

88 - 010391
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“Diagnóstico de la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña en las Areas de Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas, Sub Sector Vestuario Exterior para Damas”.

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

HILDA CONSUELO AVALOS
EFRAIN RAMIREZ ARGUETA
JORGE ALBERTO RUBIO RAMIREZ



PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciado en Administración de Empresas

OCTUBRE DE 1987

338.47687
A945d

UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 10109271

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

"DIAGNOSTICO DE LA MEDIANA EMPRESA
INDUSTRIAL SALVADOREÑA EN LAS AREAS DE
MERCADERO, PRODUCCION, PERSONAL Y FINANZAS

SUBSECTOR:
VESTUARIO EXTERIOR PARA DAMAS

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:
HILDA CONSUELO AVALOS
EFRAIN RAMIREZ ARGUETA
JORGE ALBERTO RUBIO RAMIREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OCTUBRE 1987

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLON
RECTOR

ING. RENE MAURICIO MEJIA MENDEZ
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. MARIA HORTENSIA DUEÑAS DE GARCIA
DECANO

LIC. NOEL AMERICO FIGUEROA
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE: LIC. RANDOLFO TEJADA HEREDIA

1ER. VOCAL: LIC. BENJAMIN ISAAC COLATO

2DO. VOCAL: LIC. FRANCISCO CHACON

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO** : Agradezco el haberme permitido obtener este triunfo.
- A MIS PADRES** : Hilda Esperanza y Francisco Rosalío con cariño e infinita gratitud.
- A MI ESPOSO** : Jorge Alberto por su amor y comprensión.
- A MIS HIJAS** : Kelly Guadalupe, Karen Ivette, Bessy Mirey quienes me sirvieron de inspiración y a las que les quité parte del tiempo necesario para su recreación.
- A MIS HERMANOS** : Morena, Guadalupe, Karla y Jorge por haberme apoyado en todo momento.
- A MI SUEGRA** : Paula Rubio, como muestra de agradecimiento por el tiempo dedicado al cuidado de mis hijas, ya que sin esta ayuda no hubiera sido posible la culminación de esta meta.
- A MIS PROFESORES** : Por su valiosa contribución en mi formación profesional.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**: Con aprecio y respeto.

Hilda Consuelo

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO : Con amor y gratitud.
- A MIS PADRES Y HERMANOS : Por haberme posibilitado las bases del conocimiento.
- A MI ESPOSA ISABEL : Por su apoyo moral con su amor y comprensión.
- A MIS HIJAS WENDY Y CECILITA : Por haberlas privado de su recreación.
- A MIS CATEDRATICOS Y ASESOR : Por proporcionar la enseñanza que hizo posible mi triunfo.

Efraín

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO** : Agradezco el haberme permitido obtener este triunfo.
- A MIS PADRES** : Paula Rubio y Jorge Alberto Ramirez con cariño e infinita gratitud.
- A MI ESPOSA** : Hilda Consuelo por su amor y comprensión.
- A MIS HIJAS** : Kelly Guadalupe, Karen Ivette, Bessy Mirey quienes me motivaron para lograr este triunfo y a las que privé de su tiempo para su diversión.
- A MIS HERMANOS** : Lila, Milagro, Maritza, Omardo por haberme apoyado moral y económicamente.
- A MIS PROFESORES** : Por su valiosa contribución en mi formación profesional.
- A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS** : Con aprecio y respeto.

Jorge Alberto

INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA	
INDUSTRIAL SALVADOREÑA DEL SUBSECTOR	
VESTUARIO EXTERIOR PARA DAMAS	
A. ANTECEDENTES	1
1. Evolución y Desarrollo	1
2. Características	7
3. Importancia	7
4. Concepto de Mediana Empresa	10
B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
1. Principio de Organización	10
2. Reglas de Organización	11
C. AREA DE MERCADEO	17
1. Concepto e Importancia	17
2. Planeación de Mercadeo	19
3. Variables Endógenas de Mercado	19
a. Producto	20
b. Plaza	27

	<u>PAGINA</u>
c. Precio	30
d. Promoción	33
4. Variables exógenas de mercado	39
D. AREA DE PRODUCCION	41
1. Concepto e Iportancia	41
2. Planificación	42
3. Organización	47
4. Proceso de Producción	48
5. Control	53
6. Inventarios	56
7. Seguridad Industrial	61
E. AREA DE PERSONAL	66
1. Concepto e Importancia	66
2. Planeación del Personal	68
3. Reclutamiento	70
4. Selección	72
5. Inducción	74
6. Adiestramiento	74
7. Capacitación	76
8. Prestaciones	79
9. Relaciones Laborales	81
F. AREA DE FINANZAS	85
1. Concepto e Importancia	85

	<u>PAGINA</u>
2. Función Financiera	87
3. Capital de Trabajo	91
4. Fuentes de Financiamiento	106
5. Uso de Fondos	124
6. Indicadores Financieros	126
CAPITULO II	
INVESTIGACION DE CAMPO PARA DETERMINAR LA SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA DEL VESTUARIO EXTERIOR PARA DAMAS	
A. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	134
1. Objetivos Generales	134
2. Objetivos Específicos	134
3. Hipótesis General	135
4. Hipótesis Específica	136
B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	136
1. Investigación Bibliográfica	136
2. Investigación de Campo	137
3. Método de Obtención de Datos	137
4. Tabulación y Análisis de los datos	139
C. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL POR AREA	233

	<u>PAGINA</u>
CAPITULO III	
PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y SOLUCIONES	
PROPUESTAS	240
Area Mercado	241
Area de Producción	243
Area Personal	247
Area de Finanzas	251
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	258
Estructura Organizativa	259
Area de Mercado	260
Area de Producción	263
Area de Personal	267
Area de Finanzas	269
CONCLUSIONES GENERALES	274
GLOSARIO	278
BIBLIOGRAFIA	292
ANEXO	

INTRODUCCION

La mediana empresa industrial salvadoreña cumple con un papel importante en la reactivación de la economía nacional, razón por la que el objetivo de este trabajo ha sido - realizar un diagnóstico sobre la situación actual en las - áreas de mercado, producción, personal y finanzas de las em presas del sector vestuario exterior para damas. Se ha pretendido conocer los problemas, limitaciones y desventajas a que se enfrenta este sector productivo; a los cuales se les han dado posibles alternativas de solución apegadas a su realidad; para que de esta manera los medianos industria les al consultar y poner en práctica este documento, se puedan beneficiar logrando una mayor productividad que les permita un mejor desarrollo y la posibilidad de transformarse a corto plazo en gran empresa. Al mismo tiempo hacemos conciencia en todas aquellas personas e instituciones relacionadas con el sector manufacturero de la mediana industria (como son instituciones financieras, gubernamentales, consultoras, etc.) a que la fortalezcan y ayuden para hacerle frente a su situación de desventaja con respecto a la gran empresa, ya que se observó que las tasas de interés de los préstamos son iguales a los que les conceden a la gran empresa y además les exigen estudios de factibilidad que no

pueden ser elaborados por no contar con los profesionales adecuados por el alto costo de sus honorarios..

Agregado a lo anterior se enfrentan a una demanda de un reducido mercado interno saturado, razón por la que tienen maquinaria ociosa. Por lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar la necesidad de la realización de esta investigación en este sector de la mediana empresa.

Este trabajo está integrado por cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El Capítulo Uno comprende el resultado de la investigación bibliográfica y de campo llevada a cabo en instituciones que tienen relación con el quehacer de estas empresas, en lo que concierne a la evolución y desarrollo, su concepto, la importancia, las características, la estructura organizativa; así como también la investigación bibliográfica que necesitan conocer los dirigentes de estas empresas, en las áreas funcionales como son mercadeo, producción, personal y finanzas.

El Capítulo Dos comprende la investigación de campo en la cual se ha tratado de conocer la verdadera situación que vive la mediana empresa del sector antes mencionado.

Todos los formularios de las encuestas se llenaron por

medio de entrevistas directas, para que la información recolectada sea lo más confiable posible, obteniendo así una mejor base para la investigación, la que comprende la respectiva tabulación y análisis de cada una de las preguntas, para dar una idea clara del resultado obtenido.

El Capítulo Tres está formado por la descripción detallada de los problemas más comunes en las diferentes áreas; y un aporte de las posibles soluciones que se consideran adecuadas para resolver total o parcialmente los problemas señalados.

El Capítulo Cuatro contiene las conclusiones que a nuestro juicio y de acuerdo a los resultados obtenidos y analizados son representativos de las empresas investigadas, esto permitió emitir las recomendaciones que se consideran más convenientes para lograr un desarrollo más acelerado de la mediana empresa del sector vestuario exterior para damas en su conjunto.

Se deja constancia de agradecimiento a todas las empresas que al proporcionar valiosa información hicieron posible el desarrollo de este trabajo. Lo mismo a las instituciones de Gobierno, Asociaciones Empresariales Privadas y a todas aquellas personas que de una u otra forma brindaron su colaboración para que este documento sea una realidad.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL
SALVADOREÑA DEL SUBSECTOR VESTUARIO
EXTERIOR PARA DAMAS

A. ANTECEDENTES

1. Evolución y Desarrollo

En la década 1950-1960, la industria era escasa y deficiente, formada en su mayoría por fábricas de consumo inmediato (calzado, ropa).

Sus costos elevados y tecnología atrasada no permitían colocar la producción industrial en mejores mercados. El inicio hacia el desarrollo industrial comenzó en esta década, generando obras de infraestructura tales como: carreteras y sistemas de comunicación, que contribuyeron a una penetración de mercados hasta entonces no aprovechada, los grupos internos de poder privado se aliaron con los Estados Unidos, surgiendo la idea de la integración económica con el objeto de solucionar problemas de: estrechez de los mercados nacionales, la deficiente y escasa producción industrial, la inversión limitada de los empresarios, la mínima capacidad de ahorro de la población, los excesivos gastos gubernamentales, los deteriorados términos de

intercambio, etc.

El sector industrial fue favorecido con los tratados bilaterales de comercio en Centro América, firmados en esta época, ofreciendo una ampliación de mercados en la producción nacional; y la industria manufacturera fue diversificándose, generando el cambio de sistema de productos artesanales a un sistema mecanizado.

En 1955 se fundó el Instituto Salvadoreño de Fomento de la Producción (INSAFOP) que en 1961 se convirtió en Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI) y en diciembre de 1981 por medio del Decreto 930 se dividió en Banco Nacional de Fomento Industrial (BANAFI) y Corporación Salvadoreña de Inversiones (CORSAIN). El objetivo primordial del BANAFI es promover el desarrollo de las actividades industriales, tales como manufactureras, extractivas, etc.

Para este logro deberá otorgar créditos a personas naturales o jurídicas titulares de empresas industriales calificadas. En cambio el objetivo de CORSAIN es servir de instrumento del Estado para promover y desarrollar sociedades y empresas dedicadas a la industria, entre las que se encuentra la manufactura. Entre las funciones que debe desarrollar CORSAIN, está la de crear nuevas empresas y fortalecer las existentes, participando total o parcialmente en su dirección. También proporcionará indirecta o

directamente asistencia técnica.

Por su parte el BANAFI otorgará créditos a corto, mediano y largo plazo; el primero para capital de trabajo, el de mediano plazo es para capital de trabajo estructural y el de largo plazo se otorgará a la adquisición de edificios y maquinaria y equipo.

En 1959 se crea el Centro Nacional de la Productividad (CENAP), para brindar asistencia técnica y capacitación a la pequeña y mediana empresa. La finalidad de esta institución es mejorar el aprovechamiento de los recursos nacionales, sean estos humanos, materiales, técnicos y financieros. Para lograr estos objetivos, el CENAP realiza una serie de actividades como son: seminarios, cursos, conferencias, resoluciones de consultas técnicas, asistencia técnica, consultoría y emisión de publicaciones.

También surge en la década de los años sesenta la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), con el fin de aglutinar a empresarios industriales para defender, acrecentar y mejorar las actividades productivas.

Con la ayuda de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL), se inicia lo que en 1958, en Tegucigalpa, Honduras, fue firmado como Tratado Multilateral del Mercado Común Centroamericano, constituyéndose el Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano, para culminar los

esfuerzos de los Gobiernos Centroamericanos en su afán por ampliar los mercados nacionales de comercio recíproco de los países miembros; surgiendo así, mayores posibilidades de industrialización en las actividades económicas de El Salvador. Esto permitió la realización de la producción manufacturera y especialmente la rama del vestuario.

En la década 1960-1970:

A principios de los años 60 se ^{inicia} con gran entusiasmo un proceso de industrialización, que hasta hizo circular el eslogan comercial de: "Consume y use lo que el país produce", llegando a formar el complejo industrial que se extendió a lo largo del Boulevard del Ejército. Este hecho viene a dar gran impulso al desarrollo industrial y se llega a contar con la asistencia financiera y asistencia técnica de organismos internacionales como AID.

En el año de 1962 se crea la Feria Internacional, con el objeto de promover el Desarrollo Económico, Cultural y Turístico del país, dando a conocer el grado de desarrollo alcanzado; además se logra una expansión del comercio internacional que tuvo una causa muy importante con la política de disminuir barreras al comercio, fundamentalmente las arancelarias, pero esta medida permitió que los países desarrollados engrandecieran su mercado y por ende perjudi

cando considerablemente a los países subdesarrollados, ya que fueron invadidos por productos extranjeros.

Se fundó la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), en el año de 1966, con el propósito de contribuir al desarrollo de la empresa privada. Para finales de la década surge el conflicto bélico entre Honduras y El Salvador, esto trajo como consecuencia el deterioro del Mercado Común Centroamericano, originando una disminución de exportaciones para El Salvador, hacia los otros países del área centroamericana. Internamente las empresas tuvieron que disminuir los volúmenes de producción, especialmente las del vestuario.

En la década de los años 1970-1980, la Mediana empresa tuvo una evolución favorable porque incrementó y mejoró la maquinaria productiva. En el aspecto tecnológico este subsector del vestuario se encontró con un mejor equipo para la unidad de producción, en comparación a la pequeña empresa. Pero debido a la estrechez del mercado interno, estas empresas no pudieron aprovechar al máximo su capacidad instalada.

A partir del año 1979 a la fecha, se da el impacto político-económico-social, que se venía gestando ya en años anteriores. Estos fenómenos provocan un descenso y desequilibrio en la economía del país; a ello se debió que

muchos empresarios, al ver un clima de incertidumbre en todos los órdenes económicos, optan por retirar parte o todo su capital hacia el exterior. Consecuencia de lo anterior es una disminución en la inversión y aumento del desempleo.

El proceso de industrialización en la fabricación de bienes de consumo no duradero se estanca, se da el alza de precios en materias primas y suministros.

En el quinquenio 1980-1985; sin embargo, debido al surgimiento del problema tipo Político y Social, ocurrido en El Salvador, el Gobierno participa en la creación de medidas económicas legales e institucionales; generando un conjunto de reformas normativas; se creó el programa de reactivación industrial como una pauta hacia el logro de recuperación del Sector Industrial, fue nacionalizada la Banca el 7 de marzo/1980 con el objeto de proporcionar mayores oportunidades económicas y sociales a la población.

Se reanudan las reuniones de los coordinadores encargados de revisar la Política Arancelaria Centroamericana interrumpidas en 1979, a causa de los acontecimientos de Nicaragua, también es revisado el anteproyecto de convenio sobre Régimen Arancelario y Aduanero.

2. Características

Al analizar la Mediana empresa en El Salvador, dentro del subsector vestuario exterior para damas, se han encontrado una serie de aspectos que la caracterizan y la vuelven singular:

- a. Proporciona ocupación a un número considerable de personal
- b. Los medios de producción es una combinación del manual con el mecanizado
- c. En su mayoría los empresarios, primero han sido empleados de este subsector y después propietarios
- d. Este subsector del vestuario tiene un mercado restringido, ya que por lo general solo vende en el mercado nacional
- e. La mayoría de las medianas empresas reflejan una inadecuada estructura organizativa, como consecuencia de una administración deficiente

3. Importancia

La Mediana Empresa Industrial en nuestro país, como en los demás países subdesarrollados, contribuyen con un elevado porcentaje al desarrollo económico y social de estos pueblos. En lo económico, su ayuda se ve reflejada en una mayor demanda de sus productos; otra contribución eco

nómica es el ahorro de divisas, ya que por medidas gubernamentales restrictivas al ingreso de artículos fuera del área se ahorran éstas al disminuir las importaciones.

En lo social, su aporte es de gran importancia, ya que genera empleo en un buen porcentaje, según fuentes estadísticas (1983), situación que ayuda a mejorar o mantener las condiciones de vida de muchos hogares de la familia salvadoreña.

Nuestro objeto de estudio, o sea la Mediana Industria del Subsector Vestuario, ayuda a la economía porque representa el 38.4% del total de establecimientos fabricantes de vestuario, clasificados por número de personas ocupadas. Su importancia se ve reflejada también con el 22% de generación de empleo en esta rama industrial. Si nos referimos a los Activos Fijos se puede observar que el 22% de este Subsector pertenecen a la Mediana Empresa. Además se considera de gran importancia porque contribuye al total de la producción de este sector con el 25%, así como con el 27% del ingreso por ventas.

La importancia señalada anteriormente está basada en el último resumen del año 1983 de la actividad manufacturera según división, agrupación de industrias y personas ocupadas, publicado por la Dirección General de Estadísticas y Censos. A continuación se presenta el cuadro No. 1 que refleja dichos datos.

CUADRO No. 1

DE CODIGO CIIU 322 - CUADRO 321-3

FABRICANTES DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO CALZADO	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		ACTIVOS FIJOS (MILES DE ¢)		PRODUCCION (EN MILES DE ¢)		VENTAS (EN MILES DE ¢)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
De 5 a Empleados	5	10.6	35	1.5	72	0.8	609	1.0	671	1.2
De 10 a 9 Empleados	11	23.4	160	7.0	1.005	10.7	6.097	9.5	4.850	8.6
De 20 a 49 Empleados	18	38.4	510	22.0	2.043	21.7	15.769	25.0	15.129	26.8
De 50 a 99 Empleados	4	8.5	228	9.6	503	5.3	4.963	7.8	4.544	8.1
De 100 a 199 Empleados	8	17.0	1.199	51.2	3.207	34.1	31.153	48.9	26.162	46.4
De 200 y más Empleados	1	2.1	203	8.7	2.588	27.4	5.020	7.8	5.043	8.9
TOTALES	47	100.0%	2.341	100.0%	9.418	100.0%	63.611	100.0%	56.399	100.0%

FUENTE: DISGESTYC, 1983 Resumen General de la Actividad Manufacturera según División, Agrupación de Industria y Personas Ocupadas.

4. Concepto de Mediana Empresa

Se entiende por Mediana Empresa, las unidades productoras de vestuario, que cuentan con un activo que oscila en tre ¢ 500,001.00 a ¢ 1,200,000.00 y que a la vez empleen de 20 a 49 trabajadores. Este concepto se ha tomado como base para efectos del presente trabajo, a fin de contar con un punto de referencia; sin embargo, al final de la investiga ción se pretende abordar a un concepto ajustado a la reali dad que pueda confirmarlo o adecuarlo a los resultados.

B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de la organización es una herramienta que puede fomentar o impedir la ejecución de los planes de la empresa; por ello es necesario definir, agrupar y coor dinar las funciones con su correspondiente autoridad y res ponsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos.

Por esta razón es importante la aplicación de Princi pios y Reglas de Organización.

1. Principios de Organización

a. Principio de la División del Trabajo

Consiste en la división del trabajo con lo que se ob-

tiene mayor destreza, precisión y perfección por parte del personal.

b. Principio de la Unidad de Mando

Este principio nos dice que ningún subordinado recibirá órdenes de más de un jefe sobre una misma actividad. Ello conduce a mantener armonía y a lograr objetivos.

c. Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad

En la empresa cada nivel debe tener definido su grado de responsabilidad y para el que debe existir su correspondiente grado de autoridad.

d. Principio del Equilibrio de Dirección-Control

Si Administrar significa hacer a través de otros, entonces la administración no puede existir sin la delegación. Al darse una delegación hay que considerar la naturaleza de la función delegada y la capacidad del delegado.

2. Reglas de Organización

En el momento de hacer la división de funciones debe

tomarse como base los planes y objetivos y considerar las siguientes reglas:

a. Hacer una lista de funciones que la empresa preten de realizar en el primer nivel jerárquico, debe hacerse lo más ampliamente posible y si al final existe duplicidad o superposición de funciones, éstas deben suprimirse, de manera que sólo queden aquellas que sean distintas o irreducibles.

b. Se repite en forma idéntica hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se deben analizar.

c. Al tener la división funcional teórica se reúnen las funciones en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación y experiencia de las personas de que se dispone.

d. Puede decirse que las funciones básicas son: Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas.

Las unidades de organización suelen hacerse bajo los criterios de: Trabajo que se debe hacer, personal del que se puede disponer y lugares en que se realizará el trabajo.

Como ya se mencionó, la división funcional es para el primer nivel, en los siguientes niveles suele hacerse bajo otros criterios: por productos, por territorios, por proce

so y por comprador.

El criterio de mayor uso para formar las unidades de organización es en Departamentos y Secciones.

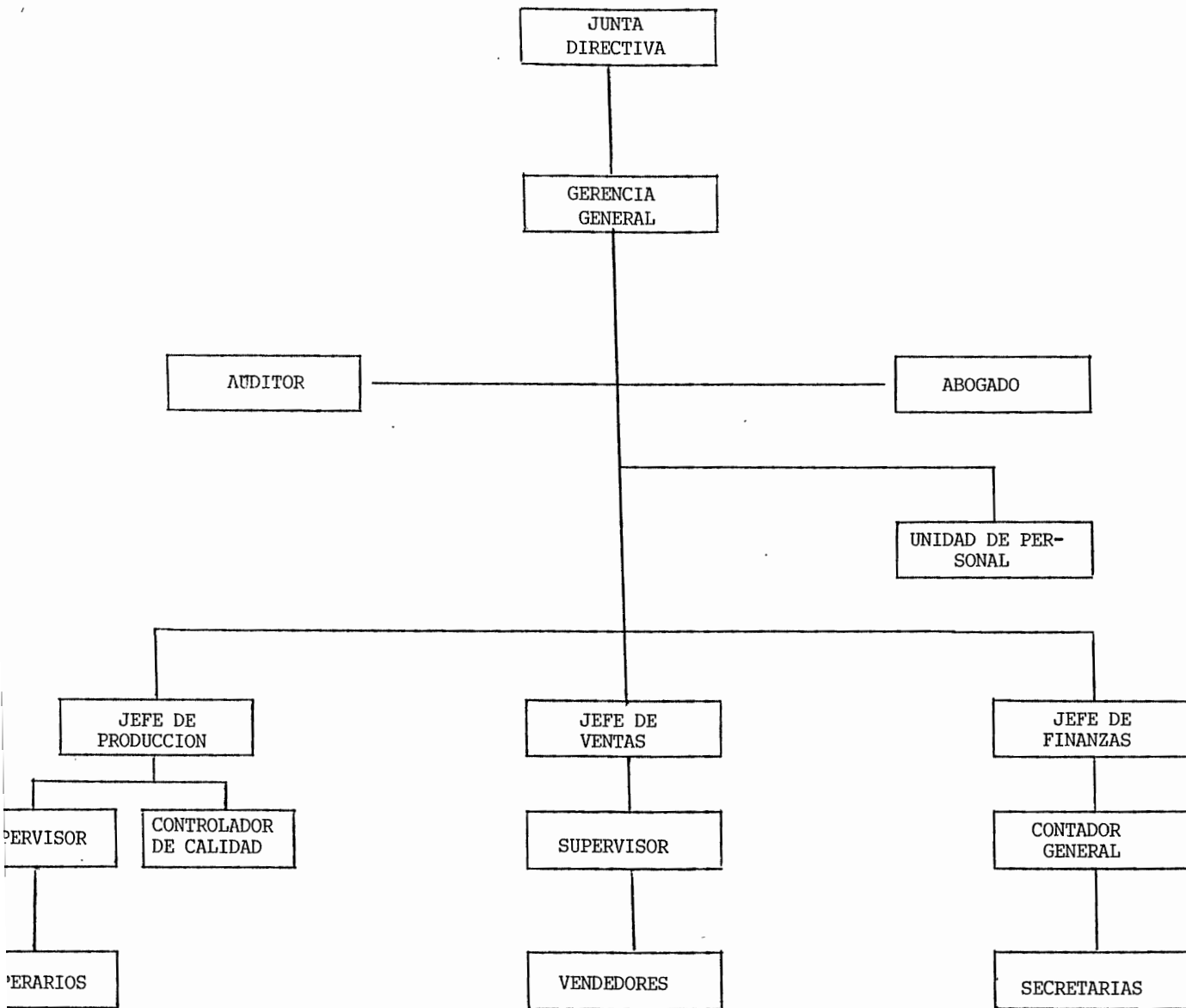
La organización lineal es uno de los sistemas de organización muy sencillo y claro, en él no hay conflicto ni fuga de responsabilidad, se crea una firme disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que sólo él la posee para sus subordinados. Este sistema es fácil y de gran utilidad en la pequeña y mediana empresa.

El sistema de organización lineal se representa en organigramas, éste consiste en representar las unidades de organización en cuadros, escribiendo su nombre dentro de ellos y uniéndolos mediante líneas que identifican la autoridad y responsabilidad.

