

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, SA. DE C.V. DEL
MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

**LELESQUE HERNÁNDEZ, RENÉ EDGARDO
PALACIOS HERNÁNDEZ, LUIS ALBERTO
SANTOS, ERICK RAFAEL**

**LH08012
PP00005
SS07005**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MARZO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretaria: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado Abraham Vásquez Sánchez
Licenciado David Mauricio Lima Jaco
Licenciado Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

MARZO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios primeramente por darme sabiduría, entendimiento, perseverancia, e iluminar mi camino para poder culminar mi carrera. A mi madre **JAQUELINE ARACELY HERNÁNDEZ** por todo el apoyo, dedicación y sacrificio durante todos estos años para poder ver concluida mi carrera. A mis Hermanos Román Hernández, Jorge Hernández. Por ser parte de este importante logro. A mi esposa Jessica Alvarado por su apoyo, A mis tíos Dolores Hernández, Manuel Hernández, Selvín Hernández y Carlos Hernández. Por todo el apoyo que me brindaron para cumplir mis metas, gracias a todos por ayudarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mis compañeros del trabajo de investigación, porque a pesar de las dificultades logramos culminar un duro camino. A nuestro asesor Lic. Oscar Noé Navarrete Romero principalmente por su paciencia y ayuda para culminar este último pasó hacia el éxito profesional.

Lelesque Hernández, René Edgardo

Agradezco primeramente a dios por darme sabiduría, entendimiento, perseverancia, e iluminar mi camino, para poder culminar mi carrera. A mis padres María Inés Hernández Mendoza y José Andrés Palacios Baires y a mi esposa Vilma Griselda Varela Aguilar por todo su apoyo, dedicación y sacrificio durante todos estos años que duro ver concluida mi carrera. A mis Hermanos, Daniel Antonio Palacios Hernández y José Andrés Palacios Hernández. Por ser parte importante en el apoyo que me brindaron para cumplir mis metas y éxitos, gracias a todos mis amigos especialmente a Marta Arely Varela Aguilar y a Santos Hilda Aguilar Galdámez, por ayudarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi carrera.

Palacios Hernández, Luis Alberto.

A DIOS: Por haberme proveído de todo lo necesario para terminar mi carrera, por cuidarme guiarme, protegerme e iluminarme en este camino por darme las fuerzas para cumplir con mi objetivo profesional. A mi madre **MARIA DEL CARMEN SANTOS** por toda una vida de sacrificios dándome siempre los mejores consejos, por creer en mí y estar siempre a mi lado en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos y hermanas, por apoyarme y estar conmigo además de darme fuerzas para continuar, en especial a **BLANCA TORRES** por brindarme tú ayuda en todo momento. A **FLOR CISNEROS** por su apoyo incondicional, comprensión, por animarme a seguir adelante y por sus atenciones que ayudaron a la culminación de este proceso.

A mis compañeros quien les agradezco por su colaboración ya que juntos vivimos y compartimos este proceso, por su paciencia, comprensión y entusiasmo en el desarrollo del proyecto de investigación en el cual tuvimos momentos difíciles que superar. A mis amigos y a todas las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron pendientes demostrándome en todo lo que estuviera a su alcance y que se encuentran conmigo en esta etapa de mi vida.

Santos, Erick Rafael

CONTENIDO	PAGINA
RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I	1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. (INCOE, S.A. DE C.V.), DEL MUNICIPIO DE COLON, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1
A. OBJETIVOS DEL CAPITULO	1
1. OBJETIVO GENERAL	1
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
B. GENERALIDADES DE LA GRAN EMPRESA	2
1. CONCEPTO DE LA EMPRESA	2
2. DEFINICIÓN DE LA GRAN EMPRESA	2
3. CLASIFICACIÓN DE LA GRAN EMPRESA	2
C. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A DE C.V.	3
1. HISTORIA DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.	3
2. MARCO LEGAL	4
3. ANTECEDENTES DE LA LECHE EN POLVO	4
4 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.	6
a) Productos a Nivel Industrial.....	6
b) Productos a Nivel Comercial.....	6
c) Productos para el Gobierno de El Salvador, Ministerio de Educación.....	8

d)	Servicios de Arrendamientos para Mercadería Seca	9
	9
5	CLIENTES Y COBERTURA DE MERCADO	10
6	ENTORNO COMPETITIVO	12
a)	Nestlé de El Salvador, S.A. de C.V. (NIDO)	12
b)	Distribuidora ZABLAH, S.A. DE C.V.....	13
c)	ANCHOR	13
d)	Corporación Mercantil Salvadoreña, S.A. de C.V. (DOS PINOS).....	14
e)	DIZAC, S.A. de C.V. (AUSTRALIAN)	14
f)	Distribuidora Palo Verde, S.A. de C.V., (DIPALSA)	15
g)	CALLEJA, S.A. DE C.V. (SUPER SELECTOS)	15
D.	MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN.....	15
1.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	15
2.	PROCESO ADMINISTRATIVO	16
a)	Planeación Administrativa.	16
b)	Organización Administrativa.	18
c)	Dirección administrativa.	20
d)	Control Administrativo.....	21
E.	GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	23
1.	CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN.	23
2	IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN	24
3	OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN	24
4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN	24
F.	MARCO TEORICO SOBRE RAZONES FINANCIERAS.....	25
1.	DEFINICIÓN:	25
2.	CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS.....	25
a)	Razones estáticas o de balance general:	25
b)	Razones dinámicas o de resultados:	26
c)	Razones Mixtas:	26
3.	OBJETIVOS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	26
4.	ANÁLISIS FINANCIERO	26
a)	Análisis del área de Liquidez y Solvencia:.....	26

b) Análisis en la Gestión de Inventarios:	27
c) Análisis en la Gestión de Cartera.	27
d) Análisis en la Gestión de Pagos.....	28
e) Análisis de las áreas de rentabilidad.....	29
CAPITULO II.....	30
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE COLON, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	30
A. OBJETIVOS DEL CAPITULO	30
1. GENERAL	30
2. ESPECÍFICOS	30
B. IMPORTANCIA.....	31
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	32
1. TIPO DE METODO INVESTIGACION.	32
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3. FUENTES DE INFORMACION.	32
a) Fuentes Primarias.	32
b) Fuentes Secundarias	32
4. UNIDAD DE ANALISIS.....	33
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	33
a) Técnica.....	33
b) La Entrevistase	33
c) Instrumento.	33
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	34
7. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	35
8. ALCANCE Y LIMITACIONES	35
1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	35
2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	35

**D. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V..... 36**

1. RAZONES FINANCIERAS..... 36

- a. Análisis del área de Liquidez y Solvencia..... 36
- b. Análisis en la Gestión de Inventarios 37
- c. Análisis en la Gestión de Cartera 38
- d. Análisis en la Gestión de Cuentas por Pagar..... 39
- e. Ciclo de conversión en efectivo 40
- f. Análisis en la Gestión de Endeudamiento 41

**E. ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. 43**

1. PLANEACIÓN..... 43

2. ORGANIZACIÓN..... 44

3. DIRECCIÓN..... 45

- a. Comunicación..... 45
- b. Motivación 45

4. CONTROL..... 45

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 46

1. CONCLUSIONES 46

2. RECOMENDACIONES 47

CAPITULO III..... 48

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, PARA LA EMPRESA
INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. (INCOE S. A DE C.V.) UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD..... 48**

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO..... 48

1. GENERAL 48

2. ESPECÍFICOS 48

B. ALCANCE 49

C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR DE C.V..... 49

1. PLANEACIÓN 49

- a) Misión 49
- b) Visión 50
- c) Objetivos 50
- d) Políticas 50
- e) Valores de la empresa..... 53
- f) Metas. 54

2. ORGANIZACIÓN..... 55

- a) Organigrama..... 55
- b) Manuales Administrativos..... 56

3. DIRECCIÓN..... 58

- a) Comunicación 58
- b) Motivación. 59
- c) Liderazgo..... 62
- d) Supervisión..... 63

4. CONTROL..... 64

- a) Presupuesto para implementar el Plan de Capacitación. 64
- b) Presupuesto del Plan de Gestión Administrativa..... 64

D. ORGANIGRAMA..... 66

BIBLIOGRAFÍA 67

ANEXO No 1 69

ANEXO No 2 73

ANEXO No 3 78

ANEXO No 4 82

ANEXO No 5 96

ANEXO No 6 105

ANEXO No 7 117

ANEXO No 8 122

ANEXO No 9 141

RESUMEN

La empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V., conocida como “INCOE S.A. de C.V.”; a ganado prestigio y posicionarse a nivel nacional en el ramo de la distribución de leche en polvo.

Desde el comienzo la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V., ha sido una empresa que trabaja en base a la distribución de leche en polvo en diferentes presentaciones; sin embargo por no contar con las herramientas administrativas y financieras necesarias y actualizadas que le permitan al personal realizar el trabajo de forma eficiente y eficaz, su crecimiento no ha sido el que su propietario a esperado.

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de conocer la situación actual de INCOE, S.A. de C.V., respecto a su funcionamiento y organización a fin de tener los elementos necesarios que permitan hacer una propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los procesos, que le permitan tener un mayor crecimiento a nivel organizacional.

Para la realización de la investigación, se utilizó el método científico, ya que permitió mayor eficiencia, recolección y tratamiento de la información, así como la obtención de resultados con el fin de determinar los problemas que enfrenta la empresa.

La recolección de información se efectuó a través de la técnica del censo y la entrevista, el instrumento de recolección de información fue el cuestionario.

Actualmente INCOE S.A. de C.V., no cuenta con las herramientas administrativas necesarias para su adecuado funcionamiento. INCOE S.A. de C.V., carece de un departamento de Recursos Humanos y por consiguiente no existe un adecuado proceso Reclutamiento y Selección de personal.

INCOE S.A. de C.V., no cuenta con un organigrama que muestre claramente los respectivos niveles jerárquicos que existen en la empresa; también carece de un Manual de Bienvenida,

Organización y de Descripción de Puesto. Lo que ocasiona que se genere dualidad de mando, al recibir órdenes de más de un jefe.

Se sugiere a la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V., la inmediata evaluación, aprobación e implementación de los diferentes planes administrativos. De esta manera se conseguirá una pronta obtención de los resultados esperados; mejorando el desarrollo de las diferentes funciones administrativas que ejecuta la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar y ejecutar un Modelo de Gestión Administrativo, y lograr un mayor soporte administrativo en los procesos productivos en las diferentes áreas funcionales de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. a fin de lograr resultados eficientes y eficaz, ya que desarrollando una buen Control y planificación en las áreas Administrativas y Estratégicas, el funcionamiento mejorará sustancialmente en las áreas de Financiamiento y las Ventas.

A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que se componen el documento en cuestión.

CAPÍTULO I: Este Capítulo se refiere, a las Generalidades de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V. como aspectos generales de la empresa, generalidades de la marca IRA26, giro comercial, cobertura de mercado, entorno competitivo, Marco Teórico referente a las áreas Financieras y Administrativas y al Marco Referencial sobre el Modelo de Gestión Administrativa; lo cual dicha Organización se encuentra Constituida como una gran empresa, de acuerdo a Instituciones Públicas y Privadas, compuesta por 7 departamentos, 1 Gerente General y 105 empleados Operativos y Administrativos.

CAPÍTULO II: Se describe detalladamente la situación actual del proceso administrativo de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V., además se muestra la metodología que fue utilizada para la recopilación de datos, definición del universo, también se describen los instrumentos y técnicas utilizados en la investigación, entre los cuales se mencionan: Investigación bibliográfica, Investigación de Campo, Análisis financiero, La Entrevista, El Censo y Observación Directa.

CAPÍTULO III: Está conformado por la propuesta del modelo de gestión administrativa para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V. El cual servirá para mejorar sus procesos de planeación, organización, dirección y control. Para mejorar la eficiencia en los mandos medios y gerenciales.

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. (INCOE, S.A. DE C.V.), DEL MUNICIPIO DE COLON, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1. OBJETIVO GENERAL.

Establecer las generalidades de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V, así como también las generalidades de la Administración que sirvan de base para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Presentar información general referente a las generalidades de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. para conocer los antecedentes y la situación que se encuentra.
- b) Desarrollar un marco teórico relativo a la administración que sirva de guía para el trabajo de investigación.
- c) Determinar conceptos básicos sobre Gestión para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, que permita optimizar el proceso administrativo en la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.

B. GENERALIDADES DE LA GRAN EMPRESA.

1. CONCEPTO DE LA EMPRESA.

El Código Mercantil de El Salvador, en el artículo 553, cita: “La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de Valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios”.

2. DEFINICIÓN DE LA GRAN EMPRESA.

Gran Empresa es aquella que crea riqueza, da trabajo, obtiene unos beneficios razonables, remunera razonablemente a sus representantes y trabajadores, cumple sus obligaciones tributarias, no trampea en los mercados ni hace ofertas temerarias pensando en solucionar mediante la extorsión y la corrupción la diferencia

Las grandes empresas no presentan ninguna dificultad al momento de solicitar financiamiento, ya que cuentan con el respaldo de las instituciones financieras para solicitar los créditos, permitiéndoles una mayor modernización en las herramientas de trabajo y a la hora de contratar personal capacitado, para realizar las distintas labores dentro de la empresa, aumentando así la producción en sí y también la calidad de producto, lo que aumentaría las ganancias obtenidas por la venta del mismo.

3. CLASIFICACIÓN DE LA GRAN EMPRESA.

En cuanto a la clasificación de las empresas existe una gran variedad, ya que las clasifican, diferentes instituciones de acuerdo ciertos criterios. Entre estas instituciones tenemos: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES); Banco Central de Reserva (BCR); Ministerio de economía (MINEC); Ministerio de Hacienda MH); CONAMYPE. En la cual la Empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. (INCOE) de acuerdo a los criterios de

clasificación mencionados anteriormente esta categorizada como una GRAN EMPRESA para todas las instituciones y se resume en el siguiente cuadro.

INSTITUCIÓN	CRITERIOS	APLICACIÓN DE CRITERIO
Fusades	Por su tamaño	Capacidad Instalada de 10,000 m2 de Bodega, 5,000m2 patio, 12 muelles con rampas
	Por su capital de Trabajo	Activo total año 2015: \$13,887,541.13
	Mas de 100 Empleados	A marzo 2016 cuentan con 115 empleados
BCR	Mas de 100 Empleados	A marzo 2016 cuentan con 115 empleados
	Activo mayor a \$228,571.41	Activo total año 2015: \$13,887,541.13
Minec	Mas de 100 Empleados	A marzo 2016 cuentan con 115 empleados
Ministerio de Hacienda	Pagos de Impuestos mayores ó iguales a \$1,000,000.01	En el año 2015 pagaron en concepto de impuestos como ISR, IVA, Pago a Cuenta, Retenciones, mas de \$1,000,000.00
Conamype	Mas de 99 Empleados	A marzo 2016 cuentan con 115 empleados

Fuente: FUSADES, BCR, MINEC, MH, CONAMYPE.

C. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A DE C.V.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. Se constituye como una entidad jurídica el 28 de noviembre del año 2000, anteriormente trabajaban bajo el nombre de Arnulfo Escobar de Paz como una persona natural.

Cuando INCOE, inició operaciones en el mercado nacional, su enfoque estaba dirigido a la importación, venta y distribución por volumen de leche en polvo a granel (bolsa de 25kg), importada de países como: Irlanda del Norte, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia; siendo su cliente potencial las empresas industriales dedicadas a la producción de productos alimenticios que requirieran como materia prima la leche en polvo, como las industrias de Lácteos, panaderías, elaboración de sorbetes y paletas, elaboración de horchata, entre otros.

En el año 2009 participó en la licitación de parte del Ministerio de Educación como parte del programa “VASO DE LECHE” implementado por el Gobierno de El Salvador el cual consiste en proporcionar leche en polvo para las escuelas e institutos públicos de todo el país; ganando su primer licitación lo cual permitió darse a conocer así como aumentar su potencial tanto financieramente como sus estructuras de almacenaje y oficinas, dicho programa actualmente sigue vigente por lo que la empresa desde el año 2009 ha estado brindando el producto al Ministerio de Educación.¹

2 MARCO LEGAL

- a) La constitución de la Republica del El Salvador
- b) La constitución de la empresa
- c) Código de Trabajo de El Salvador
- d) Código de Comercio del El Salvador
- e) Código de Salud de El salvador

3 ANTECEDENTES DE LA LECHE EN POLVO.

Actualmente en El Salvador no existen plantas de producción de leche en polvo, solo la producción de leche cruda que luego de ser procesada (pasteurizada) constituye la leche fluida o derivados de la leche. Dicha producción no es suficiente acorde al nivel de consumo nacional, por lo que existe un importante nivel de importaciones, tanto de leche en polvo, como la leche pasteurizada.

Para el año 2008, las cifras de importaciones de leche pasteurizada fueron aproximadamente de \$5.2 millones, y de leche en polvo de \$42.4 millones. Lo cual equivale a un al volumen de producción de 6.9 millones de botella de leche pasteurizada y un 9.8 millones de kg de leche en polvo respectivamente.²

Entre los mayores importadores a nivel mundial, se pueden mencionar, la Unión Europea, como el principal productor de leche en la región. Entre los mayores exportadores tenemos, Nueva Zelanda con un 54%, la Unión Europea con un 18 % y los Estados Unidos de América un 16 %. El mercado de la leche es sobre todo un excedente, estimado en un 10 % de la producción a nivel mundial.

¹ Entrevista realizada al Sr. Arnulfo Escobar de Paz, Representante Legal de Inversiones Comerciales Escobar(INCOE)

²Base de datos del Centro de trámites de Exportación del Banco Central de Reserva, En línea: <http://www.centrex.gob.sv>.

Los subsidios a los productores y los aranceles constituyen los principales factores de distorsión del mercado lechero.

Los agentes económicos o intermediarios que se dedican a la importación, venta y distribución de leche en polvo, representan marcas de leche en polvo (instantánea, entera descremada, semidescremada, entre otras) prestigiosas reconocidas a nivel internacional. Estas marcas son propiedad de empresas productoras de países como Nueva Zelanda (Fronterra), Suiza (Nestlé) o Costa Rica (Dos Pinos).

En el segmento de importadores y distribuidores de la leche fluida y en polvo, los tres principales agentes y sus marcas que distribuyen son Nestlé El Salvador, S.A. de C.V. (NIDO), Corporación Mercantil Salvadoreña, S.A. de C.V. (DOS PINOS), Distribuidora Zablah, S.A. de C.V. (ANCHOR) Distribuidora Palo Verde, S.A. de C.V. (DIPALSA), DIZAC, S.A. de C.V. (AUSTRALIAN).³

IMPORTACIONES DE LECHE EN POLVO.

Importaciones de incisos 04021000, 04022111, 040222121, 040411122 y 04022900				
Cifras en millones				
Suma de US\$		AÑO		
COD_ARAN	DESCRIPCION	2014	2015	Total general
04021000	En polvo, granulos o demas formas solidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1.5% en peso	5.04	3.71	8.75
04022111	En envase de contenido neto inferior a 3 kg.	1.61	1.91	3.52
04022121	En envases de contenido neto inferior a 5 kg	14.33	8.67	23.00
04022122	En envases de contenido neto superior o igual a 5 kg	12.86	20.89	33.75
04022900	Las demas	0.00	0.02	0.02
Total general		33.85	35.20	69.05

Revista trimestral del Banco Central Reserva.

El cuadro anterior muestra las importaciones de leche en polvo, de los diferentes clasificaciones como Leche en polvo Descremada, Leche en polvo Entera, Leche en polvo semidescremada, Leche en polvo Instantánea; dichas importaciones fueron realizadas por los distribuidores de el país, como se logra observar en el año 2014 se importó un total de 33.85 millones de dólares, así como en el año 2015 tuvo un leve incremento siendo un total de 35.20 millones de dólares.

³Informe de Resultados: Estudio sobre condiciones de competencia de la agroindustria de la leche en polvo en El Salvador, Junio 2009, disponible en línea: http://www.sc.gob.sv/uploads/est_12_inf.pdf

4 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.

Actualmente la empresa distribuye productos a tres tipos de mercados así como el servicio de arrendamiento de espacio por metro cuadrado, los cuales son:

a) Productos a Nivel Industrial.

Este tipo de productos son los que están dirigidos a industrias que utilizan la leche en polvo como su principal materia prima, estos tipos de productos se venden a granel (bolsas de 25kg), los principales clientes son las industrias lácteas, panaderías, heladerías, industrias de sorbete, así también las empresas dedicadas a la producción de horchata.

Entre los principales productos a granel y marcas que distribuye a nivel industrial son:

- ✓ Leche en Polvo, marca IRA26.
- ✓ Leche en Polvo, marca Delicieux
- ✓ Leche en Polvo Entera Instantánea, marca Dairy.
- ✓ Leche en Polvo Descremada, marca DairyAmerica
- ✓ Suero de leche en Polvo, marca Bongard´s.
- ✓ Suero de leche en Polvo, marca Davisco.
- ✓ Suero de Leche en Polvo, marca Swiss Valley
- ✓ Cremora en Polvo.

b) Productos a Nivel Comercial

i) Productos empacados

La empresa distribuye leche en polvo instantánea empacada en marca IRA26, entre las presentaciones que distribuye son:

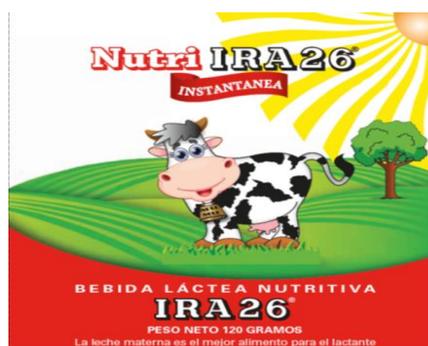
- ✓ Leche Instantánea de 26 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 120 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 360 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 400 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 1600 gramos



- ✓ Leche Instantánea de 2200 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 2500 gramos
- ✓ Leche Instantánea de 3000 gramos.

ii) Bebida Láctea en Polvo Marca Nutrí IRA26

Así también en el año 2015 la empresa decide lanzar al mercado un nuevo producto en leche empacada, con características muy importantes como un producto más barato y accesible para el bolsillo de los consumidores, la marca del producto es NUTRI IRA; las presentaciones que tiene actualmente son, 26g, 120g, 360g.



iii) Cereales

En enero del año 2016 la empresa realiza negociaciones con la empresa Distribuidora del Sol S.A. de C.V, dichas negociaciones esta la venta de la distribución de los productos en de cereales y pellets; es decir Distribuidora del Sol, S.A. de C.V. le vende la distribución total a INCOE S.A de C.V, lo cual consta de todos sus clientes, así como el proveedor Internacional; entre los productos que están en la distribución son los producidos por la empresa MICHEL de México, cuyo dueño es Pablo Ignacio Michel, los productos que le proporciona dicha empresa están:

- ✓ Cereal CornFlakes Natural
- ✓ Cereal CornFlakes Azucarado marca Freezer
- ✓ Cereal CornFlakes Hojuela de Maíz sabor a Chocolate marca BUNGA.
- ✓ Cereal CornFlakesDonitas de Frutas marca Pycuun.
- ✓ Cereal CornFlakes arroz a chocolate marca Chocokong.
- ✓ Pellet (Pastas) de trigo Figuras.



c) Productos para el Gobierno de El Salvador, Ministerio de Educación.

