS EJERCICIO 2008																
MESES	Jan-08	%	Feb-08	%	Mar-08	%	Apr-08	%	May-08	%	Jun-08	%	Jul-08	%	Total	%
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 34,422.68</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 58,454.08</b>	<b>100%</b>	<b>29,530.40</b>	<b>100%</b>	<b>29,337.96</b>	<b>100%</b>	<b>42,872.71</b>	<b>100%</b>	<b>52,103.58</b>	<b>100%</b>	<b>44,729.17</b>	<b>100%</b>	<b>291,450.58</b>	<b>100%</b>
Venta de Bienes	35,057.43		58,954.51		29,625.25		29,522.22		43,080.17		52,397.39		44,906.15		293,543.12	
Rebajas y Devoluciones sobre Ventas	(634.75)		500.43		94.85		184.28		207.46		293.81		176.98		2,092.54	
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 20,790.47</b>	<b>60%</b>	<b>\$ 39,427.68</b>	<b>67%</b>	<b>19,908.11</b>	<b>67%</b>	<b>19,137.22</b>	<b>65%</b>	<b>\$ 27,425.00</b>	<b>64%</b>	<b>32,979.76</b>	<b>63%</b>	<b>30,396.17</b>	<b>68%</b>	<b>190,064.41</b>	<b>65%</b>
Utilidad Bruta	13,632.21	40%	19,026.40	33%	9,622.29	33%	10,200.74	35%	15,447.71	36%	19,123.82	37%	14,333.00	32%	101,386.17	35%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>12,702.79</b>	<b>37%</b>	<b>12,943.30</b>	<b>22%</b>	<b>14,941.17</b>	<b>51%</b>	<b>13,965.76</b>	<b>48%</b>	<b>17,472.89</b>	<b>41%</b>	<b>15,579.27</b>	<b>30%</b>	<b>14,290.77</b>	<b>32%</b>	<b>101,895.95</b>	<b>35%</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>6,682.11</b>	<b>19%</b>	<b>7,321.31</b>	<b>13%</b>	<b>8,286.31</b>	<b>28%</b>	<b>8,102.17</b>	<b>28%</b>	<b>12,211.96</b>	<b>28%</b>	<b>10,071.63</b>	<b>19%</b>	<b>10,777.00</b>	<b>24%</b>	<b>62,452.50</b>	<b>21%</b>
Sueldos y Salarios	1,060.00	3%	880.00	2%	1,055.00	4%	880.00	3%	880.00	2%	1,302.98	3%	1,789.14	4%	7,867.12	3%
Gratificaciones y Vacaciones	0.00	0%	0.00	0%	189.76	1%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	189.76	0%
Comisiones sobre Ventas	555.11	2%	1,230.01	2%	651.24	2%	522.41	2%	541.31	2%	160.76	0%	865.41	2%	4,566.25	2%
Viáticos y Gastos de Viaje	796.56	2%	839.22	1%	764.46	3%	1,111.17	4%	768.22	2%	777.58	1%	802.27	2%	5,859.48	2%
Honorarios	1,240.00	4%	1,171.67	2%	1,398.72	5%	1,340.00	5%	1,142.24	4%	1,142.24	2%	817.24	2%	8,779.87	3%
Cuota Patronal ISSS y AFP	139.28	0%	125.40	0%	152.37	1%	125.40	0%	125.40	0%	195.98	0%	288.92	1%	1,152.75	0%
Comunicaciones	109.07	0%	85.98	0%	90.12	0%	100.19	0%	132.72	0%	224.62	0%	70.16	0%	812.86	0%
Papelera y Utiles	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	268.06	1%	0.00	0%	268.06	0%
Luz y Agua	87.11	0%	87.15	0%	112.22	0%	48.49	0%	59.84	0%	101.14	0%	15.12	0%	511.07	0%
Alquileres	-	0%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	-	0%	1,498.75	1%
Seguros	0.00	0%	0.00	0%	1,260.86	4%	407.64	1%	68.56	0%	293.64	1%	70.28	0%	2,100.98	1%
Combustible y Lubricantes	280.35	1%	185.04	0%	530.43	2%	656.10	2%	329.44	1%	820.80	2%	14.54	0%	3,416.70	1%
Tranportes	263.65	1%	614.43	1%	0.00	0%	280.00	1%	280.00	1%	720.00	1%	360.00	1%	2,518.08	1%
Mantenimiento de Equipo de Trabajo	793.87	2%	466.05	1%	341.15	1%	343.30	1%	302.00	1%	1,276.11	2%	520.80	1%	4,043.28	1%
Publicidad y Anuncios	518.06	2%	0.00	0%	350.40	1%	722.22	2%	1,189.15	3%	1,037.60	2%	619.40	1%	4,436.83	2%
Cuentas Incobrables	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Diversos	23.00	0%	1.33	0%	206.61	1%	-	0%	1,980.85	5%	41.71	0%	76.33	0%	2,329.83	1%
Atenci. a Clientes	-	0%	57.04	0%	0.00	0%	0.00	0%	136.72	0%	0.00	0%	-	0%	193.76	0%
Depreciaci.	519.56	2%	519.56	1%	519.56	2%	519.56	2%	519.56	1%	519.56	1%	519.56	1%	3,636.93	1%
Regalías	6.00	0%	594.69	1%	0.00	0%	251.36	1%	1,261.81	3%	1,916.55	4%	0.00	0%	4,748.77	2%
Insaforp	35.96	0%	32.66	0%	32.96	0%	38.36	0%	38.06	0%	44.07	0%	55.68	0%	277.75	0%
Provisi. Laboral	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Licitaciones	22.40	0%	-	0%	30.64	0%	55.80	0%	-	0%	40.00	0%	-	0%	148.84	0%
Plicas de Camion/ Tarjeta de Circulacion	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Atenciones a Vendedores	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Bonificaciones	90.41	0%	75.00	0%	267.50	1%	82.50	0%	334.99	1%	45.00	0%	22.50	0%	917.90	0%