A través de los organigramas se identifica la división de funciones, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación y los jefes de cada grupo de empleados.

La gráfica siguiente es un ejemplo de organigrama que representa la estructura organizativa de una empresa.

EMPRESA X ORGANIGRAMA



En materia de Organización, también se tiene el sistema de Organización Funcional. Este se da cuando un ejecutivo de otra unidad es responsable de una función especializada que debe realizar en otro departamento. Este tipo de autoridad, sobre la especialidad puede desarrollarla un Jefe de un Departamento de línea o por un funcionario perteneciente a unidad de staff. Este sistema, por el hecho de desarrollar labores especializadas, ayuda a la empresa a que sus ejecutivos se desenvuelvan con mayor capacidad. Otro de los aportes que se le atribuyen es que ayuda a la empresa a descomponer funciones complejas en varios elementos más fáciles.

Así como tiene sus bondades, tiene inconvenientes, como saber diferenciar la autoridad y responsabilidad en algunos aspectos que llevan algún ingrediente común. Otra desventaja es que surgen conflictos por la duplicidad de mandos.

Otro sistema de organización es el que se conoce como Sistema de Organización Línea y Staff. Es uno de los sistemas que tienen bastante uso en nuestro medio. Del sistema lineal conserva la autoridad que se transmite de los niveles superiores hacia los inferiores y del sistema funcional conserva el apoyo para cada función, sólo que en este sistema (staff) se hace como asesoría.

El sistema staff ha sido creado para dar ayuda y acon

sejar a la autoridad de línea. Para ello se tiene que estar investigando, revisando y sugiriendo nuevos procedimientos. Este sistema ayuda a los jefes de línea, porque ellos no disponen del tiempo ni de la preparación necesaria en todas las actividades.

No obstante su gran utilidad, tiende a crear conflictos de autoridad, especialmente por los Jefes de Línea. Por parte del staff, suponen que las jefaturas de línea carecen de muchos conocimientos.

C. AREA DE MERCADO

1. Concepto e Importancia

"Establece que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del mercado meta, y proporcionarles las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores". 1/

"Es una filosofía de negocios que declara que la satisfacción de las necesidades del consumidor justifica, social y económicamente, la existencia de la empresa. En consecuencia, todas las actividades de la compañía deben dedicarse a investigar qué es lo que quieren los consumidores, y entonces satisfacer sus deseos y así conservar una utilidad a largo plazo". 2/

Según nuestro propio criterio, mercadotecnia es el conjunto de actividades y técnicas, que permiten detectar los deseos y necesidades del mercado, diseñando un producto como medio de solución y al mismo tiempo haciéndolo llegar de la manera más eficiente a los consumidores.

1/: Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, 2a. reimpresión, México, Litografía Ingramex, S.A., 1986, p. 19.

2/: J. Stanton, William. Fundamentos de Marketing, 2a. edición, México, D.F., Programas Educativos, S.A. de C.V., 1984. P. 11.

La mercadotecnia ha surgido a consecuencia del desarrollo tecnológico y el crecimiento económico de las naciones en desarrollo. Estos factores, más la competencia, obligaron a los empresarios a crear nuevas técnicas y estrategias de comercialización para poder competir y permanecer en el universo de los negocios.

Para atender en forma eficaz a un mercado, los técnicos de mercadotecnia, es necesario que conozcan las características de las personas que componen dicho mercado como son deseos, costumbres, población y su poder adquisitivo.

El estudio y planificación de mercado son necesarios para servir y atender adecuadamente a un mercado, con lo que estaríamos ganando la lealtad y preferencia de los consumidores. De lo anteriormente expuesto, se deduce que la importancia de la mercadotecnia está en conocer los gustos, necesidades, deseos y hábitos de los consumidores, para poder ofrecer un producto o servicio que los clientes deseen y puedan comprar. Con lo antes expuesto, se puede decir que a través de los esfuerzos de la mercadotecnia se le ha facilitado al vendedor satisfacer los deseos y necesidades del comprador; también ha contribuido a una buena selección de los canales de distribución, así como también a una dis-

tribución económica y ordenada de los bienes y servicios.

2. Planeación de Mercadeo

La planeación del mercadeo establece una guía concreta de acciones que debe seguirse en los programas de mercadeo, definiendo claramente los objetivos y estableciendo los principios que ha de orientar a ese programa. "La planeación de mercadeo puede variar de una industria a otra, pero por lo general la planeación comprende o se basa en lo siguiente: Historia del producto, proyección de ventas y ganancias, desarrollo de una estrategia y planeación de controles". 1/

3. Variables endógenas de Mercado

El departamento de mercadeo elige los elementos que propone combinar, en un esmero por satisfacer las necesidades y deseos de un mercado.

La mezcla de mercadotecnia reduce las variables en la función de comercialización a cuatro: que son producto, precio, plaza y promoción conocidas comúnmente como variables controlables, debido a que la empresa puede combinarlas adecuadamente para la eficaz comercialización de sus productos.

1/: Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Op. Cit.
P. 20.

a. Producto

Concepto:

"Es un complejo de atributos, tangibles e intangibles, incluyendo embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor y servicio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos y necesidades". 1/

El producto es la parte fundamental del proceso de intercambio, y representa la variable principal controlable, ya que constituye el punto focal para las demás variables controlables; es importante aclarar que a través de un producto se proporciona beneficios y satisfacciones al mercado, estos beneficios y satisfacciones son el resultado del análisis y decisiones que han tomado los empresarios, por lo tanto, el empresario a través de grandes esfuerzos controla la calidad del producto para que pueda proporcionar satisfacción. Se puede decir, que un fabricante, a través del producto ofrece al mercado un conjunto completo de beneficios.

1/: William J. Stanton, Fundamentos de Marketing, Op. Cit.
P. 191.

Clasificación de productos

En el mundo de los negocios día a día surgen productos nuevos. Cada producto necesita una mezcla de mercadotecnia. Los expertos en mercadeo hacen uso de formas adecuadas para clasificar los productos en grupos que posean características comunes y para que puedan comercializarse en una forma similar. Los productos pueden clasificarse en productos de consumo y productos industriales.

(1) Productos de consumo

En esta clasificación se puede decir que no todos los productos de consumo tienen las mismas características, o sea que no son similares, por lo que debido al comportamiento del consumidor y la forma en que el público adquiere, podemos dividirlos en: productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad, productos no buscados. 1/

- Productos de conveniencia

Son productos que los compradores desean obtener con el menor esfuerzo posible y deben de estar fácilmente disponible. Ejemplo: chicles, dulces, cigarrillos, gasolina.

1/: D. Schewe, Charles y Reuben M. Smith, Aplicaciones y Conceptos de Mercadotecnia, México, Programas Educativos, S. A., 1982. P. 251.

- Productos de compra

Son aquellos que el consumidor, antes de tomar la deci si ón de compra, investiga con sus amigos o por medios publi ci ta ri os y también visitando tiendas para comparar precios y calidad del producto, por lo menos con dos marcas.

- Productos de especialidad

"Son aquellos productos que reúnen características o identificación de marcas muy especiales; están destinados además a un grupo selecto de compradores a quienes les es indiferente el precio". 1/

- Productos no buscados

Son los que el consumidor desconoce o aunque conoce, no piensa normalmente en adquirir. A esta categoría pertenecen los productos nuevos.

(2) Productos industriales

Son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos. Los bienes industriales abarcan suministros, accesorios, servicios, etc.

1/: Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Op. Cit. P. 220.

(3) Productos de servicio

Anteriormente se habló de que los productos no necesariamente tienen que ser tangibles. Además de éstos existen los productos de servicios que son intangibles. Este tipo de productos existe, tanto en la empresa privada como pública y se clasifican de la siguiente forma:

- Financieros. Son las instituciones dedicadas a actividades económicas cuya finalidad es de ubicarse cerca de los usuarios para lograr sus objetivos como son: apertura de cuentas corrientes, de ahorro, etc.

- Públicos. Son los servicios que ofrecen las instituciones autónomas, semiautónomas, gubernamentales y municipales. A través de ellas se obtiene luz, agua, comunicaciones, etc.

- Personales. Son servicios prestados por profesionales (médicos, ingenieros, abogados, administradores de empresas, etc.).

- Recreativos. Son los centros turísticos del Gobierno y de la empresa privada.

(4) Formas de identificación del producto

Los consumidores compran un producto con el objeto de satisfacer sus deseos y necesidades, pero esta satisfacción

comprende aspectos adicionales que son el resultado de las características concomitantes de lo que se adquiere, como son marcas, marcas registradas, etiquetas, empaque y logotipo. Estas características del producto influyen en gran parte en la elección del comprador y cuando un producto estandariza llega a constituir un factor decisivo de compra.

- Marca. Es un nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de ellos, cuya finalidad es identificar los productos y servicios de una fábrica en relación a otra.

- Marca registrada. Es un término legal que se refiere a una marca que tiene protección legal, el nombre de la marca consta de palabras, letras o números que se expresan vocalmente.

- Etiquetas. Las etiquetas forman parte del envase o está adherido al producto y contiene información sobre el mismo.

- Empaque. El empaque es parte de la planeación del producto, que debe estar bien relacionado con el diseño del recipiente y envoltura, el empaque tiene la cualidad de que protege al producto y además es la mejor forma de identificar el producto; dando su marca conocida y la información concerniente a la función que desempeña.

- Logotipo. Es la parte de la marca que se expresa en forma de símbolos, diseño, colores, letras, distintivos.

(5) Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es un acontecimiento de la existencia de cada producto, el cual comienza con la comercialización y termina con la supresión en el mercado. El ciclo de vida del producto se relaciona con el volumen de ventas y el margen de ganancia de un producto, con el tiempo; y comprende cuatro etapas que definiremos a continuación:

(a) La etapa de introducción

Es la primera del ciclo de vida del producto y se caracteriza por un aumento muy lento en las ventas, o van en aumento con extrema lentitud, debido a que la aceptación por parte del mercado es muy cautelosa al principio, la introducción es una etapa en la cual se le hacen mejoras al producto, ya que con frecuencia, se encuentran problemas; y al mismo tiempo, se incurren en altos costos de publicidad, ya que los especialistas en mercadeo se esfuerzan por alcanzar grandes cantidades de público durante la etapa introductoria.

(b) El crecimiento

En esta etapa del ciclo de vida del producto, los ingresos por las ventas empiezan a aumentar a un ritmo acelerado, ésto sucede cuando el producto ya tiene aceptación y es buscado por los consumidores. Durante esta etapa del crecimiento, es cuando la competencia prefiere entrar al mercado con productos de imitación, atraídos por la oportunidad de producción en gran escala y utilidades; y de esta forma poniendo en movimiento una serie de factores que eventualmente irán reduciendo la rentabilidad en la etapa del crecimiento. La estrategia debe ser desarrollar un amplio y fuerte mercado y al mismo tiempo eliminar cualquier atributo deficiente del producto.

(c) Madurez

En esta etapa el crecimiento de las ventas será más lento, debido a la saturación de los mercados, ya que no existen canales nuevos de distribución que llenar, las ganancias son menores y se vuelven más difíciles; tanto para el empresario como para el intermediario, debido a que los precios disminuyen más en esta etapa. Aquí el objetivo es conservar y reforzar la posición alcanzada y así generar la lealtad de la marca entre los clientes y los intermediarios, durante esta etapa los competidores se reducirán y los productos de imitación empiezan a salir del

mercado.

(d) Declinación

Casi todos los productos inevitablemente caen en desuso. Las ventas del producto declinan por un buen número de razones como son: adelantos tecnológicos, cambios en la moda, costos más bajos, algunas firmas competidoras prefieren retirarse del mercado y las que resisten optan por reducir su línea de productos.

Los técnicos en mercadeo deben explotar el producto para poder obtener la mayor utilidad posible antes de eliminar dicho producto.

b. Plaza

Es el área elegida y donde el producto se puede hacer llegar al consumidor final por medio de los canales intermediarios adecuados. Las decisiones sobre la plaza, se toman con el propósito de encontrar; dónde, cuándo y por quién los productos y servicios deberán ofrecerse para la venta. En la mercadotecnia los canales de distribución se asocian, como plaza, ya que los canales de distribución tienen como objetivo tender un puente entre el fabricante y consumidor.

(1) Importancia de los canales de distribución

Los canales de distribución son importantes porque

cumplen dos funciones: primero es la comunicación y segundo es el intercambio. Los canales de distribución funcionan como medios de comunicación en dos sentidos; primero trasladan al empresario las inquietudes y sugerencias de los consumidores traducidos en necesidades, deseos y preferencias; segundo, trasladan a los consumidores las respuestas de los fabricantes convertidos en producto.

El intercambio consiste en el cambio de dinero por bienes y servicios ó el trueque de un bien por otro bien para que ésto se de es importante que exista interés, satisfacción y convencimiento entre oferentes y demandantes.

(2) Función del canal

El éxito de las empresas depende del acierto con que funciona el sistema total de canales. A continuación se presentan las funciones o servicios que prestan en el sistema de distribución. Primero, los servicios de intercambio que incluye principalmente las funciones de compra-venta; segundo el movimiento físico de los productos, que comprenden las funciones de transporte y almacenamiento; tercero, la búsqueda de nuevos mercados (venta) cuarto, los tipos de financiamiento.

(3) Canal fabricante-consumidor

Una empresa que vende en forma directa al consumidor final, carga con toda la responsabilidad de poner en marcha las funciones del canal.

El elige la forma de contacto, ya sea por correo, cuerpo de vendedores, al mismo tiempo se encarga de los detalles de la distribución física y del financiamiento.

(4) Canal fabricante-mayorista

Los empresarios desearían tener capacidad para seleccionar los mayoristas que vendieran su producto; y al mismo tiempo quisiera que estos mayoristas colaboraran con ellos, en lo que se refiere a la promoción y servicio. Esto no le será posible si la posición competitiva es débil, por lo expuesto anteriormente, el poder puede adquirirlo tanto el fabricante como el mayorista, los mayoristas pueden hacer demanda y pueden incluso adoptar marcas privadas. Cuando esto ocurre, el fabricante debe satisfacer las demandas del mayorista con el fin de asegurar la distribución de su producto.

(5) Canal fabricante-minorista

Los fabricantes que venden directamente a pequeños minoristas, ya sea para seguir una política de distribución selectiva o distribución general; deben asumir el papel de jefe del canal, obtener una distribución adecuada en cierta relación con la competencia del mercado, estimular a los minoristas a mantener almacenes satisfactorios, entregas en cantidades aceptables, para el minorista, afrontar

el riesgo del crédito y hacer publicidad para los consumidores.

c. Precio

Es la cantidad que se paga por una mercancía. El precio es único elemento de la mezcla de mercadotecnia que crea ingresos por ventas, es por eso que debe ser atractivo para el cliente y rentable para la empresa.

(1) Objetivos de la fijación de precios

La estrategia de fijación de precios empieza con la determinación de objetivos. Por lo general los técnicos en mercadeo realizan la fijación de precios sin perder de vista sus objetivos. La estrategia de los precios determina la posición de la empresa dentro del mercado, frente a frente con sus competidores.

"La toma de decisiones en lo que concierne a los precios, tiene que estar orientada por una serie de objetivos que se detallan a continuación:

- Lograr una tasa de retorno sobre la inversión o sobre las ventas netas.
- Estabilizar los precios
- Mantener o mejorar la participación en el mercado
- Enfrentar o evitar la competencia.

- Maximizar las utilidades" 1/

- (a) Lograr la tasa de retorno sobre la inversión ó sobre las ventas.

Varias industrias tienen por finalidad adquirir un rendimiento de determinado porcentaje, ya sea sobre las ventas o sobre la inversión, varios minoristas y mayoristas utilizan el rendimiento deseado sobre las ventas netas como uno de los objetivos de precios a corto plazo, por lo que deciden aumentar un porcentaje sobre las ventas, calculando que puedan cubrir los costos de operación proyectados y al mismo tiempo que les quede un margen de utilidad esperado durante ese período.

- (b) Estabilizar los precios

La estabilización de los precios sucede a menudo en fábricas que por lo general tienen un líder de precios. En las industrias en las que con frecuencia varían las ventas, las empresas harán todo lo posible en mantener estabilidad en la determinación de los precios; en el liderazgo de precios no significa que por necesidad los empresarios cobren el mismo precio que ha establecido el líder.

1/: J. Stanton, William. Fundamentos de Marketing, Op. Cit. p. 263.

(c) Mantener o mejorar la participación en el mercado

Las empresas tanto grandes como pequeñas, su objetivo fundamental de precios es de mantenerse o aumentar su participación en el mercado que tiene la empresa. Esto permite que la participación en el mercado sea un objetivo útil, en que una empresa pueda determinar cuál es su participación en dicho mercado.

(d) Enfrentar o evitar la competencia

Varias fábricas fijan sus precios a sus productos en una forma consciente, ya sea para evitar o enfrentarse a la competencia. Las empresas que fijan los precios a base de tanteos a través del cual pueda vender su producto; se puede decir que casi no tiene objetivos de precios, es decir que carece de control en cuanto a las metas y los medios para alcanzarlos.

(e) Maximizar las utilidades

El objetivo de los precios es obtener una utilidad o grandes ganancias. Este objetivo de maximización de utilidades posee un sentido negativo; los consumidores lo analizan que es un sinónimo de precio alto y de monopolio; sin embargo, no existe nada negativo en la maximización de utilidades. En lo que concierne a la teoría, se puede decir que sí existen.

d. Promoción

La mercadotecnia moderna exige además de crear un buen producto, fijar precio atractivo y hacerlo llegar adecuadamente a los consumidores. Los expertos en mercadeo tienen que planificar y organizar programas de comunicación e información respecto a la existencia del producto, dando a conocer sus bondades y al mismo tiempo la forma en que beneficiará a los consumidores.

- Concepto

Es la forma de comunicarse con las personas en forma directa e indirecta e influir en uno o más consumidores para que conozcan y acepten los productos de la empresa. La promoción contribuye en el proceso de adopción del producto y comprende aspectos como: interés, conocimientos y adopción; pero la promoción para poder lograr estos propósitos, hace uso de la: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

(1) Publicidad

Es la forma impersonal y promoción de ideas, mercancía, o servicios en cualquier forma pagada por una entidad patrocinadora que se transmite a una audiencia seleccionada como meta, mediante un medio masivo como son, periódico, revistas

televisión, radio, correo, carteles, etc.

Debido a que la publicidad no es personal, los mensajes no pueden orientarse a los deseos, necesidades y características de los consumidores. Por estas razones, la publicidad no es tan precisa como lo son los otros medios promocionales, ya que ésta se dirige a grupos masivos y no a consumidores individuales. La publicidad debe utilizar buenos atractivos básicos como son: sexo, prestigio, estima, hambre, para poder captar la atención de los receptores. Por lo antes expuesto se puede decir que los mensajes de publicidad no pueden dirigirse a un individuo en particular.

(a) Los elementos de la publicidad son

- **Anunciante:** es la empresa patrocinadora que paga por dar a conocer sus productos.

- **Agencia publicitaria:** es la que constituye el vínculo entre anunciantes y medios publicitarios, además establecen conexión entre los fabricantes y los consumidores.

- **Medios publicitarios:** son los vínculos o medios materiales que llevan el mensaje al público consumidor, su importancia radica en la cobertura o alcance, es decir al número de personas a que llega el mensaje.

(b) Los medios publicitarios se clasifican en:

- Impresos: periódicos, revistas, correo directo
- Transmisión: radio, televisión, cine
- Fijos: vallas, carteles, anuncios en vehículos
- Otros medios: vitrinas, escaparates, directorios, etc.

(c) Objetivos de la publicidad

La publicidad se puede emplear para el logro de los siguientes objetivos:

- Ayuda al programa de venta personal
- Facilita la introducción de nuevos productos
- Contribuye a entrar a nuevas áreas del mercado
- Aumento de las ventas o de participación en el mercado
- Alcance de los clientes inaccesibles para los vendedores
- Contrarresta prejuicios o productos sustitutivos

(d) Clasificación de la publicidad

- Por su función { Directa: Dirigirse por carta, teléfono
Indirecta: Canal masivo, emisoras
- Por los medios { Periodística
Televisada
Radiada

- Por su contenido { Del producto
Institucional
- Por su expansión Geográfica { Nacional
Regional
Local
- Por su influencia en la demanda { Introducción o impulso.
inicial
Selectiva
- Por el público a que se dirige { Consumidor
Comerciante
- Por el patrocinador { Del fabricante
Del intermediario
Particular

(2) La venta personal

Concepto:

Es un proceso de información para persuadir a los consumidores que compren un producto en una situación de intercambio mediante una comunicación personal.

Para la selección de los vendedores se recomienda que deban poseer las siguientes cualidades:

- Que sea persuasivo, más que descriptivo
- Que sea intuitivo y no analítico

- Que posea mucha más energía que cualquiera otra persona

- Que le guste el prestigio, poder y dinero

- Que sea honrado

(a) Entrenamiento de vendedores

El entrenamiento de los vendedores comprende los siguientes aspectos:

- Conocer la organización e identificarse con ella

- Conocer los productos que vende (todas las bondades del producto y sus deficiencias)

- Conocer las características de los clientes y competidores de la firma

- Aprender a hacer eficaces exposiciones de ventas

(b) Método de remuneración de los vendedores

Los más conocidos son:

- Salario fijo

- Salario base más comisión

- Comisión

(c) Control de los vendedores

El control de los vendedores está en función de su tiempo en la empresa y grado de desarrollo, así:

- Agentes nuevos necesitan bastante supervisión
- Agentes medios necesitan poca supervisión
- Agentes altos necesitan menos supervisión

(3) Promoción de ventas

Es aquella actividad de mercadeo que no sean ventas personales, publicidad pagada y publicidad gratuita, que estimule las compras del consumidor y la efectividad del distribuidor. Las actividades de la promoción de venta incluye muestras gratis, estampillas con premio, cupones, premios, loterías y exposiciones comerciales.

La promoción de venta es eficaz porque ayuda a persuadir al cliente a que realice la compra, la promoción de venta se usa poco frecuente en el ciclo de vida del producto y tiene por finalidad aumentar las ventas en períodos cortos, todas las promociones de venta están orientadas a los consumidores finales, y contribuye a aumentar las ventas a intermediarios y compradores industriales.

(4) Relaciones públicas

Son actividades promocionales que tienen por objeto comunicar una imagen favorable del producto o su fabricante. La imagen del producto ayuda, evidentemente a los gerentes a alcanzar las metas de dar satisfacción. Es en este sentido en que las relaciones públicas se consideran co

mo actividad de mercadotecnia y con frecuencia se asocia con este departamento o parte de él.

4. Variables exógenas de mercado

Son fuerzas que restringen las decisiones a las que puede llegar el empresario. Estas variables están fuera de la compañía y el empresario debe distinguirlas, conocer el grado de intensidad y de acuerdo a ellas hacer los ajustes necesarios.

Entre las variables incontrolables se tienen las siguientes:

a. La Ley

La relación directa de la empresa con el Estado, se condiciona por una serie de leyes que determinan que es lo que las empresas deben hacer, el técnico en mercadeo debe estar al tanto de las leyes y reglamentos que afecten sus productos y negocios, las leyes las emite el Gobierno a través de los diferentes órganos y ninguna empresa, por muy grande e influyente que sea, puede ejercer control sobre ella.

b. La Tecnología

Podemos decir que los adelantos tecnológicos son variables no controlables que tienen un gran impacto en la

mercadotecnia y no puede pasar inadvertido por los empresarios. Aunque los empresarios puedan establecer cierta decisión técnica no puede asegurar de ninguna manera que se producirá un adelanto.

Se puede decir que los empresarios tienen que estar modificando su tecnología para que la competencia no tome ventaja, debido a un adelanto tecnológico.

c. La Economía

La economía es una variable incontrolable que tiene un efecto muy marcado en las decisiones del empresario.

El momento del ciclo económico en que se encuentra cada país con quien se comercializa, es de vital importancia en la preparación de la mezcla de mercadotecnia, especialmente influye el ciclo económico, en la fijación de precios de los productos, los cuales tienen que adaptarse a la situación económica que se vive en un momento determinado.

Los aspectos económicos que afectan el buen desarrollo de las actividades de los empresarios son: ingresos, tasas de interés, inflación e impuestos.

D. AREA DE PRODUCCION

1. Concepto e Importancia

"La producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios". 1/

Se considera que la producción constituye un sistema en el cual se combina el recurso humano, técnico, equipo, materiales y financieros que forman el insumo y que a través del proceso se convertirá en un bien o servicio funcional.

La producción dejó de ser la simple transformación de bienes que los usuarios consumían inmediatamente después de convertirse en producto final. Debido a los adelantos tecnológicos las empresas se han visto obligadas a buscar mejores métodos de producción que garantice su participación en un mercado de competencia. Es por ello que la función de producción juega un papel importante en la vida económica de las empresas. Porque la demanda de los productos en buena parte depende de su diseño y calidad de producción, las utilidades se incrementarán si en el proceso productivo se minimizan costos de adquisición y transformación de materia prima; también es importante en esta área, la crea

1/: Velásquez Mastreta, Gustavo y Otros. Técnicas de Administración de la Producción, 5a. ed., México, Editorial Limusa, S.A., 1983. Pág. 16.

ción de un buen sistema de control de inventarios.