Actualmente INCOE S.A de C.V, le vende Leche en Polvo al Gobierno de El Salvador a través de El Ministerio de Educación, como parte del Programa de Alimentación y Salud Escolar, Vaso de Leche.⁴



⁴<http://www.mined.gob.sv/index.php/programas-sociales/item/5480-programa-de-alimentacion-y-salud-escolar>

d) Servicios de Arrendamientos para Mercadería Seca.

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. inicio operaciones el 1 de enero de 2013, como proveedor de servicios de almacenaje, logística y financiamiento, con el objetivo de brindar espacios para centros de distribución, almacenaje de mercaderías secas y el financiamiento de impuestos para la importación, transporte Nacional e Internacional, manejo y control de inventarios, etc.

Cuentan con naves industriales nuevas, de primer nivel, con todas las condiciones de infraestructura y seguridad, y las siguientes ventajas:

9,300	Metros cuadrados de piso para almacenamiento.
80,000	Metros cúbicos de capacidad en volumen.
2,400	Posiciones de estantería selectiva.
5,000	Metros cuadrados patios para maniobra y posicionamiento de transportes.
7,000	Metros adicionales para parqueo y estadía de contenedores y furgones,
12	Muelles para carga y descarga, con sus rampas niveladoras





5 CLIENTES Y COBERTURA DE MERCADO

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. cuenta con tres líneas de productos, los de comercio, los de materia prima para clientes industriales y el abastecimiento de Leche en polvo al Ministerio de Educación; así también brinda el servicio de arrendamiento de espacios para mercadería seca.

En el siguiente cuadro se detalla el tipo de mercado y los principales clientes que tiene la empresa, es decir el mercado que está dirigido los productos y servicios, además se detalla las ventas que representa cada sector.

AÑO 2015

TIPO DE MERCADO	CLIENTES	VENTAS
Comercio	PriceSmartEl Salvador, S.A. de C.V	\$ 1800,000.00
	Tiendas y Supermercados Mayoristas	
Industrial	Industrias Lacteas	\$ 1429,196.40
	Panaderias	
	Heladerias	
Gobierno	Ministerio de Educación, Programa Vaso de Leche	\$ 2782,106.88
Almacenaje	Kimberly Clark Centro America, S.A. de C.V.	\$ 450,000.00
	Livsmart Americas, S.A. de C.V.	
	Dideri S.A. de C.V.	
	Multiservicios Financieros, S.A. de C.V.	
	Gerboles, S.A. de C.V.	
	J.C Niemann El Salvador, S.A. de C.V.	
	TOTAL	\$ 6461,303.28

Fuente: INCOE S.A DE C.V.

AÑO, MARZO 2016

TIPO DE MERCADO	CLIENTES	VENTAS
Comercio	Tiendas Mayoristas	\$ 450,000.00
	Supermercados	
Industrial	Industrias Lacteas	\$ 238,235.31
	Panaderias	
	Heladerias	
Gobierno	Ministerio de Educación, Programa Vaso de Leche	\$ -
Almacenaje	Kimberly Clark Centro America, S.A. de C.V.	\$ 177,343.84
	Livsmart Americas, S.A. de C.V.	
	Dideri S.A. de C.V.	
	Multiservicios Financieros, S.A. de C.V.	
	Gerboles, S.A. de C.V.	
	J.C Niemann El Salvador, S.A. de C.V.	
	TOTAL	\$ 865,579.15

Fuente: INCOE S.A DE C.V.

A comienzos de febrero del año 2015 la empresa decidió invertir y tomar la distribución en marca propia, es decir, en años anteriores la empresa cedió la distribución de la marca IRA26 a empresas como Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V., Arrocera San Francisco S.A. de C.V., pero no obtenían los resultados que los dueños esperaban, es por ello que decidieron invertir en recursos propios y tomar la distribución propia a nivel Nacional, enfocándose en las tiendas y supermercados mayorista, es así como en el cuadro anterior se muestran clientes con los que cuenta la empresa, mediante dichos clientes la empresa utiliza el canal de productor a Mayoristas, es decir al final los clientes mayoristas se encargan de distribuir y vender el producto, la diferencia radica en que la empresa INCOE, S.A. de C.V. atiende directamente a los mayoristas, disminuyendo sus costos y así incrementando su ganancias ya que ofrecen los mejores precios.

Actualmente la cobertura de mercado que ha logrado la empresa en dichos productos es un 10% a nivel Nacional, no así los dueños tienen proyectado a corto plazo, posicionarse en la leche número uno del país.

Los clientes industriales que la empresa sule de materia prima los cuales tienen como principal base la leche en polvo, es decir, los principales clientes son las empresas que se dedican a la

elaboración de lácteos, así como panaderías, heladerías, en los años anteriores estos clientes eran los principales de la empresa, ya que su objetivo principal era el volumen, que dichos clientes compraban, así como las ganancias que obtenían.

La cobertura de mercado que la empresa INCOE, S.A. de C.V. tiene en dicho segmento de mercado un 70% a nivel Nacional, es por ello que la empresa no tenía mucho interés en la leche empacada en marca IRA26. A partir del año 2013 aparecieron otros importadores de leche para atender el mercado industrial, es así como la empresa decidió invertir en su propia marca y en leche empacada.⁵

Respecto al mercado del Ministerio de Educación, INCOE S.A de C.V. tiene 8 años de proveer dicho producto como parte del programa Vaso de Leche.

En Enero del año 2013 la empresa inicio un nuevo rubro en el tramo de almacenaje; con la ventaja de contar con naves industriales nuevas e idóneas para el almacenaje comenzó a brindar el servicio de almacenaje por metro cuadrado, como parte de generar nuevos ingresos, los clientes que se le brindó el servicio fueron Kimberley Clark, AmcorRigid, Livsmart America, a la fecha algunos de dichos clientes están usando tal servicio así como nuevos clientes.

6 ENTORNO COMPETITIVO

Los principales distribuidores de leche en polvo en El Salvador son:

a) Nestlé de El Salvador, S.A. de C.V. (NIDO)

Nestlé es la principal compañía global de Nutrición, Salud y bienestar. La misión “GoodFood, GoodLife” consiste en proveer a los consumidores con las opciones más sabrosas y nutritivas en una amplia gama de categorías de comidas y bebidas, de la noche a la mañana.

La compañía fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza, donde la sede se encuentra actualmente. Emplea cerca de 200,000 personas alrededor del mundo, teniendo fábricas u operaciones en casi todos los países. Distribuye la leche en polvo NIDO, con las presentaciones

⁵Entrevista realizada al Sr. Arnulfo Escobar de Paz, Representante Legal de Inversiones Comerciales Escobar(INCOE)

de Nido crecimiento 360g, Nido crecimiento 800g, Nido crecimiento 1600g, Nido crecimiento 2200g, Nido 3 + 360g, Nido 3 + 800g, Nido 3 + 1600g.⁶

b) Distribuidora ZABLAH, S.A. DE C.V.

El Almacén J. Antonio Zablah, una tienda cuya actividad principal era la venta de materiales de construcción, fue el inicio de lo que ahora conocemos como Distribuidora Zablah S.A. de C.V. (“Diszasa”). Tras la unión familiar y el arduo empeño, esta tienda logro posicionarse como una de las tiendas más concurridas de su época, y asimismo adquirió la confianza y la lealtad de sus clientes. De esta manera “Almacén J. Antonio Zablah” proporciono la base sólida para poder convertir el almacén en una distribuidora.

Fue en 1962 cuando ocurrió tal innovadora transformación tras la visión de la Familia Zablah-Touche. Así fue como Diszasa se convirtió en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, manteniendo siempre como visión ser una empresa a la vanguardia en distribución en el mercado local y Centroamericano.

Diszasa se dedicó a formar cimientos sólidos logrando sostener la gran empresa que hoy en día es. Ahora Diszasa se enorgullece en ser la empresa Líder en Distribución de Productos de Consumo en El Salvador, con importaciones desde Europa, Asia, Centro, Norte, y Suramérica.

c) ANCHOR

Es una leche en polvo modificada instantánea; proviene de Nueva Zelanda, donde es producida en uno de los mejores establos lecheros del mundo, garantizando así su excelente calidad. La leche Anchor es rendidora y altamente nutritiva, contiene calcio, proteínas, vitaminas y minerales que sus niños requieren.⁷

⁶ En línea: <http://www.nestle-centroamerica.com/aboutus/pages/aboutus.aspx>

⁷ En línea: <http://.diszasa.com>

d) Corporación Mercantil Salvadoreña, S.A. de C.V. (DOS PINOS)

La cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. es una de las empresas más diversificadas de Latinoamérica y es líder en la producción y comercialización de alimentos lácteos y bebidas de gran calidad y valor nutricional en Centroamérica.

La Cooperativa nació en el marco del movimiento cooperativo que promovió la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industrias, en el Banco Nacional de Costa Rica.⁸

Fue Fundada en agosto de 1947 como una compañía en el servicio de distribución de productos líderes de consumo, representando marcas de prestigio mundial, esta experiencia les permite ser una de las principales distribuidoras del país. Distribuye la leche en polvo DOS PINOS.⁹

e) DIZAC, S.A. de C.V. (AUSTRALIAN)

Fue fundada en el año de 1975 como importadora, distribuidora y representante de proveedores extranjeros en el área de comestibles, productos de consumo y cosméticos, cuenta hoy con una posición comercial altamente atractiva para empresas fabricantes y comercio en general. En Noviembre de 1975, inicia sus operaciones con 12 personas y 4 líneas de productos de consumo.

Actualmente cuenta con más de 300 personas y 10 líneas de productos exclusivos, una red de distribución con cobertura nacional en mayoreo, Supermercados, Ruta/Detalle y cuentas claves (Farmacias, almacenes, tiendas de conveniencia, entre otros.) Teniendo una cartera nacional de 1300 clientes efectivos a nivel de Mayoreo y Supermercados, así como una cartera global en tiendas detallistas de 19000 clientes a nivel nacional. Distribuye la leche en polvo AUSTRALIAN, con las presentaciones de 26g, 120g, 360g, 800g, 1600g, 2000g, 2200g, 2500g, 3000g.¹⁰

⁸ En Línea: <http://www.dospinos.com>

⁹ En línea: <http://www.comersal.com.sv>

¹⁰ En Línea: <http://www.dizac.com.sv>

f) Distribuidora Palo Verde, S.A. de C.V., (DIPALSA)

DIPALSA es una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos lácteos y otros productos alimenticios. Con 22 años en el mercado, cuenta con operaciones en Guatemala y El Salvador, satisfaciendo así las necesidades de los clientes. Cuenta con la experiencia y ventaja competitiva en los costos de los ingredientes para la elaboración de productos finales. Cuentan con la capacidad de poder contar con productos de alta calidad y adaptarlos a los requerimientos de los clientes.

Distribuye la leche entera en polvo en marca RIO GRANDE, con las presentaciones de 2200g, 1600g, 360g, 120g, además distribuye bebida láctea instantánea en polvo en marca PURA RIO ESENCIAL.¹¹

g) CALLEJA, S.A. DE C.V. (SUPER SELECTOS)

Es la cadena líder de supermercados 100% salvadoreña con 63 años de trayectoria en el mercado. Como parte de grupo calleja y con presencia en los 14 departamentos de El Salvador su fuerza laboral es una de las más importantes del país. Actualmente cuentan con 32 proveedores salvadoreños y 9 extranjeros que elaboran buena parte de las marcas privadas como Dany, Brisa, Casa Blanca, Valle Blanco, Safari, Nutripet y Tropical Care.

Distribuye la leche entera en polvo en marca DANY, con las presentaciones de 120g, 360g, 800g, 1600g, 2200g.

D. MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos, cumplan eficientemente los objetivos específicos.¹²

¹¹ En línea: <http://www.dipalsa.com/index.php/divisiones/leche-rio-grande>

¹² Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw, 11ª Edición, p.6.

La administración es la herramienta que utilizan los gerentes para definir objetivos y metas, contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar las mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia la administración aplica lo mismo a organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas, no lucrativas, industriales, manufactureras y de servicio.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.¹³ De acuerdo a lo anterior cabe mencionar que los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permiten a los individuos realizar las actividades de acuerdo al cumplimiento de los objetivos grupales, y en consecuencia que el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas ya que todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Dentro del proceso administrativo existen diferentes conceptos respecto a las etapas del proceso administrativo. Sin embargo aquí se hará referencia a las siguientes: Planeación, organización, dirección y control.

a) Planeación Administrativa.

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación¹⁴.

Existen diferentes tipos de planes que proporcionan lineamientos y contribuyen al desarrollo de las actividades requeridas en el funcionamiento de la empresa; además con el uso adecuado es

¹³ Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A. de C.V. 4ª. Edición. Pág. 29

¹⁴Koontz, Harold y Otros. Op. Cit. P. 122

posible prever, programar y coordinar dichas actividades, que aplicadas correctamente conduce al alcance de los objetivos establecidos.

A continuación se mencionan los tipos de planes más utilizados, según el criterio de Koontz:

- i) **Misión:** La razón de ser o, el deber ser de la compañía, marca el norte de la organización. Nos dice para dónde va la empresa. La misión debe ser difundida y compartida por toda la organización y debe ser la brújula que oriente las acciones a desarrollar.
- ii) **Visión:** Esta dada por el sueño del futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños o accionistas, en que se convierta la empresa en un futuro cercano.
- iii) **Valores:** Son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a nuestras relaciones.
- iv) **Objetivos:** La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. La formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprende una empresa.
- v) **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- vi) **Políticas:** Son guías para orientar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes del grupo, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad.
- vii) **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales es detallado un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se describe la manera exacta como deben realizarse ciertas actividades. Surgen de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de una empresa, enlazando los diferentes departamentos o áreas que existen para realizar las diferentes actividades y de esta manera alcanzar los objetivos esperados.

- viii) **Reglas:** En estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- ix) **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- x) **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Y son el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que realizan en cualquier empresa. Esta proyección puede ser financiera, cuando presentan unidades monetarias y son no financieras cuando representan unidades producidas o físicas. Los presupuestos varían considerablemente en términos de precisión, detalles y propósitos, algunos varían de acuerdo al nivel de producción de la organización.

b) Organización Administrativa.

Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada una a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos, y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional¹⁵.

En esta fase son distribuidas las actividades que deben realizarse en las diferentes unidades administrativas de la empresa. Así mismo, organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, delegar responsabilidades y autoridad, además el establecimiento de relaciones entre el personal de la empresa.

Entre las herramientas más necesarias para llevar a cabo una organización racional, implementadas por Gerentes, Directores, Administradores, entre otros. Para una buena gestión administrativa están:

¹⁵ Koontz, Harold y Otros. Op. Cit. P.246.

- i) **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

- ii) **Manual de Organización:** Expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos.

- iii) **Manual de Procedimientos:** Kellog¹⁶, explica que este manual “presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

Elementos del concepto de organización:

- **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un

¹⁶ Kellog, Graha, (1962). Preparación del Manual de Oficina. México: Reverté.

grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

c) Dirección administrativa.

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección concierne a todos los ejecutivos. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa, y para lograrlo deben poseer la orientación, comunicación, información, y motivación necesaria para realizar un trabajo eficiente.

Los principales componentes de esta fase son:

- i. **Liderazgo:** Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Para nosotros, liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales¹⁷.

Es un aspecto muy importante de la administración puesto que, cuando un dirigente es considerado un líder por los demás integrantes del grupo, a este se le facilita coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados.

- ii. **Comunicación:** Se da cuando surge la necesidad de transmitir una idea o información entre dos o más personas; la cual es un proceso, pues además de hacer que una persona conozca y conviva con las demás, transmite conocimientos e ideas. La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización, sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

¹⁷ Koontz, Harold y otros (1998), *Ibid.* P.532.

- iii. **Motivación:** “Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione¹⁸” Dentro de la empresa el administrador debe crear y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupo, con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes, ya que el éxito de muchas empresas se debe a que la persona encargada de dirigir las, contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos. Entre los incentivos motivadores están: los incentivos económicos (dinero), la seguridad de permanencia en el trabajo, las capacitaciones, el reconocimiento al trabajo desempeñado, la participación del trabajador en reuniones, consultas, tomas de decisiones, y las prestaciones sociales como los seguros de vida, financiamientos, etc.
- iv. **Supervisión:** La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ellos supervisores inmediatos, siendo el supervisor como cualquier otro administrador el que tiene que aplicar dirección o mando.
- v. **Coordinación:** Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos¹⁹.

d) Control Administrativo.

Es la fase del proceso administrativo que consiste en determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo.

Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

¹⁸ Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6a edición. Pág. 484.

¹⁹ Stoner, Freeman. Op. Cit.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas. Las empresas utilizan diferentes tipos de control, entre los cuales están:

- i. **Control Presupuestario:** El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Además miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales²⁰.

Por lo tanto los presupuestos son usados como herramientas de planificación como de control en todos los niveles de la organización, es así que existen varias razones que explican la utilización. En primer término los presupuestos son expresados en unidades monetarias las cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades que se realizan dentro de la empresa y el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos, materiales y financieros que deben asignarse a cada una de estas operaciones a realizar según las proyecciones.

Por lo tanto el control presupuestario implica planeación y control, constituyendo el principal instrumento de trabajo gerencial y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios.

- ii. **Control no Presupuestario:** Es necesario para vigilar que se lleven a cabo las actividades planificadas dentro de la empresa de una forma adecuada y a diferencia del control presupuestario; es conformado por otro tipo de información diferente a la financiera.

Entre los cuales podemos mencionar.

- i. Informes, Registros y análisis Especiales.
- ii. Observación Personal.
- iii. Evaluación del desempeño.
- iv. Auditoria Administrativa.
- v. Grafica de Distribución de Actividades.

²⁰ Stoner, Freeman. Op. Cit.

E. GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN.

El primer paso para hablar de un modelo de gestión administrativa es definir que es un Modelo, según James A.F. Stoner es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancias o relación.

Otra definición tomada de la tesis Metodología para el diseño de Modelos Administrativos para la Ejecución de Proyectos, se enuncia así: **Modelo** es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar²¹.

En cuanto a la definición de **Gestión**, según Gerardo Domínguez Giraldo, en su libro Indicadores de Gestión, la considera como la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

De acuerdo a las definiciones anteriores según Gerardo Domínguez Giraldo, un Modelo de Gestión Administrativa tendrá como objetivo integrar de la mejor manera las funciones administrativas de tal forma que puedan satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa²².

Otra definición, tomada del libro de Control de la Gestión empresarial, de Juan F. Pérez; un Modelo de Gestión Administrativa es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.

²¹ Magaña, Rigoberto Ovidio Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos Tesis de Graduación San José Costa Rica, Julio, 1987, p.16.

²² Domínguez Giraldo, Gerardo Indicadores de Gestión Biblioteca Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición, 1999. Pp. 19-21.

2 IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN

Son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo, no es más que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver como encajan entre su las distintas piezas, partes y actividades.

El Modelo de Gestión Administrativa se crea para que las fases de Planeación, Organización, Dirección y Control, dentro de una empresa, se desarrollen de la forma más racional y económica posible²³.

3 OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN

- a) Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficiente y eficaz al momento de realizarlo.
- b) Mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- c) Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento, de la situación existente y de su evolución histórica.
- d) Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN

Dentro de las ventajas y desventajas de un Modelo de Gestión Administrativa se mencionan las siguientes:

a) Ventajas:

- i) Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- ii) Ayuda en la toma de decisiones.
- iii) Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.

²³ Ivancevich, John M. y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p.368.

- iv) Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
- v) Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

b) Desventajas

- i) La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- ii) La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

F. MARCO TEORICO SOBRE RAZONES FINANCIERAS.

1. DEFINICIÓN:

Expresan la relación porcentual entre dos o más cuentas de los estados financieros para determinar la liquidez, la solvencia, el endeudamiento, la eficiencia, la rentabilidad y el valor de mercado²⁴.

El análisis de razones es uno de los métodos, herramientas o técnicas más utilizados para efectuar un diagnóstico financiero, dado que mide en alto grado la eficacia y el comportamiento de una entidad.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

a) Razones estáticas o de balance general:

Son las que expresan la relación que guardan las cuentas o los rubros de Balance General.

²⁴ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Administración Financiera 1, 2^a. Edición actualizada, 2014.

b) Razones dinámicas o de resultados:

Son las que expresan la relación que tienen las partidas o grupo de partidas del Estado de Resultados.

c) Razones Mixtas:

Son las que expresan la relación que existe entre cuentas o rubros del Balance General con las cuentas del Estado de Resultados.

3. OBJETIVOS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

- a) Determinar las fortalezas y debilidades de la entidad, con el objeto de concentrar los esfuerzos o las correcciones necesarias, en un marco de planeación estratégica.
- b) Determinar la interrelación entre las distintas partidas de los estados financieros de la entidad
- c) Determinar la liquidez, nivel de endeudamiento, rentabilidad y la eficiencia en la gestión del Capital de trabajo de una entidad.

4. ANÁLISIS FINANCIERO**a) Análisis del área de Liquidez y Solvencia:**

La liquidez y la Solvencia miden la capacidad de una entidad para atender sus obligaciones a corto plazo; es decir, sus pasivos corrientes (Proveedores, préstamos de corto plazo, provisiones, retenciones y otros acreedores)

- i. Solvencia: Es la capacidad de recursos de corto plazo (activos corrientes) que una entidad posee para responder a sus obligaciones de corto plazo (Pasivos corrientes), en la fecha de emisión de los estados financieros.