Gastos de Licitacion	-	0%	29.00	0%	-	0%	-	0%	53.00	0%	-	0%	-	0%	82.00	0%
Aguinaldos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Capacitaciones	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Interface SAE	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Uniformes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Alquileres	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	299.75	1%	299.75	0%
Bonificaciones	85.88	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	85.88	0%
Fovial	35.84	0%	27.33	0%	32.56	0%	48.74	0%	43.01	0%	41.48	0%	33.54	0%	262.50	0%
Descuentos en Ventas	-	0%	-	0%	-	0%	269.18	1%	1,180.43	3%	-	0%	-	0%	1,449.61	0%
Exanones	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	17.14	0%	-	0%	-	0%	17.14	0%
<b>Gastos de Administración</b>	<b>5,471.21</b>	<b>16%</b>	<b>4,941.75</b>	<b>8%</b>	<b>6,271.57</b>	<b>21%</b>	<b>5,161.42</b>	<b>18%</b>	<b>4,668.37</b>	<b>11%</b>	<b>4,859.13</b>	<b>9%</b>	<b>4,021.72</b>	<b>9%</b>	<b>35,395.19</b>	<b>12%</b>
Sueldos y Salarios	1,255.60	4%	200.00	0%	200.00	1%	200.00	1%	200.00	0%	400.00	1%	500.00	1%	2,955.60	1%
Gratificaciones y Vacaciones	0.00	0%	458.41	1%	150.89	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	609.30	0%
Viáticos y Gastos de Viaje	50.00	0%	224.22	0%	149.46	1%	248.08	1%	153.22	0%	117.58	0%	119.77	0%	1,062.33	0%
Honorarios	1,320.00	4%	2,115.00	4%	1,502.00	5%	1,570.00	5%	2,778.51	6%	1,600.00	3%	2,050.00	5%	12,935.51	4%
Prestaciones Sociales	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Cuota Patronal ISSS y AFP	114.01	0%	70.50	0%	111.96	0%	57.00	0%	57.00	0%	70.88	0%	93.33	0%	574.68	0%
Impuestos Fiscales y Municipal	184.00	1%	-	0%	46.00	0%	-	0%	-	0%	406.30	1%	-	0%	636.30	0%
Comunicaciones	109.07	0%	85.98	0%	90.12	0%	100.19	0%	132.72	0%	133.10	0%	70.15	0%	712.33	0%
Papelera y Utiles	125.43	0%	117.31	0%	35.32	0%	365.07	1%	163.12	0%	268.06	1%	52.89	0%	1,127.20	0%
Luz y Agua	87.11	0%	87.15	0%	112.24	0%	48.49	0%	73.16	0%	101.14	0%	15.12	0%	524.41	0%
Transporte	203.65	1%	-	0%	525.00	2%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	728.65	0%
Mantenimiento de Mob. y Eq.	258.97	1%	-	0%	365.82	1%	108.80	0%	-	0%	205.89	0%	-	0%	939.48	0%
Donativos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Atenci. a Empleados	351.47	1%	-	0%	348.32	1%	184.29	1%	-	0%	148.70	0%	61.62	0%	1,094.40	0%
Gastos de Matricula	7.93	0%	-	0%	291.43	1%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	299.36	0%
Capacitacion al Personal	-	0%	-	0%	-	0%	22.88	0%	-	0%	-	0%	-	0%	22.88	0%
Bonificacion	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Interface SAE	0.00	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0.00	0%
Gastos no Deducibles	943.25	3%	-	0%	1,344.00	5%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	2,287.25	1%
Atenci. a empleados	0.00	0%	405.77	1%	-	0%	134.16	0%	81.37	0%	-	0%	-	0%	621.30	0%
Gastos de Matricula	-	0%	78.29	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	78.29	0%
Amortizacion Sistemas Informat	11.89	0%	11.89	0%	11.89	0%	11.89	0%	11.89	0%	11.89	0%	11.89	0%	83.24	0%
Limpieza	0.00	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Alquileres	0.00	0%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	299.75	1%	1,798.50	1%
Aguinaldos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Combustibles y Lubricates	242.35	1%	185.04	0%	233.71	1%	264.69	1%	329.44	1%	273.60	1%	307.27	1%	1,836.10	1%
Fovial	35.84	0%	27.34	0%	32.56	0%	48.74	0%	-	0%	41.48	0%	33.54	0%	219.50	0%
Vialidades	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Diversos	113.50	0%	575.10	1%	421.10	1%	1,497.39	5%	388.19	1%	300.00	1%	329.18	1%	3,624.46	1%
Cuotas y Suscripciones	57.14	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	403.55	1%	-	0%	460.69	0%
Depreciaciones de Mobiliario y Equipo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	77.21	0%	154.42	0%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>549.47</b>	<b>2%</b>	<b>680.24</b>	<b>1%</b>	<b>383.29</b>	<b>1%</b>	<b>702.17</b>	<b>2%</b>	<b>592.56</b>	<b>1%</b>	<b>648.50&lt;/</b>					