2. Planificación

Partiendo de la planeación como una fase del proceso administrativo, se puede decir que ésta consiste en la formulación de objetivos, metas y programas departamentales, así como la determinación de medios para alcanzar los resultados deseados. 1/ Aplicada al área de producción, la planeación consiste en un conjunto de planes encaminados a dirigir la producción, considerando factores como los siguientes:

¿Qué cantidad de artículos será necesario producir?

¿En qué fecha se iniciará y terminará el trabajo de producir la cantidad establecida?

¿Qué máquina y operarios realizarán la producción?

¿Cuánto costará a la empresa la producción deseada?

Planear la producción es importante porque fija los límites dentro de los cuales se producirá en el futuro.

Planear la producción requiere del pronóstico de ven

1/: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, La Planeación, 1985. P. 1

tas, éste debe contener la cantidad a vender y cuándo el producto será colocado en el mercado.

Lo mismo será de gran utilidad el programa de valuación de inventarios para conocer cuánto se debe mantener en almacén.

El producto es otro de los insumos para planear la producción, en él deben considerarse:

- Piezas que lo componen.
- Proceso de fabricación.
- Secuencia de operaciones.
- Tiempo de producción.
- Materiales necesarios.
- Mano de obra.
- Equipo y herramientas a usar.
- La carga actual de trabajo.

Los datos para un plan de producción son los pronósticos de demanda y el inventario de productos terminados. Conociendo la lista de materiales por producto se elabora la hoja de itinerario, teniendo en cuenta el pronóstico de la demanda. Con los datos de los recursos del taller, la

hoja de itinerario del pronóstico de producción y los costos se procede a elaborar el plan de producción.

El plan de producción tiene que suministrar los productos en el tiempo oportuno y a un costo total mínimo congruente con la calidad, que en definitiva es la que determina su aceptación. El plan de producción sirve de base para presupuestos de materia prima, mano de obra directa, equipo y costos indirectos o gastos de fabricación.

La lista de materiales debe contener datos como: nombre y número del producto, fecha de preparación, nombre de la parte, número de partes por unidad y clave de colocación en el almacén. En cambio se define como "itinerario la parte de la función de planeación que se encarga de concentrar la información relativa a la secuencia de procesos, operaciones, transporte y almacenamiento; así como la de máquinas, herramientas y equipo auxiliar que se emplearán para la producción de una pieza, producto o lote dados". 1/

A continuación se presenta un formato, el que puede ser de gran utilidad cuando se desea saber la secuencia de las actividades, máquinas y departamentos que las realizan, así como el tiempo de cada operación y el número de piezas producidas por hora.

1/: Velásquez Mastreta, Gustavo, Administración de los Sistemas de Producción, 5a. ed., México, Editorial Limusa, S.A., 1985. P. 157-159.

HOJA DE ITINERARIO

Parte _____		Parte No. _____				
Material _____		Cantidad Utilizada. _____				
Lote Económico _____		Fecha de Preparación _____				
OPERAC. NUMERO	DESCRIPCION ACTIVIDAD	MAQ. NUM.	DEPTO. NUM.	HERRAM. Y UTEN.	TIEMPO C/OPER.	PIEZAS P/HORA
TOTAL						

En la industria moderna la planeación representa la base sobre la cual se va a edificar su supervivencia. Para lograr una buena planeación es necesario considerar el factor programación que consiste en establecer un horario destinado a las actividades que requieren las instalaciones productivas. En estos casos interesa preparar horarios para órdenes de fabricación, aprovechando los medios de producción de la fábrica.

El Diagrama de Carga es un modelo gráfico de planea-

ción y programación y relaciona el programa referido al tiempo y la cantidad o carga de trabajo que debe realizarse. Este diagrama ayuda a prever con anticipación la carga de trabajo de una máquina, una unidad de fabricación o toda la planta, esta carga suele expresarse en función de horas de trabajo.

El Diagrama de Carga se puede representar mediante la Gráfica de Gantt, como lo muestra el ejemplo siguiente:

DIAGRAMA DE CARGA

MAQUINAS O DEPTOS.	M E S				M E S			
1	x	x	x	x				
2	x	x	x	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	x	x	x

Puede observarse que este diagrama no indica cuándo se hará un trabajo, sino cuánto trabajo tiene asignado una máquina o un departamento. 1/

1/: Velásquez Mastreta, Gustavo, Op. Cit. P. 155-179.

3. Organización

Esta fase define las funciones, autoridades y responsabilidades dentro de la empresa y específicamente en la unidad de producción es el proceso que ha de emplear el je fe para dividir, relacionar y asignar tareas.

A medida que las empresas crecen, la variedad de funciones a realizar tienden a separarse en departamentos y secciones, para ello la empresa tiene que coordinar personal y recursos dentro de un sistema en tal forma que las actividades que ellos realizan los lleven a obtener las metas propuestas. 1/

"La organización tiene cierto número de componentes que toman la siguiente forma:

- a. Administración, que dirige a
- b. Hombres, que controlan y operan las
- c. Máquinas, que transforman los
- d. Materiales en productos o servicios disponibles para los
- e. Consumidores, cuyas compras son también buscadas por los
- f. Competidores". 2/

1/: Buffa, Elwood S., Administración y Dirección Técnica de la Producción, México, Editorial Limusa, S.A., 1982. P. 450.

2/: Velásquez Mastreta y Otros. Op. Cit. P. 31

Estos componentes se convierten en un sistema operante y posible por medio de la fase de organización.

4. Proceso de Producción

El momento oportuno para empezar a pensar en la forma básica de fabricar los productos se da en la etapa de diseño de los mismos. El encargado del diseño es originalmente quien determina el mínimo costo posible de producir determinado artículo.

El proceso de producción señalará una serie de labores concatenadas que deberán realizarse en un orden cronológico, con la finalidad de lograr lo que se ha previsto con anticipación. Una vez elaborado el diseño, debe planearse en forma detallada la secuencia que seguirá el proceso de producción.

El área de los procesos de producción abarca desde la labor manual hasta los sistemas hombre-máquina. Las tareas manuales por lo general en combinación con herramientas y equipos mecánicos, constituyen todavía una gran parte de las actividades productivas, especialmente en los países en vías de desarrollo.






Suponiendo que el artículo ya se haya diseñado, se tengan especificaciones, dimensiones, tolerancias, cantidades a producir y los materiales a usar; se debe proceder

a elaborar el diagrama de proceso. Este diagrama representará gráficamente la trayectoria que debe seguir el material en la planta, hasta su conversión en producto final. Deben señalarse todas las actividades mediante el uso convencional de símbolos. El diagrama de proceso puede referirse al operario, al material o al equipo utilizado en el proceso; pero no deben mezclarse. El diagrama referente al operario representa las actividades que realiza el trabajador, el de equipo, la forma de cómo deben emplearse y el de materiales representa todo su recorrido durante el proceso de producción.

El diagrama de proceso es importante porque ayuda al estudio de actividades, a cambiar o eliminar unas por otras, a examinar el desplazamiento de materiales, a reducir el esfuerzo humano y en general aumenta la eficiencia de la empresa.

Al elaborar el diagrama de proceso debe fijarse primero la actividad sujeta a estudio, si es al trabajador ó a un producto; luego fijar el punto de partida y de llegada del proceso. Además debe llevar identificación del proceso, lugar, número de hojas que lo componen, nombre del analista y fecha. Consta además con cinco símbolos, los que se unen para mostrar el proceso seguido. Finalmente presenta un resumen de operaciones, transportes, almacenamientos, etc.

Los símbolos que generalmente se usan son los siguientes:

-  = Operación, es la más importante y se da cuando se modifican las características de los materiales y normalmente lo hacen las máquinas.
-  = Transporte, indica el traslado de materiales, equipo o trabajadores.
-  = Inspección, verifica cantidad o calidad de algo.
-  = Demora, espera o depósito provisional; se da cuando no es posible ejecutar la siguiente actividad y se requiere una espera provisional.
-  = Almacenamiento, indica depósito donde se recibe o entrega por medio de autorización, como son: artículos terminados y materias primas.

A continuación se presenta un ejemplo de diagrama de proceso en la fabricación de un vestido exterior para damas. Este diagrama refleja la situación actual del proceso. Pero en la práctica, se puede tratar de mejorar este proceso, entonces debe compararse el actual con el propuesto, indicando los ahorros de tiempos que se obtendrían.

Ahora bien el diagrama de proceso presenta en forma resumida las operaciones que conforman el proceso, mientras que el diagrama de recorrido complementa el conocimiento de los procesos. El diagrama de recorrido es un plano de la planta dibujado a escala por los técnicos. En él se ubican máquinas, oficinas y puestos de trabajo; se representa uniendo los símbolos por medio de líneas.

El diagrama de recorrido es importante porque el permite analizar todo el camino del proceso productivo y poder determinar así, si existen duplicaciones de esfuerzo, examinar almacenamiento y demoras para eliminar total o parcialmente, analizar los transportes con el fin de reducir o evitar retrocesos y tratar de evitar los llamados cuellos de botellas.

La base para elaborar el diagrama de recorrido es el de proceso, siguiendo estos pasos:

- a. Elaborar el plano de la planta.
- b. Preparar plantillas o modelos a escala
- c. Colocar plantillas en su posición inicial
- d. Trazar el recorrido seguido por el proceso
- e. Analizar y hacer cambios convenientes trazando líneas alternativas.

Con la aplicación de estas técnicas la empresa puede

ahorrar tiempo y recursos. 1/

5. Control

Consiste en tomar decisiones y acciones que conduzcan a corregir las desviaciones de un proceso, para ajustarlo al plan trazado. Para lograr estos objetivos es necesario estar al tanto del desarrollo de las actividades a realizar, en lo referente al tiempo y cantidad de producción. Al mismo tiempo y cuando sea necesario la gerencia modificará los planes establecidos, para corregir desvíos no previstos.

Específicamente para el área de producción el control tiene la finalidad de contribuir a que se lleve a cabo el programa de producción deseado, haciendo uso de varias formas y medios. Dentro de las funciones a controlar en esta área, están las siguientes:

a. Control de inventarios. Materias primas, productos terminados, repuestos, accesorios.

b. Control del proceso productivo, rutas, programas, y los mismos planes de producción.

c. Control de calidad en base a los estándares previamente establecidos.

1/: Buffa, Elwoods. Op. Cit. P. 217-256.

- d. Control de tiempos y métodos de producir.
- e. Control de desperdicios. Fijar sus mínimos tolerables.
- f. Mantenimiento de equipo

El plan de producción fija los límites dentro de los cuales se controlará el inventario y fija los lotes económicos para abastecer el almacén de materias primas y productos terminados. El funcionamiento de la empresa se compara contra el programa de inventarios establecido en el plan de producción. En donde no existe control, sucede muchas veces que llegada la época de ventas máximas, la empresa desconoce hasta qué nivel debe incrementar sus inventarios, por carecer de medios comparativos.

Es aquí donde se justifica la importancia de los programas productivos, ya que éstos se cotejan con la producción real, permitiendo a la vez tomar acciones correctivas, sean éstas de más o de menos en el nivel de inventarios.

La inexistencia e ineficaz control se manifiesta cuando se originan algunos de los siguientes problemas:

- a. Escasez de repuestos que obliguen a detener todo o parte del proceso productivo.
- b. Retrasos seguidos para cumplir con los pedidos oportunamente, lo que indica que lo previsto no se adapta a la

realidad.

c. Exceso de pedidos urgentes.

d. Uso excesivo de tiempo extraordinario.

e. Incapacidad de los responsables del control de la producción para dar informe del proceso de pedidos individuales.

f. Elevados inventarios obsoletos. Es responsabilidad del encargado del control de la producción, revisar los inventarios.

Por otra parte en lo referente al control de calidad, éste, significa un grado de excelencia por medio de la cual se juzga la capacidad de los productos para satisfacer necesidades o deseos para los que fue diseñado. Entonces el objetivo del control de calidad es mantener la calidad de los productos de acuerdo a normas y estándares establecidos.

Los supervisores comparan las características del producto contra las de un patrón establecido, si hay diferencias con el estándar fijado, se recurre a establecer las medidas correctivas.

La eficiencia la mide el consumidor cuando compara los productos contra la competencia y contra la imagen proyectada a través de los medios publicitarios.

El control de calidad llega hasta la fase de distribución, porque la calidad que le da el consumidor final no es la que fijó el nivel superior de la empresa, el diseñador o el mejor ingeniero de la fábrica; sino la utilidad total reportada al usuario. Un artículo perfectamente ideado y producido puede dañarse al ser mal distribuido o quedar mal colocado; por lo que se hace necesario controlar las opiniones del consumidor final.

6. Inventarios

Aunque en el campo de la planeación de la producción pueden elaborarse planes a largo plazo para compra de equipo; a corto plazo se deben planear programas y niveles de inventario. Sin embargo en plazos más cortos hay que planear la adquisición de materias primas y materiales para productos y programar la maquinaria y mano de obra; de forma tal que los recursos estén utilizables en el momento oportuno y en las cualidades y cantidades necesarias.

Los inventarios ayudan a establecer un sistema racional de producción; ya que sin ellos sería imposible mantener un flujo normal de producción, hacer uso racional de las máquinas y costos razonables del manejo de materia prima. Al no darles la importancia puede llegarse a perder clientes por desconocer con precisión la existencia de ciertos productos.

Administrar los inventarios significa mantener las cantidades más provechosas de materias primas y productos terminados. Para lograr este fin la empresa puede hacer uso de técnicas contables, procedimientos y programas.

La administración de inventarios puede referirse a las siguientes clases:

a. Costos Indirectos: aceites, lubricantes, materiales de limpieza y empaque.

b. Materia prima, es el componente principal que se incorporará al producto.

c. Productos en proceso, son los que están en período de transformación. En comparación a los demás resulta difícil evaluarlo en las etapas del proceso productivo, por lo que adquieren relevancia al inicio y final del período contable.

d. Productos terminados, son los que están listos para ser despachados a los clientes.

La empresa al tomar decisiones en cuanto al inventario debe considerar el factor de realización y el riesgo por deterioro u obsolescencia.

El dinero invertido en un inventario es un activo realizable, su conversión en efectivo es preferible en el me-

nor tiempo, porque de lo contrario la empresa pierde al tener recursos inmovilizados.

Los siguientes son diferentes costos que corresponde a las decisiones que se tomen sobre inventarios:

a. Costos de ordenamiento: se refiere a órdenes por compra de materia prima y a preparación de órdenes de producción.

b. Costos de llevar o mantener inventarios: aquí se incluye el costo de capital inmovilizado, almacenaje, seguros, deterioro y obsolescencia; lo mismo la depreciación por estantería utilizada. La tasa que se fija como costo de oportunidad es igual o mayor que las tasas de préstamos. Estos costos son proporcionalmente distribuidos en base al costo en colones de los productos almacenados. Los costos de obsolescencia son los provenientes de inventarios que ya no se venderán, sea por desfases en la moda o hacerse viejos. Mientras que el deterioro es por humedad o ensuciarse.

c. Costos relacionados con la capacidad de producción que incluye horas extras, paros laborales y adiestramiento de obreros.

Para una mejor administración de los inventarios existe lo que se llama cantidad o lote económico de compra o

de producción. Si se adquiere una menor cantidad de materia prima disminuirá el costo de su control, pero aumentan los gastos por pedidos a efectuar. En forma inversa sucede al comprar mayor cantidad, o sea bajan los costos de compra y aumentan los de almacenaje y control.

La ecuación $q = \sqrt{\frac{2DO}{c_i}}$ ^{1/} es la forma para calcular las cantidades de materias primas de compra o producir, en donde:

q = Tamaño de la orden

D = Demanda anual

O = Costo en dinero por orden de producción

Ci = Costo por unidad de mantener el inventario

Relacionado con el lote económico existen los inventarios mínimos de seguridad, éstos sirven para que la empresa no se quede sin productos. Para fijar este mínimo se debe saber qué tiempo tardará en convertirse en producto terminado las órdenes de producción, hasta qué grado afectará a la producción y a la actividad de ventas la escasez de materia prima. En la medida en que se de respuesta a esos factores, el inventario mínimo marcará la pauta para hacer las requisiciones de producción.

La fórmula de la cantidad económica a comprar o producir es fácil de aplicar y las empresas se sienten compla

^{1/}: Velásquez Mastreta, Gustavo, Op. Cit. P. 191.

cidas por la información aproximada, rápida y barata que proporciona. Aún cuando tiene limitaciones como las siguientes:

- La fórmula supone constante la demanda de los productos, situación que no se da en nuestro medio.

- Supone que las órdenes de producción o compra son agotadas y reemplazadas en forma instantánea.

- Supone constante los costos de mantenimiento de inventarios, como son: seguros, almacenamientos e intereses sobre capital. 1/

En el supuesto que una empresa necesita producir en 296 días de trabajo al año 14,800 unidades de x producto, o sea, 50 unidades diarias, con el fin de mantener la capacidad diaria que sus requerimientos de producción le indican. La unidad de producción proporciona los siguientes datos:

$C_i = \text{¢ } 0.15$ por unidad por año

$D = 14,800$ unidades

$O = \text{¢ } 123.30$ como costo de ordenar un pedido

Al sustituir en la fórmula del lote económico de pro

1/: Velásquez Mastreta, Gustavo, Op. Cit. P. 191-201.

ducción, tenemos:

$$q = \sqrt{\frac{2 \times 14,800 \times 123.30}{0.15}}$$

$$q = \sqrt{24,331.200}$$

$$q = 4,933 \text{ unidades}$$

El mínimo de órdenes por año será:

$$\frac{D}{q} = \frac{14,800}{4,933} = 3$$

Esto significa que el intervalo entre órdenes de producción será de 4 meses.

7. Seguridad Industrial

Es de gran importancia crear los medios necesarios para que los trabajadores se desenvuelvan sin fatiga. Las malas condiciones en el trabajo son causa imputable a la dirección como tiempo improductivo, ya que se pierde tiempo, material y por consiguiente disminuye la producción. En muchas ocasiones pequeñas mejoras en las condiciones en que labora el operario, contribuye a un aumento en la producción.

Las empresas deben tomar en cuenta los siguientes factores para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo de sus operarios.

a. Limpieza de Locales

Cuesta poco cumplirla y ayuda a la buena salud de los trabajadores, normalmente se refiere a disponer de recipientes para la basura, adecuados sanitarios, fumigaciones periódicas, etc.

b. Agua Potable e Higiene

Los trabajadores deberán contar con una fuente accesible del agua, ésta es recomendable que sea purificada. Debe evitarse el consumo de este líquido que fluye de las tuberías cuando se duda de su calidad.

c. Ordenamiento

Este cuidado ayuda a evitar accidentes y favorece la productividad. Si no se elige el lugar adecuado para almacenar materiales, productos terminados o desperdicios, se pierde tiempo al trasladarlos de un lugar a otro. Esto sucede cuando se dejan en los pasadizos. En las plantas que producen en serie todo el proceso puede interrumpirse por varias horas si los materiales y herramientas están en desorden y no los encuentran los operarios o supervisores.

Será de gran ayuda tener despejados los pasadizos y de ser posible deben marcarse y pintarse los lugares por donde se traslada material y producto.

d. Calidad e intensidad de la luz

Cuando la luz no es la adecuada, el operario baja la productividad, máxime cuando la actividad requiere precisión, porque reduce el ritmo de ejecución, aumenta las interrupciones, errores y accidentes.

Los factores que determinan la calidad de la luz son el resplandor, difusión, dirección, etc. El resplandor perjudica la vista. Las ventanas por donde entra el sol se pueden polarizar o cubrirse con cortinas.

Todas las escaleras, bodegas y pasadizos deben iluminarse adecuadamente para disminuir accidentes.

e. Ventilación

Es necesario para la salud y el bienestar para los trabajadores porque evita que pierdan tiempo al salir al aire libre. Cuando la ventilación natural no es suficiente, habrá que utilizar equipos mecánicos para sacar el aire viciado y proporcionar aire puro.

f. Ruido

Es causa de irritación, fatiga y pérdida de producción; porque el operario necesita de mayor esfuerzo para su concentración mental y está expuesto a cometer mayor número de errores. Para protegerse del ruido puede usarse desde el sen

cillo tapón de algodón hasta los tapones especiales como orejeras.

g. Espacio y asientos

Para un buen desempeño es necesario disponer de suficiente espacio, no topar con los compañeros, máquinas o materiales. Siempre que sea posible realizar el trabajo en asiento debe hacerse o combinarlo de pie, ello ayudará al ahorro de energías al operario, las que utilizará para aumentar la producción.

h. Prevención de accidentes

Es un factor que la empresa debe cuidar, ya que además del dolor humano existe la pérdida de tiempo de los trabajadores que auxilian al accidentado, pérdida de materiales y herramientas dañadas; lo que hace disminuir la productividad.

Al abordar la prevención de accidentes debe eliminarse las causas técnicas y humanas que pueden motivarlos. Entre los medios que se pueden usar tenemos que debe hacerse respetar las normas y reglamentos técnicos, fomentar las buenas relaciones de trabajo, proporcionar el vestuario y equipo adecuado y colocar avisos o rótulos en los lugares que representan sitios peligrosos.

i. Prevención de incendios

La prevención de incendios debe ser a través del estricto cumplimiento de las normas como la prohibición de fumar en lugares peligrosos. Debe instruirse a supervisores sobre qué hacer en caso de incendio. Otra prevención es disponer y revisar con frecuencia los extinguidores.

Este tipo de prevención evitará daños humanos, equipo y productos.

E. AREA DE PERSONAL

1. Conceptos e Importancia

Toda empresa necesita de recursos humanos, sea gubernamental, privada o de beneficencia. Para su funcionamiento deben contar con recursos materiales, técnicos y humanos.

Entre los recursos materiales se encuentran: el dinero, maquinaria, materia prima, instalaciones y muebles. Y los técnicos están formados por sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

El recurso humano no sólo comprende el esfuerzo y la actividad sino que también existen otros factores que le dan diversas modalidades, como son los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El personal es el común denominador de los demás factores, ya que éstos son operados por el hombre. Por ello la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan en los demás factores: producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma administración general.

Los recursos humanos son más importantes que los otros

dos, porque sólo ellos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

A diferencia de los otros recursos, el recurso humano no es propiedad de la empresa, pues las experiencias, conocimientos, habilidades, etc. es un patrimonio personal. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización contará con el mejor esfuerzo de sus miembros, esto ocurrirá sólo si los objetivos empresariales coinciden con los de los individuos. La empresa busca capacidad y colaboración y el empleado espera encontrar remuneración adecuada y condiciones sociales, físicas, morales, buen trato, reconocimiento, seguridad, etc.

Existen objetivos profesionales y sociales y se refiere a la búsqueda por parte del administrador de personal, de la mejor coordinación posible de los intereses de la empresa y del trabajador, con lo que esto a su vez se coordinarán con la de la sociedad en general.

Los recursos humanos son escasos, porque no todos poseen las mismas cualidades, experiencias, conocimientos, etc., debido a eso es que las empresas cada día se preocupan por atraer y mantener el personal que las ayudará a permanecer y conquistar mercados dentro de un sistema económico de libre competencia.

Para el logro de los objetivos anteriores, las organizaciones se auxilian de la Administración de Personal, que Fernando Arias Galicia 1/ define como "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Después de haber explicado el importante papel que juega el personal en las organizaciones se expondrá el proceso de selección, no sin antes definir la Administración de Personal como la técnica que utilizan las organizaciones para la búsqueda, mantenimiento y desarrollo del elemento humano dispuesto para el logro de sus objetivos y los de la empresa.

2. Planeación del Personal

Por lo general, las organizaciones se preocupan en planear a corto, mediano o largo plazo las inversiones, las campañas publicitarias, ampliación de instalaciones, etc. pero descuida planear, en armonía con esos planes, los recursos humanos que necesitarán.

1/: Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1979. P. 27.

Un cambio tecnológico en la organización puede llegar hasta el fracaso si sus integrantes no están preparados, si no tienen los conocimientos, el interés, la actitud, etc. adecuados para tal modificación. En consecuencia, debe preverse la cantidad y los grados de preparación que se necesitarán en el futuro en los diferentes niveles de la organización.

Como todo plan, el de personal necesita basarse en determinadas fuentes, éstas pueden ser externas e internas. De las fuentes externas se considera los pronósticos de la Economía Nacional como el crecimiento del Producto Nacional Bruto, del Ingreso, de la Población, de la Industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de la organización; de la demanda de nuestros productos o servicios, etc. Es de observar los planes educativos a nivel nacional, a fin de detectar los conocimientos y habilidades de los egresados de los centros educativos. Será importante considerar el papel que juegan las universidades como instituciones que forman capital humano. Debe establecerse un diálogo e intercambio entre las universidades y las entidades representantes de los sectores productores de bienes y servicios, a fin de aunar esfuerzos y evitar el distanciamiento, los sindicatos pueden intervenir en esta labor.

Dentro de las fuentes internas se tienen los objetivos

cuantificados, es decir las metas; los pronósticos económicos de la organización como una penetración en el mercado, volumen de ventas, etc.; pronósticos tecnológicos de la organización para tener idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización; también es de considerar la oferta de mano de obra para poder localizar los recursos humanos fuera de la empresa, cuando se necesitan. También la empresa debe auxiliarse del inventario de recursos humanos que le permita conocer experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la organización, de esta manera se sabrá qué es lo que necesitará, con qué cuenta y qué recursos humanos buscará fuera de la empresa.