- ii. **Liquidez:** Es la disponibilidad inmediata de recursos de alta realización o fácilmente convertibles en efectivo (Activos líquidos) que posee una entidad, si tuviera que pagar todas sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes), a la fecha de emisión de sus estados financieros. Activos Líquidos, son aquellos que tienen un alto grado para convertirse en efectivo; es decir, los activos corrientes excepto los inventarios u otros activos corrientes.

b) Análisis en la Gestión de Inventarios:

- i. **Rotación de Inventarios (RI):** Número de veces en que las materias primas, mercaderías o productos terminados se convierten en efectivo o cuantas por cobrar durante el año.

$$\mathbf{RI = COSTO DE VENTAS / INVENTARIO NETO.}$$

Preferible: La más alta rotación de inventarios posible.

- ii. **Periodo Promedio de Inventario (PPI):** Tiempo en días en que una materia se convierte en producto terminado y comprende desde la compra de insumos, producción, mercadeo y venta de productos terminados. La eficiencia será mayor al utilizar menos tiempo en cada una de estas actividades.

$$\mathbf{PPI = INVENTARIO NETO / (COSTO DE VENTAS/365)}$$

$$\mathbf{PPI = 365 / RI}$$

Preferible: El PPI más bajo posible, tomando en cuenta el giro empresarial.

c) Análisis en la Gestión de Cartera.

- i. **Rotación de Cartera** establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, dentro de un período determinado.

$$\mathbf{RP} = \text{VENTAS} / \text{CUENTAS POR COBRAR}$$

Preferible: Las más alta rotación de cartera posible.

- ii. Periodo promedio de cobro (PPC):** Cuentas por cobrar a realizarse, esto tiene que ver con el área de créditos y cobros de la empresa. A menor periodo promedio de cobro mayor eficiencia.

$$\mathbf{PPC} = \text{CUENTAS POR COBRAR} / (\text{VENTAS ANUALES}/365)$$

$$\mathbf{PPC} = 365 / \text{RC}$$

Preferible: El más bajo PPC posible.

d) Análisis en la Gestión de Pagos

- i. Rotación de proveedores,** es el número de veces en que las cuentas por pagar se cancelan con recursos líquidos de la entidad en el año.

$$\mathbf{RP} = \text{COMPRAS} / \text{CUENTAS POR PAGAR}$$

Preferible: La más baja rotación posible.

- ii. Periodo promedio de pago (PPP):** Tiempo que transcurre entre la deuda y el pago se relaciona al área de control financiero y tesorería. A mayor periodo promedio en el pago mayor eficiencia.

$$\mathbf{PPP} = \text{CUENTAS POR PAGAR} / (\text{COMPRAS} / 365)$$

$$\mathbf{PPP} = 365 / \text{RP}$$

Preferible: El más alto PPP posible, tomando como referencia el giro empresarial.

e) Análisis de las áreas de rentabilidad

- i. Las razones de rentabilidad** (Razones de rendimiento) se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

Las razones de rentabilidad miden la capacidad de la entidad para generar adecuados niveles de utilidad, optimizar márgenes de ganancias mediante el uso racional del gasto; específicamente:

- ✓ **CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES:**
 - Utilidades generadas por los activos totales
 - Utilidades generadas por el patrimonio
 - Utilidades generadas por los activos no corrientes fijos.

- ✓ **MARGENES DE UTILIDAD**

- ✓ **PARTICIPACIÓN DE COSTOS Y GASTOS SOBRE LOS INGRESOS**

- ✓ **UTILIDAD OPERACIONAL**

CAPITULO II.

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE COLON, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V, que permita conocer los problemas actuales que impiden el buen funcionamiento y desarrollo de la misma en las áreas financiera y administrativa.

2. ESPECÍFICOS

- a) Conocer el proceso administrativo por medio de la administración, organización y funcionamiento que posee actualmente la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.
- b) Identificar los factores internos y externos sobre el funcionamiento, para implementar medidas correctivas que le permitan a la empresa tomar buenas decisiones.
- c) Realizar detalladamente un análisis de la información obtenida con el propósito de elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

B. IMPORTANCIA.

Son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para establecer un orden en todas las cosas. Es más que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver como encajan entre sí, las distintas piezas, partes y actividades.

Tiene como finalidad mejorar las deficiencia se implementar los cuatro ejes de mayor importancia en la fase administrativa como lo son la planeación, organización, dirección y control, de manera que dentro de una empresa, se desarrollen de la forma más racional y económica posible.

Por lo anterior, la importancia radica en la necesidad de implementarlo en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V, ya que representa una herramienta o una especie de manual que se debe desarrollar para su correcto funcionamiento, optimizar sus recursos tanto humano, como financieros, así lograr la eficiencia y la eficacia en la organización, a la misma ves tiene la oportunidad de aplicarlo, el que mejor se adapte a sus necesidades y de esta forma facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. TIPO DE METODO INVESTIGACION.

El método que se utilizó fue el **No Experimental**, es investigación sistemática y empírica donde las variables independientes no se pueden manipular por que ya han sucedido. Lo que se hace es observar fenómenos y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos. En donde los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó, la explicativa: Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo; lo cual se pretende demostrar que el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo puede integrar y mejorar los procesos administrativos y Financieros, que se desarrolla en la actualidad en la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.

3. FUENTES DE INFORMACION.

Para la elaboración del estudio, se utilizó como fuentes de recolección de datos primarias y secundarias; las cuales se complementaron para llevar a cabo un adecuado desarrollo del estudio.

a) Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación son:

- Personal Administrativo y operativo
- Propietario de la empresa.

b) Fuentes Secundarias

Las fuentes que se consultaron para llevar a cabo la investigación son:

- Tesis Modelo de Gestión para fortalecer las funciones administrativas de la mediana empresa Calcytex S.A DE C.V.
- Modelo administrativo para el fortalecimiento de la Gestión Gerencial de la Fundación para el Desarrollo de la mujer (FUDEM).
- Consultas en internet.

4. UNIDAD DE ANALISIS.

La unidad de análisis son los sujetos “que van a ser medidos” para investigación se utilizó el cuestionario a los 105 empleados y la entrevista al señor Arnulfo Escobar de paz. (Ver anexo N° 2 y 3)²

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

a) Técnica.

Esta técnica que se utilizó es el **Censo** que estaba destinada a la obtención de datos de manera directa de una población determinada para conocer la situación actual, a través del diseño de un cuestionario con una serie de preguntas en su mayoría cerradas; el cual fue dirigido a los empleados, cada una de estas orientadas a obtener información sobre las variables relacionadas a la investigación. (Ver Anexo 2).

b) La Entrevista

Realizó de forma directa con el objeto de recopilar toda la información necesaria respecto al tema de estudio, la cual fue proporcionada por los propietarios de la empresa. Se realizó por medio de la elaboración de una guía estructurada de preguntas dirigidas al propietario, lo cual tuvo como propósito obtener la información necesaria para elaborar el diagnóstico actual del proceso administrativo y Financiero de la empresa. (Ver Anexo N°3).

c) Instrumento.

La **Observación Directa** se consideró como uno de los instrumentos que se utilizó, para efectuar el desarrollo de la investigación y así realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización. Consistió básicamente en observar las instalaciones físicas, asignación de espacios, equipos, herramientas de trabajo y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades en el interior. Dentro de los instrumentos que se utilizaron fichas, fotografías, las diferentes opiniones brindadas de los trabajadores y mediante su aplicación se amplían los resultados obtenidos sobre información que no se logra adquirir en las encuestas.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo Se refiere a la población en estudio, en la pasada investigación, tomó como población a todos los empleados que laboran actualmente en la organización, tanto a nivel Operativo como Administrativo, y al señor Arnulfo Escobar.

Para recopilar la información fue necesaria y poder efectuar el diagnostico actual de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V, se realizó un censo, con el cual se determinó que el total de los miembros de la empresa ascienden a 105 empleados, y la entrevista que se le realizo al Propietario de la empresa, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

ÁREA DE TRABAJO	N° DE EMPLEADOS
Gerente General	1
Administración	5
Promoción	70
Ventas	6
Producción	10
Distribución	4
Almacén	6
Mantenimiento	4
Total	106

Debido a que el universo es pequeño, y no es representativo tomar una muestra para análisis, sino que fue necesario llevar acabo todo el estudio y el universo completo dentro de la entidad, así obteniendo resultados más confiables.

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total en estudio; mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos.²⁵

²⁵<https://www.tecnicas-de-estudio.org>, fecha de consulta 18/03/17

²Hernández Sampieri, capítulo 4 estrategia metodológica (2003:117), fecha de consulta 18/03/17

7. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para el procesamiento de los datos recolectados a través de la encuesta, fueron utilizado tablas con distribución de frecuencia y porcentajes que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas, además se detalló en cada pregunta realizada el objetivo que se pretendía alcanzar. **(Ver anexo N° 4).**

8. ALCANCE Y LIMITACIONES

1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los alcances logrados se pueden detallar los siguientes:

- La información recolectada por medio de la entrevista
- Las encuestas dirigidas a los empleados administrativos y operativos de la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.
- La disponibilidad y acceso a la información brindada por la organización, ya que esto nos permitió desarrollar un mejor diagnostico administrativo y financiero actual.

2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación, existieron varios factores que interfirieron para la elaboración del trabajo, entre los que se pueden mencionar:

- Demora en la entrega de los censos por parte de algunos empleados, dado que sus actividades laborales impidieron realizar con mayor prontitud originando así mayor inversión de tiempo en la recolección de la información.
- La demora de atendernos el dueño de la empresa, para realizar la entrevista, ya que su actividad laboral, no permitía, poderla realizar.

D. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.

1. RAZONES FINANCIERAS.

El análisis de las razones Financieras es uno de los métodos, herramientas o técnicas, que se utilizó para efectuar un diagnostico Financiero, dado que mide el alto grado de eficacia y el comportamiento de una entidad.

a. Análisis del área de Liquidez y Solvencia

En esta área se determinó si la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V. tenía la capacidad para atender sus obligaciones a corto plazo.

Razón de Solvencia (RS)

RS= Activos Corrientes/Pasivos corrientes

AÑO 2014	AÑO 2015
RS=\$ 2, 715,907.00 /\$ 2, 596,183.00	RS= \$ 7, 460,704.24/ \$ 6, 067,404.98
RS = 1.05%	RS = 1.23%

Interpretación:

La capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo por parte de la empresa paso de 1.05% a 1.23% al comparar los dos año, lo que significa que la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, tiene el riesgo de insolvencia.

Razón de Liquidez (RL), (Razón Rápida o Razón Acida)

RL= Activo líquidos/Pasivos Corrientes.

2014	2015
RL= \$ 1, 391,999.00/ \$ 2, 596,183.00 RL = 0.54%	RL= \$ 1, 163,386.37/\$ 6, 067,404.98 RL = 0.19%

Interpretación:

La empresa posee iliquidez ya que no puede hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo porque no hay facilidad para convertir esos bienes en dinero o efectivo para hacerle frente a las obligaciones frente a terceros, lo cual indica que no está siendo eficiente en sus recursos.

b. Análisis en la Gestión de Inventarios

Rotación de Inventarios (RI)

RI= Costo de Venta/ Inventario Neto

2014	2015
<u>RI= \$ 4, 731,522 / \$ 1, 007,083.00</u>	<u>RI= \$ 4, 690,716.47 / \$ 5, 867,722.96</u>
RI =5 veces	RI = 1 vez.

Interpretación:

Para el año 2014 la Rotación Inventario fue de 5 lo que significa que es el número de veces en que las materias primas, mercaderías o productos terminados se convirtieron en efectivo o cuentas por cobrar durante el año, lo que indica que la rotación es muy baja; para el año 2015, ya que bajo de 5 a 1 vez al año, lo cual se puede decir con total certeza que la empresa cada vez está siendo menos eficiente o tomando malas decisiones.

Periodo Promedio de Inventario (PPI)

$$\text{PPI} = \text{Inventario Neto} / (\text{Costo de Ventas} / 365)$$

2014	2015
$\text{PPI} = \$ 1,007,083.00 / (\$ 4,731,522.00 / 365)$	$\text{PPI} = \$ 5,867,722.96 / (\$ 4,690,716.47 / 365)$
PPI = 78 días	PPI = 457 días

Interpretación:

El periodo promedio de Inventario, para el año 2014 fue de 78 días, lo que indica que estaba en lo preferible o normal, no así para el año 2015, que subió a 457 días, lo cual significa que la empresa toma un 1 con 3 meses para convertir su materia prima en producto terminado y estos ser vendidos; demostrando que no está realizando una buena gestión de inventario.

c. Análisis en la Gestión de Cartera

Rotación de Cartera (RC)

$$\text{RC} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$$

2014	2015
$\text{RC} = \$ 6,929,093.00 / \$ 767,406.00$	$\text{RC} = \$ 6,461,303.28 / \$ 1,067,798.91$
RC = 9 veces	RC = 6 veces

Interpretación:

El número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio para el año 2014 es de 9 veces por año, para el año 2015 la rotación fue menor, ya que disminuyó de 9 a 6 veces por año, indicado que la gestión está siendo cada vez menos eficiente.

Periodo Promedio de Cobro (PPC)

$$\text{PPC} = \text{Cuentas por Cobrar} / (\text{Ventas Anuales} / 365)$$

2014	2015
$\text{PPC} = \$ 767,406 / (\$ 6, 929,093/365)$	$\text{PPC} = \$ 1, 067,798.91 / (\$ 6, 461,303.28/365)$
PPC = 40 días	PPC= 60 días

Interpretación.

El periodo promedio de cobro de la organización, para el año 2014 fue de 40 días, se puede considerar eficiente o normal, por el crédito que le conceden al Ministerio de Educación; no así para el año 2015 el número de días aumenta a 60, lo cual indica que existe mucha deficiencia en la recuperación de las cuentas por cobrar.

d. Análisis en la Gestión de Cuentas por Pagar.

Rotación de Cuentas por Pagar

$$\text{RP} = \text{Compras} / \text{Cuentas por Pagar}$$

AÑO 2014	AÑO 2015
$\text{RP} = \$3, 987,714.33 / \$408,912.00$	$\text{RP} = \$9, 551,356.55 / \$727, 520.52$
RP = 10 Veces	RP = 12 Veces

Interpretación:

Para el año 2014 la Rotación de Cuentas por Pagar, fue de 10 veces por año, lo que significa que la empresa cancelo 10 veces con recursos líquidos, en cambio para el año 2015 la rotación aumento a 12 veces, lo cual indica que la gestión de cuentas por pagar cada día es insostenible, ya que debería ser la más baja posible.

Periodo promedio de Pago (PPP)

$$\text{PPP} = \text{Cuentas por Pagar} / (\text{Compras} / 365)$$

AÑO 2014

$$\text{PPP} = \$408,912.00 / (\$3,987,714.33 / 365)$$

PPP = 37 Veces

AÑO 2015

$$\text{PPP} = \$727,520.52 / (\$9,551,356.55 / 365)$$

PPP = 28 Veces

Interpretación:

Según los datos obtenidos, el periodo promedio de pago, en el año 2014 fue de 37 veces al año; en el año 2015 los resultados muestran una disminución de 9 veces menor, siendo este 28 veces, lo que significa el tiempo que transcurre entre la deuda y el pago, lo que indica que la gestión de Cuentas por Pagar es ineficiente, ya que debería de ser mayor las veces al año.

e. Ciclo de conversión en efectivo

El ciclo de conversión de efectivo de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V. se compone de tres elementos:

- Periodo promedio de inventario (PPI)
- Periodo promedio de cobro (PPC)
- Periodo promedio de pago (PPP)

AÑO 2014

$$\text{CCE} = \text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

$$\text{CCE} = 78 + 40 - 37$$

$$\text{CCE} = 81 \text{ Días}$$

AÑO 2015

$$\text{CCE} = \text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

$$\text{CCE} = 457 + 60 - 28$$

$$\text{CCE} = 489 \text{ Días}$$

Interpretación.

El período de conversión de inventarios para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V. para el año 2014 fue de 81 días y para el 2015 fue de 489 días, lo que significa el tiempo necesario para producir y vender el producto. Es decir, la entidad genera un Ciclo de Conversión

de efectivo extenso para los cuales tiene que financiar de alguna manera, con recursos propios (patrimonio) o con recursos de entidades de externa para solventar sus obligaciones.

f. Análisis en la Gestión de Endeudamiento

Razón de Deuda (RD)

$$RD = \text{Pasivo} / \text{Activo}$$

AÑO 2014

$$RD = \frac{\$4,713,103.00}{\$8,679,782.00}$$

$$RD = 0.54$$

AÑO 2015

$$RD = \frac{\$9,585,987.76}{\$13,887,541.13}$$

$$RD = 0.69$$

Interpretación:

La razón de deuda de la organización, para el año 2014 fue de 0.54, lo que implica que realizó una buena gestión de endeudamiento, no así para el año 2015 que aumento a 0.69, lo que significa que incremento la perdida de independencia ante terceros; para que la empresa no caiga en impagos, la razón de deuda debe estar entre 0.4 y 0.6.

Razón de Autonomía (RA)

$$RA = \text{Patrimonio} / \text{Activo}$$

AÑO 2014

$$RA = \frac{\$3,966,679.00}{\$8,679,782.00}$$

$$RA = 0.45$$

AÑO 2015

$$RA = \frac{\$4,301,553.37}{\$13,887,541.13}$$

$$RA = 0.31$$

Interpretación:

La Razón de Autonomía mide la proporción, en la cual participan los propietarios (socios o accionistas) sobre el valor total de la empresa (Activos), según los datos obtenidos en el año 2014 la razón de autonomía fue de 0.45, en encontrándose en el promedio normal, mientras que para el año 2015 fue de 0.31, indicando que ha perdido independencia ante terceros.

Rendimiento Sobre Activos (ROA)

$$\text{ROA} = (\text{Rendimiento}/\text{Activos}) \times 100$$

AÑO 2014**AÑO 2015**

$$\text{ROA} = (\$618,819.00 / \$8,679,782.00) * 100$$

$$\text{ROA} = (\$330,403.92 / \$13,887,541.13) * 100$$

ROA = 7.13**ROA = 2.38**Interpretación:

El Rendimiento sobre activos en el año 2014 fue de 7.13, lo que significa, la utilidad generada por cada dólar de activos invertido; es decir la rentabilidad de la empresa en función de las inversiones en activos, para el año 2015 el Rendimiento Sobre Activos fue de 2.38, disminuyendo en gran cantidad, por lo que se puede decir, que la gestión para generar utilidades fue ineficiente.

E. ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.

A continuación, se detalla un diagnóstico sobre la situación actual del proceso administrativo que lleva a cabo hasta la fecha en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.

Dicho diagnóstico se llevó a cabo a partir de la interpretación de la información recolectada por medio de la entrevista al propietario y la encuestas dirigidas a los empleados Operativos y Administrativos de la Organización.

1. PLANEACIÓN.

Según la información recolectada, la fase de la planeación es poco utilizada por la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V, ya que no se cuenta con misión, visión, valores Institucionales; por lo tanto, durante el proceso de investigación que se llevó a cabo en la Organización, se ha comprobado que los trabajadores que laboran, no tienen conocimiento o desconocen por escrito la razón de ser de la empresa, la posición que la empresa pretende alcanzar en futuro, los valores Institucionales y una estructura Organizacional donde muestre los diferentes niveles jerárquicos, ya que los empleados Operativos y Administrativos censados los desconocen, además estos planes no están a la vista para los trabajadores y clientes que visitan la entidad. **(Ver pregunta 7,8, 10, 11 y 24 anexo No 2)**

De igual manera ocurre con los objetivos, procedimientos, políticas, estrategias que orientan el camino a seguir para el desarrollo de las diferentes actividades. Según lo comentado por el propietario en la entrevista, no cuenta con los planes administrativos antes mencionados. Lo cual demuestra deficiente en planeación de lo que se pretende lograr. Esta fase es desarrollada en forma empírica, porque aunque cuentan con algunos planes, estos no están definidos por escrito, ocasionando dificultades para que los empleados puedan identificar hacia donde deben ser enfocados los esfuerzos de cada uno de ellos para el desarrollo de la empresa.

Por lo antes mencionado, resulta de mucha importancia, contar con los diferentes planes administrativos que le permitan tener una adecuada optimización de recursos humanos, financieros y materiales. **(Ver preguntas 2, 4, 6,7, 9, y 17 anexo No 2).**

2. ORGANIZACIÓN

Mediante el análisis efectuado en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.se determinó que cuentan con un nivel deficiente en las actividades de organización que desarrollan. De tal manera, que todo lo que conlleva la organización en su mayoría no se encuentra detallado por escrito, no poseen un organigrama que detalle los niveles jerárquicos de la empresa mostrando las diferentes áreas que componen a la misma.

Así mismo carecen de manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida, los cuales permiten detallar las funciones a desempeñar para cada empleado. **(Ver Pregunta 10, 11 y 12. Anexo No 2) (ver preguntas 11, y 12. Anexo No 3).**

Durante la investigación desarrollada en la empresa, se pudo constatar que no se cuentan con manuales de puesto, ya que de 100 % de los empleados Operativos y Administrativo censados manifestaron que los desconocen, Además, se identificó que las funciones y responsabilidades de cada puesto no son dadas a conocer de manera escrita, solo de forma verbal, factor que ocasiona en algunos trabajadores confusión al momento de estar en un puesto y pasar a otro, para desarrollar las respectivas funciones o responsabilidades.

En lo referente a los distintos manuales organizacionales, el propietario, expresó que de manera formal no poseen ninguno de ellos, generando atrasos en el desarrollo de las diferentes actividades que son necesarias efectuar.

3. DIRECCIÓN

a. Comunicación

Los medios más utilizados para dar las instrucciones o indicaciones de trabajo en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, son el memorándum, correo, reuniones informativas mensajes de whatsapp (**Ver Pregunta 13, Anexo N° 2**). Estos medios se ajustan a las necesidades de la empresa debido al tamaño de la infraestructura y al número de empleados.