**FUENTECLARA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE CONSOLIDADO DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDAD BRUTA POR LINEA**  
**DEL DEL 01 DE AGOSTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

<b>LINEAS DE PRODUCTOS</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>% COSTO</b>	<b>% UTI. BRUTA</b>
LINEA DE LIMPIEZA	31,798.80	26,432.04	5,366.76	83%	17%
LINEA DE ALIMENTOS	8,534.70	6,471.84	2,062.86	76%	24%
LINEA PRODUCTOS GENIAL	97,889.29	55,290.01	42,599.28	56%	44%
LINEA DE PRODCUTOS OFFICE CLEANER	3,045.61	1,992.23	1,053.38	65%	35%
LINEA DE PRODUCTOS SOLEX	22,375.55	14,899.49	7,476.06	67%	33%
<b>TOTALES</b>	<b>163,643.95</b>	<b>105,085.61</b>	<b>58,558.34</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>

**FUENTECLARA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE CONSOLIDADO DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDAD BRUTA POR LINEA**  
**DEL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

<b>LINEAS DE PRODUCTOS</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>% COSTO</b>	<b>% UTI. BRUTA</b>
LINEA DE LIMPIEZA	54,591.23	44,534.25	10,056.98	82%	18%
LINEA DE ALIMENTOS	46,688.27	37,976.64	8,711.63	81%	19%
LINEA PRODUCTOS GENIAL	225,603.80	116,921.94	108,681.86	52%	48%
LINEA DE PRODCUTOS OFFICE CLEANER	27,070.77	10,336.06	16,734.71	38%	62%
LINEA DE PRODUCTOS SOLEX	59,537.93	34,171.48	25,366.45	57%	43%
LINEA CASA BLANCA	23,452.80	15,883.04	7,569.76	68%	32%
LINEA DE PRODUCTOS PAI	43,009.35	13,465.53	29,543.82	31%	69%
<b>TOTAL</b>	<b>479,954.15</b>	<b>273,288.94</b>	<b>206,665.21</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

*Nota. Los datos de costos estan subvaludos en \$38 Mil por la Linea Agroindustrial y Casa Blanca que en los primeros meses*

**FUENTECLARA, S.A. DE C.V.**  
**REPORTE CONSOLIDADO DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDAD BRUTA POR LINEA**  
**DEL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2008**

<b>LINEAS DE PRODUCTOS</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>% COSTO</b>	<b>% UTI. BRUTA</b>
ALIMENTOS	4,462.92	3,446.33	1,016.59	22.78%	77.22%
ARTICULOS DE LIMPIEZA	25,331.31	19,739.65	5,591.63	22.07%	77.93%
CASA BLANCA	42,756.00	29,001.92	13,754.08	32.17%	67.83%
GENIAL	135,671.70	75,936.89	59,734.82	44.03%	55.97%
OFFICE CLEANER	7,151.03	3,468.27	3,682.77	51.50%	48.50%
PRODUCTO AGROINDUSTRIAL	41,820.63	22,866.39	18,954.24	45.32%	54.68%
SOLEX	39,136.79	27,780.41	11,356.38	29.02%	70.98%
<b>TOTAL SAE</b>	<b>296,330.38</b>	<b>182,239.86</b>	<b>114,090.51</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>
<b>REGISTROS CONTABLES</b>	<b>291,450.58</b>	<b>190,064.41</b>	<b>101,386.17</b>	<b>34.79%</b>	<b>65.21%</b>
DIFERENCIAS	4,879.80	-7,824.55	12,704.34		

**NOTA:** NECESITAMOS INVESTIGAR LA DIFERENCIA DE US\$4,789.80 ENTRE SAE Y CONTABILIDAD, AUNQUE LO MAS PROBABLE ES QUE SEA PRODUCTO DE FACTURAS CANCELADAS EN EL SISTEMAS.