3. Reclutamiento

Después de la revolución industrial, la selección de personal era realizada por el Supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos; puede decirse que era intuitiva y se utiliza aún en muchas empresas. Al hacerlo de esta manera, muchos recursos humanos no son apreciados a simple vista, por ejemplo: habilidades, inteligencias, intereses, vocaciones, motivaciones, etc., por lo que se hace necesario una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

Para hacer llegar a los miembros de la organización, se comienza con el reclutamiento y consiste en hacer de una persona "extraña" un "candidato". Antes de llevar a cabo el reclutamiento debemos conocer los propósitos de la organización, sus objetivos, tanto departamentales como seccionales; con el fin de establecer criterios de selección, los que pueden ser: a qué nivel se va a seleccionar, qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente, qué puede ofrecer la empresa a los candidatos (sueldos, prestaciones, desarrollo y promociones) y cuáles son las políticas y limitaciones contractuales.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante ya sea por creación, renuncia o despido. La unidad de personal recibe una requisición del departamento interesado quien deberá señalar los motivos de la vacante, fecha en que deberá estar cubierta, tiempo para el que se va a contratar, turno, horario y sueldo. Después la unidad de recursos humanos recurre al análisis y evaluación de puestos, si este existe o si no debe crearse, para determinar los requisitos que debe satisfacer la persona que ocupará el puesto, así como la fijación de su salario, al continuar con el proceso, debe recurrirse al inventario de recursos humanos, porque de reunir los requisitos buscados, ello ayudará a mantener alta la moral del personal interno, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno

o varios ascensos.

La fuente más cercana de reclutamiento es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes de empleados eficientes y las recomendaciones del sindicato, donde éste existe. También se reclutará personal de las Universidades e Institutos Tecnológicos, oficinas de colocación, otras empresas y a última instancia la llamada puerta de la calle.

Los medios para hacer llegar los posibles candidatos son: en las empresas requisición al sindicato y solicitud oral o escrita a los empleados de la propia organización. Por carta o teléfono a oficinas de colocación u otras empresas, por radio y anuncios en los periódicos; siendo el último uno de los más usados, principalmente cuando se trata de reclutar personal calificado.

4. Selección

Localizados los candidatos y determinado el lugar donde se entrevistarán, se procede a llenar la hoja de solicitud, esta contendrá datos personales, referencias, experiencia y nivel educativo.

Para continuar con el proceso se hace necesario una entrevista inicial o preliminar, en la que se busca de ma-

nera gruesa y al menor tiempo posible los aspectos visibles del candidato y los requisitos del puesto. Si la entrevista anterior es satisfactoria se procede con la entrevista de selección, en ella se pretende conocer aspectos como velocidad, de progreso del individuo, su estabilidad, actitud hacia los jefes, etc. También se desea conocer más sobre su historia y proyecciones educativas.

Para verificar la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista nos auxiliamos de las pruebas. Una de ellas son las pruebas psicológicas, en esta etapa del proceso técnico se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del solicitante, así como de su capacidad en relación con los requisitos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Otras son las pruebas prácticas, normalmente la hace o diseña el futuro Jefe Inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencias que el puesto exige. Por último será la realización de pruebas médicas, esto es de vital importancia porque puede llegar a influir en la capacidad y calidad de la producción, índices de ausentismo, puntualidad y contagio hacia el demás personal.

Con la información obtenida en el proceso de selección se procede a comparar las características de los candidatos con los requisitos del puesto, luego se presentan

las ternas al Jefe Inmediato o Gerencia de la Empresa para que tome la decisión final, es de mencionar que en esta fase a la Unidad de Personal sólo corresponde el papel de Asesor.

5. Inducción

El nuevo trabajador, va a encontrarse de pronto en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas para lograr en el menor tiempo posible, la integración del personal al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

La empresa debe contar con un manual de bienvenida, el que puede disponer de la siguiente información: Historia de la Empresa, sus Productos, Estructura Organizativa, Objetivos, Horario, Día y Lugar de Pago, Prestaciones, Ubicación de Comedor, Cafetín y Clínica, Reglamento Interno de Trabajo, Asociaciones Culturales y Deportivas formadas por empleados.

6. Adiestramiento

Adiestramiento significa adquirir destreza, facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica y de carácter sistemático.

El adiestramiento se da al empleado nuevo y a los antiguos por cambio de puesto, por cambio de sistema o para corregir defectos. El análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente está basado en:

a. Índices de eficiencia de la organización, éstos se expresan frecuentemente en términos de Contabilidad de Costos;

b. Análisis de las operaciones, aquí se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto, a fin de poder entrenar y perfeccionar al personal;

c. Análisis humano, se realiza con el inventario de recursos humanos, el que indicará con qué potencial cuenta la empresa y como va a proyectarse en el futuro; también se apoya en la moral de trabajo en la organización, ya que si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y de confianza mutua.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamien-
to se procede a elegir el tipo del mismo, entre inducción
y adiestramiento en la empresa o externas a la organización.

Para que el adiestramiento tenga éxito deben considerarse los principios del aprendizaje, cuyo proceso puede concepcuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento. Es de suma importancia en el adiestramiento considerar las diferencias individuales, la motivación, los estándares (medidas), las recompensas, el refuerzo y los antecedentes del individuo.

Entre las técnicas a utilizar para que el entrenamiento sea efectivo y cumplan con la solución de necesidades, podemos mencionar: Rotación de Personal entre diversos puestos, Lecturas Dirigidas, Redacción de Artículos, Análisis de Casos, Seminarios, Conferencias, etc.

7. Capacitación

"Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." 1/

La capacitación se da sobre conocimientos que serán aplicables en un puesto determinado, en un oficio o a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación a supervisores, se da en forma técnica, o sea, la manera concreta de cómo debe realizar el trau

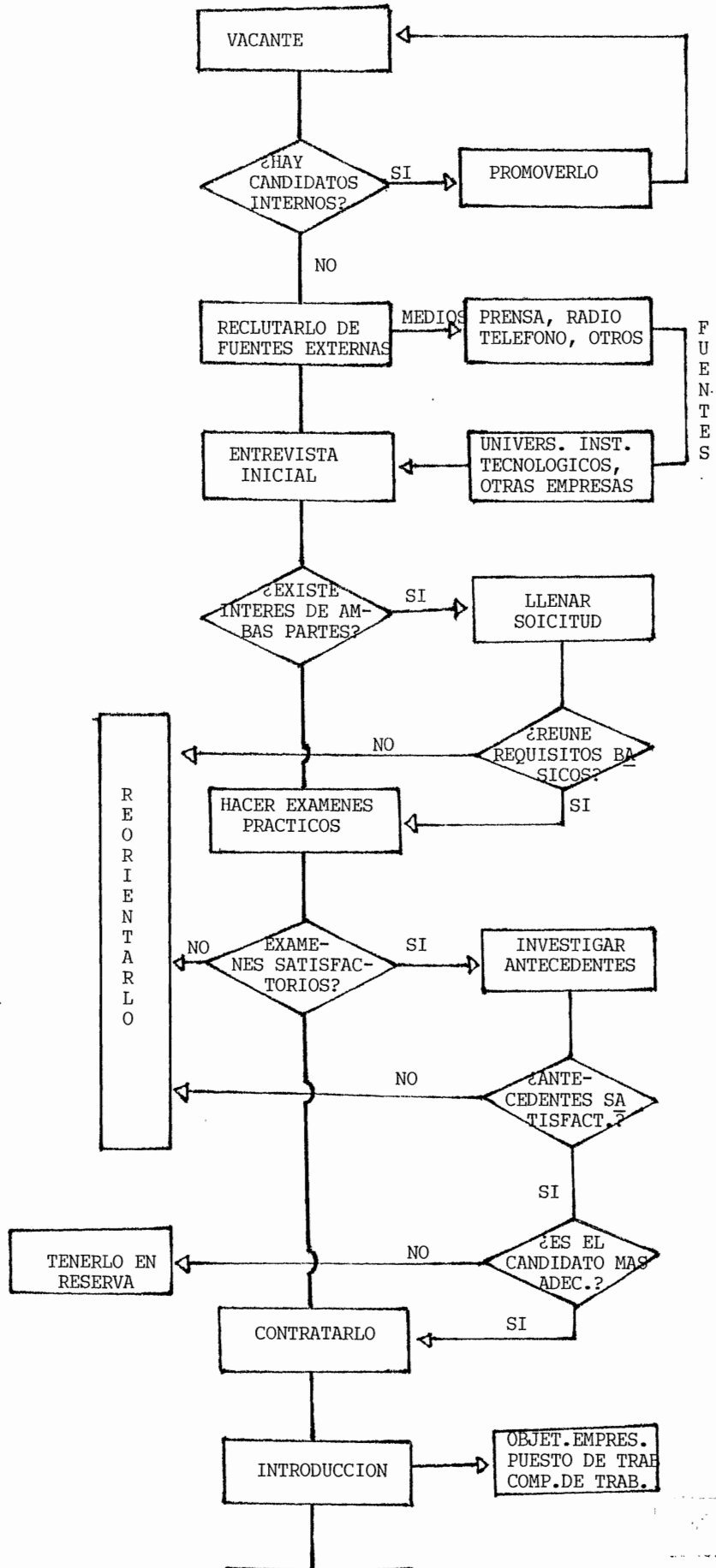
1/: Arias Galicia Fernando, Op. Cit. P. 320.

bajo que está bajo su responsabilidad y la forma administrativa que consiste en saber planear y distribuir el trabajo, saber formar el espíritu de grupo entre los subalternos.

Mientras que la capacitación de ejecutivos suele ser la preparación del personal que ocupará puestos o responsabilidades de mayor categoría, los conocimientos pueden ser sobre Planeación, Organización, Control, Finanzas, Mercadeo, etc.

La capacitación puede darse por medio de clases sistemáticas, cursos breves, becas, conferencias, seminarios, etc.

A continuación presentamos el Diagrama de Flujo del Proceso de Integración del Recurso Humano, el que básicamente ha sido tomado de Administración de Recursos Humanos de Fernando Arias Galicia.



8. Prestaciones

Son todas aquellas actividades que las empresas costean en beneficio de su personal, puede ser de índole material o social. En otras palabras son aquellos elementos que en forma de especie o metálico, recibe el trabajador y que incrementan su salario nominal, representan un ingreso o el ahorro de un gasto que él tendría que cubrir.

Las prestaciones son adicionales al salario, además de constituir una ventaja para el trabajador, lo constituye para la empresa porque ayuda a contratar mejores empleados; no son incentivos, ni gratificaciones por una mejor productividad, se dan a todos los miembros de la organización por el sólo hecho de pertenecer a la misma y es la empresa la que cubre en su totalidad o la mayor parte de los costos.

Ha sido motivo de discusión sí en los países subdesarrollados conviene el establecimiento de prestaciones y servicios, o si tal erogación debería de incrementarse en salario nominal o destinarlos a buscar mayor productividad o una diversificación de mercados con una reducción de precios. Sin embargo, es una realidad la amplitud y diversidad de prestaciones en las empresas que las otorgan y las solicitudes por parte de los representantes de los trabajadores para que estas sean incrementadas.

La mayoría de prestaciones más bien proceden de la iniciativa empresarial con el fin de incrementar el valor del salario que se paga. Se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la empresa y a la necesidad del trabajador.

Las prestaciones no deben ser paternalistas, sino que optativas, además deben de respetar la dignidad del trabajador, tienen que equilibrar las ventajas del empleador y empleado.

Dentro de las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, tenemos:

- a. Préstamos Personales
- b. Anticipos de sueldo
- c. Ayuda para transporte
- d. Pago de becas
- e. Pago colegiatura para hijos de empleados
- f. Más de 15 días de vacaciones pagadas
- g. Liquidaciones por retiro voluntario
- h. Seguro de Vida y Médico-Hospitalario.
- i. Etc.

Otras prestaciones que las empresas otorgan a sus trabajadores, ya sea financiándolas en parte o en su totalidad;

- a. Despensas
- b. Cooperativas
- c. Servicios de comedor
- d. Descuento en compra de artículos de la empresa.
- e. Ayuda para deportes
- f. Actividades Artísticas y Culturales
- g. Facilidad para estudiar
- h. Permiso con goce de sueldo
- i. Etc.

9. Relaciones Laborales

Bajo esta denominación suelen comprenderse aquellas actividades de índole jurídico. Es así como los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en los contratos colectivos o en contrato individual, además están comprendidos, la tramitación de quejas, el ajuste permanente de la contratación individual y la formulación y aplicación del reglamento interno de trabajo.

"El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera patrono..." 1/
1/: El Salvador: Código de Trabajo, 1972, p. 8

El contrato individual de trabajo deberá constar por escrito en tres ejemplares, cada contratante conservará un ejemplar y el tercero será enviado a la Dirección General de Trabajo, dentro de los 8 días de celebración, modificación o prórroga.

Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra, por más de dos días consecutivos.

Este tipo de contratos contendrá: datos y documentos de identidad de los contratantes, el trabajo a desempeñar, plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido, fecha, lugar y horario en que habrá de iniciarse el trabajo, lugar y fecha del contrato, etc.

En los Contratos Individuales de Trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanados de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como: los establecidos en este código, Leyes y Reglamentos de Trabajo, en los Reglamentos Internos de Trabajo, Contratos y Convenciones Colectivas de Trabajo, etc.

En el Contrato Colectivo de Trabajo se busca regular las condiciones que regirán los Contratos Individuales y los derechos y obligaciones de los contratantes.

Este tipo de contratos se celebra entre uno o varios

sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono por la otra. 1/ Entre los aspectos más importantes que debe contener son: Lugar y Fecha de Otorgamiento, Nombres Completos y Generales de quienes lo suscriben y expresión de la calidad en que actúan, fecha en que entrará en vigor y su duración, condiciones generales de trabajo, derechos y obligaciones de las partes contratantes.

El Reglamento Interno de Trabajo es otro de los instrumentos jurídicos que regulan las relaciones laborales, ayuda a la buena administración de los recursos humanos porque contiene disposiciones que obligan tanto a trabajadores como a patrono y tiende a normar el desarrollo de las actividades en la empresa. La unidad de personal tiene un importante papel en la formulación y aplicación cotidiana del mismo, dado que su adaptación no es para una unidad específica, sino a toda la organización. Es de importancia mencionar que de acuerdo a nuestro Código de Trabajo, todo patrono que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores, tienen la obligación de elaborar un Reglamento Interno de Trabajo, cuya legitimidad será aprobada por el Director General de Trabajo.

1/: Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. P. 279.

El Reglamento Interno de Trabajo es un conjunto de condiciones administrativas; la organización deberá imprimirlo y distribuirlo a sus representantes y a cada uno de sus trabajadores. Conviene además que se haga conocer el contenido del reglamento al personal de supervisión, mediante confe-rencias informativas que comprenden, además, la interpretación y el alcance jurídico de lo estudiado.

F. AREA DE FINANZAS

1. Concepto e Importancia

"El estudio de las finanzas es una disciplina compleja que comprende un análisis riguroso y una teoría normativa, desde el control del activo, la asignación de los recursos hasta el cuidado del valor del mercado de cada entidad, concentrando su atención en la adopción de decisiones internas". 1/

"Las finanzas sirven para proporcionar las técnicas y experiencias necesarias que hagan a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones". 2/

"La administración se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa". 3/

"Las finanzas se ocupan de la planeación de las necesidades y usos de fondos de una empresa, obteniendo fondos

1/: Van Horne, James C. Administración Financiera, P. 6.

2/ y 3/: Gitman, Laurence J. Fundamentos de la Administración Financiera, México, 4, D.F., Harla, S.A. de C.V., 1978, P. 6-8.

necesarios para aplicarlos para fines rentables para la em
presa". 1/

"Consiste en el abastecimiento oportuno y al menor
costo de los fondos necesarios para el cumplimiento de las
metas del negocio, así como su racional distribución y uso
está relacionada con la tarea de mantener el lucro o sea -
su rentabilidad". 2/

Según nuestro criterio, el concepto es el siguiente:

La función financiera es necesaria para establecer un
equilibrio entre todas las áreas de la empresa para proveer
las de los recursos necesarios para operar al menor costo,
con el fin de alcanzar la rentabilidad deseada.

La importancia de la administración financiera es ca-
da vez mayor al ir creciendo la empresa. En empresas peque
ñas es ejecutada por el departamento de contabilidad, quien
se encarga del manejo de las cuentas corrientes de los -

1/: Johnson, Robert, W. Administración Financiera, México,
Compañía Editorial Continental, S. A., 1978, P. 15.

2/: Terry, George R. Principios de Administración Moderna
(CECSA) 4a. impresión, Dic. 1972, p. 780.

clientes; a medida que va creciendo se hace necesaria la creación de un departamento separado, quien proporciona técnicas y experiencias que contribuyan a lograr el máximo de utilidades de acuerdo a la escala de sus operaciones.

La función financiera es importante, ya que se deben tomar decisiones para planificar las necesidades, obtener los fondos necesarios, aplicarlos a fines rentables y distribuir las utilidades entre los dueños; así como su control adecuado.

2. Función Financiera

Las finanzas se sustentan en la economía y la contabilidad para tener conocimientos del ambiente que rodean las empresas.

En lo referente a la economía por medio de la macroeconomía da un concepto claro para controlar los flujos monetarios, flujos de crédito y la actividad económica general por parte del Gobierno e instituciones privadas. La microeconomía refleja el campo industrial donde compete la empresa con otras similares, las que le pueden beneficiar o afectar. La contabilidad produce y suministra información del funcionamiento de la empresa, prepara los estados financieros, acepta como ingresos al efectuarse las ventas aunque sea al crédito y los gastos al incurrir en ellos; mientras que a las finanzas les corresponde tomar,

decisiones al considerar los fondos de la empresa basándose en toda la información anterior; reconociendo los ingresos y gastos solamente al entrar y salir el efectivo 1/; tomando en cuenta la cantidad, oportunidad y riesgo de dicho efectivo para determinar el precio del mercado de las acciones. Cuanto más grande sea el flujo de efectivo, habrá mayor rendimiento y será mayor el precio de las acciones comunes, cuanto mayor sea el riesgo, menor será el precio de las acciones comunes.

a. El papel que desempeña el administrador financiero

El administrador financiero tiene como objetivo principal el maximizar las utilidades de los propietarios y para ello toma decisiones para valorar si compensa el rendimiento ante el riesgo asumido; ya que el inversionista teme al riesgo, razón por la que paga un precio elevado por activos que generan flujos de efectivo de poca variación y tasa de rendimiento baja; y un precio bajo por los activos que generan riesgo y tasas de rendimiento elevado.

b. Funciones de la actividad financiera

Las áreas de decisión que existen son: En materia de inversión, en materia de financiamiento, en materia de pa-

1/: Gitman, Laurence J. Op. Cit., P. 4-13.

go de dividendos.

Sólo una combinación de las áreas antes mencionadas permitirá a los accionistas elevar al máximo el valor de la empresa.

(1) Decisiones de inversión

Por el desconocimiento de los beneficios futuros y el riesgo al que se enfrenta todo proyecto de inversión, es necesario ocuparse más del manejo de los activos corrientes que de los fijos.

Para aceptar o rechazar un proyecto, es importante hacer un análisis del uso del costo de capital.

Las inversiones pueden ocasionarse por fusiones o absorciones de empresas, las quiebras y las reorganizaciones que conllevan una elección entre liquidar o rehabilitar una empresa.

(2) Decisiones de financiamiento

El riesgo se mide por medio del valor de mercado de la empresa y éste se conoce analizando la composición de los activos, su valor actual y proyectado; y además la conformación de la estructura financiera de los recursos ya sea a largo, mediano y corto plazo.

(3) Decisiones sobre dividendos

Se refiere a la proyección que logrará la empresa de los dividendos en efectivo y en acciones; la que al retener los dividendos en acciones logra un financiamiento propio. 1/

c. Funciones primarias del Administrador Financiero

Comprenden el análisis de datos financieros, el determinar la estructura de activos de la empresa y el determinar su estructura de capital; además de dar solución a los problemas especiales.

(1) Análisis de datos financieros

Para llevar a cabo este análisis, es necesario primero observar la empresa con el objeto de detectar áreas problemáticas y susceptibles de mejoras; y luego transformar los datos financieros de manera que puedan ser utilizados en la elaboración de planes que incrementen la capacidad productiva.

(2) Determinación de la estructura de activos de una empresa

El Administrador Financiero por medio de la perspicacia y al evaluar las operaciones pasadas y futuras de la empresa,

1/: Van Horne, James C. Op. Cit. P. 10-12.

debe determinar la composición, cantidad de dinero y tipo de activos que se encuentran en el Balance de la empresa, ya sea que estén obsoletos y deban modificarse o adquirir otros que tengan tecnología más avanzada, para tratar de mantener niveles óptimos de dichos activos.

(3) Determinación de la estructura de capital de la empresa

La determinación de la estructura de capital analiza el pasivo y capital del balance, esta decisión afecta la rentabilidad y la liquidez de la empresa; y además determina las mejores fuentes de financiamiento a corto y largo plazo para la empresa en un momento dado.

(4) Solución de problemas especiales

Esta función es poco frecuente, pero sí complicada, ya que el administrador financiero debe trabajar en el reajuste o reorganización de un negocio o alguno de sus activos con el objeto de evitar una posible quiebra, pero si no se pudiera obviar se deberá liquidar la empresa, entregando los bienes entre los acreedores y los propietarios.

3. Capital de Trabajo

Conceptos

"Capital de trabajo" es el excedente de activo circu-

lante sobre pasivo circualnte". 1/

Capital de trabajo, es el total de los recursos utilizados en las operaciones normales de la empresa, siendo el capital bruto igual al activo circulante y el capital neto, la diferencia del activo circulante menos el pasivo circulante.

a. Administración de capital de trabajo

La administración del capital de trabajo consiste en manejar cada uno de los activos circulantes (como son: caja y bancos, cuentas por cobrar, documentos por cobrar e inventarios) y pasivos circulantes (como son: proveedores locales y extranjeros, documentos por pagar y cuentas por pagar). Dependiendo del monto y analizando la rentabilidad y el riesgo de estas cuentas se determina la liquidez, la cual es afectada positiva o negativamente con las decisiones tomadas por el administrador financiero en lo que se refiere a administración de caja y bancos, la política de créditos y cobros, los volúmenes de inventarios menejables; así también por otra parte los pasivos adquiridos como son documentos por pagar, cuentas por pagar y otros pasivos acumulados. 2/

1/: Roberto D. Kennedy, El Capital de Trabajo, análisis del capital neto de trabajo por razones, Universidad de El Salvador, abril 1983, Capítulo II.

2/: Van Horne, James C. Op. Cit. P. 488-489.

(1) Alternativa entre rentabilidad y riesgo de una empresa

La rentabilidad es calculada por las utilidades después de haber deducido el gasto y una rentabilidad alta aumenta el riesgo el que es calculado por la probabilidad de que la empresa pueda llegar a ser técnicamente insolvente (es decir incapaz de pagar sus cuentas a su vencimiento).

La utilidad aumenta al aumentar las ventas, o al lograr una reducción en los costos, la que se puede alcanzar al pagar menos por un artículo o servicio o alcanzando una productividad al obtener más eficiencia con los mismos recursos existentes; otra manera sería adquirir activos fijos rentables que den volúmenes más altos de producción y por ende de ventas. 1/

(2) El capital de trabajo debe ser adecuado

Cuando el capital de trabajo es adecuado, le da una solidez y solvencia económica a la empresa, protegiéndola en situaciones anómalas de la actividad productiva (como son paros, huelgas, inundaciones e incendios), logra pagar sus compromisos a tiempo y se obtienen mejores precios al aprovechar los descuentos por pronto pago, los niveles de inventario satisfacen las exigencias de los clientes, se

1/: Gitman; Laurence, J. Op. Cit. P. 170.

tiene la oportunidad de obtener los materiales, servicios y suministros sin demora y a los clientes se les puede dar condiciones de pago favorables.

(3) ¿Por qué la empresa incurre en pérdidas de operación?

Las ventas son insuficientes en comparación con los costos en que se incurre para lograrlas, cuando la competencia obliga a bajar los precios sin tener un margen de respaldo en la utilidad para afrontarlo, cuando las cuentas por cobrar ocasionan un gasto elevado para su recuperación y mantenimiento, cuando las ventas o ingresos han bajado y los gastos siguen aumentando.

(4) Las utilidades retenidas son disminuidas por las pérdidas netas

Cuando a consecuencia de situaciones anómalas, la empresa se ve deteriorada por una tormenta, incendio, inundación, desfalco, robo; y si no está amparada la empresa a un seguro que cubra estos riesgos o aun cuando estén amparadas, éstas se ven afectadas en menor proporción, ya que el seguro no cubre el 100% de las pérdidas, o debido a una sen-tencia de impuestos.

Los activos sufren una reducción en su valor debido a las causas antes mencionadas, cuando para ampliar la empre-

sa, no se logra conseguir recursos de otras fuentes para desarrollar nuevos productos, ampliar la plaza de venta, implementación de programas de producción y venta, cuando los fondos de activos corrientes son disminuidos para invertirlos en activos fijos, cuando aumentan los precios de los materiales y suministros y no se consiguen fondos para mantener la misma cantidad física que requiere el proceso productivo, cuando se hace un reparto de dividendos sin existir ganancias, etc.

b. Necesidades de capital de trabajo

Existen tres tipos de empresas: de servicio, de compra-venta, de industria para las cuales se da una necesidad de capital de trabajo en diferente escala.