En la mayoría de casos según el propietario, se hace uso de la comunicación verbal, en la cual se dan las instrucciones directamente al personal en las reuniones informativas. Por el tamaño de la infraestructura, los medios electrónicos no son utilizados para dar indicaciones de trabajo a los empleados, salvo en el caso de las áreas administrativas. (**Ver pregunta 14. Anexo 3**).

b. Motivación

El personal Operativo y Administrativo de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, tiene un alto nivel de motivación, esto según los resultados obtenidos en la información recopilada , lo cual se debe a los beneficios que otorga la empresa como lo son: permisos por enfermedades, condiciones de trabajo y estabilidad laboral, entre otras, con estas prestaciones los empleados, mejora circunstancialmente los niveles de motivación, lo cual esto conlleva a que la empresa cumpla con los objetivos trazados. (**Ver pregunta 8. Anexo 3**) (**Ver pregunta 19. Anexo No 4**).

4. CONTROL.

Durante la investigación realizada, se ha identificado que las únicas herramientas de control que más se aplican en las áreas Administrativas y financieras en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V son:

- Los mecanismo de control que se utilizan para contratar personal antes de ingresar a la empresa (**Ver pregunta 16 y 18 anexo 2**) (**Ver pregunta 16 y 17 anexo 3**).
- Control de entrada y salida del personal que labora para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V. (**Ver pregunta 22 anexo 3**).
- Auditorias: Las cuales son externas en el área financiera y se realizan de manera trimestral.
- Estados Financieros: Se elabora Balance General y Estados de Resultados de manera mensual.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Luego de la investigación de campo desarrollada en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, y las respectivas interpretaciones de las tabulaciones del censo y de las repuestas a la entrevista efectuada al propietario, y los trabajadores administrativo y operativo, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. En la fase de la planeación únicamente el 4% de los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, el resto del personal no los conocen, además los planes administrativos, no son de su conocimiento, ya que ninguno de ellos han sido establecidos de manera formal.
2. Se determinó que la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V no cuenta con herramientas organizacionales como organigramas y manuales administrativos, lo cual genera que las funciones y actividades a desempeñar por el personal no se realicen de manera eficiente y eficaz
3. En la fase de control, los mecanismos y herramientas que son utilizadas, no son las adecuadas, ya que no sea invertido contratar personal idóneo para las entrevistas, así como la tecnología moderna de marcación de entrada y salida del personal.
4. En la Organización, no existe un Modelo de Gestión que sirva de guía para la aplicación correcta del proceso Administrativo y Financiero. ya que no se encuentran legalmente establecidos de manera formal.

2. RECOMENDACIONES

Envase a la investigación realizada, se diseña con el propósito de mejorar el actual proceso administrativo en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.

1. Diseñar una misión, visión, y diferentes planes administrativos, hacerlos del conocimiento del personal de manera escrita, con la finalidad que estos los conozcan y se comprometan para que sean cumplidos, logrando los objetivos propuestos por la Organización.
2. Elaborar herramientas organizacionales como un organigrama, que muestre los diferentes niveles jerárquicos y responsabilidad que existen en la empresa; así mismo contar con los diferentes manuales administrativos, con la finalidad de mejorar el desempeño de las diferentes actividades desarrolladas por el personal de la empresa.
3. Establecer procesos y tecnología de control modernos y con personal capacitado para realizar entrevista, ya que esto va permitir contar con personal idóneo para cada puesto
4. Contar con un Modelo de Gestión que sirva de guía para aplicar correctamente cada una de las fases del proceso administrativo, con la finalidad de mejorar y se fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, PARA LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V. (INCOE S. A DE C.V.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1. GENERAL

Desarrollar como propuesta un Modelo de Gestión Administrativo, para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, con la finalidad de mejorar el funcionamiento en las áreas administrativas y financieras.

2. ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar un Modelo Gestión Administrativo para la empresa Inversiones Comerciales S.A de C.V, lo cual mejorará las áreas de Recurso Humano y Financiero.
- b) Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V, con la finalidad de fortalecer las metas y objetivos trazadas por la Organización.
- c) Establecer mecanismo de Control y Manuales Administrativos para el personal que labora para la Organización, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos y Financieros.

B. ALCANCE

1. Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativo para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, que permita la eficiencia de las funciones administrativas.
2. Al implementar un Modelo de Gestión Administrativo, se busca mejorar la situación financiera y administrativa de la Organización.
3. Optimizar la eficiencia de Recursos Humanos, materiales y Financieros que posee la entidad para el logro de objetivos.

C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR DE C.V.

1. PLANEACIÓN

Como equipo de trabajo proponemos como parte de la Planeación Administrativa para la Empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.

a) Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción y distribución de leche en polvo, manteniendo los mayores estándares de calidad, que nos hace mantener como una empresa líder en el mercado, y dirigido especialmente a la población de escasos recursos.”

b) Visión

“Ser una empresa líder en la fabricación y distribución de leche en polvo, manteniendo los altos niveles de calidad; mediante los sistemas integrales, personal capacitado y con tecnología avanzada; desarrollando cada día nuestro compromiso de eficiencia y accesibilidad a nuestros productos; comprometidos con toda una población.”

c) Objetivos

- Establecer canales de distribución y cobertura a nivel nacional durante el periodo 2017-2018.
- Aumentar las ventas anuales en un 15% con respecto al año 2016. Manteniendo alianzas con pequeños comerciantes que contribuyan a incrementar las ventas.
- Ser una marca que las personas reconozcan por la variedad y calidad de los productos.
- Cubrir la demanda de los clientes, ofreciéndoles un producto que cumpla con sus expectativas.
- Desarrollar e innovar la maquinaria tecnológica cada 3 años, para mantener los altos niveles estándares de calidad en nuestros productos.
- Promover o dar a conocer nuestros productos a través de la publicidad, durante un periodo de un 1 año.

d) Políticas**i) Políticas Administrativas.**

- Capacitar al personal de manera que conozcan bien su puesto de trabajo, además para que estén preparados para aspirar otros cargos dentro de la empresa.
- Los jefes de cada departamento deberán instruir al personal bajo su mando, en todo lo relacionado al uso y mantenimiento del equipo que utilicen.
- El personal contratado gozara de todas las prestaciones legales.
- El personal que se contrate, deberá llenar todos los requisitos requeridos para el puesto.
- Todo personal contratado, debe pasar por tres meses de prueba, para optar al puesto.

- Mantener informado al personal sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que tenga la empresa.
- Cada encargado de departamento deberá establecer una comunicación respetuosa y fluida con sus subalternos con el fin de lograr satisfacción y motivación en cada uno de los empleados.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos que se realizan en la empresa, con el fin de conocer la eficiencia de estos.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar actividades, definir prioridades y plantear soluciones a los problemas encontrados.

ii) Políticas Financieras.

- La empresa debe mantener un control constante de todos sus inventarios y de sus cuentas por cobrar.
- Se debe mantener un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
- Minimizar los costos y los gastos con el uso óptimo de la materia prima.
- La elaboración del presupuesto para el siguiente año deberá de iniciarse en el mes de agosto; cada área elaborara sus presupuestos individuales y estos se consolidaran en un presupuesto global.
- El departamento de Contabilidad deberá presentar mensualmente los estados financieros al Gerente General para su revisión y aprobación.

iii) Políticas de Producción.

- Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y lugar requerido.
- Reducir en lo posible, los desperdicios, los daños y los periodos ociosos de la maquinaria.

- Asegurar la calidad del producto utilizando materia prima sin fallas, ni defectos y mantener constantemente capacitados a los empleados operativos en su uso.
- Seleccionar proveedores que tengan disponibilidad permanente de la materia prima y calidad de la misma.
- Satisfacer los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes

iv) Políticas de Comercialización.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el brindar una atención y producto de calidad.
- Para la fabricación y venta, todos los pedidos serán atendidos de acuerdo al orden en que sean recibidos.
- La empresa otorgara a los clientes crédito durante un tiempo no máximo de 30 días posteriores al día de la compra.
- Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 30 días y previa autorización del Gerente General o dueño de la empresa.
- La empresa puede suspender el crédito y consecuentemente la entrega de la mercadería pedida, cuando surjan inconveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones, o por situación financiera del cliente.
- El crédito para los clientes será evaluado y autorizado en base a la historia comercial que tengan con la empresa.
- Por compras mayores a \$500 se le brindará al cliente un descuento del 5% sobre el valor de la compra.
- La empresa contara con una página en Facebook en la cual dará a conocer los diferentes productos que comercializa. Así mismo, será un medio que servirá para tener una mayor comunicación con los clientes.

v) Políticas de Recursos Humanos

- Ante cualquier vacante que surja, en primer lugar se buscarán candidatos internos; siempre y cuando reúnan las características solicitadas para el puesto.
- Las fuentes de reclutamiento externas que se utilizarán son el Ministerio de Trabajo, medios escritos de mayor circulación y ferias de trabajo.
- El encargado de cada departamento, deberá solicitar a través Recursos Humanos el requerimiento de personal para llenar un puesto nuevo o vacante.
- Los aspirantes que deseen ingresar a la empresa, deberán cumplir con el análisis previo de Recursos Humanos; para lo cual deberán llenar una solicitud de empleo.

e) Valores de la empresa.

- i) Puntualidad:** En este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.
- ii) Calidad:** En este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
- iii) Trabajo en equipo:** Este valor consiste en la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
- iv) Honestidad:** Está orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- v) Responsabilidad:** Hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta

muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

- vi) Comunicación:** Está relacionado a la comunicación como un una valor fundamental, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- vii) Integridad:** Los empleados deben hacer siempre lo correcto, es decir hacer todo aquello que consideren bien para ellos y que no afecte los intereses de los demás.
- viii) Excelencia:** Superar expectativas y crear conciencia en los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera posible a través de la mejora continua en todas las áreas de la empresa. Calidad: Satisfacción de las expectativas de los clientes.

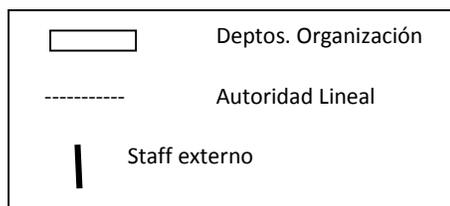
f) Metas.

- Ser una empresa líder en leche en polvo en el mercado Nacional para el año 2017.
- Incrementar las ventas en un 15% para el año 2017.
- Establecer nuevos canales de distribución y comercialización.
- Extender nuestros productos a nivel regional para el año 2017.
- Establecer nuevas alianzas con pequeñas empresas y nuevos distribuidores de leche para el año 2018.

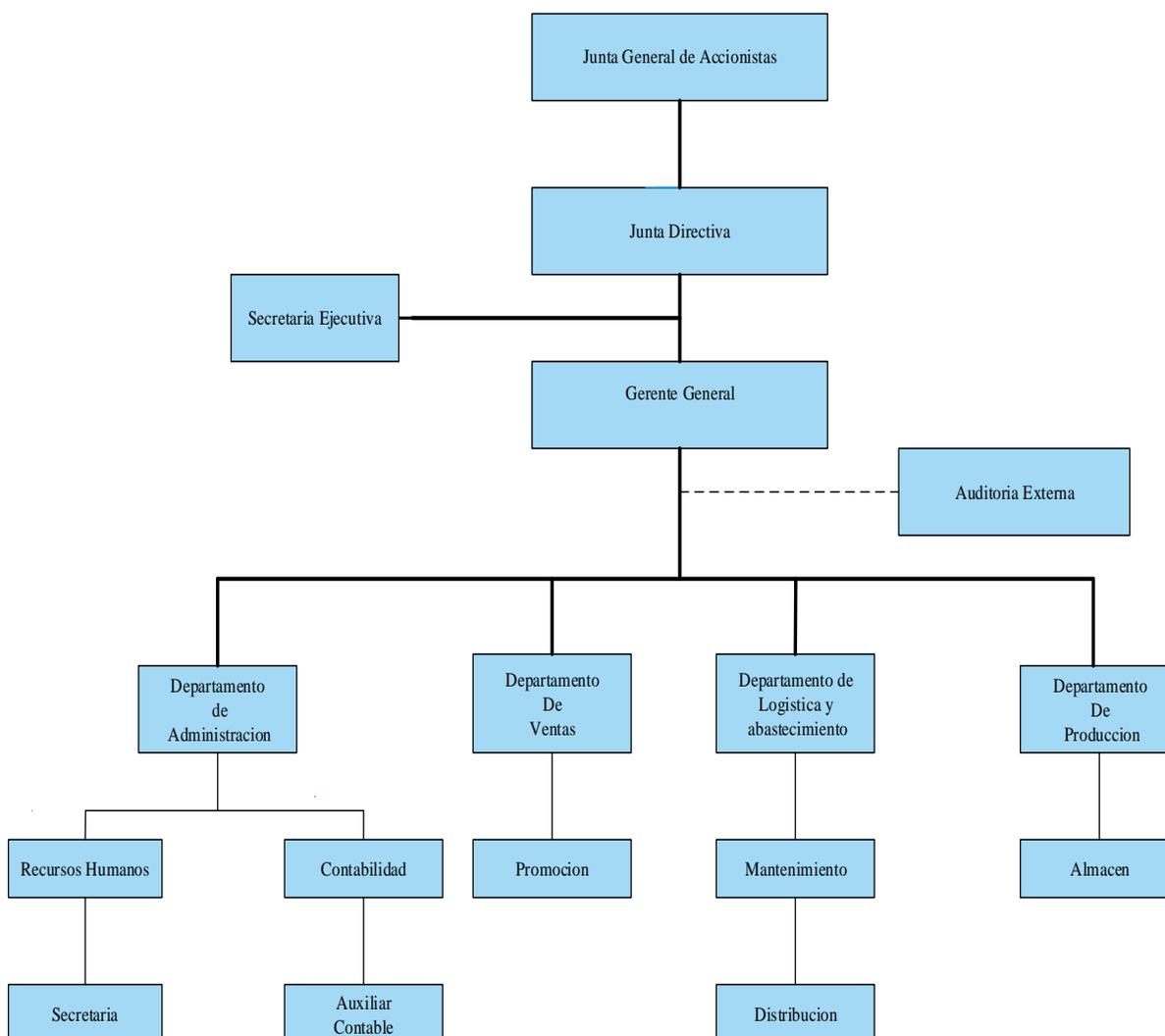
2. ORGANIZACIÓN.

Como equipo de trabajo proponemos a la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, los siguientes elementos:

a) Organigrama



Estructura Organizativa Propuesta.



b) Manuales Administrativos.

El contenido básico de los manuales administrativos comprenderá los siguientes elementos:

➤ **Portada:**

En la que incluye el nombre de la institución, logo, título y fecha.

➤ **Introducción:**

Donde se explica de en forma general el contenido, propósito y justificación.

➤ **Objetivos:**

Es decir, la finalidad para la cual se elaboro

- ✓ Importancia que tiene su implementación en la empresa.
- ✓ Instrucciones para su uso, difusión y actualización.
- ✓ Contenido del cuerpo del manual administrativo.
- ✓ Diagrama de flujo que representen gráficamente cada uno de los procedimientos.

INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos que se presentan a continuación son una propuesta diseñada a la empresa “Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V.” con la finalidad que cuenten con estas herramientas técnicas administrativa que le permitan Gerencia eficientemente los Recursos que posee la entidad para el logro de los objetivos institucionales.

El manual de bienvenida es un elemento clave e imprescindible para los empleados de nuevo ingreso; no importando rango, función o temporalidad dentro de la empresa. Además se encuentra la cultura corporativa de la organización e incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa. Tiene como finalidad dar un resumen de todo lo referente a la estructura organizacional de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos que persigue. Es una guía y una información que cada miembro debe conocer para que exista una mayor armonía en las labores de cada persona.

Manual Descripción de Puesto este se encarga de marcar las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de la empresa, así como citar sus características y las responsabilidades a cumplir.

Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

IMPORTANCIA

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado. Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración. Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Manual de Bienvenida (Ver Anexo 6)

Manual de Organización (Ver Anexo 7)

Manual de Descripción de Puestos (Ver Anexo 8)

3. DIRECCIÓN.

Como equipo de trabajo proponemos los siguientes puntos en la parte de la Dirección, para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.

a) Comunicación

- Construir una identidad de la empresa en clima de confianza y motivación.
- Informar individualmente a los empleados
- Hacer públicos los logros conseguidos por la organización
- Promover una comunicación a todas las escalas jerárquicas de la empresa.
- Permite a cada uno expresarse ante la Dirección General cuál sea su posición, en la escala jerárquica de la Organización.
- Reuniones administrativas para definir y discutir planes de trabajo y coordinación de actividades entre el Gerente General y los jefes de departamentos o áreas funcionales, ya sea mensual, trimestral o anual.
- Memorándums y notas con el objetivo de impartir órdenes e instrucciones que ameriten dejar constancias de forma escrita.
- Carteleras y Circulares con el objetivo de divulgar información personal.

i) Normas de la Comunicación

Para lograr la eficiencia en la comunicación, se desarrollan las siguientes normas, que permitirán que los jefes de departamento puedan asegurarse que dicho proceso se lleve a cabo con fluidez en todas las áreas y niveles de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.

- Para transmitir un mensaje se deben utilizar frases y palabras apropiadas, tomando en cuenta el conocimiento, la personalidad y cultura de las personas a las que va dirigido la información.
- Proporcionar información pertinente y necesaria para que los empleados desempeñen bien su trabajo.
- Asegurarse de que la información llegue al receptor deseado.
- Realizar reuniones frecuentes de trabajo con los subordinados, para intercambiar puntos de vista.
- Elaborar informes que contengan información necesaria, oportuna y de utilidad para la toma de decisiones.
- Permitir que exista retroalimentación durante el proceso de comunicación.

b) Motivación.

- Celebrar una fiesta de fin de año para los empleados y su familia, en la cual se realicen rifas de canastas, regalos sorpresas entre otros.
- Seleccionar a los mejores empleados de cada área para capacitarlos y promoverlos para que desempeñe cargos superiores.
- Organizar reuniones en cada área, para que el personal conozca los programas, y planes de trabajo, además, tenga la oportunidad de exponer o aportar ideas, respecto a la mejor forma de desempeñar su trabajo, solucionar conflictos entre otros.
- Brindar apoyo económico y moral a los empleados en momentos difíciles, tales como, la muerte o enfermedad para el Núcleo Familiar.
- Dar la oportunidad al personal de estudiar y desarrollarse profesionalmente.
- Pagos de horas extras por trabajo realizado.

Base Legal: Código de trabajo

Los elementos anteriores expuestos pueden ser integrados a la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, a través del diseño de un programa de implementación de factores Motivacionales, que permita integrar elementos valiosos, que satisfagan las necesidades del personal Administrativo y Operativo de la Organización, dichos elementos deben ser retomados a través de una investigación objetiva en la que los empleados tengan participación activa.

i) Programa Propuesto para la Implementación de Factores Motivacionales.

EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A DE C.V.

PROGRAMA: “IMPLEMENTACION DE FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL.”

OBJETIVO: Descubrir necesidades reales del personal para poder implementar medidas que incrementen el nivel de motivación, y por ende, la productividad en el desempeño de sus actividades.

AREA : Gerencia General

COORDINADOR: Coordinador de Recursos Humanos

CONTENIDO SINTÉTICO :

“Organización de las labores requeridas para diseñar incentivos que incrementen el nivel de motivación del personal.”

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar un cuestionario dirigido al personal para evaluar las necesidades y preferencias. 	Encargado de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesar la información y determinar los tipos de incentivos que podrían implementar. 	Encargado de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar para cada tipo de incentivo, las diferentes técnicas y modalidades que se pueden utilizar para hacer llegarlos al personal. 	Encargado de Recursos Humanos.

EMPRESA INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A DE C.V.	
PROGRAMA: <u>“IMPLEMENTACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL.”</u>	
CONTENIDO: ANALÍTICO	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el impacto económico que generará la implementación de incentivos motivacionales descritos anteriormente. ➤ Desarrollar un plan para la aplicación de incentivos, tanto aquellos que se otorgarán a todo el personal, como a los que se proporcionarán a personal selecto. ➤ Evaluar el perfil del personal destacado. ➤ Selección de métodos de control y registro de evaluaciones del personal. ➤ Solicitar la aprobación de la Junta Directiva. 	<p>Encargado de finanzas y Gerente General.</p> <p>Gerente General y encargado de Recursos Humanos.</p> <p>Encargado de Recursos Humanos.</p> <p>Encargado de Recursos Humanos</p> <p>Gerente General.</p>
<p>RECURSOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Humanos: Gerente General, Jefes de departamentos, encargado de Recursos Humanos y encargado de Contabilidad. ✓ Técnico de Administración: Cuestionario de recolección de información, evaluación de desempeño, reporte de asistencia. ✓ Financieros: Monto del plan de motivación y remuneración al Recurso Humano participante. <p>INDICADORES DE AVANCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico de necesidades. ✓ Evaluación de desempeño ✓ Diagnóstico de clima organizacional. ✓ Técnicas de Control. 	

Fuente: Equipo de Investigación

c) Liderazgo.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

En la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, como en cualquier organización, tiene la necesidad de contar con personas capaces de motivar, tomar decisiones acertadas, así como de aplicar mecanismos adecuados de supervisión, con el propósito que el personal contribuya eficientemente al logro de los objetivos Organizacionales.

i) Perfil del Líder.

Características de un líder.

- **Inteligencia práctica:** Se refiere a la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas.
- **Madurez Social:** La posee aquella persona que mantiene un equilibrio entre el triunfo y el fracaso.
- **Motivación Interna:** Debe poseer una fuerte motivación interna que le permita lograr los objetivos personales y organizacionales, de forma constante.
- **Actitud de Relaciones Humanas:** Deberá tratar a cada persona de acuerdo a sus características.
- **Convertirse en Guía:** Debe contribuir de forma especial a poner los planes de ejecución, haciéndolos del conocimiento de sus colaboradores, explicándoles el propósito de cada actividad e indicándoles lo que les corresponde realizar a cada uno. Además de inyectarles entusiasmo y servir de mediador en los conflictos, tratando de encontrar armonía de grupo.

ii) Habilidades

- Administrar eficientemente los recursos asignados.
- Excelente toma de decisiones
- Facilidad de expresión
- Trabajar y adaptarse a los diferentes grupos
- Capacidad de persuadir e inducir a las personas
- Espíritu de servicio y colaboración.

d) Supervisión.

La supervisión, es otra de las funciones que deben llevar a cabo las personas que ocupan cargos de dirección y jefaturas, dentro de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, para verificar si lo que están realizando es acorde a los resultados esperados o es necesario tomar medidas correctivas.

- Dentro de los factores que se pueden implementar en la empresa INCOE S.A de C.V, para seleccionar los supervisores y jefes de departamento.
- Conocimientos técnicos del trabajo: Debe poseer información y conocimientos técnicos del área, en la cual vaya a desempeñarse.
- Ética Administrativa: Se refiere a la conducta que debe adoptar hacia los subordinados y la gerencia superior.
- Auto Desarrollo: Debe interesarse por el desarrollo y crecimiento de los subordinados y el bienestar propio.
- Madurez y sensibilidad personal: Debe poseer estabilidad emocional, madurez personal y capacidad de percibir el estado emocional de otros, y de esta forma decir lo correcto en el momento apropiado, sin perder el control.
- Establecimiento de un Clima de Trabajo: Debe establecer patrones de desempeño a los subordinados para lograr los objetivos fijados y trazados por la organización.
- Eslabón de enlace: Se considera como la brecha de contacto entre la alta gerencia y los subordinados.

4. CONTROL

Como equipo de trabajo proponemos a la empresa Inversiones Comerciales S.A de C.V, las herramientas para la parte del Control.

a) Presupuesto para implementar el Plan de Capacitación.

En esta etapa se implementaran por primera vez un plan de capacitaciones al personal de la Empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, en donde se les brindara tres capacitaciones al año, a las áreas más deficientes, como son la Administración, Ventas y Producción; en el cual las 3 Jefaturas que participen, debe llenar un contrato por dos años, en donde se comprometan con la empresa a retribuirle todos los conocimiento adquirido; y así la organización mejore y optimice de mejor manera los Recursos Humanos y Financieros con los que cuenta, para lograr las Metas y Objetivos trazados. **(Ver anexo #9).**

b) Presupuesto del Plan de Gestión Administrativa

Permite la búsqueda de desviaciones con respecto a los estándares predeterminados por la empresa; además, determina la posible puesta en marcha de un plan contingencia.

A continuación se presenta un formato de presupuesto aplicable a los requerimientos de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.

Presupuesto para implementar el Modelo de Gestión Administrativa para la empresa.

TIPOS	CANTIDAD EN DOLARES(\$)	OBSERVACIONES
MISION	\$0.00	Tendrá un costo de \$0.00, ya que como equipo lo proporcionaremos a la empresa "Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.
VISION	\$0.00	
OBJETIVOS	\$0.00	
POLITICAS	\$0.00	
VALORES	\$0.00	
METAS	\$0.00	
ORGANIGRAMA	\$0.00	
MANUALES ADMINISTRATIVOS	\$0.00	
FIESTA DE FIN DE AÑO	\$ 2,670.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 105 Canastas Navideña ✓ Rifa de 20 Pavos ✓ 210 sándwich ✓ 105 Bebidas ✓ Entretenimiento
APOYO ECONÓMICO Y MORAL PARA EL NÚCLEO FAMILIAR DEL EMPLEADO	\$ 300.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En caso de muerte, se le brindara un salario mínimo para gastos.
CAPACITACIONES CONTINUAS EN INSAFORP O FEPADE	900.00	Se recomienda que se le den capacitaciones continuas al personal que ejercen cargos de Jefaturas, en las áreas de Administración, Ventas y Producción.
SUB-TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 3, 870.00	
MAS IMPREVISTOS 10%	\$ 387.00	
TOTAL DE LA PROPUESTA	\$ 4, 257.00	

BIBLIOGRAFÍA

➤ LIBROS

- Amaru Maximiliano, Antonio César (2009). “Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo”. Editorial Pearson.
- Hernández Sampieri Roberto y Otros, (2010). “Metodología de la investigación”. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 5 Edición.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2004). Administración, una perspectiva Global”. México, Editorial Mc Graw Hill, 12 Edición.
- Libro de Control de la Gestión empresarial, de Juan F. Pérez
- Geraldo Domínguez Giraldo, libro de Indicadores de Gestión.
- Revista Trimestral del Banco Central de Reserva/ año 2016.

➤ TESIS

- “Modelo de Gestión para fortalecer las funciones administrativas de la mediana Empresa CALCYTEX, S.A. DE C.V, dedicada a la fabricación de calcetines, ubicada en el Municipio de San Salvador”.
- Tesis de modelo de gestión Administrativa optimizar la calidad en el servicio al usuario en la Administración Académica
- Propuesta de un Modelo Administrativo para el fortalecimiento de la Gestión gerencial de la fundación para el desarrollo de la mujer Salvadoreña.

➤ **SITIOS WEB**

- <http://www.nestle-centroamerica.com/aboutus/pages/aboutus.aspx>
- <http://.diszasa.com>
- <http://.www.dospinos.com>

- <http://www.comersal.com.sv>
- En Línea: <http://www.dospinos.com>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/programas-sociales/item/5480-programa-de-limentacion-y-salud-escolar>
- <http://www.insaford.org.sv/index.php/component/phocadownload/category/22-programa-competencias-gerenciales>

ESTADOS FINANCIERO

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S.A. DE C.V.
Balance General al 31 de Diciembre de 2014
 (Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de Norte America)

ACTIVOS			
CORRIENTES		2937,856.57	F PASIVOS
Caja y Bancos	624,593.35		\$ 2735,509.00
Cuentas por cobrar	978,360.02		\$ 77,307.85
Deudores varios	10,522.63		\$ 330,854.20
Prestamos a Funcionarios	0.00		\$ 750.00
Inventarios	1007,082.88		\$ 326,596.95
Otros Activos y Pagos Anticipados	317,097.69		\$ 2000,000.00
NO CORRIENTES		5963,874.95	
Bienes Inmuebles	5998,490.00		\$ 2116,920.00
Depreciacion acumulada de Inmuebles	\$ (538,447.00)		\$4852,429.00
Bienes Inmuebles Netos	5460,043.00		
Bienes Muebles	1510,714.74		\$ 4049,102.52
Depreciacion Acumulada de Bienes Muebles	\$ (1006,882.19)		
Bienes Muebles Netos	503,831.95		
TOTAL ACTIVOS		8901,531.52	
			PASIVOS CORRIENTES
			Proveedores Nacionales
			Proveedores Internacionales
			Cuentas por Pagar
			Acreedores Varios
			Impuestos por Pagar
			Pasivos Financieros
			Prestamos Bancarios
			PASIVOS NO CORRIENTES
			Prestamos Bancarios
			TOTAL PASIVOS
			\$ 4049,102.52
			PATRIMONIO
			Capital Social
			Reserva Legal
			Utilidades por Aplicar
			Utilidades del Ejercicio
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
			8901,531.52

Amulfo Escobar de Paz
 Amulfo Escobar de Paz
 Representante Legal

Armando Cabezas Laguarda
 Armando Cabezas Laguarda
 Auditor Externo
 Inscripción N. 3034



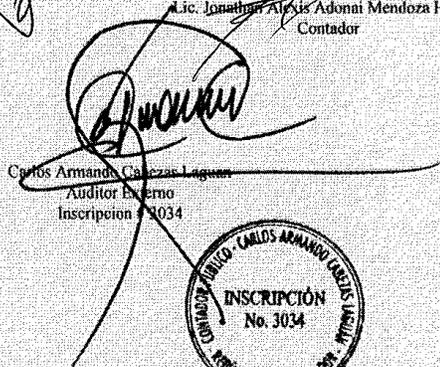
Jonathan Alexis Adonal Miendoza Herrera
 Jonathan Alexis Adonal Miendoza Herrera
 Contador

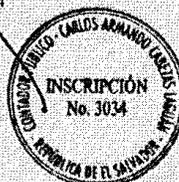
INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, SA. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
 (Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de Norte America)

INGRESOS		
INGRESO POR VENTAS		6649,142.16
OTROS PRODUCTOS		298,236.44
		<hr/>
TOTAL IGRESOS		6947,378.60
COSTO DE VENTAS		
INVENTARIO INICIAL	\$	1750,890.95
COMPRAS	\$	3987,714.33
DISPONIBILIDAD	\$	5738,605.28
INVENTARIO FINAL	\$	(1007,082.88)
TOTAL COSTO DE VETAS		<hr/> 4731,522.40
UTILIDAD BRUTA		2215,856.20
GASTOS DE OPERACIÓN		1223,100.95
GASTOS DE VENTA		604,691.16
GASTOS DE ADMINISTRACION		352,929.58
GASTOS FINANCIEROS		265,480.21
		<hr/>
UTILIDAD DE OPERACIÓN		992,755.25
Otros ingresos		
MENOS : RESERVA LEGAL		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		297,826.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		694,928.67


 Arnulfo Escobar de Paz
 Representante Legal


 Lic. Jonathan Alexis Adonni Mendoza Herrera
 Contador


 Carlos Armando Cárdenas Laguna
 Auditor Externo
 Inscripción 3034



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR, S. A. DE C. V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(Cifras expresadas en dolares de los Estados Unidos de America)

<u>ACTIVO</u>			
CORRIENTE		\$ 7460,704.24	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 95,587.46		
CUENTAS POR COBRAR	\$ 1067,798.91		
CREDITO FISCAL	\$ 366,959.29		
INVENTARIOS	\$ 5867,722.96		
CUENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	\$ 62,635.62		
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 6426,836.89	
BIENES INMUEBLES	\$ 6560,990.00		
BIENES MUEBLES	\$ 1621,044.07		
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (1797,893.18)		
OTROS ACTIVOS	\$ 42,696.00		
TOTAL ACTIVO		\$ 13887,541.13	
<u>PASIVO</u>			
CORRIENTE			\$ 6067,404.98
CUENTAS POR PAGAR		\$ 727,520.52	
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$ 5289,976.12	
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR		\$ 49,908.34	
NO CORRIENTE			\$ 3518,582.78
PRESTAMOS BANCARIOS L. P.		\$ 2059,000.00	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR A L. P.		\$ 1459,582.78	
PATRIMONIO			\$ 4301,553.37
CAPITAL SOCIAL		\$ 1370,000.00	
RESERVA LEGAL		\$ 274,000.00	
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 2327,149.45	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 330,403.92	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			\$ 13887,541.13


 ARNULFO ESCOBAR DE PAZ
 Representante Legal

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V.
INCOE, S.A. de C.V.
 PBX: 2345-3900, FAX: 2299-3980
 Km. 27 1/2 Carretera a Sonsonate, Calle Amigua a
 Hda. El Transito, Lourdes Colon, La Libertad.


 Licda. MARIA LUZ RAMIREZ A.
 Contador

ANEXO No 2

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
Cuestionario dirigida a los empleados de INCOE, S.A. de C.V.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V., respecto al actual proceso administrativo que posee la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo modelo de gestión administrativa que permita mejorar las labores y aprovechar mejor los recursos de la empresa.

La información que nos proporcione será utilizada en forma muy confidencialidad y anónima para usos estrictamente académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

1. **Género:** Masculino Femenino
2. **Profesión u oficio:** _____
3. **Nivel de estudio:** Básica Bachillerato Universidad
4. **Tiempo de servicio:** Menos de 1 año De 1 a 5 años Más de 5 años
5. **Rango de edad:** de 18 a 30 años de 31 a 55 años de 56 a 60 Más de 61

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN.

6. **¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en Incoe, S.A. de C.V.?**

- Operario
- Administrativo
- Otro Especifique: _____

A NIVEL DE PLANIFICACIÓN

7. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

SI NO

8. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

SI NO

9. ¿Conoce usted los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo? Si su respuesta NO, pase a la pregunta 11.

SI NO

10. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos trazados por la empresa?

SI NO

A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

11. ¿Cuenta INCOE, S.A. de C.V. con una estructura que muestre formalmente cómo está establecida la organización de la empresa?

SI NO

12. ¿Las funciones que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

SI NO

13. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la empresa?

Memorándum Correo Electrónico

Cartelera Reuniones Informativas

Uso de altoparlantes Otros

Especifique: _____

14. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>	
Manual de descripción de Puestos	<input type="checkbox"/>	
Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____

A NIVEL DE INTEGRACIÓN (RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN)

15. ¿Cómo llego a trabajar a INCOE, S.A. de C.V.?

Anuncio	<input type="checkbox"/>	Por un amigo/a	<input type="checkbox"/>
Envió currículum	<input type="checkbox"/>	Lleno solicitud de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

16. ¿Al momento de ingresar a INCOE, S.A. de C.V. le realizaron entrevista de trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

17. ¿Qué documentos presento al momento de ingresar a INCOE, S.A. de C.V.?

ISSS	<input type="checkbox"/>	
AFP	<input type="checkbox"/>	
Solvencia de PNC y Centros Penales	<input type="checkbox"/>	
Otro:	<input type="checkbox"/>	Especifique _____

A NIVEL DE DIRECCIÓN

18. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que se planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

19. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en INCOE, S.A. de C.V.?

Prestaciones de Ley (ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldos, pago séptimo día)	<input type="checkbox"/>
Horas Extras <input type="checkbox"/>	Estabilidad Laboral <input type="checkbox"/>
Excelente condiciones de trabajo <input type="checkbox"/>	Reconocimiento por buen trabajo <input type="checkbox"/>
Incrementos Salariales <input type="checkbox"/>	Permisos por enfermedades <input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/>	Especifique: _____

20. ¿Existe liderazgo en su área de trabajo?

SI NO

21. ¿Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en INCOE, S.A. de C.V.?

Excelente (9-10) <input type="checkbox"/>	Muy Bueno (7-8) <input type="checkbox"/>
Bueno (5-6) <input type="checkbox"/>	Regular (3-4) <input type="checkbox"/>
Malo (1-2) <input type="checkbox"/>	

A NIVEL DE CONTROL

22. ¿Existe control de entradas y salidas de personal en INCOE, S.A. de C.V.?

SI NO

23. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluación de desempeño en INCOE, S.A. de C.V.?

Cada mes Cada 3 meses Cada 6 meses Cada año Nunca

24. ¿Existe en INCOE, S.A. de C.V., un plan de capacitación?

SI NO

ANEXO No 3

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO Y DIRECTOR DE LA EMPRESA



**GUIA DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA
INCOE, S.A. DE C.V. DEDICADA A LA VENTA DE LÁCTEOS
EN POLVO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COLÓN.**



Gracias por la entrevista, por el espacio de tiempo para conversar sobre las “Perspectiva de desarrollo Incoe, S.A. de C.V. dedicada a la venta de productos lácteos en polvo.

Objetivo: Complementar información obtenida hasta hoy de los procesos administrativos, que contribuya a documentar la investigación de campo.

Dirigida a: Director de la empresa

Nombre: Sr. Jaime Escobar

Tiempo de ejercer cargo. 16 años.

1. ¿Cuándo inicio operaciones Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V., como una entidad jurídica?
2. ¿Considera usted necesario contar con Misión para INCOE S.A de C.V.?
3. ¿De acuerdo a su opinión considera necesario contar con una misión para INCOE S.A de C.V.?
4. ¿Se encuentra dentro de los planes contar una Visión?
5. ¿Considera necesario contar con una Visión, para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.?
6. ¿Qué opina usted de no contar con objetivos estratégicos en INCOE S.A de C.V.?
7. ¿Es necesario contar con objetivos en la empresa INCOE S. A de C.V.?
8. ¿Según su punto de vista, considera que se están alcanzado los objetivos trazados por INCOE S. A de C.V.?
9. ¿Considera necesario crear valores Institucionales para INCOE S.A de C.V.?

10. ¿Se encuentra dentro de sus planes estratégicos desarrollar una estructura Organizativa para INCOE S.A de C.V.?
11. ¿De acuerdo a su experiencia, considera usted necesario desarrollar un Organigrama para INCOE S.A de C.V.?
12. ¿De acuerdo a su experiencia, es importante, contar con manuales de puesto en INCOE S.A de C.V.?
13. ¿Considera necesario que los trabajadores tengan por escrito sus funciones que realizan en INCOE S.A de C.V.?
14. ¿Cuáles son medios que se utilizan en INCOE S.A de C.V, para transmitir la información de trabajo?
15. ¿Qué manuales se le dan a conocer a los trabajadores de INCOE S.A de C.V?
16. ¿Qué mecanismo de control, son utilizados para contratar personal en INCOE S.A de C.V.?
17. ¿Considera necesario contar con planes administrativos para INCOE S.A de C.V.?
18. ¿Considera necesario la entrevista, al momento contratar una personal para INCOE S.A de C.V?
19. ¿Qué documentos personales y legales debe presentar una persona, al momento de ingresar a trabajar a INCOE S.A de C.V.?
20. ¿Considera necesario tomar en cuenta a los trabajadores dentro de sus planes estratégicos que lleva a cabo INCOE S.A de C.V.?
21. ¿Consideran que los empleados de INCOE S.A de C.V está haciendo buen uso eficiente de los recursos?
22. En los estados financieros del 2,014 comparado con los del 2,015, y el análisis de las razones financieras, se puede analizar, que las ventas han disminuido, para el año 2,015, a pesar de la inversión llevado a cabo en la contratación de personal para el área de ventas, para este mismo año los inventarios aumentaron, ya que el movimiento de convertirlos a efectivo o cuentas por cobrar, paso de 5 a 1 vez , lo que indica que fue más lento la recuperación de efectivo o cuentas por cobrar al año; con respecto a la liquides, la empresa se encuentra en riesgos de insolvencia, ya que paso 1.05-1.23 para el año 2,015, pero no es lo suficiente por lo que continua insolvente, para que la empresa se encuentre solvente tiene que tener un RS entre 1.5 y 2.0 para cumplir con todas sus obligaciones económicas

a corto y a largo plazo. Conociendo el análisis financiero anterior ¿Cómo evalúa la situación Financiera actual de INCOE S.A de C.V.?

23. ¿Según su punto de vista, considera que INCOE S.A de C.V ha caído en riesgo de insolvencia económica?
24. Conociendo los riesgos de insolvencia que tiene INCOE S.A de C.V ¿Cree que la empresa tiene la capacidad para solventar sus obligaciones económicas a corto plazo?
25. Con bases al análisis financiero de los estados financieros 2014 y 2015 ¿A qué se debe el aumento en los inventarios para el año 2015 en INCOE S.A de C.V?
26. ¿Comparando los estados de Resultado de 2014 con 2015, estos reflejan una disminución en las ventas \$ 467,789.72 ¿A qué atribuye en INCOE S.A de C.V, la disminución en las ventas en el año 2015?
27. En base al análisis financieros desarrollado de los Estados de Resultados 2014 y 2015 ¿Considera normal la disminución de la utilidad neta en INCOE S.A de C.V para el año 2015?
28. En los estados financieros 2014 comparados con los 2015, con bases al análisis Financieros realizados, los movimientos de los inventarios disminuyó de 5 a 1 vez año, de convertir la materias primas, mercaderías o productos terminados en efectivo o cuentas por cobrar en el año 2015, lo que indica que la rotación es muy baja y la Recuperación de las cuentas por cobrar se hacen de forma más lenta, es decir que los clientes se están tardando mucho más tiempo en pagar. Envase al análisis anterior ¿Considera necesario crear nuevas estrategias de rotación de inventario, para aumentar el número de veces, en convertirlos en efectivo o cuentas por cobrar?

ANEXO No 4

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

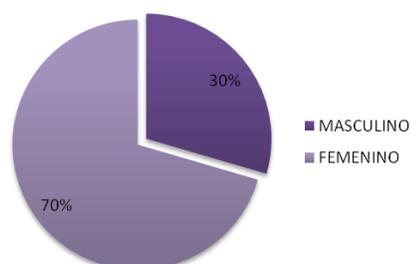
1. ¿Género?

Objetivo: Conocer la participación interna de género que tiene la empresa.

TABLA N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	31	30%
Femenino	74	70%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 1



Interpretación:

De acuerdo a los resultados el género que más predomina entre los empleados de INCOE, S.A. de C.V. es el femenino con un 70% de los empleados.

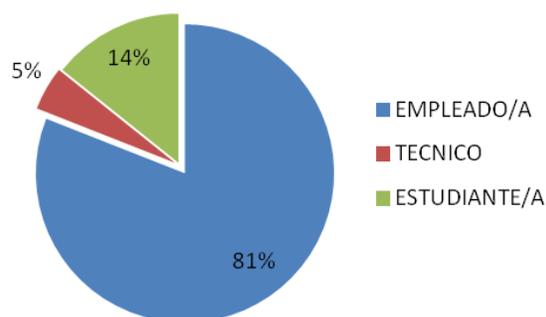
2. ¿Profesión u oficio?

Objetivo: Conocer la profesión u oficio que más predomina en la empresa.

TABLA N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	85	81%
Técnico	5	5%
Estudiante	15	14%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 2



Interpretación:

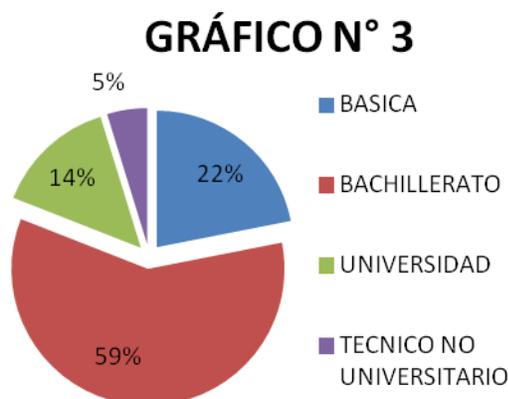
Según los datos obtenidos en el análisis de la información recabada se observa que el 81% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V. tiene como profesión u oficio "Empleados", y se puede decir con certeza que el personal no tiene algún tipo de profesión.

3. ¿Nivel de estudio?

Objetivo: Conocer la preparación académica de cada uno de los empleados de INCOE, S.A. de C.V.