En las empresas de servicio se requiere un menor capital de trabajo debido a que su inversión en la planta y equipo es fuerte por la actividad que desempeñan, la cual es de servicio y los inventarios y cuentas por cobrar son fáciles de recuperar. En las tiendas de compra-venta, sus inventarios están listos para ser adquiridos, por lo que su desplazamiento es más rápido que en la industrial.

Mientras que la empresa industrial necesita invertir en inventarios para ser transformados en otros productos los cuales tardan mayor tiempo en ser desplazados a los

clientes y a mayor tiempo empleado en la elaboración del producto, a mayor volumen de operarios, para aprovechar precios bajos, y tener la seguridad de estar preparados en los períodos de temporada comprando más mercancía o inventarios; se requiere de mayor capital de trabajo. Ante estas situaciones es necesario e importante comprar y vender en condiciones favorables para la empresa (plazos largos para pagar las compras y plazos cortos para recuperar las ventas). Solo así se invierte menos efectivo en el inventario; por el efecto multiplicador del dinero al rotar mayor número de veces el inventario, debido a que son vendidos y repuestos, la cantidad de capital de trabajo requerida es menor.

Cuando el mayor volumen de ventas es durante unos pocos meses al año, la mayor parte del capital de trabajo requerido es para períodos cortos; teniendo un excedente en los demás meses del año. Para utilizar este capital de trabajo en forma adecuada es necesario diversificar sus líneas de productos, de esta manera lograr la distribución de los costos indirectos en forma eficiente. 1/

(1) Formas de requerimiento de capital de trabajo

El capital de trabajo puede ser requerido de dos mane-

1/: Kennedy, Robert. D. Op. Cit. P. 286-289.

ras: una suma fija y permanente para operar la empresa durante un año, otra es por medio de una cantidad variable que varía dependiendo de los ciclos del negocio.

(2) Fuentes de capital de trabajo variable o temporal

Se puede depender de préstamos bancarios a corto plazo, aceptaciones comerciales de crédito de líneas de crédito rotativas.

c. Determinación de la estructura financiera de capital

(1) Enfoque compensatorio

Las necesidades a corto plazo se financian con fondos a corto plazo y las necesidades permanentes con fondos a largo plazo. En este caso la empresa no tiene capital de trabajo; ya que sus activos circulantes y pasivos circulantes son iguales. El costo financiero es menor y por ende es más rentable, pero también es más riesgoso.

(2) Enfoque conservador

Todas las operaciones se solventan con fondos a largo plazo. En este caso, la empresa paga interés sobre dinero que no necesita; por lo que el costo financiero es alto siendo menos rentable y por ende menos riesgoso.

La mayoría de las empresas toman la decisión de utili

zar un punto intermedio entre los dos enfoques para obtener un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

James C. Van Horne subdivide el estudio del financiamiento de la empresa en dos etapas:

- Determinación de las proporciones de financiamiento a corto y a largo plazo.

- Determinación de los tipos y proporciones de las distintas formas de financiamiento a corto y a largo plazo que han de emplearse; la eficiencia de los procedimientos de crédito, cobranza y control de inventarios.

Keynes: menciona tres razones para mantener dinero en efectivo:

- La razón operativa: se mantiene dinero para cubrir las necesidades del giro del negocio como son, compras, sueldos, alquileres, impuestos, dividendos, etc.

- La razón precaucional: se mantiene una reserva como prevención a un posible problema en el futuro.

- La razón especulativa: se mantiene dinero cuando se quiere aprovechar una ganga, cuando un inmueble sea rematado a un precio bajo 1/

1/: Van Horne, James, C. Op. Cit. P. 518.

d. Estrategias para administrar la caja

Se deben pagar las cuentas lo más tarde posible sin poner en peligro la reputación crediticia del negocio, la rotación de inventarios debe girar el mayor número de veces y las cuentas de los clientes deben ser cobradas prontamente.

e. Financiamientos adicionales

Concentraciones de banco; se debe dar a los clientes el número de la cuenta bancaria para que depositen al vencimiento de su deuda o de ser posible antes, para lograr los descuentos por pronto pago, de esta manera se recuperan los fondos antes de que el cobrador los visite. El manejo de los pasivos acumulados pueden aumentar más la eficaz administración de caja.

f. Administración de las cuentas por cobrar

Mediante la concentración en bancos se puede agilizar la cobranza, la buena administración de los fondos depende de la política de crédito y cobranza empleada; es por medio de ella que se logra adquirir clientes rentables para la empresa, además del plazo de pago concedido, los descuentos por pronto pago ofrecidos y gasto invertido para recuperar

la cobranza; además se debe considerar el nivel de cuentas incobrables.

(1) Análisis de crédito

El analista debe evaluar a un solicitante de crédito recopilando datos, los cuales le sirven para una decisión subjetiva del gerente. Dicha evaluación se hace por medio de la información financiera, referencias de las demás empresas; si es necesario se investiga información adicional siempre que sus probables beneficios, sean mayores que su costo.

Es necesario fijarse un máximo de crédito a cada cliente que es conocido como línea de crédito, el cual representa el valor del cliente como riesgo. 1/

(2) Condiciones de crédito

Tienen tres componentes, los cuales son; descuento por pronto pago, período de descuento por pronto pago, período de crédito. La variación de estas variables afectan las ventas, las utilidades, el período medio de cobro, la estimación de cuentas incobrables de la empresa y los costos en que se incurre. Para efectuar los cobros a fin de agilizarlos, se pueden utilizar cartas, llamadas telefónicas, vi-

1/: Van Horne, James, C. Op. Cit. P. 592.

sitas personales, uso de agencias de cobro y en última instancia procedimientos legales. 1/

g. Administración de inventarios

La industria manufactura necesita tener altos niveles de inventarios de materias primas (que son materiales básicos para elaborar un producto), productos en proceso (son productos parcialmente terminados que se encuentran en una etapa intermedia de la producción), y productos terminados (son los que están listos para la venta).

El Gerente de Ventas y el de Producción quieren tener niveles altos de inventario de producto terminado y materias primas y productos en proceso respectivamente.

El Gerente de Compras prefiere comprar niveles altos de materias primas.

El Gerente Financiero debe determinar un nivel óptimo de inventario para lograr una administración eficiente, buscando la forma más rentable para la empresa, controlando los inventarios por medio del control necesario, la cantidad económica de pedido y el punto de reorden.

1/: Gitman, Laurence, J. Op. Cit. P. 230.

(1) Determinación del tipo de control necesario

Cuando existen muchos artículos en los inventarios el sistema ABC de control de inventario clasifica los artículos en grupos ABC.

El control de los artículos clasificados bajo A debe ser más cuidadoso porque en ellos está la mayor inversión de la empresa.

Cuando en los inventarios de la empresa existen artículos que requieren de poca inversión, se clasifican en el Grupo B; su control y su nivel puede revisarse con menos frecuencia y técnicas menos sofisticadas que el grupo A.

En el grupo C se clasifican un gran número de artículos que por su costo unitario representan la inversión más pequeña y requiere un mínimo de atención.

(2) Cantidad económica del pedido

Esta técnica matemática sirve para minimizar el costo total de inventario de la empresa, y se puede utilizar para controlar los artículos A de la empresa. El costo económico del pedido no sólo es útil para el inventario, también determina la mejor cantidad de producción.

Suposiciones básicas de la cantidad económica del pedido; la empresa sabe cuanto consume anualmente por artículo,

cual es la frecuencia con que utiliza sus inventarios. La necesidad de recibir los pedidos en el momento exacto en que se agotan los inventarios. 1/

El costo económico por pedido abarca costos básicos; como el sistema gráfico y el sistema matemático.

- Costos básicos

A excepción del costo real se dividen en tres grupos generales como son: costo de pedido, costo de mantenimiento, de inventario y costos totales.

- El costo del pedido

Es el costo en el que se incurre para preparar y recibir un pedido (gastos de oficina) que implica lo siguiente:

Costo de preparación de una orden de compra, procesamiento de papeleo que se produce y su recibo y rectificación contra la factura.

- Costo de mantenimiento del inventario

Son los costos variables por mantener un artículo en inventario, durante un período de tiempo determinado.

1/: Van Horne, James, C. Op. Cit. P. 246-250.

Los costos de inventario contienen varios componentes como son, costos de almacenamiento, costos de seguro, costos de deterioro, obsolescencia y lo más importante es el costo de oportunidad al inmovilizar fondos en inventarios.

Costos totales:

Es la suma del pedido y de los costos de inventario; su objetivo es determinar el monto de pedido que lo minimice.

(a) Sistema Gráfico:

Para encontrar gráficamente el costo económico del pedido (C.E.P.) se representan los montos o cantidades del pedido sobre el eje X y los costos sobre el eje Y.

La función del costo del pedido varía a la inversa con el monto del pedido.

Para que los costos sean menores se deben hacer menos pedidos y para lograrlo se piden cantidades más grandes.

(b) Enfoque Matemático:

Se establece por medio de la fórmula matemática siguiente:

R = Costo de unidades requeridas por pedido

S = Costo de pedido por pedido

C = Costo de mantenimiento de inventarios por unidad por períodos

Q = Cantidad de pedido

$$Q = \sqrt{\frac{2RS}{C}}$$

Punto de reorden:

Después de calcular el costo económico del pedido. Se debe determinar el momento en que es necesario reponer el artículo que se necesita. 1/

h. Fuentes de capital de trabajo

(1) El capital de trabajo ocasionado por operaciones normales (como son ventas e ingresos, los que aumentan la caja y bancos, así como también las cuentas por cobrar), la utilidad neta del Estado de Pérdidas y Ganancias más la depreciación.

(2) La venta de activos fijos (maquinaria y equipo, terrenos y edificios).

(3) Aportaciones de fondos de los propietarios.

(4) Préstamos bancarios a corto plazo.

(5) Préstamos de terceras personas a corto plazo.

(6) Créditos comerciales (cuentas corrientes, letras de cambio y documentos por pagar)

1/: Gitman Lawrence, J. Op. Cit. P. 249.

i. Usos del capital de trabajo

1. Aplicaciones o usos de capital de trabajo que resulten del activo circulante.

- Pago de gastos normales y de las cuentas por pagar incluyendo los dividendos por pagar.

- Retiro de utilidades en empresas de un solo propietario y en sociedades colectivas.

- Pérdida de operación

- Retiro de pasivo a largo plazo y de acciones de capital.

- Establecimiento de fondos para fines tales como indemnizaciones de empleados.

- Reposición o compra de activo fijo adicional, activo intangible e inversiones a largo plazo.

2. Aplicaciones o usos del capital de trabajo que resulten en un cambio en la forma del activo circulante.

- Compra de mercancías con efectivo

4. Fuentes de Financiamiento

Las empresas tienen la opción de financiarse por pasivos y capital. El pasivo es una obligación adquirida por

préstamos y el capital se refiere a la participación de los dueños en la empresa.

a. Aspectos que diferencian al pasivo del capital:

(1) Vencimiento. El pasivo tiene fecha de vencimiento y debe ser cancelado al término de la misma, mientras que el capital es invertido por los dueños para un tiempo indefinido y solo pueden recuperarlo vendiendo su inversión o al liquidarse la empresa con remanente.

(2) Derecho sobre las utilidades. Todos los pasivos frente a los acreedores deben satisfacerse en primer término y en algunos casos los dueños no podrán retirar utilidades si ello expone los derechos de prioridad de los acreedores. Por otra parte, si la empresa se ha comprometido a pagar intereses, éstos representan cargos fijos y deben hacerse independientemente de que hayan o no utilidades. También los intereses están limitados a una cantidad fija, en cambio los propietarios del capital común tienen derecho sobre las utilidades remanentes luego de satisfacer acreedores y accionistas preferentes en una sociedad anónima, quienes con el fin de asegurar la prioridad sobre utilidades generalmente limitan su participación.

(3) Derechos sobre los activos. Cobran importancia cuando la empresa está en dificultades y especialmente al

liquidarse los acreedores tienen prioridad frente a los propietarios en cuanto a sus derechos sobre los activos.

(4) Derecho a participar en la Administración. Los acreedores no tienen participación directa en la administración, ésta es nombrada por los propietarios o los accionistas comunes en las sociedades anónimas y a veces los accionistas preferentes se les da el derecho de elegir una minoría de directores, cuando no se les ha pagado los dividendos.

b. Financiamiento a corto plazo

El financiamiento a corto plazo, que consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año, es necesario para mantener los activos circulantes de la empresa, tales como caja, documentos por cobrar, cuentas por cobrar e inventarios.

(1) Financiamiento a corto plazo sin garantía

Consiste en fondos que obtiene la empresa sin comprometer sus activos. Estas formas de financiamiento aparecen en el balance de la empresa como cuentas por pagar, pasivos acumulados y documentos por pagar. A medida que aumentan las ventas de la empresa, también lo hacen las cuentas por pagar como consecuencia del aumento necesario en las compras para producir a niveles más altos. Asimismo, como con-

secuencia en las ventas, aumentan los pasivos acumulados de la empresa a medida que aumentan los salarios e impuestos como resultado de mayores requerimientos de mano de obra y a mayores impuestos sobre mayores ventas y utilidades.

Las compras en cuenta abierta o cuenta corriente (cuentas por pagar a proveedores) son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para la empresa. Incluye compra de materia prima por la que no se firma documento formal, sino que las condiciones de pago se establecen normalmente en la factura de compra al crédito.

Otra forma de crédito comercial son las Letras de Cambio y los Pagarés por las compras de mercaderías. El Tenedor de estos documentos puede descontarlos en los bancos. Esto en base al Art. 1120 del Código de Comercio de El Salvador.

"También pueden obtenerse préstamos a corto plazo sin garantía de nuestros clientes, quienes pueden pagar antes de recibir parte o la totalidad de la mercadería. Lo mismo accionistas adinerados pueden estar dispuestos a prestar para sacar a la empresa de una crisis". 1/

1/: Gitman, Lawrence, J. Op. Cit. P. 445.

En el uso del crédito comercial se dan ciertos términos de descuento por pronto pago, derivado de pagar la factura en efectivo en un período determinado, descuento comercial que representa la reducción de un porcentaje sobre el precio de factura y descuento por compras en volumen.

Existen razones para usar el crédito de proveedores, ya que si se aprovecha todos los descuentos por pronto pago disponibles, el uso del crédito de proveedores generalmente no añadirá nada más a los costos, siendo por esta razón que constituye un tipo de financiamiento muy deseable. Por su parte el proveedor considera el crédito como algo que le ayudará a incrementar sus ventas. Generalmente no hay que llenar solicitudes formales de crédito, ni se requiere firmar documentos, porque el proveedor no examina los créditos con el rigor que lo hacen las instituciones financieras. Otra razón es que las fechas de pago no guardan una rigidez, aunque la demora en exceso deteriorará la imagen crediticia.

Otro motivo para hacer uso del crédito de proveedores es que se puede usar cuando se necesita, por ejemplo para acumulación de inventarios que permitan hacer frente al incremento estacional de ventas. Puesto que los proveedores no exigen garantía sobre el crédito que otorgan, este tipo de financiamiento deja varios activos libres de compromi

so. legal.

Aun cuando existe facilidad para su obtención, el uso excesivo del crédito de proveedores, frecuentemente es la causa inmediata de la quiebra de las empresas, dado que es más fácil de conseguirlo en relación con los demás tipos - de crédito; a veces existe indebidamente la tendencia de financiar la expansión de la empresa con crédito comercial. La mejor manera para asegurar el crédito comercial, consiste en una buena administración de todas las finanzas. Específicamente esto significa poner una atención especial a la función de liquidez, de tal manera que se paguen todas las cuotas y facturas a su vencimiento.

(2) Financiamiento a corto plazo con garantía

Una empresa debe tratar de obtener siempre todo el financiamiento a corto plazo sin garantía, antes de buscar cualquier préstamo a corto plazo con garantía, pues el préstamo a corto plazo sin garantía es más barato, aun con garantía son más baratos que los préstamos a largo plazo.

Varios factores influyen para que una garantía sea aceptable: vida de la garantía, liquidez de la garantía, porcentaje del préstamo sobre el valor de la garantía y la tasa de interés y comisión que se carguen.

Los préstamos a corto plazo en la medida de lo posible deben garantizarse con activos circulantes como: inventarios y cuentas por cobrar; los activos fijos deben usarse para garantizar los préstamos a largo plazo.

El prestamista selecciona los activos circulantes de mayor liquidez, luego establece un porcentaje de préstamo sobre la garantía.

Se selecciona el volumen de cuentas por cobrar, aquellas que ofrecen mayor liquidez pero cuando el número de clientes es grande y su valor adeudado es de poca cuantía, la pignoración se hace general, repercutiendo en un menor préstamo.

El inventario es conveniente como garantía, ya que normalmente tiene un mayor valor real que el valor en libros. Pero la conveniencia de inventarios como garantía depende de varios factores:

Tipos de inventarios: normalmente se conceden en garantía las materias primas y en mayor grado los productos terminados;

Propiedades físicas: el deterioro, por el tiempo o por almacenaje puede no ser apto para garantía;

Facilidad de comercializar: es la característica más

importante porque si un inventario se puede vender fácilmente en el mercado, por lo menos el valor actual en libros constituye buena garantía.

c. Financiamiento a mediano plazo

A medida que se cambia del financiamiento a corto plazo al de mediano y largo, se debe reconocer que habrá un cambio radical en las fuentes de donde se deban obtener los recursos para liquidar estos pasivos. Cuando se obtiene préstamos a corto plazo, generalmente se utiliza el dinero para financiar la acumulación de inventarios y cuentas por cobrar. Al concluir una estación de mayor venta, se reduce los inventarios y se cobran las cuentas. La conversión de estos activos circulantes en efectivo le permite a la empresa pagar sus préstamos a corto plazo.

La búsqueda de fondos a mediano y a largo plazo, se hace más con el fin de invertir en activos fijos y en activos circulantes de carácter permanente. Puesto que los usos de estos fondos difieren, las fuentes de donde se habrán de obtener los recursos para pagar dichos préstamos también difieren.

Cuando los fondos obtenidos en calidad de préstamo se invierten en maquinaria o en adiciones permanentes a los activos circulantes, el pago de estos pasivos ordinariamen-

- te es generado por utilidades netas después de impuestos, pero antes de la depreciación. En otras palabras, cuando se paga el dinero obtenido en préstamo, gradualmente se reemplaza dichos pasivos con utilidades, con capital contable.

Quienes otorgan préstamos a mediano y a largo plazo - están mucho más interesados en ver la capacidad generadora de utilidades que aquellos que conceden a corto plazo.

Por los gastos elevados para adquirir fondos provenientes del capital, es preferible el mediano plazo cuando se desea adquirir un pasivo.

La posición a corto plazo de la empresa y su situación de liquidez son particularmente importantes para los bancos prestamistas. Si éstos van a recibir pagos periódicos a cuenta del préstamo. Para protegerse el banco es probable que exija: que se mantenga un nivel mínimo de capital de trabajo y posiblemente un mínimo de razón circulante, a veces pueden prohibir que los propietarios hagan retiro de utilidades o que se paguen dividendos. Si esto reduce el capital neto de trabajo o la razón circulante bajo un mínimo especificado. También el convenio con el banco podrá impedir que se venda activos fijos por sumas superiores a un límite, así como asignación de fondos a inversiones de poca liquidez, sin an

tes obtener su aprobación. Otras cláusulas pueden ser: el no comprometer activos con otro acreedor y que se le mantenga informado de la situación financiera de la empresa por medio de estados financieros auditados.

A diferencia del financiamiento a corto plazo, por costumbre se procura liquidar o renovar dentro del término de un año, el de mediano plazo por lo general vence entre uno y cinco años. Los préstamos de mediano plazo más comunes son los préstamos de bancos y los préstamos para financiamiento de equipo por los proveedores de los mismos.

La característica que distingue a los préstamos para financiamiento de equipo es que la maquinaria o equipo se grava como garantía colateral y por lo general estos préstamos se conceden para equipos sumamente fáciles de vender.

"En tanto que los contratos condicionales de venta se celebran entre el comprador y vendedor. Asume la forma de pagarés o letras que ampara el precio de compra del equipo, después de pagar la prima. La característica que distingue al contrato condicional de venta es que la propiedad del equipo queda en manos del vendedor, lo que facilita la recuperación en caso necesario". 1/

1/: Bolten, Steven E. Administración Financiera, Editorial Limusa, S.A. México, 1983, P. 637-643.

d. Financiamiento a Largo Plazo

Entre las fuentes de financiamiento a largo plazo se tiene los Arrendamientos, Pasivos a largo plazo, Acciones preferentes, Acciones comunes y Utilidades retenidas.

(1) Arrendamientos

Si una empresa desea obtener el servicio de un activo fijo tiene dos alternativas principales: comprar el activo o tomarlo en arrendamiento. Para comprar el activo la empresa debe desembolsar una suma global o convenir algún tipo de plan de pago, que en el fondo implica incurrir en una obligación a largo plazo. Tanto el activo que se compra como la deuda a largo plazo aparecen en el balance de la empresa. El arrendamiento es una fuente de financiamiento, ya que la empresa puede recibir el uso de un activo fijo, sin incurrir directamente en ninguna obligación por pasivo fijo.

Entre las ventajas que ofrece el arrendamiento es que se puede deducir de la utilidad antes de impuesto, lo que no sucede con la adquisición de un préstamo para la compra de activo, otra es que permite al arrendatario depreciar en forma efectiva los terrenos, lo cual no es admisible si se compra el terreno. También una empresa que tenga poco capital de trabajo puede vender un activo a un arrendador

y luego tomar en arrendamiento dicho activo. Lo mismo será ventaja la eliminación del riesgo de obsolescencia de equipo, cuando el arrendador no lo incluye en el contrato de arrendamiento. Pero también son desventajas los altos costos de interés, falta de valor de desecho y la dificultad de hacer mejoras en la propiedad, las que a veces no son útiles cuando se deja de arrendar el bien.

(2) Préstamos a largo plazo

Generalmente estos préstamos tienen vencimiento a más de 5 años y los hacen las instituciones financieras y los fabricantes de equipo. Estos préstamos son para adquirir maquinaria y equipo o para liquidar otros préstamos. Dependiendo de la evaluación del prestamista, los tipos usuales de garantía incluyen maquinaria y equipo y planta. El prestamista puede tener una participación en garantía en cualquiera de estos activos registrando en una oficina pública ciertos documentos que pasan a ser parte del convenio de préstamo a largo plazo.

Como normalmente la deuda es la menos costosa de financiamiento a largo plazo debido a que el interés es deducible de impuestos, es un componente muy conveniente de la estructura del capital de la empresa.

Dado que el prestamista compromete sus fondos durante

un período largo, trata de protegerse, valiéndose de ciertas cláusulas restrictivas como que el prestatario mantenga un nivel mínimo de capital de trabajo, la prohibición de vender activos fijos que puedan deteriorar la capacidad de pago del préstamo, prohibir que la empresa adquiera activos fijos para que mantenga su liquidez conservando su dinero en activos circulantes en vez de fijos y restricciones respecto a la distribución de utilidades, etc.

(3) Acciones preferentes

"La alternativa de las empresas que no pueden contraer pasivos y necesitan mayor capital social pero no quieren que se diluya el control de los accionistas comunes, es la emisión de acciones preferentes". 1/ Desde un punto de vista legal forman parte del capital social y no puede asignarse dividendos a las acciones ordinarias, sin que antes se pague el porcentaje mínimo establecido para las acciones preferentes. Cuando en algún ejercicio no se fijen dividendos, o los señalados sean inferiores a lo establecido, se cubrirá éste, o la diferencia, en los años siguientes con la prelación indicada.

Al hacerse la liquidación de la sociedad, las acciones

1/: Bierman, Jr. Harold. Planeación Financiera Estratégica, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V. 1986, P. 77.

de voto limitado (preferentes) se reembolsarán antes que las ordinarias.

"Cada acción da derecho a un voto en las juntas generales; sin embargo, en la escritura constitutiva se puede establecer emisión de acciones preferentes de voto limitado, las cuales no votarán en las juntas ordinarias, sino en las extraordinarias exclusivamente. Sin embargo, cuando dejaren de repartirse por más de tres ejercicios, aunque no sean consecutivos, los dividendos preferentes a las acciones de voto limitado, éstas adquirirán el derecho al voto y los demás derechos de los accionistas comunes y los conservarán hasta que desaparezca el adeudo referido". 1/

En muchos aspectos las acciones preferentes se parecen al pasivo a largo plazo, porque el dividendo es fijo lo mismo que los intereses sobre la deuda; cualquier utilidad adicional es de los accionistas comunes, inmediatamente después de los pasivos los accionistas preferentes tienen prioridad sobre las utilidades después de impuestos de la empresa para satisfacer el pago de dividendos, y sobre los activos en caso de liquidación, para satisfacer el pago del capital.

Por otra parte, las acciones preferentes se parecen en

1/: El Salvador: Código de Comercio de la República de El Salvador, 1980. P. 30.

muchos aspectos a las comunes. El dividendo por acciones preferentes, igual que el de las acciones comunes, se puede omitir.

Las acciones preferentes se parecen a las comunes en que forman parte del capital contable (a diferencia de la deuda que forma parte del pasivo). Igual que otros valores del capital contable, pero a diferencia del pasivo, las acciones preferentes no pueden entablar proceso de quiebra contra la empresa en caso de que sus reclamaciones no sean satisfechas.

El financiamiento por medio de acciones preferentes proporciona ventajas que permiten a la empresa evitar la rigidez que caracteriza el pago de intereses sobre pasivo. Si se omite dividendo preferente, su imagen podrá resultar ligeramente empañada, pero su integridad financiera seguirá intacta. Esto es particularmente ventajoso para las empresas que padecen fluctuaciones en sus utilidades y flujos de efectivo. Otra ventaja es que cuando el mercado de capitales está poco receptivo a las acciones comunes de la empresa o los inversionistas se sienten más atraídos por valores de renta fija, las acciones preferentes pueden ser los únicos valores de capital contable para los cuales se puede encontrar comprador.

Sin embargo se les atribuye desventaja al tener un alto costo comparado con el pasivo, el no ser deducible de impuestos como lo son los intereses y la de que una empresa en expansión con acciones comunes podrá no decretar dividendos por muchos años y retener así las utilidades para reinvertirlas.

(4) Acciones comunes (residuales)

Mientras que son relativamente pocas las empresas que obtienen fondos de los socios preferentes, todo tipo de negocios obtiene parte de sus fondos de los propietarios residuales. Los accionistas comunes tienen un derecho residual sobre las utilidades y una responsabilidad respecto a la administración.

En el momento en que se constituye un negocio, los propietarios residuales aportan fondos de capital. Para poder obtener fondos de los acreedores y de los accionistas preferentes, la empresa deberá tener una base de capital, (acciones comunes) que proporcione un colchón para absorber las pérdidas y las bajas en el valor de los activos. Cuando más probable sean las bajas y las pérdidas en el valor de los activos, tanto mayor deberá ser el capital inicial que deban aportar los propietarios residuales en relación con otras fuentes de fondos.

Los accionistas comunes no tienen derecho a recibir dividendos hasta que sean decretados por el consejo de directores, lo mismo no podrán pagárselos antes de satisfacer todas las reclamaciones de todos los acreedores, del Gobierno y de los accionistas preferentes.

El derecho residual que tienen los accionistas comunes sobre los activos, se encuentra representado en el valor contable total de las acciones comunes; o sea la suma del capital social común y del superávit. Los propietarios individuales y las sociedades de persona protegen su derecho sobre los activos ejerciendo un control directo sobre la administración, mientras que los accionistas comunes confían en buena parte en los directores que administran la empresa. Otro de los derechos que tienen los accionistas comunes es a votar por los miembros del consejo de directores, determinándose el número de votos por medio del número de acciones que posea.

La ventaja de la acción común se debe a que es una fente de financiamiento que impone un mínimo de restricciones a la empresa. El omitir pagos sobre la acción común no compromete el pago de otros tenedores de valores, otra ventaja de la acción común sobre otras formas de financiamiento a largo plazo es su habilidad para incrementar la capacidad de préstamos de la empresa, porque a mayor venta de acción co-

mún, es mayor la base del capital contable.

Pero las acciones comunes presentan la desventaja de que diluye el derecho al voto y las utilidades, otra desventaja es su alto costo debido a que los dividendos no son deducibles de impuestos.

(5) Utilidades Retenidas

Para la empresa las utilidades retenidas o superávit son la fuente principal de fondos de generación interna a largo plazo. Suministran capital a la empresa en la misma forma en que lo hacen los préstamos a largo plazo, las acciones preferentes y comunes. Las utilidades presentan la alternativa de retenerlas o pagarlas a los dueños en forma de dividendos. Una vez que una empresa haya satisfecho sus obligaciones con sus acreedores, el Gobierno y sus accionistas preferentes (si los tiene), se puede retener cualquier utilidad remanente, distribuirse como dividendos o dividirse entre utilidades retenidas y dividendos.

Las utilidades retenidas se pueden invertir en activos que ayudan a la empresa en su desarrollo, o para mantener su tasa actual de crecimiento. Si no se retuvieran utilidades habría que obtener préstamos a largo plazo de otras fuentes.

Las utilidades retenidas se consideran como fuente de financiamiento, ya que su distribución a los accionistas origina una disminución del efectivo en caja. Para aumentar nuevamente los activos de la empresa al nivel que hubiera prevalecido si no se hubieran pagado dividendos, la empresa debe obtener deuda o financiamiento de capital contable adicional.

5. Uso de Fondos

El uso de fondos está contenido en el estado de origen y aplicación de fondos, éste es de considerable ayuda para los gerentes financieros, o para un analista de créditos, porque precisamente permite ver el empleo de fondos, y la forma en que esas utilizaciones fueron financiadas.

Para cada utilización de fondos debe haber una fuente que los provea. En un sentido amplio los activos de una empresa representan usos netos de fondos; sus pasivos y el patrimonio neto representan sus fuentes.

"El estado de origen y aplicación de fondos es un método para estudiar el flujo neto de fondos entre dos momentos sucesivos. Estos dos momentos coinciden con la fecha de los estados patrimoniales, uno al comienzo y otro al final del período, que puede ser un mes, un trimestre, un año o cinco años. Es importante poner de relieve que el estado

de origen y aplicación de fondos solo describe los movimientos netos y no los movimientos totales entre las dos fechas a que correspondan los estados patrimoniales que se tomen como base.

El movimiento de fondos es fruto de compensar los débitos y créditos en cada rubro del balance". 1/

El término fondos puede utilizarse para designar cualquiera de las dos cosas: el efectivo o el capital de trabajo.

Los orígenes de caja son renglones que aumentan el efectivo, en tanto que las aplicaciones de caja son renglones que la disminuyen.

a. Las fuentes básicas que dan origen al efectivo son:

- (1) Una disminución en un activo
- (2) Un aumento en un pasivo
- (3) Utilidades netas después de impuestos
- (4) Depreciación y otros cargos a resultados que no requieren pagos en efectivo
- (5) Venta de acciones

1/: Van Horne, James C. Op. Cit., P. 809-817.

b. Las aplicaciones más usuales en efectivo, tema que nos ocupa, son:

- (1) Un aumento en un activo
- (2) Una disminución en un pasivo
- (3) Una pérdida neta
- (4) Pagos de dividendos
- (5) Readquisición o retiro de acciones 1/

Los usos de fondos pueden deberse a pagos de intereses, dividendos y retiro de los dueños, impuesto sobre la renta, pago de pasivo y el retiro de otros valores. A diversos intervalos de tiempo puede utilizarse el efectivo para la compra de activos fijos. Por último, existe un flujo más regular de salidas de efectivo para la adquisición de materiales y accesorios, para el pago de sueldos y gastos de venta y de administración. 2/

6. Indicadores Financieros

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es la relación que se establece entre dos datos y es de sumo interés para un buen número de participantes, especialmente actuales y probables accionistas, acreedores

1/: Gitman, Lawrence, J. Op. Cit. P. 106.

2/: Johnson, Robert W. Op. Cit. P. 122.

y la propia administración de la empresa. El actual y probable accionista se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras de la empresa. También presta atención a los índices de liquidez.

Los acreedores se interesan primordialmente en la liquidez a corto plazo de la empresa y en su capacidad para atender las deudas a largo plazo. Los acreedores actuales quieren asegurarse de la liquidez de la empresa y de que ésta esté en capacidad de atender el pago de intereses y el principal a su vencimiento.

La administración de la empresa se preocupa de todos los aspectos de la situación financiera de ésta.

Los indicadores financieros más usados son los siguientes:

a. Capital neto de trabajo: activo circulante - pasivo circulante. Es muy útil porque a menudo una comparación de una serie de tiempo del capital de trabajo neto de la empresa permite evaluar las operaciones de ésta y porque a menudo los contratos de préstamo exigen un nivel mínimo de capital de trabajo.

b. Razón corriente o índice de solvencia =

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es una de las razones más comúnmente usadas para determinar la situación financiera de la empresa, no obstante es una medida imperfecta porque depende en gran parte de la forma en que se puedan predecir los flujos de efectivo. Se utiliza para determinar la capacidad de la empresa de cubrir sus pasivos a corto plazo. Desde un punto de vista del acreedor un índice de solvencia alto puede ser bueno, pero desde el punto de vista de los costos puede implicar efectivo o inventarios no proporcionales con las necesidades de la empresa.

Una razón de 2 a 1 es generalmente aceptable, pero dependerá su aceptación, de la calidad y naturaleza de los activos circulantes, como también el tipo de industria.

c. Razón de liquidez o prueba del ácido =

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

También mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pasivos circulantes, solo que lo hace con los activos de mayor convertibilidad y a ello obedece que se eliminen los inventarios, a menos que éstos sean de fácil venta. Una razón de 1 a 1 es generalmente aceptable, pero depende también del campo industrial.

d. Rotación del Inventario =

$$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario (final promedio)}}$$

Muestra la frecuencia con que el nivel promedio de inversión en inventario fue recuperado o ha rotado a través de las operaciones. Se sostiene que entre más alta sea la rotación, la empresa ha sido administrada eficientemente. Pero una rotación excesivamente alta podría indicar falta en inventarios y como consecuencia pérdida de ventas.

Plazo promedio del inventario =

$$\frac{360}{\text{Rotación de Invent.}}$$

Este indica el tiempo que transcurre entre la compra de materiales y la venta de los productos terminados. Es útil para evaluar las funciones de compra, producción y control de inventarios de la empresa.

e. Rotación de cuentas por cobrar =

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Determina la rapidez con que las cuentas son cobradas e indica la eficiencia del departamento de créditos, porque una razón excesivamente alta puede indicar que existe una política de créditos demasiado selectiva, lo que lleva a pérdida de ventas.

Plazo promedio de cuentas por cobrar =

$$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Es una medida aproximada de la condición general de las cuentas por cobrar y de las políticas de crédito de la empresa, este indica los días que se tarda para hacer efectivo los créditos.

f. Rotación de cuentas por pagar

Compras anuales al crédito

Cuentas por pagar promedio

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el año. En el caso de empresas industriales las compras pueden ser calculadas tomando el costo de lo vendido menos el inventario inicial más inventario final y depreciación. Esta razón es menos confiable que la de cuentas por cobrar.

Plazo promedio de cuentas por pagar

360

Rotación de cuentas por pagar

Esta razón proporciona el número de días que la empresa espera para pagar sus compromisos. 1/

1/: Administración y Empresa. Revista del Departamento de Administración de Empresas. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Enero-marzo, 1985, VII, No. 23, Pág. 11-15.

g. Razón costo de ventas - ventas netas=

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

h. Razón del margen bruto - ventas netas =

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Estas razones reflejan el sobre precio en el costo de la mercadería o producto y pueden también indicar un alto costo de operaciones, presiones sobre precios, fluctuaciones de volumen, etc.

i. Razón de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras más alto sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios.

j. Razón Pasivo - Capital =

$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los empresarios. Este dice el porcentaje del capital contable que repre

sentan las deudas a largo plazo.

k. Razón Pasivo a capitalización total =

Deuda a largo plazo

Capitalización total

La capitalización total incluye la deuda a largo plazo y el capital contable. Esta razón le indica el porcentaje que los acreedores han suministrado de los fondos a largo plazo de la empresa.1/

l. Razón del activo total =

Ventas anuales

Activos totales

Este refleja la eficiencia de la empresa en utilizar los activos para generar ventas, mientras más alta sea la razón, más eficiente ha sido el uso. 2/

m. Utilidades netas

Ventas

Este indicador financiero nos refleja el margen de utilidad obtenido por cada colón de venta realizado. En cuanto mayor sea el volumen de ventas, la empresa estará obteniendo mayores utilidades.

1/ y 2/: Gitman, Lawrence J. Op. Cit. 61-65.

En cambio si este índice es bajo, la contribución de las ventas ha sido mínima y por consiguiente requerirá de mayores ventas para poder equilibrar los rendimientos. Este índice no refleja el rendimiento de la empresa, únicamente es un orientador para el logro de rendimientos deseados.

$$n. \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activo Total}}$$

Este índice muestra la eficiencia con que son administrados todos los activos de la empresa, sean éstos propiedad de los empresarios o de terceros. Entre mayor sea este índice, se habrá obtenido un mejor aprovechamiento de estos recursos.

$$o. \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Patrimonio}}$$

Por medio de este índice se determina la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa aportados por los propietarios. Cuando este es alto, el empresario habrá obtenido mayor satisfacción, contrariamente, si es bajo obtendrá in satisfacciones, pero le servirá de referencia para tomar las decisiones pertinentes.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE CAMPO PARA DETERMINAR LA SITUACION
ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA
DEL VESTUARIO EXTERIOR PARA DAMAS

A. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1. Objetivos Generales

Con este trabajo se pretendió identificar los problemas actuales que afronta la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña, en la Rama del Vestuario Exterior para damas; en las áreas de Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas, con el propósito de recomendar posibles soluciones.

2. Objetivos Específicos

a. Principal

En este objetivo, se pretendió investigar sobre la problemática que existe en las áreas en estudio, en lo relativo a la planificación del proceso operacional, la forma en que lo controlan, así como las herramientas y métodos que utilizan para su ejecución; con el objeto de verificar si son los adecuados para recomendar posibles soluciones adecuadas a sus necesidades.

b. Secundarios

(1) Con relación al área de Mercadeo, se procuró detectar estrategias para la selección de canales de distribución, indagar sus medios de publicidad, políticas de fijación de precios; así como investigar la influencia de las variables externas en la comercialización de la producción.

(2) En lo referente al área de Producción se pretendía indagar sobre el proceso administrativo que se aplica en esa área, asimismo investigar los procedimientos y métodos utilizados en el proceso productivo.

(3) Respecto al área de personal se trató de investigar la existencia específica de esta unidad y sobre el proceso utilizado para la integración de su personal.

(4) Para el área de finanzas se intentó determinar el grado de uso de esta técnica.

Sobre la adecuada disponibilidad de fondos para enfrentar los compromisos empresariales y por último indagar si éste subsector del vestuario conoce sobre las líneas especiales de crédito y si recibe Asesoría Técnica para preparar la documentación requerida por el Banco Central.

3. Hipótesis General

Para el desarrollo del presente trabajo, se pretendió

que la inadecuada aplicación de las herramientas administrativas, limita el uso racional de los recursos con que cuenta la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña del Sector Vestuario Exterior para Damas.

4. Hipótesis Específicas

a. El desconocimiento de mercados externos y trámites de exportación limita el aumento en el volumen de ventas.

b. La falta de accesorios modernos para utilizar en la maquinaria de producción de la Mediana Industria del Vestuario da como resultado una disminución en la producción.

c. Se carece en el medio de suficiente personal calificado en relación a la demanda real.

d. La insuficiencia en el capital de trabajo limita su crecimiento.

B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Investigación Bibliográfica

Como fase previa a la investigación de campo se recurrió a lo escrito sobre el sub-sector industrial en estudio, para ello se consultó libros, tesis, leyes, revistas. También se solicitó información a las Instituciones Gubernamentales y Asociaciones Gremiales que en alguna manera tienen

relación con el quehacer de este sub-sector empresarial.

2. Investigación de Campo

- Determinación del Tamaño del Universo y la Muestra

Para el desarrollo de la investigación, en principio, se contaba con un Universo de trece empresas, que de acuerdo a consulta en los archivos del Registro de Comercio, cumplían con el principal parámetro (nivel de activos: de ¢ 500,001 a ¢ 1,200,000.00) para ser clasificadas como Medianas Empresas productoras de Vestuario Exterior para Damas.

De este Universo, tres de ellas se negaron a proporcionar información, razón por la que se trabajó con diez empresas. En nuestra opinión consideramos que las diez empresas encuestadas reúnen los requisitos mínimos para poder inferir sobre la totalidad del subsector investigado.

3. Método de Obtención de Datos

Los datos recopilados se clasificaron en primarios y secundarios, dependiendo de la fuente de donde fueron ex-

traídos.

a. Datos Primarios

Esta información fue proporcionada por los propietarios y representantes de las empresas investigadas y fueron obtenidos por medio de las siguientes técnicas de investigación:

(1) Observación directa: Para llevar a cabo esta información se solicitó audiencia a los empresarios, lo que nos facilitó observar directamente el desarrollo de las actividades de estas empresas.

(2) Entrevista personal: La finalidad de esta entrevista fue la de lograr contacto directo con esta mediana empresa.

(3) Encuesta: La técnica anterior contribuyó a que los encuestados contestaran todas las preguntas. Debido a que el cuestionario fue llenado en entrevista con el empresario, se considera que la información recabada en las áreas de Personal, Producción, Mercadeo y Finanzas; se apega en buena medida a la realidad en que se desenvuelven estas empresas.

b. Datos secundarios

Estos fueron obtenidos de los textos de consulta publicados por Instituciones Gubernamentales y Asociaciones Gremiales, concernientes al funcionamiento de estas empresas.

4. Tabulación y Análisis de los Datos

Los datos obtenidos se tabularon manteniendo el orden por área que establece el cuestionario. Esta tabulación se realizó de acuerdo a las técnicas estadísticas y a la Asesoría recibida de especialistas en esta materia.

PREGUNTA No. 1

¿En qué año se fundó la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
1970 - 1975	5	50%
1976 - 1980	2	20%
1981 - 1985	3	30%
	10	100%

ANALISIS:

De las empresas investigadas, el 50% surgieron en el período 70/75; el 20% en los años 76/80 y durante la década de los 80, hasta 1985, se crearon el 30%. Lo anterior evidencia la importancia de este tipo de empresa, que a pesar de la aguda crisis generada a partir de 1980, ha experimentado un crecimiento del 30%.

PREGUNTA No. 2

¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%	No.	%
Junta Directiva	10	100	4	40	6	60
Gerente General	10	100	10	100	-	-
Gerente Administrativo	10	100	5	50	5	50
Gerente de Ventas	10	100	4	40	6	60
Gerente de Mercadeo	10	100	2	20	8	80
Gerente de Finanzas	10	100	1	10	9	90
Gerente de Producción	10	100	3	30	7	70
Jefe de Contabilidad	10	100	10	100	-	-
Supervisores	10	100	10	100	-	-

ANALISIS:

En cuanto a la estructura organizativa de estas empresas, en su totalidad cuentan con gerente general, contador y supervisores; la mitad de ellas tienen gerente administrativo, pero no gerentes de mandos medios que son tan importantes para la dirección y control de los departamentos de ventas, producción, finanzas y mercadeo que representan la minoría de dicha estructura; en el área de personal, ninguna empresa posee esta unidad.

PREGUNTA No. 3

¿Quién o quiénes son los responsables de las decisiones de la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propietario	10	100%
Junta de accionistas	0	0%
Gerente General	0	0%
Jefe de Departamento	0	0%
Otros Comité	0	0%
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Estas empresas, en su totalidad están formadas y dirigidas por familias, por lo tanto, es el propietario quien toma las decisiones.

PREGUNTA No. 4

¿Existen instructivos que definan los objetivos, políticas, responsabilidades, líneas de autoridad, etc. que orienten las actividades de los diferentes niveles de la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	60 %
NO	4	40 %
TOTAL	10	100 %

ANALISIS:

El 60% de las empresas tienen definidos por escrito sus objetivos, políticas, responsabilidades, líneas de autoridad y funciones que rigen las actividades de la empresa; sin embargo, el 40% carecen de instructivos, aunque en la práctica el personal conoce sus funciones.

PREGUNTA No. 5

¿Cuáles son los medios que utilizan para comunicarse con el personal?

CAUSAS	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVA		NEGATIVA	
	No.	%	No.	%	No.	%
Verbales	10	100	10	100	-	-
Escritos	10	100	4	40	6	60

ANALISIS:

La totalidad de estas empresas se comunican con sus empleados en forma verbal, por ser un medio más rápido; además el 40% de ellas, lo hacen también en forma escrita para dejar constancia de lo comunicado y así determinar responsabilidades.

PREGUNTA No. 6

¿Qué tipos de planes elabora y para qué tiempo?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Producción	10	100	10	100	-	-
Ventas	10	100	10	100	-	-
Cobros	10	100	2	20	8	80
Pagos	10	100	4	40	6	60
Compras	10	100	1	10	9	90
Efectivo	10	100	1	10	9	90
Tiempo para el que elabora los planes						
Semanal	10	100	1	10	9	90
Mensual	10	100	6	60	4	40
Semestral	10	100	3	30	7	70

ANALISIS:

El universo de las empresas elaboran planes de ventas y producción con la finalidad de cubrir los pedidos de sus clientes y mantener el personal ocupado, pero carecen de otro tipo de planes que les permitan el manejo más eficiente de la empresa. En cuanto a plazos, la mayoría (60%) opina que utilizará planes a corto plazo (30 días) y el 30% lo hacen semestralmente. Argumentan que debido a las constantes variaciones en la moda, resulta demasiado arriesgado hacer planes para períodos mayores.

PREGUNTA No. 7

¿En base a qué elabora sus planes?

	CANTIDADES	PORCENTAJE
Necesidades de la empresa	2	20%
Pedidos	8	80%
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 80% son elaborados en base a los pedidos de los clientes y el resto, en función de su propia experiencia.

PREGUNTA No. 8

¿Qué medios utiliza la empresa para verificar si las actividades realizadas se llevaron a cabo de acuerdo a lo planeado?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cuadros comparativos	10	100
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En su totalidad es verificado lo planeado por medio de cuadros comparativos, los que son elaborados por medio de reportes, presentados por producción y ventas.

PREGUNTA No. 9

¿Goza de incentivos fiscales su empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Todas las empresas encuestadas no gozan de incentivos fiscales, debido a lo complicado de los trámites y el elevado costo que cobran los profesionales para elaborar estos estudios.

PREGUNTA No. 10

¿Con qué cantidad de personal cuenta la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
20 a 30	1	10
31 a 40	3	30
41 a 50	3	30
51 a 60	2	20
61 a 70	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 70% de las empresas cuentan con un personal que oscila entre 31 y 60 empleados. Mientras que un 10% poseen de 61 a 70, y el otro 10% de 20 a 30 empleados.

PREGUNTA No. 11

¿Existe Departamento de Mercadeo en su empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Las empresas argumentan que disponer de un departamento de mercadeo eleva sus costos, por lo que el 80% no cuentan con esa unidad; sin embargo, el propietario asume la responsabilidad directa, por lo que en la práctica no es descuidada esta importante área.

PREGUNTA No. 12

¿La persona responsable del mercadeo en su empresa es?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empresario	8	80
Contador		
Técnico en Mercadeo	2	20
Administrador de Empresa		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Debido a que el empresario es cauteloso en la delegación de funciones, en un 80% el mismo es el responsable de la función de mercadeo y en el resto de empresas está en manos de técnicos.

PREGUNTA No. 13

¿Cuál es la causa principal por la que los clientes prefieren su producto?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Marca	10	100	6	60	4	40
Precio	10	100	3	30	7	70
Calidad	10	100	8	80	2	20
Actualidad en la moda	10	100	10	100	0	00
Tallas	10	100	5	50	5	50
Telas	10	100	5	50	5	50
Servicios	10	100	5	50	5	50
Otros	10	100	-	-		
TOTAL						

ANALISIS:

Estas empresas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a diseñar estilos modernos, debido a que sus demandantes son exigentes en cambios constantes en su vestuario. Según las encuestas realizadas, el 100% de las empresas se interesan por la actualidad de la moda; además se puede decir, que la calidad contribuye en un 80%, por lo que el control de calidad tiene que ser eficiente. Por el sector a que estas empresas orientan el producto, en un 60% la marca influye en la aceptación del mismo. Otras razones importantes para los compradores son las telas, tallas y servicios que representan el 50% de ellas. De acuerdo a lo anterior, para la mujer, el precio es un factor de poca influencia en la decisión de compra.

PREGUNTA No. 14

¿Cuántas marcas utiliza para comercializar su producto?

	No.	%
Una marca	4	40
Dos marcas	6	60
TOTAL	10	100

ANALISIS:

El 60% de las empresas comercializan con dos marcas y la parte restante sólo lo hacen con una.

PREGUNTA No. 15

¿Por qué razón utiliza varias marcas?

	CANTIDADES	PORCENTAJE
Mayor cobertura de mercado	6	100
TOTAL	6	100%

ANALISIS:

De todas las empresas que tienen varias marcas, su objetivo principal es cubrir diferentes mercados.

PREGUNTA No. 16

¿En qué se basa para elaborar nuevos diseños?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMAT.		NEGATIVA	
	No.	%	No.	%	No.	%
Sugerencias de sus clientes	10	100	5	50	5	50
Cambios en la moda	10	100	10	100	-	-
Influencia de la competencia	10	100	2	20	8	80
Otros						

ANALISIS:

La base esencial para elaborar nuevos diseños, es el cambio en la moda y en segundo lugar es tomada en cuenta la sugerencia de los clientes, siendo mínima la influencia de la competencia.

PREGUNTA No. 17

¿Cada cuánto tiempo cambia sus muestras?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	8	80
Trimestral	2	20
Semestral		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Debido a la exigencia de la mujer por los cambios en la moda, en un 80% las empresas se ven obligadas a cambiar mensualmente sus muestrarios y el resto lo hacen trimestralmente.

PREGUNTA No. 18

¿A qué sector de la población está orientado su producto?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Baja		
Media	10	100
Alta		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Toda la producción de estas empresas está destinada a la clase media.

PREGUNTA No. 19

¿Cómo está distribuida geográficamente la venta de su producto?