TABLA N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Básica	23	22%
Bachillerato	62	59%
Universidad	15	14%
Técnico	5	5%
Total	105	100%



Interpretación:

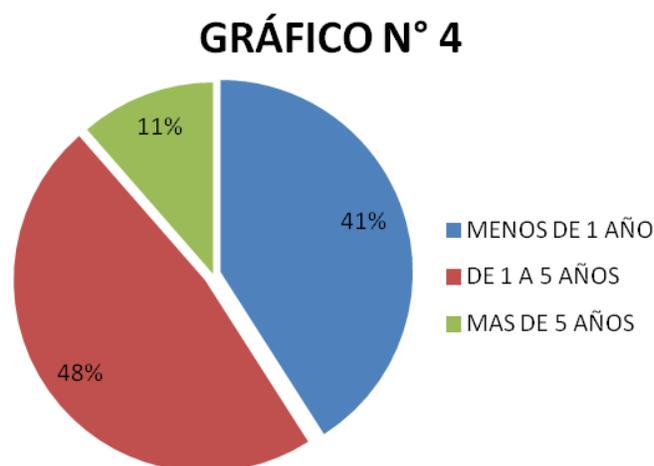
Según los datos obtenidos, el 59% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., cuentan con un nivel de estudio promedio de Bachillerato; y solamente un 14% se encuentran con estudios universitarios, además un 23% se encuentran dentro de estudio de básica, lo cual indica que su mayoría de empleados no posee un grado académico competitivo.

4. ¿Tiempo de servicio?

Objetivo: Conocer el rango actual del tiempo laborado por los empleados en INCOE, S.A. de C.V.

TABLA N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	43	41%
De 1 a 5 años	50	48%
Más de 5 años	12	11%
Total	105	100%



Interpretación:

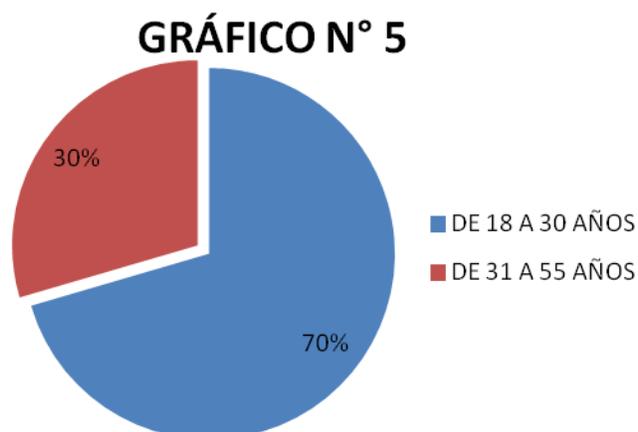
Del 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., el mayor porcentaje de los empleados cubre una edad intermedia de 1 a 5 años de estar laborando en la empresa, indicando que no se les está otorgando un ambiente seguro, estable y confiable, ya que un 41% de los empleados tiene menos de 1 año de laborar para la empresa.

5. ¿Rango de edad?

Objetivo: Conocer el rango de edad de los empleados de la empresa INCOE, S.A. de C.V.

TABLA N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 30 años	74	70%
De 31 a 55 años	31	30%
Total	105	100%



Interpretación:

Del total de los empleados con que cuenta INCOE, S.A. de C.V., el 70% se encuentra entre el rango de 18 a 30 años de edad, y únicamente el 30% tienen entre 31 a 55 años de edad, por lo cual indica que la mayoría de los empleados son jóvenes.

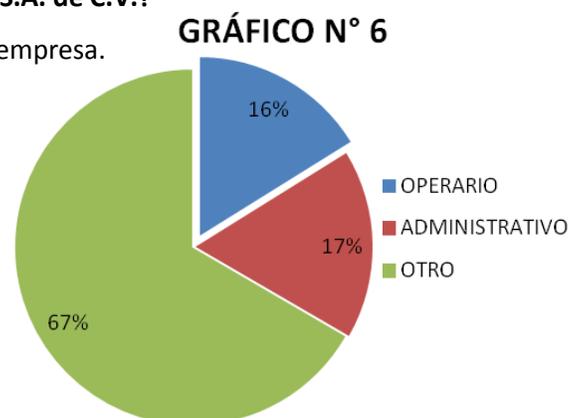
II. DATOS DE INVESTIGACIÓN.

6. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa.

TABLA N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Operario	17	16%
Administrativo	18	17%
Otro	70	67%
Total	105	100%



Interpretación:

Del 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., el 67% pertenecen a otro cargo que corresponde al área de Promoción (Promotor, Display e Impulsadoras), lo cual se puede categorizar como operario, el cual dicha área se le suma el 16% se totalizan un 83% de empleados Operarios y solamente el 17% ejercen en áreas administrativas.

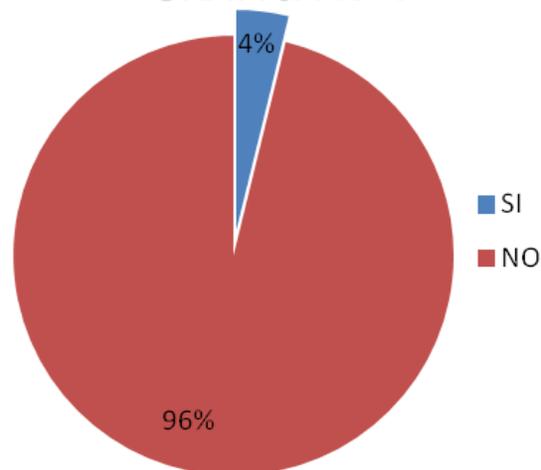
7. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento y claridad de la razón de ser de la empresa.

TABLA N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	4%
No	101	96%
Total	105	100%

GRÁFICA N° 7



Interpretación:

Del 100% de los datos obtenidos, el 96% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., manifestaron no conocer la razón de ser de la empresa, lo cual demuestra que existe la carencia de planes administrativos.

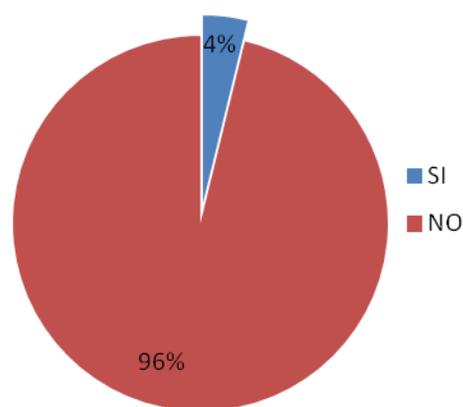
8. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Objetivo: Saber si los empleados de INCOE, S.A. de C.V., tienen clara la posición que la empresa pretende alcanzar en un futuro a largo plazo.

TABLA N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	4%
No	101	96%
Total	105	100%

GRÁFICA N° 8



Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos, el 96% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V. manifestaron no tener claro hacia donde pretende llegar la empresa a largo plazo.

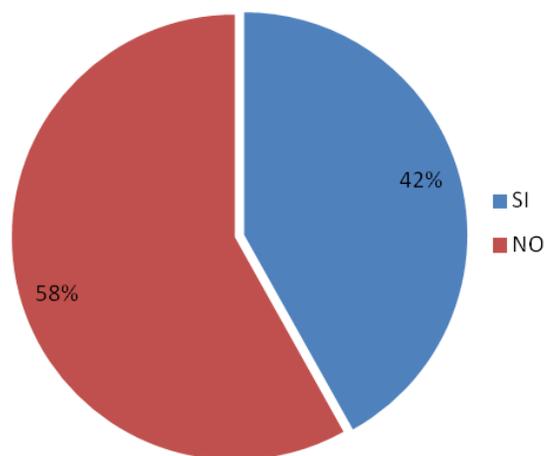
9. ¿Conoce usted los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen lo que tienen que hacer dentro de su área de trabajo y con qué finalidad lo realizan.

TABLA N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	42%
No	61	58%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 9



Interpretación:

El 42% de los empleados tienen claros los objetivos que se deben alcanzar en el área de trabajo en que se desempeñan, sin embargo los objetivos no se encuentran definidos por escrito; mientras que el 58% desconoce la finalidad con la que realizan su trabajo.

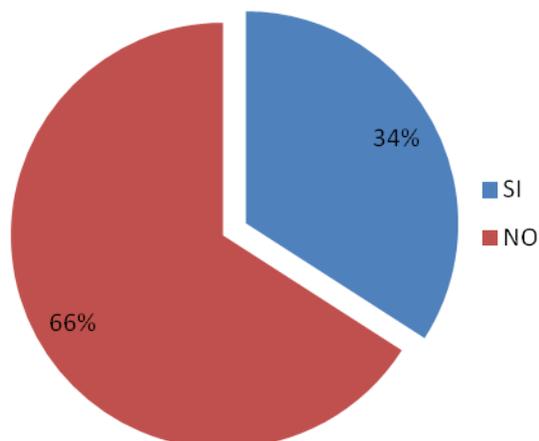
10. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos trazados por la empresa?

Objetivo: Evaluar los alcances organizaciones desde el punto de vista de los empleados.

TABLA N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	34%
No	69	66%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 10



Interpretación:

Del total de empleados que respondieron en la pregunta N° 9 de conocer los objetivos de la empresa, el 34% consideran que se están alcanzando los objetivos de la empresa y el 66% consideran que no se están alcanzando dichos objetivos.

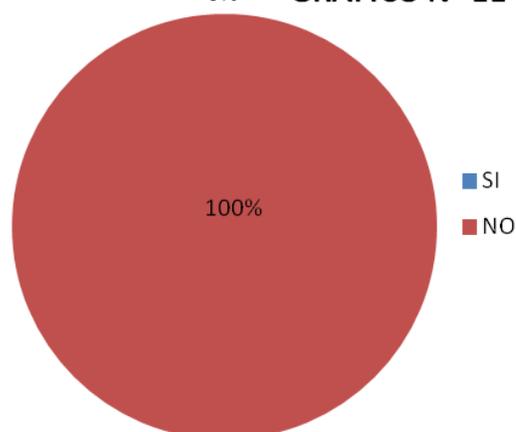
11. ¿Cuenta INCOE, S.A. de C.V. con una estructura que muestre formalmente cómo está establecida la organización de la empresa?

Objetivo: Verificar si INCOE, S.A. de C.V., cuenta con un organigrama que presente formalmente la estructura organizacional de la misma.

TABLA N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	105	100%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 11



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 100% de los empleados desconocen la estructura organizacional de la empresa; indicando que INCOE, S.A. de C.V., no cuenta con un organigrama que represente formalmente sus distintos niveles jerárquicos.

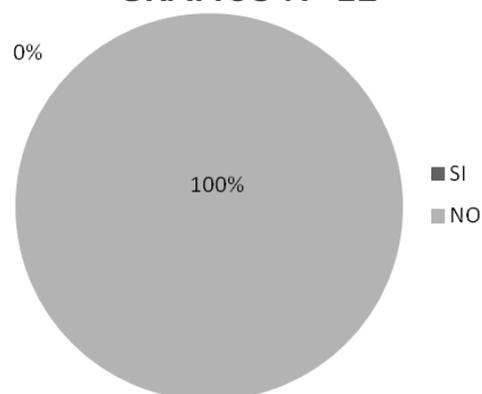
12. ¿Las funciones que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con un documento escrito en el que estén definidas las funciones a desempeñar en las diferentes áreas de trabajo.

TABLA N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	105	100%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 12



Interpretación:

Del 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., EL 100% respondió que las funciones que realizan en su área de trabajo no se encuentran por escrito; mostrando un bajo nivel en la parte de organización que posee la empresa.

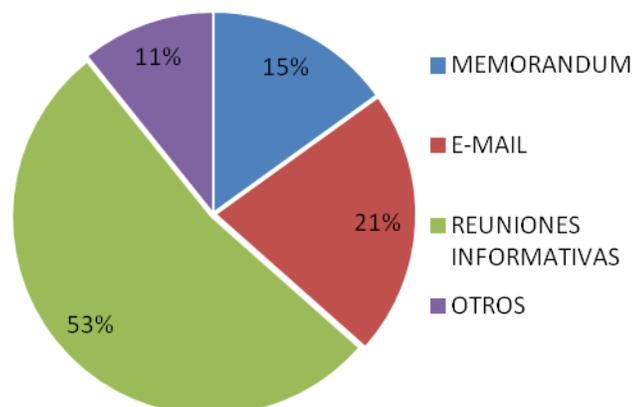
13. ¿Cuáles son los medios de comunicación internos que utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la empresa?

Objetivo: Identificar las principales fuentes de comunicación que utiliza la empresa para mantener informados a sus empleados.

TABLA N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Memorándum	15	14%
E-Mail	9	8%
Reuniones Informativas	42	40%
Otro (Whatsapp)	39	38%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 13



Interpretación:

El medios de comunicación que más utilizan en INCOE, S.A. de C.V. son las reuniones informativas ya que está representando con un 40%; dichas reuniones las realizan una vez al mes, así también la red social Whatsapp es la segunda red de comunicación que más utilizan y la más importante con un 38% ya que es más fácil de usar y tienen mayor acceso; el 8% de los empleados utilizan el correo para transmitir información.

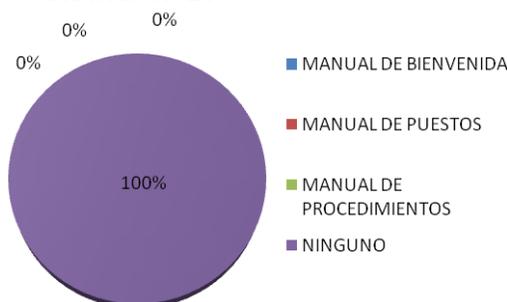
14. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Objetivo: Determinar qué manuales de organización les fueron presentados a los empleados al momento de ingresar a INCOE, S.A. de C.V.

TABLA N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	0	0%
Manual de Puestos	0	0%
Manual de Procedimiento	0	0%
Ninguno	105	100%
Total	105	100%

GRÁFICA N° 14



Interpretación:

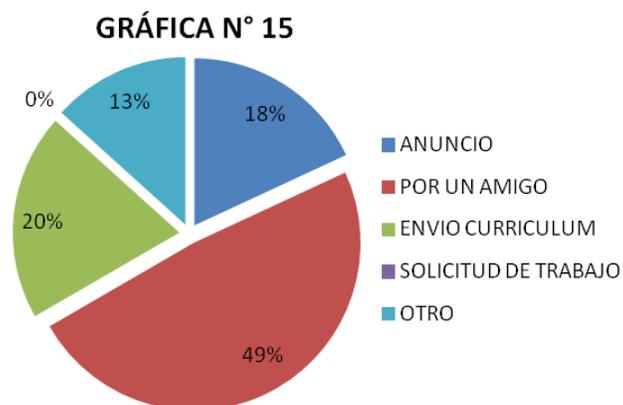
El 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., contestaron la opción **Ninguno**, el cual afirma que la empresa no cuenta con dichos manuales administrativos.

15. ¿Cómo llego a trabajar a INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar los medios que la empresa cuenta para requerimiento de nuevos empleados.

TABLA N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio	19	18%
Por un Amigo	51	49%
Envió Curriculum	21	20%
Solicitud de Trabajo	0	0%
Otro	14	13%
Total	105	100%



Interpretación:

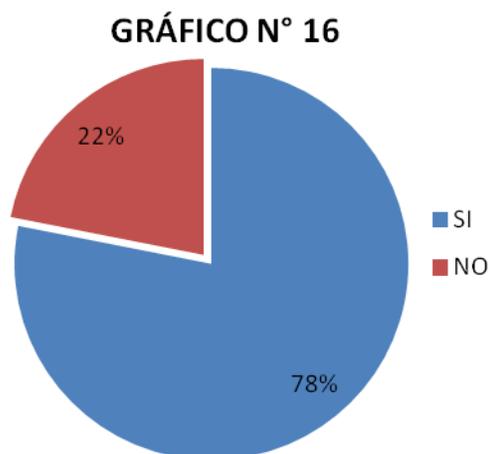
El 49% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., ingreso a trabajar a la empresa ya que fue recomendado por un amigo, así también el 20% respondió que envió curriculum y ningún empleado lleno solicitud de trabajo ya que la empresa no cuenta con dicho documento.

16. ¿Al momento de ingresar a INCOE, S.A. de C.V. le realizaron entrevista de trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza entrevista de trabajo a sus empleados al momento que estos ingresan a trabajar a la empresa.

TABLA N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	78%
No	23	22%
Total	105	100%



Interpretación:

El 78% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., le realizaron entrevista de trabajo al momento de ingresar a la empresa; mientras que un 22% no le realizaron entrevista lo cual indica que la empresa no ve como ventaja dicho documento.

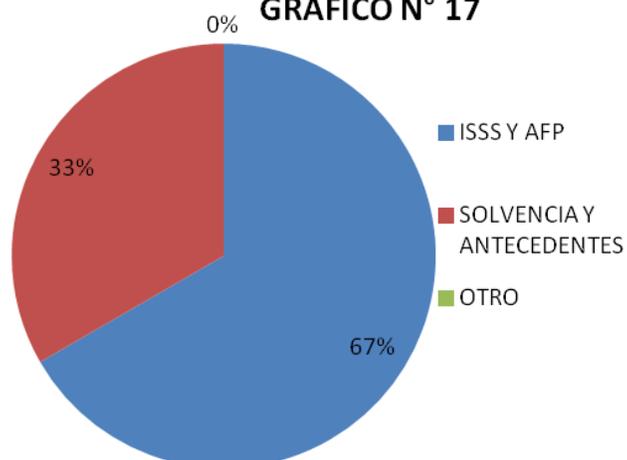
17. ¿Qué documentos presentó al momento de ingresar a INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si la empresa solicita los documentos básicos de los empleados al momento de ingresar a la empresa.

TABLA N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
ISSS – AFP	61	58%
Solvencia y Antecedentes Penales	44	42%
Otro	0	0%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 17



Interpretación:

Del 100% del total de empleados encuestados, el 58% respondieron que los únicos documentos que presentaron fueron el ISSS y AFP, mientras que únicamente el 42% solamente presentó la solvencia y antecedentes penales.

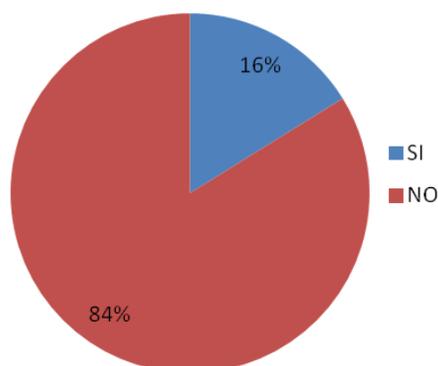
18. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que se planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

Objetivo: Conocer si se toman en cuenta las ideas y opiniones del personal ante cambios que la empresa planea para mejorar su operatividad y funcionalidad.

TABLA N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	16%
No	88	84%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 18



Interpretación:

El 16% de los empleados consideran que la empresa únicamente toma en cuenta parte de las opiniones que recomiendan a sus jefes para obtener mejoras dentro del departamento en el que labora mientras que el 84% respondieron que no toman en cuenta sus opiniones.

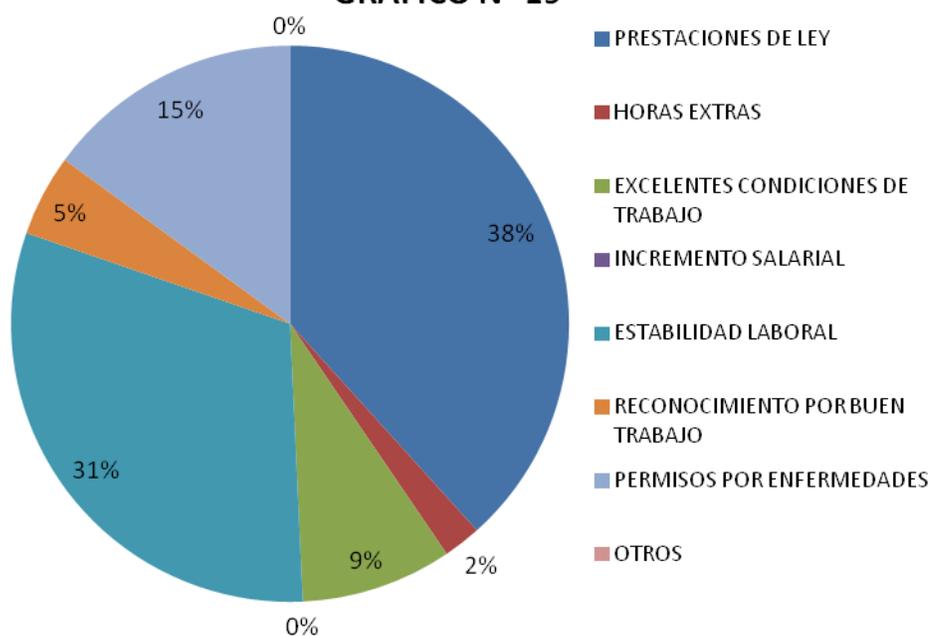
19. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar cuál o cuáles son los beneficios laborales que les brinda INCOE, S.A. de C.V. a sus empleados.

TABLA N° 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Prestaciones de Ley	39	38%
Horas Extras	2	2%
Excelentes Condiciones de Trabajo	10	9%
Estabilidad Laboral	33	31%
Reconocimiento por Buen Trabajo	5	5%
Permisos	16	15%
Otros	0	0%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 19



Interpretación:

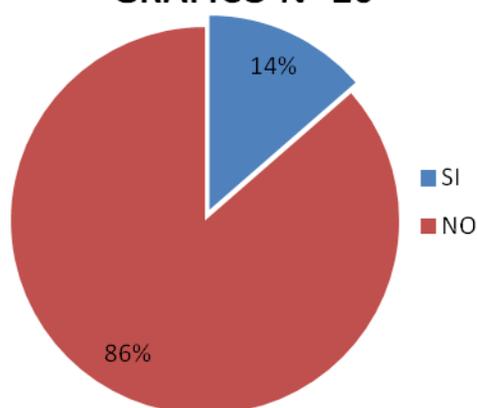
Los beneficios laborales que más consideran los empleados que les proporciona la empresa son el de prestaciones de ley, y estabilidad laboral con un 31%. Cabe mencionar que el total de respuestas difiere de los 105 elementos que conforman la población en estudio debido a que los encuestados tuvieron la opción de marcar más de una de las alternativas que se les presentaron.