ZONAS Y EXPORTACION	PORCENTAJES POR ZONAS Y EMPRESAS										PROMEDIO
Zona Central	40%	60%	80%	55%	60%	50%	40%	50%	65%	80%	58%
Zona Oriental	10%	30%		35%	30%		35%	20%	25%		18.5%
Zona Occidental	10%	10%	20%	10%	10%	20%	25%	20%	10%	20%	15.5%
Exportación	40%					30%		10%			8%
											100%

ANALISIS:

El 58% de las ventas son realizadas en la zona central, donde está la concentración de la población, así como la mayoría de las fábricas.

Debido a la situación política que afecta al país, principalmente en la zona oriental, tres de las empresas encuestadas se abstienen de vender en esa zona; razón por la que su promedio de ventas es del 18.5% en esa área. En la zona occidental sólo se vende el 15.5% del total de ventas, ya que los productos guatemaltecos son más accesibles y de menor costo. La exportación representa el 8% tanto a países del área como fuera del área centroamericana.

PREGUNTA No. 20

¿En qué porcentaje está distribuida la venta total de sus productos?

PRODUCTOS	DISTRIBUCION PORCENTUAL POR EMPRESAS Y PRODUCTOS										PROMEDIO % POR VIAS.
Vestidos	100%	25%	70%	70%	40%	15%	60%	40%	60%	100%	58%
Faldas		25%	15%	20%	35%	15%	15%		30%		15.5%
Blusas		25%	15%	10%	25%	35%	15%	60%	10%		19.5%
Pantalones		25%				35%	5%				6.5%
Otros							5%				0.5%
											100 %

ANALISIS

El volumen más alto de sus ventas lo obtienen a través del vestido, que refleja el 58%. Se puede decir, que la causa fundamental por la que se vende este tipo de ropa, es debido a que su uso es más formal y sirve para lucir en diferentes ocasiones; la venta de la falda y la blusa oscila entre 15.5% y 19.5% respectivamente, y la venta de otros productos es mínima.

PREGUNTA No. 21

¿Por qué razones nos exporta?

	CANTIDADES	PORCENTAJE
Costos muy elevados	2	28.5
Existe mucha competencia		
Desconocimiento de mercado	2	28.5
Producción Insuficiente	0	0%
Otros, falta capital de trabajo	3	43%
TOTAL	7	100%

ANALISIS

De las diez empresas investigadas únicamente tres exportan al área y fuera del área centroamericana; las restantes (7) no exportan debido a las siguientes razones: El 43% por deficiencia en el capital de trabajo, el 28.5% debido a los altos costos de las materias primas; por lo cual sus precios no pueden ser competitivos. El resto (28.5%) por desconocer como opera el mercado internacional, así como los trámites necesarios para exportar.

PREGUNTA No. 22

¿Cómo hace llegar su producto a los consumidores finales?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Fábrica-Distribuidor-Consumidor	10	100	2	20	8	80
Fábrica-Distribuidor-Mayorista-Minorista-Consumidor	10	100	-	-	-	-
Fábrica-Mayorista-Consumidor	10	100	10	100	-	-

ANALISIS:

Debido a que producen en base a pedidos, todas las fábricas utilizan el canal Fábrica-Mayorista-Consumidor, ya que todas cuentan con vendedores que visitan los clientes mayoristas, a través de los cuales los consumidores finales adquieren el producto y además de utilizar el canal anterior, el 20% de estas empresas tienen también salas de venta propias, por lo que utilizan en ese porcentaje el canal Fábrica-Distribuidor-Consumidor.

PREGUNTA No. 23

¿Qué política utiliza para la selección de sus clientes?

	No. DE RESPUESTA					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Que mantenga el nivel de precios establecido por la fábrica	10	100	6	60	4	40
Que no haga promoción en forma constantes	10	100	-	-	-	-
Que adquiera la cantidad mínima de compra establecida	10	100	5	50	5	50
Que goce de solvencia económica	10	100	10	100	-	-

ANALISIS

Este sub-sector industrial se preocupa, como es natural, de que la inversión en cuentas por cobrar, retorne a la empresa, es por eso que todas seleccionan sus clientes en base a la solvencia económica. Otro de los factores que ocupa el 60%, al momento de seleccionar los compradores, es que estos no bajen los precios establecidos por la fábrica, al grado que dañen la imagen de las marcas. Por último, la mitad de las empresas encuestadas escogen aquellos clientes que compran cierto mínimo de productos establecidos.

PREGUNTA No. 24

¿Qué medios de publicidad le han dado mejores resultados?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Televisión	1	10
Radio	1	10
Prensa	5	50
Hojas volantes	1	10
Otros, no hace propaganda	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS

La mitad de las empresas hacen publicidad en periódicos, por ser un medio de costo relativamente bajo y por la facilidad de consultarlo, por el posible consumidor. Se observa que el 90% de ellos no hacen publicidad en radio y televisión, por considerarlo muy caro. Las hojas volantes las consideran de poca efectividad.

PREGUNTA No. 25

¿Promueve la empresa su producto por medio de las actividades siguientes?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desfile de modas	7	70
Eventos Deportivos		
Eventos culturales		
Otros Feria Internacional	1	10
No promueven	2	20
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 70% de las empresas le dan importancia a los desfiles de moda, pues causan gran impacto en los espectadores, ya que en ellos se observan físicamente todos los detalles esenciales de cada uno de los diseños presentados; además tienen la ventaja de lograr pedidos de sus clientes en los mismos eventos. La poca participación en ferias internacionales se debe al alto costo de instalación con respecto al corto tiempo que éstas duran, lo que no permite muchas veces recuperar la inversión.

PREGUNTA No. 26

¿La comercialización de sus productos la llevan a cabo por medio de un cuerpo de vendedores?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100
NO		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Todas las empresas comercializan su producto, por medio de vendedores por ser la forma que proporciona la mayor efectividad y porque permite explicar y demostrar el valor oculto del producto.

PREGUNTA No. 27

¿Cuál es la unidad de venta por estilo?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Unidad	1	10
6 unidades	8	80
1 docena	1	10
3 docenas		
más de 3 docenas		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

La razón de que el 80% de las empresas vendan como mínimo 6 unidades por estilo, es porque a través de esta política logran mantener la imagen del producto, ubicándolo en aquellos almacenes que tienen esa capacidad de compra. El 20% de este sub-sector establece mínimos de compra, ya sea por unidad o por docena.

PREGUNTA No. 28

¿Quiénes participan en la toma de decisiones para fijar los precios?

	CANTIDADES	PORCENTAJE
El propietario	9	90
El Contador		
El Jefe de Producción		
El comité	1	10
Otros		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Por ser empresas de carácter familiar, en un 90% son los propietarios quienes toman la decisión en la fijación de precios y en una proporción mínima, (10%) esta decisión es tomada por un Comité.

PREGUNTA No. 29

¿En qué se basa para la fijación de precios?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
La competencia		
Los costos	10	100
TOTAL	10	100

ANALISIS:

Todos los encuestados contestaron que los precios los fijan en base a sus costos, ya que ello proporciona datos reales para considerar la recuperación de la inversión más su porcentaje de utilidad establecido.

PREGUNTA No. 30

¿Quién es el responsable de la producción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propietario	2	20
Ingeniero Industrial		
Supervisor	4	40
Jefe de Planta	4	40
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En un 80% del universo se puede observar que el propietario, a medida que crece su empresa, se ve obligado a delegar estas responsabilidades en mandos medios; en tal sentido, en las empresas investigadas esta función está delegada al supervisor o jefe de planta.

PREGUNTA No. 31

¿Existe por escrito la descripción de las actividades de cada puesto de producción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	3	30
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Para que no exista dualidad de funciones, en el 70% de las empresas investigadas, ya tienen detalladas por escrito las actividades de cada puesto, aunque el resto todavía las indican en forma verbal.

PREGUNTA No. 32

¿Qué productos elabora?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMAT.		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Vestidos	10	100	10	100	-	-
Blusas	10	100	9	90	1	10
Faldas	10	100	8	80	2	20
Pantalones	10	100	3	30	7	70

ANALISIS:

Todas las empresas elaboran vestido como un producto principal de su actividad productiva, además la falda y la blusa es elaborada entre un 80% y 90% de las empresas encuestadas; en menor proporción producen pantalones (30%).

PREGUNTA No. 33

¿Qué forma de producir emplea en su planta?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
En serie	5	50
Unidad terminada	5	50
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 50% de las empresas investigadas producen sus artículos por procesos o en series y el 50% restante por unidad.

PREGUNTA No. 34

¿Cómo decide la cantidad de artículos que produce?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Por pedido de clientes	6	60
Por su experiencia	4	40
Por sugerencia de vendedores	0	0
Por la cantidad que produce su planta	0	0
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Estas empresas efectúan sus ventas a través de un cuerpo de vendedores, es por ello que en un 60% deciden la cantidad a producir en base a los pedidos de sus clientes y la parte restante, de acuerdo a la experiencia del empresario.

PREGUNTA No. 35

¿Cómo programa su producción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No programa		
Diaria	2	20
Semanal	4	40
Quincenal	1	10
Mensual	3	30
Anual		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Por ser un producto en el que su moda varía constantemente, estas empresas programan su producción para un período relativamente corto que no excede de 30 días.

PREGUNTA No. 36

¿Produce las unidades de acuerdo a su programa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	1	10
A veces	2	20
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En un 70% de las empresas, su producción normalmente coincide con los programas, ya que se basa en los pedidos de los clientes. El porcentaje restante tiene variaciones desfavorables.

PREGUNTA No. 37

¿Por qué causas no cumple la programación?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Desperfecto de maquinaria	3	100
Escasez de materia prima		
Motivo imputable al personal		
TOTAL	3	100%

ANALISIS:

Estas empresas no cumplen con la programación, por defecto de la maquinaria y por la falta de los repuestos necesarios para su reparación, porque en el país existe escasez de ellos.

PREGUNTA No. 38

¿Cuál es la mayor cantidad que puede producir mensualmente su maquinaria?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
2000 a 3000 unidades	2	20
3001 a 4000 unidades	5	50
4001 a 5000 unidades	0	0
5001 a 6000	3	30
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Se observa que el 50% de las empresas, pueden producir de 3,000 a 4,000 unidades y que en la actualidad no lo están llevando a cabo, debido a que la demanda de este producto crece en la época navideña y como es un producto perecedero, debido a la moda, no se puede producir con demasiada anticipación, por lo que se hace necesario mantener maquinaria sin uso para afrontar esta temporada. El 30% puede producir hasta 6,000 unidades y únicamente el 20% hasta 3,000 unidades.

PREGUNTA No. 39

¿Cuántas unidades mensualmente produce actualmente?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
1000 a 2000	2	20
2001 a 3000	6	60
3001 a 4000	2	20
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 60% de las empresas están produciendo entre 2,000 y 3,000 unidades y la cantidad máxima que pueden producir es de 3,000 a 4,000 unidades, por lo que se observa que su capacidad instalada está siendo sub-utilizada.

PREGUNTA No. 40

¿En qué se basa para determinar los costos de la mano de obra utilizada en la confección de su producto?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Medición de tiempos	3	30
En base a su experiencia	1	10
Tarifado	6	60
En base a un sueldo fijo	-	-
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Como una manera de incentivar al personal obrero, este sub-sector de la industria, los remunera por actividad realizada y es así como el 60% lo hace en base a tarifado, el 30% relaciona la remuneración con el tiempo requerido para realizar las operaciones y sólo el 10% paga en base a su experiencia.

PREGUNTA No. 41

¿Qué cargo desempeña quién compra la materia prima y materiales?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente General	9	90
Propietario	0	0
Gerente de Producción	1	10
TOTAL	10	100

ANALISIS:

En este tipo de empresas, es el propietario quien desempeña el cargo de Gerente General, y es él, quien en el 90% compra la materia prima; a excepción del 10%, donde es el Gerente de Producción, quien participa en esa actividad.

PREGUNTA No. 42

¿Las materias primas las adquiere en el mercado?

MERCADOS	PORCENTAJES POR ORIGEN Y POR EMPRESAS										PROMEDIOS EN %
Nacional	20%	100%	100%	20%	60%	100%	50%	100%	30%		58%
Centroamericana	5%						50%		70%	30%	15.5%
Fuera Area C.A.	75%			80%	40%					70%	26.5%
											100 %

ANALISIS :

El 58% de las empresas compran sus materias primas en el mercado local, ya sean de origen nacional o importadas, aprovechando que los distribuidores les conceden crédito hasta de 60 días, aunque su precio es más alto, en comparación con los que podrían obtener en el exterior. Las empresas se limitan de importar, porque no tienen suficiente capital de trabajo. Por la aceptación que tiene el vestuario para damas, confeccionando en tela extranjera, el 42% de esta rama industrial, importa sus telas, situación que permite a que parte de estas empresas, vendan en el exterior y por ende generen divisas para importar sus materias primas.

PREGUNTA No. 43

¿A quién compra su materia prima?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Productor	2	20
Distribuidor	8	80
Otro		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Como fue mencionado en la respuesta anterior, las empresas tienen reducido capital de trabajo, razón por la que la mayoría de ellas le compran al distribuidor y únicamente un 20% al productor.

PREGUNTA No. 44

¿Cada cuánto tiempo compra la materia prima?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Quincenal	2	20
Mensual	4	40
Bimensual		
Trimestral	3	30
Semestral	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 90% de las empresas compran su materia prima para un período relativamente corto, que oscila entre 15 y 90 días, ésto se debe a que la moda de este producto es cambiante, y los fabricantes tienen que estar pendientes con el tipo de tela que exigen los últimos diseños del vestuario.

PREGUNTA No. 45

¿En qué se basa para mantener materias primas en existencia?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
- No mantiene existencias		
- Precios de oportunidad	3	30
- Por expectativas de mayor volumen de ventas	2	20
- Por prevención de escasez de materia prima	5	50
- Por prevención de aumento de los precios		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El universo de las empresas mantienen materia prima en existencia por las siguientes causas:

a) Por prevención de escasez de materias primas, pues sin ellas estarían obligadas a suspender sus actividades productivas, afectándoles económicamente y por ende no podrían atender el mercado;

b) Para aprovechar los precios de oportunidad que a veces se presentan en telas que están de moda y,

c) Por los aumentos en el volumen de venta, como sucede en la época navideña.

PREGUNTA No. 46: Por el resultado de la anterior, esta pregunta no se tabula ni analiza.

PREGUNTA No. 47

¿Quién controla la calidad de la producción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguna persona		
El dueño		
El Supervisor	10	100
Un operario		
TOTAL	10	100

ANALISIS:

Todas las empresas controlan cada una de las fases del proceso productivo, por medio de supervisores, por que son ellos quienes están a tiempo completo en la planta y porque poseen la experiencia necesaria para verificar que los productos se elaboren con las exigencias del mercado.

PREGUNTA No. 48

¿Cómo controla la calidad de la producción?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Al inicio del proceso	10	100	6	60	4	40
En término medio	10	100	7	70	3	30
Al final de la producción	10	100	9	90	1	10

ANALISIS:

Las empresas controlan la calidad de su producción en un 60% al inicio del proceso, en término medio el 70% y además al final de la producción en un 90%. Esto se debe a que el sector al que está orientado este producto, es bien exigente, por lo que las empresas se ven obligadas a ejercer un buen control de calidad, que le permita estar acorde con las exigencias del mercado.

PREGUNTA No. 49

¿Qué porcentaje de desperdicio estima en la producción?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
2%	5	50
5%	5	50
TOTAL	10	100%

ANALISIS

En la mitad de las empresas el desperdicio es del 2% y en la otra mitad es del 5%, se puede decir que es un porcentaje bajo en relación con el volumen de producción, debido al eficiente control que poseen.

PREGUNTA No. 50

¿En qué etapa del proceso productivo se originan la mayor parte de artículos defectuosos?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Corte	10	100	9	90	1	10
Raneado	10	100	0	-	-	-
Armado	10	100	1	10	9	90
Acabado	10	100	4	40	6	60

ANALISIS

El mayor porcentaje de productos defectuosos se originan en un 90% en el departamento de corte, en el 40% de las empresas también se da en la sección de acabado.

PREGUNTA No. 51

¿Los productos defectuosos son por causa de?:

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Maquinaria	10	100				
Mano de Obra	10	100	5	50	5	50
Materiales	10	100				
Materia Prima	10	100	9	90	1	10
Procedimiento	10	100				
TOTAL	10	100				

ANALISIS

La mayoría de los artículos defectuosos se dan debido a que materia prima sale con pequeñas averías o no es cortada con la exactitud requerida. La mitad de las empresas además, de la causa anterior, también tienen problemas con la mano de obra; por la falta de concentración del obrero en su trabajo o por falta de experiencia de las operaciones que están realizando.

PREGUNTA No. 52

¿Qué clase de mantenimiento utiliza para su maquinaria?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Preventivo	7	70
Accidental	3	30
TOTAL	10	100

ANALISIS

Estas empresas en un 70% utilizan el mantenimiento preventivo, ya que es la mejor forma de mantener la maquinaria en buenas condiciones y así no tener atrasos en el proceso productivo.

PREGUNTA No. 53

Cuando la maquinaria no es utilizada en su 100% de capacidad, ¿cuál es la causa?.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
- Disminución de la demanda del producto	6	60
- Desperfecto de la maquinaria	2	20
- Tecnología atrasada		
- Falta de Coordinación de las etapas del proceso de producción	2	20
TOTAL	10	100

ANALISIS

El 60% de las empresas manifestaron que su maquinaria no es utilizada en el 100%, debido a que en la mayoría de los meses del año, la demanda disminuye. El 20% de ellos tienen problemas con el desperfecto de maquinaria, pues algunos de los repuestos no existen en plaza y es necesario traerlos ya sea de Guatemala o fuera del área centroamericana y el otro 20% no coordinan las etapas del proceso productivo y el atraso de unas funciones repercuten en las demás, provocando un "cuello de botella" en dicho proceso.

PREGUNTA No. 54

¿Existe Departamento de Personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	1	10
No	9	90
TOTAL	10	100

ANALISIS

Por ser empresas que aún están en proceso de crecimiento, el propietario es quien realiza la función de personal o la delega en Jefes de Departamentos. Es por ésto que en un 90% no cuentan con la unidad específica.

PREGUNTA No. 55

¿Quién es la persona encargada de la contratación del personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propietario	4	40
Contador	0	0
Supervisor	3	30
Jefe de Depto.	3	30
TOTAL	10	100

ANALISIS

En la mayoría de los casos es el propietario quien contrata al personal, excluyéndose lo relativo al de producción, cuya función está delegada en un 60% al Supervisor o Jefe de Producción.

PREGUNTA No. 56

¿Prevee con anticipación la necesidad de contratar su personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No prevee		
Prevee para 1 año		
6 meses	1	10
3 meses	5	50
1 mes		
Al presentarse la vacante	4	40
TOTAL	10	100

ANALISIS

La mitad de empresas encuestadas preveen a 3 meses la contratación de su personal, especialmente aquel que ocupará en la producción por temporada. En los otros casos el 40% buscan a sus empleados al presentarse la vacante y sólo una empresa prevee para seis meses.

PREGUNTA No. 57

¿Cuáles son los medios utilizados para dar a conocer las plazas vacantes en su empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empleados de la Empresa	4	40
Anuncios en periódicos	6	60
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Por ser el periódico uno de los medios de consulta repetitiva, el 60% de las empresas lo utilizan para dar a conocer sus vacantes. Además también el 40% lo hace a través de sus empleados por ser un medio inmediato y gratuito.

PREGUNTA No. 58

¿Para la selección del personal utiliza?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVAS		NEGATIVA	
	No.	%	No.	%	No.	%
Entrevista personal	10	100	10	100	-	-
Solicitud personal	10	100	3	30	7	70
Examen escrito	10	100	-	-	-	-
Examen práctico	10	100	10	100	-	-
Referencias de trabajos anteriores	10	100	8	80	2	20

ANÁLISIS:

El universo de estas empresas, para la selección de su personal utiliza la entrevista personal y el examen práctico, por considerarlos de mayor importancia para la contratación de un buen personal. El 80% de ellas utilizan las referencias de trabajos anteriores, ya que por medio de ellas conocen acerca del comportamiento, rendimiento y puntualidad del trabajador, especialmente.

PREGUNTA No. 59

¿Qué políticas sigue la empresa para llenar una vacante?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
- Seleccionarlo entre el personal interno	3	30
- Reclutarlo de fuentes externas	7	70
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 70% de las empresas, para llenar una vacante lo hacen a través de fuentes externas, por tener mejores alternativas de encontrar personal calificado y el 30% lo seleccionan entre el personal interno, debido a que ya tienen conocimiento de sus empleados.

PREGUNTA No. 60,

¿Qué aspectos considera para ascender al personal?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Productividad	10	100	5	50	5	50
Responsabilidad	10	100	9	90	1	10
Puntualidad	10	100	2	20	8	80
Antigüedad	10	100	4	40	6	60
Iniciativa	10	100	1	10	9	90
Grado Académico	10	100	1	10	9	90

ANALISIS:

Según el 90% de empresas encuestadas, el factor que predomina para evaluar los ascensos del personal es la responsabilidad; pues si un empleado tiene esta cualidad existe mayor seguridad que cumpla con las funciones asignadas, así mismo, el 50% de ellas, también toman en cuenta la productividad ya que es uno de los aspectos anhelados por toda fábrica. Además, el 40% consideran importante el aspecto antigüedad, debido a que se tiene confianza en el empleado, ya que se considera identificado con la empresa.

PREGUNTA No. 61

¿Qué orientación recibe un nuevo empleado?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
- Objetivos de la empresa	10	100	0	0	10	100
- Reglamento interno	10	100	6	60	4	40
- Presentación con jefes y compañeros	10	100	7	70	3	30
- Funciones de su puesto	10	100	8	80	2	20
- Prestaciones laborales	10	100	10	100	-	-
- Recorrido de instalaciones	10	100	3	30	7	70

ANALISIS:

El universo de las empresas orientan a sus nuevos empleados informándoles de cada una de las prestaciones laborales a que tiene derecho, con la finalidad de que exista un acuerdo y que éste pueda estar consciente y conforme de lo que recibirá; además, el 80% indican las funciones de los puestos con el objeto de que no haya dualidad de actividades; el 70% de ellas los presentan con sus jefes y compañeros con el afán de crear un ambiente agradable y el 60% de esas empresas les explican el reglamento interno.

PREGUNTA No. 62

¿Quién adiestra y capacita al personal?

	CAPACITACION		ADIESTRAMIENTO	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Ministerio de Trabajo				
Centro Nacional de Productividad				
Vendedor de maquinaria	10	100		
El Empresario				
El Supervisor			10	100
Compañero de trabajo				
TOTAL	10	100	10	100

ANALISIS:

Cuando se compra un nuevo equipo, todas las empresas prefieren que su personal sea capacitado por los proveedores de la maquinaria, porque son ellos quienes poseen el conocimiento necesario para explicar los adelantos tecnológicos y el mantenimiento. Asimismo, cuando se trata de nuevo personal, ó aún el de la planta, son adiestrados por medio del supervisor, por ser la persona que conoce todas las operaciones del proceso de producción.

PREGUNTA No. 63

¿Qué tipo de prestaciones le dan a su personal?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Los establecidos por la Ley	2	20
Adicionales a la Ley	8	80
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En este subsector industrial, todas las empresas otorgan a sus empleados las prestaciones que por ley les corresponden, además, el 80% concede prestaciones adicionales para incentivar al personal y así lograr una mejor productividad.

PREGUNTA No. 64

¿Indique qué tipo de sindicatos existe en la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguno	10	100
De Empresa		
De Industria		
De Gremio		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En estas empresas no existe ningún tipo de sindicato, debido a que las relaciones obrero-patronal son buenas.

PREGUNTA No. 65

Si ha tenido problemas laborales, señale cuáles han sido las causas:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No ha tenido problemas laborales	9	90
Salarios		
Horario de trabajo		
Ausentismos	1	10
Períodos y formas de pago de salarios		
Condiciones de trabajo		
Prestaciones sociales		
Comunicaciones interpersonales		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 90% de las empresas manifestó que no ha tenido problemas laborales con sus empleados, porque cumple todos los requisitos legales y algunos adicionales que otorga este sector industrial.

PREGUNTA No. 66

¿Cómo califica las relaciones con sus trabajadores?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelentes		
Buenas	10	100
Regulares		
	10	100%

ANALISIS:

Todas las empresas dijeron que las relaciones con el personal las califican como buenas, ésto se debe a la armonía y comprensión que existe con sus trabajadores.

PREGUNTA No. 67

Señale cuáles de los siguientes documentos existen en la empresa?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%	No.	%
Contrato Individual	10	100	10	100	-	-
Contrato Colectivo						
Reglamento Interno	6	100	6	100	-	-

ANALISIS:

El 100% de las empresas investigadas manifestaron tener contrato individual y el 60% reglamento interno.

PREGUNTA No. 68

¿Si celebra contrato escrito con los trabajadores lo hacen en forma?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Individual	10	100
Colectivo		
TOTAL	10	100

ANALISIS:

El contrato de trabajo en el 100% de las empresas, lo hacen en forma individual.

PREGUNTA No. 69

¿Posee la empresa Reglamento Interno de trabajo?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	6	60
No	4	40
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Unicamente el 60% de las empresas poseen reglamento interno de trabajo.

PREGUNTA No. 70

¿Existe Departamento de Finanzas en la Empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	1	10
No	9	90
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 90% de las empresas no cuentan con un departamento de finanzas, argumentando los empresarios, los costos altos que le significarían la contratación de profesionales en esta área.