20. ¿Existe liderazgo en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten orientados y dirigidos por un líder dentro de la empresa

TABLA N° 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	14%
No	90	86%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 20**Interpretación:**

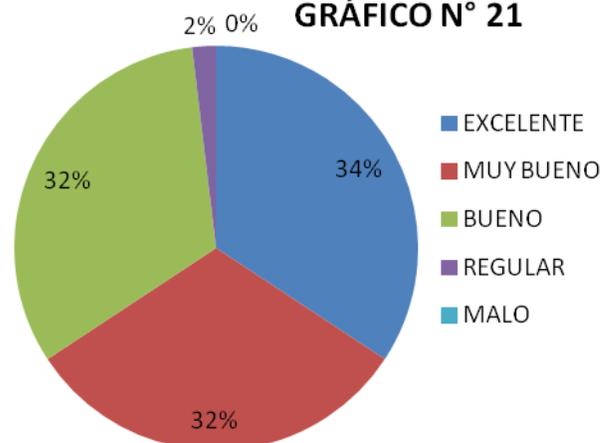
El 86% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., respondieron que no existe liderazgo en su área de trabajo, mientras que únicamente un 14% de los empleados consideran que si existe liderazgo.

21. ¿Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción en el cual los empleados ejercen sus actividades dentro de la empresa.

TABLA N° 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	36	34%
Muy Bueno	33	31%
Bueno	34	32%
Regular	2	2%
Malo	0	0%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 21

Interpretación:

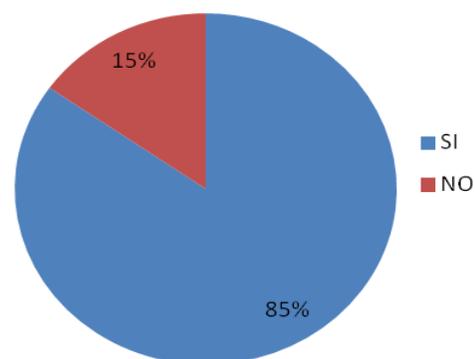
El 34% de los empleados consideran que el trabajo que desarrollan dentro de la empresa es excelente, mientras que un 31% y 32% consideran que el trabajo que desarrollan se encuentra en el rango de Muy bueno y Bueno, demostrando que la empresa debe evaluar su rendimiento laboral para que los empleados se sientan motivados al momento de ejecutar su trabajo.

22. ¿Existe control de entradas y salidas de personal en INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer si en la empresa existe un control de entradas y salidas del personal.

TABLA N° 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	85%
No	16	15%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 22**Interpretación:**

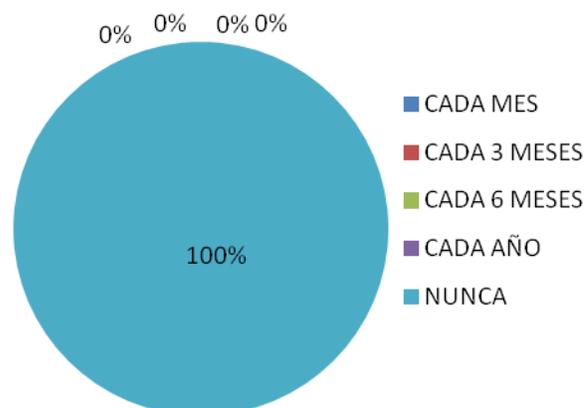
Del 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., el 85% respondieron que existe control de entradas y salidas, únicamente el 15% respondió que no existe control de entradas y salidas.

23. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluación de desempeño en INCOE, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar el tiempo que la empresa evalúa el desempeño del personal.

TABLA N° 23

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada Mes	0	0%
Cada 3 Meses	0	0%
Cada 6 Meses	0	0%
Cada Año	0	0%
Nunca	105	100%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 23

Interpretación:

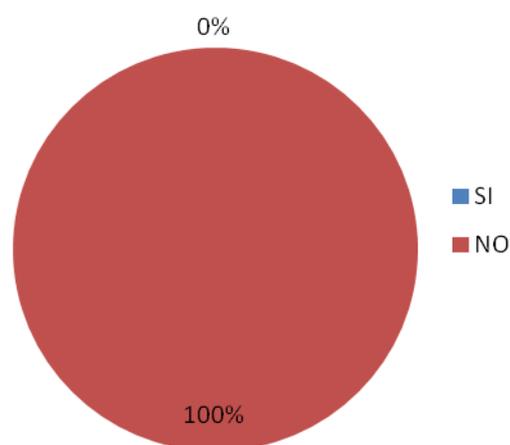
El 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., respondieron que no realizan ninguna evaluación del desempeño en la empresa, lo que demuestra que la empresa tiene bajo rendimiento o control en los empleados.

24. ¿Existe en INCOE, S.A. de C.V., un plan de capacitación?

Objetivo: Identificar si la empresa consta con un plan de capacitación para sus empleados.

TABLA N° 24

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	105	100%
Total	105	100%

GRÁFICO N° 24**Interpretación:**

El 100% de los empleados de INCOE, S.A. de C.V., respondieron que no existe un plan de capacitación en la empresa, por lo cual queda demostrado que la empresa tiene poco conocimiento de la ventaja e importancia de un plan de capacitación.

ANEXO No 5

**SINTESIS DE LA
ENTREVISTA
REALIZADA AL
GERENTE GENERAL**



**GUIA DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA
INCOE, S.A. DE C.V. DEDICADA A LA VENTA DE LÁCTEOS
EN POLVO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COLÓN.**



Gracias por la entrevista, por el espacio de tiempo para conversar sobre las “Perspectiva de desarrollo Incoe, S.A. de C.V. dedicada a la venta de productos lácteos en polvo.

Objetivo: Complementar información obtenida hasta hoy de los procesos administrativos, que contribuya a documentar la investigación de campo.

Dirigida a: Gerente General

Nombre: Sr. Jaime Escobar

Tiempo de ejercer cargo. 16 años.

1. ¿Cuándo inicio operaciones Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V., como una entidad jurídica?

R/ Nosotros iniciamos operaciones como una empresa jurídica en noviembre del año 2000.

2. ¿Por qué no se cuenta con una misión para INCOE, S.A. DE C.V.?

R/ Sinceramente a mí siempre me ha interesado tener definida una misión, pero a mi papá (Representante Legal) nunca le interesa ya que no lo ve importante para el negocio, es por ese motivo que no se cuenta con una misión.

3. ¿De acuerdo a su opinión considera necesario contar con una misión para INCOE S.A de C.V?

R/ Si es necesario ya que define el camino de la empresa.

4. ¿Por qué razón no se cuenta con una Visión?

R/ Sinceramente a mí siempre me ha interesado tener definida una misión, pero a mi papá (Representante Legal) nunca le interesa ya que no lo ve importante para el negocio, es por ese motivo que no se cuenta con una misión.

5. ¿Considera necesario contar con una Visión, para la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V.?

R/ Si es bien necesario, hoy en día todas las empresas no importa su tamaño cuentan con una visión.

6. ¿A qué se debe que no cuentan con objetivos en INCOE, S.A. DE C.V.?

R/ Sinceramente a mí siempre me ha interesado contar con objetivos, pero a mi papá (Representante Legal) nunca le interesa ya que no lo ve importante para el negocio, es por ese motivo que la empresa no cuenta con objetivos.

7. ¿Considera necesario crear objetivos en la empresa INCOE S. A de C.V?

R/ Si es muy necesario, para que los empleados, clientes y proveedores conozcan nuestros objetivos.

8. ¿Según su punto de vista, considera que se están alcanzado los objetivos trazados por INCOE S. A de C.V?

R/ Debido a que no existen objetivos escritos se puede decir que no pero nosotros como dueños consideramos que poco a poco se están alcanzando.

9. ¿Considera necesario crear valores Institucionales para INCOE S.A de C.V.?

R/ Si es necesario que la empresa tenga valores definidos y más que definidos es necesario que todo el personal los conozcan.

10. ¿A qué se debe que la empresa Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. no cuenta con una estructura Organizativa?

R/ Mi papá (Representante Legal) nunca le ha interesado invertir o gastar en eso ya que no lo ve importante.

11. Considera necesario contar con un Organigrama para INCOE, S.A. de C.V?

R/ Para mí si es muy necesario con un organigrama.

12. ¿De acuerdo a su punto de vista, considera necesario, contar con manuales de puesto en INCOE S.A de C.V?

R/ Para mí si es muy necesario, para mi papá no.

13. ¿Considera necesario que los trabajadores tengan por escrito las funciones que realizan en INCOE S.A de C.V?

R/ Claro que si me gustaría que los empleados tengan un manual donde pueden ver sus funciones y más que todo el por qué lo realizan.

14. ¿Cuáles son medios que se utilizan en INCOE S.A de C.V, para transmitir la información de trabajo?

R/ Correos, llamadas, reuniones, memorándum, mensajes de whatsapp.

15. ¿Qué manuales o documentos se les presentan a las personas que ingresan a trabajar por primera vez a INCOE S.A de C.V?

R/ Ninguno, ya que no existen.

16. ¿Qué mecanismo de control se utilizan para contratar personal en INCOE S.A de C.V?

R/ Únicamente se les pide su currículum y los documentos personales, DUI, NIT.

17. ¿Considera necesario contar con planes administrativos para INCOE S.A de C.V?

R/ Si es necesario pero actualmente solo lo manejamos en pensamiento pero no están escritos.

18. ¿Considera necesario la entrevista a un empleado para que usted decida si se le da una plaza de trabajo o no en INCOE S.A de C.V?

R/ Claro que sí, cuando yo entrevisto soy muy cuidadoso y delicado pero cuando mi papá lo hace no es así ya que a él lo que le importa es que el personal pueda hacer el trabajo.

19. ¿Qué documentos legales se le pide a un trabajador antes de ingresar a trabajar por primera vez en INCOE S.A de C.V?

R/ Los documentos que se le piden al trabajador únicamente son el DUI NIT, si tiene seguro y AFP se le solicita.

20. ¿Considera necesario tomar en cuenta la opinión del trabajador en los planes estratégicos que lleva a cabo INCOE S.A de C.V?

R/ A mi criterio si, de hecho siempre que voy a tomar decisión, consulto con algunos empleados, mi papá casi nunca lo hace.

21. En los estados financieros del 2014 comparado con los del 2015, y el análisis de las razones financieras, se puede analizar que las ventas han disminuido para el año 2015, a pesar de la inversión llevado a cabo en la contratación de personal para el área de ventas, para este mismo año los inventarios aumentaron, ya que el movimiento de convertirlos a efectivo o cuentas por cobrar, paso de 5 a 1 vez , lo que indica que fue más lento la recuperación de efectivo o cuentas por cobrar al año; con respecto a la liquides, la empresa se encuentra en riesgos de insolvencia, ya que paso 1.05 a 1.23 para el año 2015, pero no es lo suficiente por lo que continua insolvente, para que la empresa se encuentre solvente tiene que tener una Razón de Solvencia entre 1.5 y 2.0 para cumplir con todas sus obligaciones económicas a corto y a largo plazo. Conociendo el análisis financiero anterior ¿Cómo evalúa la situación Financiera actual de INCOE S.A de C.V?

R/ Sinceramente el año 2015 realizamos muchas inversiones entre ellas está la promoción de nuestra marca IRA26 a nivel de empaçado, es decir realizamos la inversión en personal, equipo, mobiliario todo esto con la finalidad de empezar a vender a tiendas y supermercados mayorista y lograr colocar nuestra marca en todas las tiendas, es por ello que aumento la cuanta por cobrar debido a que se les da crédito de más de 30 días, a diciembre del año 2015 las ventas no aumentaron pero se debe al precio de venta ya que el precio bajo casi un 40% es decir nosotros vendimos un poco más en volumen de productos pero no se ve reflejado ya que el precio de venta disminuyo.

Otra inversión fuerte que se realizo fue la compra de materia prima en volúmenes fuertes, es decir se compró demasiado producto a un precio que en el mercado internacional era bajo se aprovechó a comprar volúmenes fuertes, meses después que se realizó la compra los precios internaciones se fueron a la baja casi en un 50% de lo que se había comprado, se tuvo que comprar más para lograr promediar el producto que se había comprado caro y así lograr ser competitivo en el mercado es por ello que l inventario se nos disparó en el año 2015.

Las decisiones explicadas anteriormente fueron las que nos han perjudicado y fueron las más relevantes es por ello que entiendo que la situación financiera actualmente no nos favorece pero creemos que este año al menos mantengamos las ventas del año 2015.

22. Según el análisis financiero que realizamos por medio de la Rotación de Cuentas por Pagar, para el año 2014 la empresa cancelo 10 veces en el año con recursos líquidos, para el año 2015 este incremento a 12 veces en el año lo cual indica que la gestión de cuentas por pagar no está siendo eficiente ya que la rotación debe ser la más baja en un año. ¿A qué se debe que dichas cuentas no estén siendo bien gestionadas?

R/ Primeramente no tenemos controles para darnos cuenta de dicha situación, así también no existen políticas que estén escritas de Cuentas por pagar ni de otra cuenta financiera donde los empleados puedan conocer o tomar de guía, además todo las decisiones las manejamos mi papá y yo, por lo que muchas veces no evaluamos las cifras de los estados financieros, pero es por lo mismo porque no existe nadie que se encargue de proporcionarnos dicha información financiera.

23. ¿Cómo considera que INCOE S.A de C.V tiene la capacidad para atender sus obligaciones a corto plazo por ejemplo los créditos rotativos?

R/ Actualmente no tenemos fondos propios para solventar los créditos a corto plazo, la única salida es contratar más créditos e ir pagando los actuales.

24. Con base al análisis financiero de los estados financieros 2014 y 2015 ¿A qué se debe el aumento en los inventarios para el año 2015 en INCOE S.A de C.V?

R/ Tal como les comente anteriormente el aumento del inventario se debe a que en mayo del año 2015 los precios disminuyeron y logramos comprar volúmenes fuertes, pero los siguientes meses del año 2015 los precios bajaron hasta un 40% del precio que compramos, para ello tuvimos que comprar más producto para lograr promediar el producto que compramos caro, es por ello que nuestro inventario aumento muchísimo.

25. ¿Comparando los estados de Resultado de 2014 con 2015, estos reflejan una disminución en las ventas \$ 467,789.72 ¿A qué atribuye INCOE S.A de C.V, la disminución en las ventas en el año 2015?

R/ La disminución de las ventas se debe a que el Ministerio de Educación compro menos en el año 2015, es ahí donde no se logró aumentara o mantener la venta del 2014, así también los precios de venta en el año 2015 disminuyeron esto provoco que las ventas no aumentaran.

26. En base al análisis financieros desarrollado de los Estados de Resultados 2014 y 2015 la Utilidad neta en el año 2014 fue de \$618,819.00 y en el año 2015 fue de \$330,403.92 es decir para el año 2015 disminuyo \$288,415.08 ¿Considera normal la disminución de la utilidad neta en INCOE S.A de C.V para el año 2015?

R/ No, no es normal para nada, sinceramente estamos preocupados por dicha situación, esto se debe a las inversiones que se realizaron en el año 2015 y que por ende no se han visto reflejada en las ventas, una de las causas es el incremento en los gastos operativos debido al incremento del personal y los gastos de promoción de la marca, es por ello que los gastos incrementaron y por ende no se obtuvo la utilidad deseada.

27. En los estados financieros 2014 comparados con 2015, se analiza que tanto los inventarios de mercadería se han movido menos respecto a 2015 y la recuperación de las cuentas por cobrar se hacen de forma más lenta, es decir que los clientes se están tardando mucho más tiempo en pagar. ¿Considera necesario crear nuevas estrategias de rotación de inventario, para aumentar el número de veces, en convertirlos en efectivo o cuentas por cobrar?

R/ Los inventarios aumentaron debido al fenómeno de las compras que les explique anteriormente, normalmente realizamos compra programadas dependiendo del nivel de ventas y no es normal para la empresa tener inventarios altos.

Respecto a las cuentas por cobrar, estas han aumentado debido al crédito que se les concede a las tiendas mayoristas y supermercados, estos clientes trabajan con créditos y son créditos si es posible

de más de 30 días por lo que sí es preocupante actualmente las cuentas por cobrar por que están demasiado altas pero es por lo propio ya que estamos realizando la inversión de entrar con nuestra marca a dichas empresas y por el momento lo mantenemos; así mismo estamos realizando políticas de cuentas por cobrar por ejemplo un descuento por pronto pago, esto no está definido pero esperamos implementar en el último trimestre del año.

ANEXO No 6

MANUAL DE BIENVENIDA

• Bienvenidos •



Copyright ©2014. Todos los Derechos Reservados



CONTENIDO

BIENVENIDA.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
¿QUINES SOMOS?.....	3
ANTECEDENTES HISTORICOS.....	3
UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	5
MISIÓN Y VISIÓN.....	6
VALORES.....	6
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	7
OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.....	7
PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.....	8
PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA.....	8
CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADO.....	9

BIENVENIDA

Desde la Gerencia General de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V, queremos darte la Bienvenida a nuestro equipo y desearte mucha suerte en esta nueva etapa laboral que esperamos sea lo más fructífera posible.

A través de este manual conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días de trabajo con nosotros.

A partir de hoy, formas parte de la gran familia de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A de C.V; adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de dar tu máximo esfuerzo para que contribuyas al óptimo desarrollo de las actividades, así mismo que puedas desarrollarte laboralmente en tu nuevo puesto de trabajo.

Esperamos que este manual te ayude en tu proceso de adaptación a la empresa y te sirva como inducción para conocerla; y al mismo tiempo te sientas y consideres parte de esta gran familia.

Una vez más te damos una cordial bienvenida a nuestro equipo, deseamos disfrute trabajar con nosotros.

Atentamente

ARNULFO ESCOBAR
Director
INCOE S.A de C.V.

INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado para que el personal de nuevo ingreso se adapte de manera rápida al equipo de trabajo de Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V.

La finalidad de este documento es que el nuevo personal conozcas la empresa en la que laborara, ya que pretende que se sienta identificado y comprometido con la misma.

El presente Manual de Bienvenida contiene:

1. ¿Quiénes Somos?
2. Historia
3. Ubicación geográfica.
4. Misión y Visión.
5. Valores.
6. Estructura Organizacional.
7. Obligaciones de los trabajadores.
8. Prohibiciones de los trabajadores.
9. Prestaciones que brinda la empresa.
10. Contratación individual del empleado.

¿QUIÉNES SOMOS?

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la importación, venta y distribución por volumen de leche en polvo a granel (bolsa de 25kg), importada de países como: Irlanda del Norte, Estados Unidos, Nueva Zelanda.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Inversiones Comerciales Escobar, S.A. de C.V. Se constituye como una entidad jurídica el 28 de noviembre del año 2000, anteriormente trabajaban bajo el nombre de Arnulfo Escobar de Paz como una persona natural.

La marca IRA26, en sus inicios fue lanzada en el mercado nacional en 1953 por el gobierno del coronel Oscar Osorio quien a través del programa IRA (Instituto Regulador de Abastecimiento), una herramienta del Estado para obligar a los acaparadores a vender los precios que establecía el IRA y así garantizar un mercado de compra a los pequeños agricultores, evitando el intermediario e invertir en controlar los precios de productos básicos. Tal como se menciona anteriormente la palabra IRA significa Instituto Regulador de Abastecimiento y el número 26 se colocó, así como una marca ya que, cuando comenzó el IRA la leche en polvo importada contenía el 26% de grasa, es por ello que se patentó la marca IRA26.

El programa IRA se implementó con el fin de facilitar el acceso del consumo de leche en polvo, siendo este producto incluido dentro de la canasta básica alimentaria urbana y rural, buscando favorecer a la población de escasos recursos, por ende, en muchas ocasiones su precio era simbólico y hasta inclusive gratis cuando se realizaban donaciones.

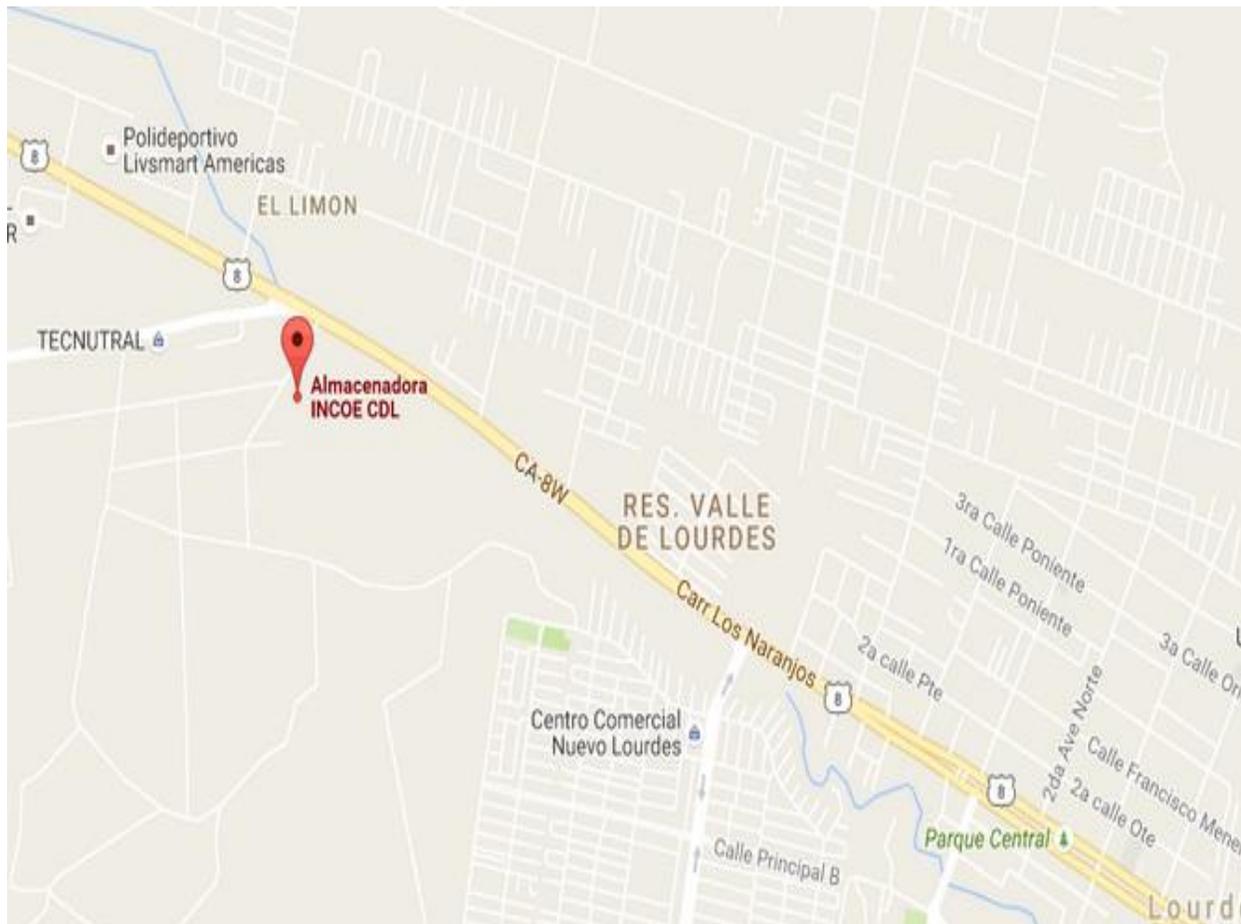
El 31 de julio de 1991 se da el cierre del Instituto Regulador de Abastecimiento (IRA), la marca de leche en polvo IRA26 formaba parte de dicho instituto, dicha marca la adquirió la empresa Orión, S.A. de C.V. empresa que se dedicaba al giro de construcción; en el año 2002 la empresa Orión S.A. de C.V. le vende la patente de la marca IRA26 a Inversiones Comerciales Escobar (INCOE), la cual realiza el traspaso debido a que el rubro de la compañía no estaba dirigido hacia productos alimenticios.

Desde el año 2002 la empresa INCOE comercializa la marca IRA26 únicamente como leche en polvo. Siendo su cliente potencial las empresas industriales dedicadas a la producción de productos alimenticios que requirieran como materia prima la leche en polvo, como las industrias de Lácteos, panaderías, elaboración de sorbetes y paletas, elaboración de horchata, entre otros.

En el año 2009 participo en la licitación de parte del Ministerio de Educación como parte del programa “VASO DE LECHE” implementado por el Gobierno de El Salvador el cual consiste en proporcionar leche en polvo para las escuelas e institutos públicos de todo el país; ganando su primer licitación lo cual permitió darse a conocer así como aumentar su potencial tanto financieramente como sus estructuras de almacenaje y oficinas, dicho programa actualmente sigue vigente por lo que la empresa desde el año 2009 ha estado brindando el producto al Ministerio de Educación.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Km. 27 ½ Carretera a Sonsonate, Calle Antigua Hacienda El Tránsito.



MISIÓN.

“Somos una empresa dedicada a la producción y distribución de leche en polvo, manteniendo los mayores estándares de calidad, que nos hace mantener como una empresa líder en el mercado, y dirigido especialmente a la población de escasos recursos.”

VISIÓN

“Ser una empresa líder en la fabricación y distribución de leche en polvo, manteniendo los altos niveles de calidad; mediante los sistemas integrales, personal capacitado y con tecnología avanzada; desarrollando cada día nuestro compromiso de eficiencia y accesibilidad a nuestros productos; comprometidos con toda una población.”

VALORES.

1. Puntualidad.
2. Calidad.
3. Trabajo en equipo.
4. Honestidad.
5. Responsabilidad
6. Comunicación.
7. Integridad
8. Excelencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. EDICION: 01 AÑO: 2016

- ✓ Junta General de accionistas.
- ✓ Auditor externo.
- ✓ Junta directiva.
- ✓ Gerencia General.
- ✓ Departamento de administración.
- ✓ Departamento contable.

- ✓ Departamento de logística y abastecimiento.
- ✓ Departamento de producción.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

- Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo los respectivos horarios de trabajo.
- Desempeñar las actividades con diligencia y eficiencia, poniendo un alto grado de esfuerzo en la búsqueda de los objetivos propuestos por la empresa INCOE S.A. de C.V.
- Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
- Respetar a los superiores y acatar las indicaciones que sean dadas por ellos.
- Mantener buenas relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo.
- Cuidar maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarlos en buen estado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- Al personal que se relaciona directamente con los clientes, la atención debe ser eficiente además de brindarles un trato cordial, asegurando la buena imagen de la empresa.
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.
- Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.
- Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.

- Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos.
- Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
- Provocar, causar o participar en riñas o peleas.
- Utilizar palabras soeces o dirigirse a compañeros en forma irrespetuosa e insultante.
- Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en la empresa, salvo que sea necesaria para el puesto de trabajo desempeñado.
- Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores.

PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA.

- El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge e hijos hasta la edad de 12 años, para lo cual el empleado aporta 3% del salario y la empresa el 7.5%.
- Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la participación de 6.25% y la de la empresa de 6.75%.
- Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo y los que tengan menos tiempo, lo recibirán de forma proporcional.
- Todo empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese periodo.

CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADO.

La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual será renovado cada año.

Algunas especificaciones del Contrato de Trabajo son:

Horario de Trabajo

Para el personal administrativo el horario es de Lunes a Viernes de 8:00 a.m., a 5:00 p.m., y Sábado de 8:00 a.m., a 12:00 p.m. Contando con una hora disponible para el almuerzo. El horario para el personal de distribución de mercadería dependerá de la cantidad de pedidos que tengan que entregar, al igual que el personal de promoción se apegara al horario de las empresas donde se encuentren.

Forma y Lugar de Pago.

El sueldo de cada empleado será entregado mediante depósito bancario en cuenta de ahorros. Para el personal operativo los pagos se realizan 14 y 28 de cada mes. Para el personal administrativo los pagos son cada 15 y 30 de cada mes. En ambos casos se aplican los respectivos descuentos de ley, lo cual el empleado puede constatar en la respectiva boleta de pago que detalla el sueldo devengado y los respectivos descuentos.

Aguinaldo.

Se entrega en la primera quincena del mes de Diciembre, el cual se calcula según lo establecido en el Código de Trabajo.

Vacaciones Anuales

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozara de quince días de vacaciones remuneradas.

Días de Asueto.

- 1° de Enero
- Jueves, Viernes y Sábado de Semana Santa
- 1° de Mayo
- 10 de mayo
- 17 de Junio.
- 3,5 y 6 de Agosto
- 15 de Septiembre
- 2 de Noviembre
- 25 de Diciembre

ANEXO No 7

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Manual de Organización



MANUAL ORGANIZACIONAL

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

NOMBRE DE LA UNIDAD: **JUNTA GENERAL**

PAG. 1/1

DEPENDE: -----

UNIDADES SUBORDINADAS: **JUNTA GENERAL**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

OBJETIVOS:

Coordinar sus operaciones con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa y aprobar los contratos, documentos, condiciones de ventas, reglamentos, y asesorar en conflictos laborales, para la correcta toma de decisiones.

FUNCIONES:

- Convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de las Asambleas Generales y la Junta Directiva.
- Poner los intereses de la compañía por encima de todo interés personal o de otro tipo.
- Divulgar inmediatamente cualquier conflicto de interés al resto de la junta directiva.
- Abstenerse de votar en cuestiones que podrían involucrar un conflicto de interés personal.
- Asegurar la sucesión de la alta gerencia.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Asegurar que los sistemas de control interno y de administración de riesgos de la compañía sean adecuados.

RELACION FUNCIONAL:

- Internas: Con Junta Directiva y Presidencia
- Externa: Con Proveedores y Clientes.



MANUAL ORGANIZACIONAL

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

NOMBRE DE LA UNIDAD: JUNTA GENERAL

PAG. 1/1

DEPENDE: JUNTA GENERAL

UNIDADES SUBORDINADAS: PRESIDENCIA

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

OBJETIVOS:

Evaluar la eficiencia de la administración general de la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V.

FUNCIONES:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía
- Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la empresa.
- 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 y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta general.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

RELACION FUNCIONAL:

- Internas: Con Junta General y con los diferentes departamentos de la empresa.
- Externa: Con otras organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales.



MANUAL ORGANIZACIONAL

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

NOMBRE DE LA UNIDAD: **GERENCIA**

PAG. 1/1

DEPENDE: **PRESIDENCIA**

UNIDADES SUBORDINADAS: **DEPTO. RRHH, CONTADURIA, MERCADEO Y PRODUCCION.**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

OBJETIVOS:

Definir las estrategias a seguir para después organizar internamente la empresa de tal forma que facilite la consecución de dichos objetivos. Con el fin de lograr una administración plena en la empresa Inversiones Comerciales Escobar S.A. de C.V.

FUNCIONES:

- Dirigir y controlar cada área de la empresa INCOE S.A. de C.V.
- Sobrepasar las venas pronosticadas para cada periodo para tener la mayor rentabilidad, y fidelidad a los clientes.
- contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobrar a los clientes, pagar a los proveedores y plantilla al personal, y liquidación de os impuestos en las fechas correspondientes.
- establecer los estándares necesarios para la producción en el cual se conocerán los stocks mínimos y máximos de producto en bodega de almacén.
- realizar los informes referentes a los avances de la producción y ventas como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada por la presidencia.

RELACION FUNCIONAL:

- Internas: Con Junta General, Presidencia, supervisores y empleados de la empresa INCOE S.A de C.V.
- Externa: Con Proveedores e instituciones Públicas y Privadas Nacionales e Internacionales.

ANEXO No 8

**MANUAL
DE
DESCRIPCIÓN
DE
PUESTOS**

MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Manual Descripción de Puesto



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE GENERAL

PAG. 1/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0010

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION	CODIGO
Título del puesto: Gerente General	0010
Unidad Organizativa: Gerencia General	0010
Jefe Inmediato:-----	N/A
Puesto Subordinados: Asistente Administrativo	0020
Gerente de Recursos Humanos	0030
Contador	0040
Gerente de Mercadeo	0050
Gerente de Producción	0060

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Dirigir las actividades que ayuden a cumplir las metas y objetivos planeados como empresa.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE GENERAL

PAG. 2/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0010

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

3. TAREAS PRINCIPALES.

N°.	Descripción detallada de las tareas
1	Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo.
2	Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado, los cuales se plasman en la estructura organizacional u organigrama, en los manuales de bienvenida, organizacionales y el de puestos.
3	Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.
4	Selecciona, asigna, motiva, integra, promueve y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
5	Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación,
6	Controla el desempeño de las personas, verifica los logros de la organización, evalúa la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
7	Crea climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.
8	Revisar el informe de las ventas, analizar los márgenes con el fin de hacer correcciones futuras.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE GENERAL

PAG. 3/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0010

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

4. PERFIL DE CONTRATACION:

4.1 EDUCACION FORMAL NESESARIA.

No.	Denominacion	Ed. Media y bachiller		Tecnico		Universitario		Post- Universitario		Prioridad		
		Prim	3° ciclo	Bachiller	Medio	Superior	Estudiante	Graduado	Maestria	Doctorado	Esencial	Compleme ntaria
1	Lic. Administracion de Empresas							X			X	

4.2 EDUCACION NO FORMAL NESESARIA

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementaria
1	Capacitación en RRHH		X		X	
2	Capacitación en Finanzas	X				X
3	Técnicas de Negociación		X		X	
4	Gestión Organizacional		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementaria
1	Gerente General		X			X	
2	Administrador Financiero		X			X	

EXPERIENCIA REQUERIDA DE 5 AÑOS O MAS



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE GENERAL

PAG. 4/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0010

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Proactivo	X	
2	Responsable	X	
3	Buenas relaciones interpersonales	X	
4	Ético	X	
5	Negociador	X	
6	Visionario	X	
7	Liderazgo		X

8. CONDICIONES PERSONALES

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Edad. Mayor de 30 años o mas	X	
2	Género: Masculino o Femenino		X
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

PAG. 1/4

NIVEL JERARQUICO: **GERENCIA**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0020**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACION	CODIGO
Nombramiento del puesto: Asistente Administrativo	0020
Unidad Organizativa: Gerencia General	0010
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puesto Subordinados: Gerente de Recursos Humanos	0020
Contador	0030
Gerente de Mercadeo	0040
Gerente de Producción	0050
	0060

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Llevar a cabo los procesos administrativos rigiéndose por norma y procedimientos definidos previamente y elaborar la documentación necesaria solicitada por el jefe inmediato con el fin de cumplir con los procesos administrativos.



MANUAL DE PUESTOS

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

PAG. 2/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0020

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

3. TAREAS PRINCIPALES.

N°.	Descripción detallada de las tareas
1	Recibir factures, ordenando por numero correlativa para tener el control de las ventas de producto que realice la empresa a diario.
2	Selección de personal capacitado y con el perfil adecuado para el beneficio de la empresa.
3	Capacitación del personal seleccionado, y proporcionarle el entrenamiento adecuado a las funciones que realizara en la empresa.
4	Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
5	Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
6	Recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores.
7	Recibe expedientes de las unidades solicitantes y lleva registro de las órdenes de compras.
8	Mantiene informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.



MANUAL DE PUESTOS

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

PAG. 3/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0020

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

4. PERFIL DE CONTRATACION:

4.1 EDUCACION FORMAL NESESARIA.

No.	Denominacion	Ed. Media y bachiller		Tecnico		Universitario		Post- Universitario		Prioridad		
		Prim	3° ciclo	Bachiller	Medio	Superior	Estudiante	Graduado	Maestria	Doctorado	Esencial	Compleme ntaria
1	Lic. Administracion de Empresas						X				X	

4.2 EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementaria
1	Cursos de computación			X	X	
2	Administración del tiempo			X	X	
3	Técnicas de redacción y presentación de informes			X	X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementaria
1	Asistente Administrativo				X	X	
2	Secretaria de Gerencia				X	X	
EXPERIENCIA REQUERIDA DE 2 AÑOS O MAS							



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

PAG. 4/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0020

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

6. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Ordenado	X	
2	Responsable	X	
3	Buenas relaciones interpersonales	X	
4	Ético	X	
5	Habilidad numérica		X
6	Habilidad para resolver problemas	X	

7. CONDICIONES PERSONALES

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Edad. Mayor de 25 años o mas	X	
2	Género: Masculino o Femenino	X	
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento	X	



MANUAL DE PUESTOS

INCOE S.A de C.V.

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

PAG. 1/4

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0030

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION	CODIGO
Título del puesto: Gerente de Recursos Humanos	0030
Unidad Organizativa: Administrativo	0030
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puesto Subordinados: secretaria	0031
Vigilancia	0032
Ordenanza	0033

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de capacitación. Además impartir las conferencias, cursos o actividades de capacitación programadas.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

PAG. 2/4

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0030**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

3. TAREAS PRINCIPALES.

N°.	Descripción detallada de las tareas
1	Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales.
2	Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
4	Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal.
5	Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
6	Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
7	Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

PAG. 3/4

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0030**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

4. PERFIL DE CONTRATACION:

4.1 EDUCACION FORMAL NESESARIA.

No.	Denominacion										Prioridad	
		Ed. Media y bachiller			Tecnico		Universitario		Post- Universitario		Esencial	Compleme ntaria
		Prim	3° ciclo	Bachiller	Medio	Superior	Estudiante	Graduado	Maestria	Doctorado		
1	Lic. Administracion de Empresas							X			X	

4.2 EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementaria
1	Cursos de computación			X	X	
2	Manejo de Excel y Word			X	X	
3	Técnicas de redacción y presentación de informes			X	X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementaria
1	Asistente Administrativo		X			X	
2	Bachiller: opción "contador"				X	X	

EXPERIENCIA REQUERIDA DE 2 AÑOS O MAS



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

PAG. 4/4

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0030

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Discreto	X	
2	Responsable	X	
3	Buenas relaciones interpersonales	X	
4	Ético	X	
5	Comunicativo	X	
6	Habilidad para resolver problemas	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Edad. Mayor de 25 Y 30 años.	X	
2	Género: Masculino o Femenino	X	
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento	X	



MANUAL DE PUESTOS

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

PUESTO: CONTADOR

PAG. 1/4

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0040

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION

	CODIGO
Título del puesto: Contador	0040
Unidad Organizativa: Gerencia	0010
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puesto Subordinados: Auxiliar contable	0041
Mensajero	0042

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Llevar ordenado todas las operaciones de forma estricta, **proporcionar de forma clara, rápida y sobre todo confiable** los reportes que permitan mostrar una imagen clara en términos financieros la situación de la empresa.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **CONTADOR**

PAG. 2/4

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0040**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

3. TAREAS PRINCIPALES.

N°.	Descripción detallada de las tareas
1	Cumplir con las obligaciones fiscales.
2	Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
3	Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.
4	Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.
5	Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.


MANUAL DE PUESTOS
INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.
PUESTO: CONTADOR
PAG. 3/4
NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO
NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0040
ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS
4. PERFIL DE CONTRATACION:
4.1 EDUCACION FORMAL NESESARIA.

No.	Denominacion	Ed. Media y bachiller			Tecnico		Universitario		Post- Universitario		Prioridad	
		Prim	3° ciclo	Bachiller	Medio	Superior	Estudiante	Graduado	Maestria	Doctorado	Esencial	Compleme ntaria
1	Lic. Administracion de Empresas							X			X	

4.2 EDUCACION NO FORMAL NESESARIA

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementaria
1	Conocimiento de leyes tributarias.			X	X	
2	Manejo de Excel y Word			X	X	
3	Técnicas de redacción y presentación de informes financieros			X	X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementaria
1	Lic. Contaduría publica			X		X	
EXPERIENCIA REQUERIDA DE 4 AÑOS O MAS							



MANUAL DE PUESTOS

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

PUESTO: CONTADOR

PAG. 4/4

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0040

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Honestidad	X	
2	Discreto	X	
3	Responsable	X	
4	Buenas relaciones interpersonales	X	
5	Ético	X	
6	Habilidad para resolver problemas	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementario
1	Edad. Mayor de 30o más años.	X	
2	Género: Masculino o Femenino	X	
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento	X	



MANUAL DE PUESTOS

INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.

PUESTO: GERENTE MERCADEO

PAG. 1/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0050

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACION

	CODIGO
Título del puesto: Gerente Mercadeo	0050
Unidad Organizativa: Gerencia General	0010
Jefe Inmediato: Gerente General	N/A
Puesto Subordinados: Asistente de mercadeo	0051
Displey	0052
Perifonista	0053

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y largo plazo para incrementar las ventas de la empresa.



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **GERENTE MERCADEO**

PAG. 2/4

NIVEL JERARQUICO: **GERENCIA**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0050**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

3. TAREAS PRINCIPALES.

N°.	Descripción detallada de las tareas
1	Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.
2	Realización de estudios de Mercado para obtener una comprensión clara de lo que los clientes de una organización realmente quieren.
3	Desarrollar estrategias de marketing para sus organizaciones.
4	Analizar las tendencias del mercado con el objetivo de identificar los mercados no explotados o nuevos para los productos y servicios de la organización.
5	Dirigir y liderar el equipo de trabajo.
6	Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.
7	Pronósticos y presupuestos de ventas.
8	Logística de la distribución física.

4. PERFIL DE CONTRATACION:

4.1 EDUCACION FORMAL NESESARIA.

No.	Denominacion											Prioridad	
		Ed. Media y bachiller			Tecnico		Universitario		Post- Universitario			Esencial	Compleme ntaria
		Prim	3° ciclo	Bachiller	Medio	Superior	Estudiante	Graduado	Maestria	Doctorado			
1	Lic. Administracion de Empresas							X				X	



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: **GERENTE MERCADEO**

PAG. 3/4

NIVEL JERARQUICO: **GERENCIA**

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: **0050**

ELABORADO POR: **RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS**

4.2 EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementaria
1	Capacitación en Mercadeo Internacional		X		X	
2	Capacitación en Desarrollo de nuevos mercados	X		X		X
3	Técnicas de Negociación		X	X	X	
4	Capacitación en Liderazgo		X	X	X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

No.	REQUISITOS	NIVEL				PRIORIDAD	
	Denominación	Director	jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementaria
1	Gerente de mercadeo Internacional			X		X	
2	Licenciatura en Psicología			X		X	
EXPERIENCIA REQUERIDA DE 5 AÑOS O MAS							



MANUAL DE PUESTOS



INVERSIONES COMERCIALES ESCOBAR S.A de C.V.



PUESTO: GERENTE MERCADEO

PAG. 4/4

NIVEL JERARQUICO: GERENCIA

NIVEL DE VALORIZACION DE PUESTO: 0050

ELABORADO POR: RENE LELESQUE, LUIS PALACIOS, ERICK SANTOS

6. HABILIDADES Y DESTREZAS

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
	Denominación	Esencial	Complementario
1	Proactivo	X	
2	Responsable	X	
3	Buenas relaciones interpersonales	X	
4	Ético	X	
5	Negociador	X	
6	Visionario	X	
7	Liderazgo	X	

7. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
	Denominación	Esencial	Complementario
1	Edad. Mayor de 30 años o mas	X	
2	Género: Masculino o Femenino		X
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

ANEXO No 9

CAPACITACIONES

CONTINUAS

**FICHA DE INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE
PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

I. Datos Generales:

Nombre Completo:	
Lugar y Fecha de Nacimiento:	
DUI N°	
Profesión:	
Cargo Actual en la empresa:	
Número de personas bajo su Mando:	
Domicilio Actual y Tel.:	
Correo Electrónico:	

II. Estudios Realizados:

Educación Formal

Grado Alcanzado	Institución	Título obtenido	Año
Superior No Universitaria(técnico)			
Superior Universitaria			

Educación No Formal

Certificado, Diploma	Institución	Año

III. Experiencia Laboral (Favor detallar desde el último empleo o empleo actual):

Fecha: Desde-Hasta	Cargo desempeñado	Principales funciones
1.		
2.		
3.		

SOLICITUD DE CAPACITACION DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Fecha de Recepción:

FECHA - - N° de Solicitud:

SIGLAS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

(Razón Social)

N.I.T. DE LA EMPRESA: - - -

TELEFONO: - Ext.: FAX: -

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP: (Según Ultimo recibo ISSS) NUMERO PATRONAL:

APOYO INSAFORP EN EL AÑO EN CURSO (Uso INSAFORP) NUMERO DE EMPLEADOS

ACTIVIDAD ECONOMICA: (De acuerdo a Clasificacion ISSS)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION EN LA EMPRESA

CORREO ELECTRONICO

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

RAZON SOCIAL DEL ORGANIZADOR : COSTO POR PERSONA : LUGAR DE EJECUCION:

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO DE EJECUCION DEL EVENTO

No. HORAS : DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION: HORARIO (S):

16

DESCRIBA BREVEMENTE SU INTERES EN PARTICIPAR EN EL EVENTO:

PARTICIPANTES PROPUESTOS:

NOMBRE	CARGO	Nº ISSS	Nº DUI	F	M
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una)

GESTION DE RECURSOS HUMANOS