PREGUNTA No. 71

¿Quién es la persona responsable del Area de las Finanzas?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empresario	7	70
Contador	2	20
Administrador de Empresas	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En el 70% de las empresas es el empresario quien asume el manejo de las finanzas. Esto se justifica en primer lugar, a que las empresas son de familia y se nota en ellas una centralización de funciones; en el caso de finanzas, que comprende el manejo de los fondos, el propietario siente mayor seguridad en su adecuado manejo y utilización. El 20% de ellas delega en el contador esa función y el otro 10% en personal profesional, como administradores de empresas.

PREGUNTA No. 72

¿Para qué período elabora el presupuesto de Efectivo?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No elabora	9	90
Semanal		
Mensual	1	10
Trimestral		
Semestral		
Anual		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Un 90% de estas empresas no elaboran presupuestos de efectivo. Se considera que esta deficiencia se debe a que no cuentan con personal adecuado para esta clase de herramienta financiera. Solamente el 10% utilizan este presupuesto.

PREGUNTA No. 73

¿De qué documentos se auxilia para registrar y conocer sobre el movimiento de fondos?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVAS		NEGATIVAS	
	No.	%	No.	%	No.	%
Ingresos diarios	10	100	6	60	4	40
Informes de disponibilidad	10	100	4	40	6	60
Conciliación bancaria	10	100	5	50	5	50
No controla	10	100	-	-	-	-

ANALISIS:

Los documentos que utilizan para controlar el efectivo es el ingreso diario, informe de disponibilidades y los estados de cuentas bancarias. Esta práctica sólo registra hechos reales; en consecuencia, no contiene ninguna prevención de ingresos o salidas de dinero.

PREGUNTA No. 74

¿Qué base utiliza para establecer políticas para la concesión de créditos?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
No utiliza	10	100				
Referencias Comerciales	10	100	10	100	-	-
Evaluación del crédito	10	100	3	30	7	70
Período promedio de pagos	10	100	1	10	9	90
Sugerencia de vendedores	10	100	-	-	-	-
Garantía en base a documento	10	100	2	20	8	80

ANALISIS:

Todas las empresas se apoyan en las referencias comerciales presentadas por el solicitante de crédito, porque a través de ellas, puede detectar la posibilidad que el futuro cliente cancele su cuenta. Otro factor que se considera con un 30%, es la evaluación del crédito, a través del cual se puede determinar la posición económica del solicitante. En menor cuantía se utiliza la firma de letras de cambio por la garantía legal que ofrece. Se le da alguna consideración a la frecuencia de pagos anteriores, lo que sirve de base para determinar la cuantía del crédito a conceder.

PREGUNTA No. 75

¿Concede descuentos por pronto pago?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No concede	2	20
5%	3	30
10%	5	50
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

La mitad de las empresas conceden el 10% de descuento, el 30% otorgan el 5%. Solamente un 20% contestó que no concede descuentos. La política de conceder descuentos por pronto pago tiene por objeto recuperar en menor tiempo el crédito concedido, disminuir el riesgo y fortalecer el capital de trabajo.

PREGUNTA No. 76

¿Qué plazos concede para las ventas al crédito?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
30 días	10	100
60 días		
90 días		
120 días		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Todas las empresas conceden, en promedio, 30 días de crédito, lo cual se ha constituido en una política de venta común en este tipo de empresas; en la práctica, la mayoría de clientes cancelan sus obligaciones en períodos que oscilan entre 30 y 75 días, lo que repercute en el capital de trabajo de las empresas, afectándoles su grado de liquidez.

PREGUNTA No. 77

¿Qué porcentaje de las ventas totales efectúa al crédito?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de 10%		
Hasta 20%		
Hasta 50%	2	20
Hasta 80%	7	70
Hasta 100	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En el 70% de las empresas, sus ventas al crédito representan el 80% de su totalidad; ésta es una costumbre generalizada porque permite un mayor desplazamiento de sus productos. Un 20% de las empresas únicamente concede hasta el 50%, y un 10% efectúa sus ventas totalmente al crédito.

PREGUNTA No. 78

¿Lleva un control que refleja la antigüedad de Cuentas por Cobrar?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	10	100
No		
TOTAL	10	100

ANALISIS:

Todas las empresas llevan un control de la antigüedad de Cuentas por Cobrar. Esta es una buena práctica que les permite conocer oportunamente el comportamiento de los clientes, en cuanto a su pago, tomar decisiones adecuadas en aquellos casos que ameriten mayor presión de cobro, así como no despachar más producto a clientes que se encuentran en mora, lo cual normalmente agiliza el pago de sus cuentas.

PREGUNTA No. 79

¿En qué se basa para constituir las reservas de Cuentas Incobrables?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No constituye reservas		
Antigüedad de la mora	10	100
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

Todas las empresas toman como base la antigüedad de la mora, para constituir las reservas de Cuentas Incobrables. Consideran que este método es el que proporciona información más apegada a la realidad.

PREGUNTA No. 80

¿Qué porcentaje de las Cuentas por Cobrar se consideran incobrables?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No establece	2	20
Hasta el 5%	5	50
Hasta el 10%	2	20
Hasta el 20%	1	10
TOTAL	10	100

ANALISIS:

El 50% de las empresas consideran como Cuentas Incobrables hasta el 5%, el 20% hasta el 10% y el 10% hasta el 20%. El criterio es que siempre habrá Cuentas Incobrables y que el porcentaje establecido es el resultado de su experiencia. El 20% no consideran Cuentas Incobrables, lo que indudablemente demuestra la falta de experiencia en el manejo adecuado de los negocios.

PREGUNTA No. 81

¿Cómo determina la existencia de sus inventarios?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Inventario Permanente	6	60
Inventario Periódico	4	40
	10	100

ANALISIS:

El 60% de las empresas determinan la existencia de sus productos por medio del inventario permanente, ya que este método les proporciona la información en todo momento. El 40% prefiere realizar inventarios periódicos, por que estiman que el anterior aumentaría sus costos, aunque el riesgo es mayor porque en determinadas circunstancias pueden carecer de algún tipo de material necesario para la elaboración de productos que requieran ser entregados inmediatamente.

PREGUNTA No. 82

¿Qué método utiliza para evaluar sus inventarios?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Primeras Entradas Prime- ras Salidas	3	30
Ultimas Entradas Prime- ras Salidas	0	0
Costo Promedio	2	20
Ultimo Precio de Mercado	5	50
	10	100%

ANALISIS:

El 50% de las empresas, consideran el último precio en el mercado, para efectos de la evaluación de sus inventarios. Este método les permite actualizar costos para el estableci-
miento de nuevos precios. El 30% utilizan el método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas). Y el 20% utiliza el Costo Promedio.

PREGUNTA No. 83

¿Qué criterios utiliza para invertir en Activos Fijos?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Maquinaria obsoleta	10	100	1	10	9	90
Maquinaria gastada	10	100	4	40	6	60
Publicidad a largo Plazo	10	100				
Aumento de Producción	10	100	9	90	1	10

ANALISIS:

El 90% de las empresas invierten en Activos Fijos para aumentar la producción, en la época de mayor venta, como en la navideña. El 40% invierte en equipo para reponer la maquinaria gastada. También un 10% invierte por considerar que parte de ese Activo Fijo es obsoleto y necesita ser reemplazado.

PREGUNTA No. 84

¿Cómo satisface las inversiones en Activos Fijos?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Con fondos propios	2	20
Con financiamiento	8	80
TOTAL	10	100

ANALISIS:

Estas empresas, en un 80% satisfacen las inversiones en Activos Fijos por medio de financiamiento a través de líneas especiales del sistema bancario; también utilizan el crédito de los proveedores de la maquinaria, debido a que carecen de suficiente capital para hacerle frente a este tipo de inversiones. Asimismo, el 20% utilizan fondos propios para adquirir esa clase de activos.

PREGUNTA No. 85

¿A qué se debe la dificultad para proveerse de Activos Fijos?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
- No existe dificultad	7	70
- Dificultad para obtener divisas		
- Restricciones gubernamentales para importar	3	30
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

En un 70% este subsector industrial no tiene dificultades, porque al momento de solicitar crédito para la compra de esta clase de equipo se los conceden, por la buena imagen de que gozan por parte de los proveedores y los bancos. El 30% argumentó que tiene alguna dificultad para importar directamente la maquinaria y se debe especialmente al largo tiempo en el que se incurre para efectuar los en gorrosos trámites gubernamentales.

PREGUNTA No. 86

¿Qué plazo le conceden sus proveedores en la compra de materias primas y materiales?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hasta 30 días	4	40
Hasta 60 días	4	40
Hasta 90 días	2	20
Más de 90 días		
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El crédito que les conceden los proveedores para la compra de sus materias primas, al 80% de las empresas, oscila entre 30 y 60 días. Esos plazos se consideran relativamente cortos si se toma en cuenta el período que la empresa necesita para el proceso productivo y cubrir el total de estilos del muestrario que demanda cada pedido, ya que en promedio se necesita 45 días. Si a esto se le agrega el plazo que se concede a los clientes que por lo general, en la práctica son entre 60 y 75 días, ello viene a reducir la capacidad de operación de las empresas debido al limitado capital con el que cuentan. Solamente un reducido número de empresas (2) obtienen crédito hasta de 90 días.

PREGUNTA No. 87

¿En el período 1981-1985, qué fuentes de financiamiento ha utilizado?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Fondos propios	10	100	4	40	6	60
FIGAPE	10	100				
Bancos Comerciales	10	100	9	90	1	10
Líneas de Crédito B.C.R.	10	100	2	20	8	80

ANALISIS:

El 90% de las empresas utiliza para su funcionamiento la banca comercial, debido a que cada uno de ellos, a través de sus ejecutivos de cuentas, visitan los negocios con el fin de realizar aperturas de cuentas y a la vez informar sobre sus líneas de crédito. Un 40% de ellas lo hicieron también con fondos propios. A pesar que la tasa de interés de las líneas especiales del Banco Central son bajas, sólo el 20% las han utilizado, debido a la excesiva documentación que es exigida.

PREGUNTA No. 88

¿Qué garantías le han exigido en el trámite de sus créditos?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Hipotecario	10	100	6	60	4	40
Prendario	10	100	2	20	8	80
Solidario	10	100	5	50	5	50

ANALISIS:

El 60% de las empresas han concedido garantía hipotecaria para poder obtener financiamiento; en ese sentido, - la institución financiera está cubriendo riesgos ante cualquier situación adversa que pueden sufrir los empresarios. Además el 50% de las empresas también ha otorgado firma solidaria y un 20% prenda sin desplazamiento sobre la maquinaria.

PREGUNTA No. 89: Por el resultado de la anterior, esta pregunta no se tabula ni analiza.

PREGUNTA No. 90

¿Qué Estados Financieros utiliza para su análisis financiero?

	No. DE RESPUESTAS					
	TOTAL		AFIRMATIVO		NEGATIVO	
	No.	%	No.	%	No.	%
Balance General	10	100	10	100	-	-
Cuadro Pérdidas y Ganancias	10	100	10	100	-	-
No utiliza	10	100	-	-	-	-
Flujo de fondos	10	100	-	-	10	100

ANALISIS:

Todas las empresas, para su análisis financiero utilizan el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, debido a que son los documentos que presentan la información para hacer el análisis deseado. Indicaron que este análisis es relativamente superficial.

PREGUNTA No. 91

¿ Con qué frecuencia determina los indicadores financieros?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
No determina	9	90
Mensual	1	10
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 90% de las empresas no determinan indicadores financieros, porque no cuentan con el personal especializado en esa área, a pesar de que son herramientas esenciales para conocer la situación real de ellas. Sin embargo, el 10% los determinan mensualmente.

PREGUNTA No. 92

¿A cuánto asciende sus ventas mensuales en promedio?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
∅ 100,000 a 200,000	5	50
200,001 a 300,000	4	40
300,001 a 400,000	1	10
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

El 50% de las empresas venden mensualmente entre -
 ∅ 100,000 y ∅ 200,000, el 40% vende entre ∅ 200,000 y -
 ∅ 300,000, mientras que 10% vende hasta ∅ 400,000. Pue-
 de observarse que la mayoría vende hasta ∅ 300,000 cada
 mes y ello se debe a la similitud en lo referente al nú-
 mero de máquinas, personal, capital y experiencia en es-
 te campo industrial.

PREGUNTA No. 93

¿Qué política posee la empresa en cuanto a la utilidad?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Repartirla al finalizar el período	-	-
Reinvertirlas	9	90
Capitalizarlas	1	10
TOTAL	10	100

ANALISIS:

Todas las empresas reinvierten sus utilidades, con el objeto de mejorar su capacidad financiera, para aprovechar los precios de oportunidad y lograr mayor solidez económica.

PREGUNTA No. 94

¿Establece algún fondo para reponer los Activos Fijos Depreciados?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	1	10
No	9	90
TOTAL	10	100

ANALISIS:

El 90% no establece ningún fondo para reponer activos fijos. Cuando las necesidades se presentan recurren a créditos de proveedores de máquinas o a instituciones financieras.

PREGUNTA No. 95

¿Considera insuficiente el Capital de Trabajo de su Empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	10	100
No	-	-
TOTAL	10	100%

ANALISIS:

De acuerdo al resultado de esta pregunta y las contenidas en el cuestionario, en lo relativo a aspectos financieros y mercadeo, en especial, el 100% de las empresas manifiestan que su capital de trabajo es insuficiente y que ello limita su crecimiento, por lo que no pueden generar mayores empleos y la posibilidad de exportar, tan necesario para beneficiar al país, la generación de empleo y las oportunidades de exportación.

C. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL POR AREA .

El 50% de estas empresas surgió en el período 1970-1975. Por otra parte, se pudo comprobar que todas pertenecen a grupos familiares, es por eso que la administración, en su mayoría, está formada por un Gerente General, que a la vez es el propietario.

El 60% de las empresas tienen por escrito las políticas, líneas de autoridad y funciones; pero en cuanto a planes, únicamente le dan importancia relativa a las áreas de venta y producción. Básicamente, el Plan de Producción es una consecuencia normal de la Planeación de Ventas. Este último basado en pedidos en firme de los clientes, combinando con la experiencia del fabricante.

Se puede notar que desconocen algunos incentivos gubernamentales, como son: Líneas de Crédito en condiciones favorables para el fomento de la industria manufacturera, incluyendo líneas especiales de pre-exportación y exportación.

Análisis del Area de Mercado

Este subsector no cuenta con un Departamento de Mercadeo, en la que pueda auxiliarse, para efectuar las funciones de comercialización de sus productos, razón por la

que su planificación de mercadeo es más de carácter empírica que técnica.

Las ventas de sus productos las realiza en un 92%, en el mercado nacional, debido a que el 70% de ellas no pueden exportar por falta de capital de trabajo, costos altos, desconocimiento de mercados y sus trámites de exportación.

Estas empresas, comercializan sus productos utilizando varias marcas, con el objeto de tener mayor cobertura de mercado y sus diseños cambian constantemente (cada mes) debido a que este mercado (clase media) es bien exigente, ya que les gusta vestir al ritmo de la moda. La distribución de sus productos, las realiza a través del canal fabricante-mayorista-consumidor, ya que cuenta con un cuerpo de vendedores.

La fijación de precios a sus productos, las realiza el propietario en base a sus costos.

Estas empresas tratan de dar a conocer sus productos a través de los periódicos, desfiles de modas y Feria Internacional.

Debido a la situación económica en que se encuentra el país, estas empresas fijan sus precios con una utilidad restringida, ya que es la forma de poder competir con los productos que ingresan de otros países.

Análisis del Area de Producción

En este subsector el Departamento de Producción se encuentra mejor organizado que las otras áreas (Mercadeo, Personal y Finanzas), ya que cuentan con una buena distribución de maquinaria y de su personal. Su planificación la realiza en base a los datos de venta que les proporciona el propietario, quien por la carga de trabajo que posee se ha visto obligado a delegar esta función, por eso es que este departamento está dirigido por Jefes de Planta y Supervisores y para la elaboración de sus productos utilizan en igual porcentaje los sistemas de unidad terminada y en serie, ejerciendo controles de calidad al inicio, término medio y al final del proceso, debido a este tipo de controles, el desperdicio y el número de artículos defectuosos oscila entre el 2% y 5%, surgiendo estas averías en el Departamento de Corte por medio de la materia prima y en el Departamento de Acabado que surgen por pequeños descuidos de operarias.

La capacidad instalada de estas empresas oscila entre 3,000 y 6,000 unidades mensuales, cantidad que es relativamente alta, en comparación con lo que producen actualmente que oscila de 2,000 a 4,000 unidades mensuales, pero que los encuestados consideran necesario para época de temporada (navideña). Este subsector para la elaboración de sus productos (vestidos, blusas, falda y pantalón) utiliza materias primas nacionales y extranjeras, adquiriéndolas en el mercado nacional,

por medio de distribuidores (58%) y el 42% de las empresas las importa de otros países, haciendo sus pedidos para poder abastecerse para un período relativamente corto (15 a 90 días); ésto se debe a que la moda de este producto es bien cambiante y los fabricantes tienen que estar actualizando los diseños de tela, para mantener la maquinaria en buenas condiciones. El 70% de las empresas utilizan el mantenimiento preventivo.

Análisis del Area de Personal

La mayoría de las empresas cuentan con un personal que oscila entre 31 y 60 empleados y ninguna de ellas dispone de un Departamento de Personal. Los empresarios argumentan que sus empleados son pocos y disponer de esa unidad elevaría sus costos, lo que haría más difícil competir en el mercado.

Como en toda empresa, la función de personal se da en este subsector y en la mayoría de los casos es realizada por el propietario, pero parte de ella es delegada en el Jefe de Producción, cuando se necesitan obreros para esa unidad.

El 60% de los empresarios sólo estiman su personal con anticipación, para la producción por temporada. El porcentaje restante buscan sus empleados hasta que se da una vacante, ya sea ésta por aumento o renuncia.

Para dar a conocer de las plazas disponibles, el 60% utiliza el periódico y el 40% lo hace por medio de su personal.

Cuando han localizado sus candidatos, se auxilian de algunos medios técnicos, como la solicitud de trabajo, la entrevista y el examen práctico, para llevar a cabo la selección de sus empleados. Por las características del producto de esta industria, el examen práctico constituye un factor importante al seleccionar sus operarios.

Un 70% de estas empresas llenan las vacantes de fuentes externas, lo hacen con el afán de atraer empleados calificados. En los casos que los seleccionan de fuentes internas, toman como base la responsabilidad, la productividad y la antigüedad. Consideran que un trabajador que posee estas cualidades beneficia a la empresa.

Una vez contratado el empleado le informan de sus prestaciones, funciones de su puesto y por último lo presentan con su jefe.

Referente a la capacitación que reciben los empleados en este subsector es mínima. Los distribuidores de la maquinaria son los que capacitan al Supervisor de Producción y éste adiestra a los obreros.

Por último, se puede decir que las relaciones obrero-

patronales son buenas en esta rama del vestuario, debido a que otorgan prestaciones adicionales a la Ley; a ello se debe que no existe ningún sindicato.

Análisis del Area de Finanzas

Debido a los altos costos en relación a lo que las empresas están en condiciones de pagar a buenos profesionales, el 90% de ellas no cuenta con un departamento de finanzas, sin embargo, en el 70% es el empresario quien asume el manejo de esta importante área. La centralización de funciones y el desconocimiento de las herramientas técnicas no permiten aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.

El manejo del efectivo es controlado por medio de informes de disponibilidades y los ingresos diarios, los que se comparan al finalizar el mes con la conciliación bancaria.

El 80% de sus ventas totales son efectuadas al crédito, se toma esta política porque permite dar un mayor desplazamiento de sus productos. Los créditos relativamente se protegen investigando las referencias comerciales y la solvencia económica del solicitante, se lleva a la vez un control de la antigüedad de cuentas por cobrar, lo que permite conocer oportunamente el comportamiento de los créditos, con el ob-

jeto de llevar a cabo políticas que puedan agilizar su recuperación.

El 60% de ellas han implementado el inventario permanente, pues es el método que les refleja de inmediato la existencia para poder tomar decisiones.

En lo que se refiere a activos fijos, el 90% de las empresas los adquieren con el objeto de aumentar su producción para las ventas de temporada. El 40% reponen maquinaria gastada; y solamente un 10% para reemplazarla por la que está obsoleta.

Por otra parte, el 80% obtienen crédito de los proveedores en la compra de sus materias primas a un plazo que oscila entre 30 y 60 días, el cual es relativamente corto en comparación con el tiempo que tarda en retornar el pago de los clientes.

El 90% se financian por medio de la Banca Comercial, la que les exige garantías hipotecarias, solidarias y prendarias.

Para la adquisición de sus activos fijos el 80% recurren al crédito que les ofrecen los proveedores de la maquinaria y a las líneas especiales del sistema bancario.

Aún cuando se desconoce el rendimiento sobre inversión, se considera que un adecuado uso de las finanzas permitiría un mayor grado de rentabilidad.

CAPITULO III

PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS

El presente capítulo tiene por objeto indicar, según nuestro propio criterio y después del resultado de la investigación realizada, los principales problemas en cada una de las áreas investigadas en las empresas sujetas a estudio.

Se desea aclarar, que debido a las limitaciones encontradas en nuestra investigación, como consecuencia lógica del tipo de información solicitada a los empresarios, que para muchos es de tipo confidencial; se ha logrado detectar problemas que son comunes a la generalidad de las mismas, excluyendo aquellos que tipifican a una o varias en particular.

Problema: Estructura Organizativa Deficiente

En la estructura organizativa de este subsector, se detectó que para la dirección de los departamentos, no son contratados profesionales especialistas en las diferentes áreas, ya que es característica común en la pequeña, mediana y en menor proporción la gran empresa de nuestro país, que esté dirigida por grupos de familias, los que a su vez son los propietarios y que tienen centralizadas las funcion

nes en uno o varios de sus miembros; y por falta de coordinación de ideas entre ellos, se da la dualidad de mando y por ende desorientación entre el personal; razón por la cual, comúnmente no es respetada la escala jerárquica aunque existan organigramas.

Solución:

Para contrarrestar lo anterior, en primer lugar, la estructura organizativa debe ser mejorada, utilizando personal con capacidad y experiencia en las áreas claves de la empresa, el costo de este personal debe estar acorde a los posibles rendimientos que se pretendan obtener con la nueva estructura; además debe existir un manual de orientación que guíe a los miembros al desarrollo de sus funciones para evitar la dualidad de mando y crear un ambiente agradable y armonioso entre jefes y compañeros y así poder conseguir un rendimiento del personal.

AREA DE MERCADO

Problema: Estructura Organizativa Deficiente

Este subsector no cuenta con un departamento de mercadeo organizado, en el que se pueda apoyar para poner en práctica las estrategias y políticas de comercialización, que contribuyan al logro de los objetivos fijados por la

dirección de la empresa.

Solución:

Estas empresas deben contar con un profesional o al menos un técnico en mercadeo para que pueda ejercer las funciones de planificación, organización, dirección y control de las actividades de esta área, en base a sus conocimientos, herramientas y técnicas adecuadas a la plaza que está orientado el producto.

Problema: Carencia de Presupuestos bien definidos

La mayoría de estas empresas programan sus ventas en base a pedidos y para períodos relativamente cortos (30 días) es decir existe una estrecha dependencia de sus clientes.

Solución:

En vista de que el área de ventas es la que da la pauta para la planificación del resto de las demás áreas de la empresa, al existir deficiencia en ella, lógicamente tiende a crear dificultades en todas las actividades de la empresa, lo que indudablemente no permite un mejor desarrollo; por lo que es necesario realizar una investigación de mercado, que dé información de los pro y los contra del producto con relación a la competencia, lo que dará la

pauta real para la elaboración de los planes a seguir.

Problema: Estancamiento de las ventas

De acuerdo a las informaciones obtenidas y a las investigaciones realizadas se ha detectado que estas empresas no han experimentado incrementos considerables relativamente; manteniéndose en un grado mínimo de desarrollo, a lo que se puede agregar la inadecuada utilización de las estrategias de comercialización, que le permitan penetrar en nuevos mercados y ampliar los existentes.

Solución:

Ninguna empresa puede considerarse progresista, cuando la base principal de sus actividades y por consiguiente resultados, no experimentan incrementos significativos; para ello es necesario usar mayor agresividad para ganar nuevos mercados, así como también incrementar el volumen de compras de los clientes ya existentes; por consiguiente se confirma que no puede haber desarrollo sin crecimiento.

AREA DE PRODUCCION

Problema: Falta de personal calificado y especializado

En estas empresas este departamento está dirigido por jefes en planta y supervisores, no contando con ingeniero

industrial para la dirección y planificación de la empresa, además en lo que se refiere a la contratación de personal obrero con experiencia en el ramo, se tienen problemas debido a que en el país hay escasez de dicho personal.

Solución:

La contratación de este profesional debe estar en concordancia con un plan de ventas que justifique su salario elevado, caso contrario no amerita la creación de esta nueva plaza. En lo que se refiere al personal obrero producción, se debe apoyar en la unidad de personal para implementar programas de adiestramiento.

Problema: Baja producción

Estas empresas tienen una baja producción en comparación con su capacidad instalada, debido a que en los meses de enero a septiembre sus ventas bajan considerablemente (40%) y no pueden producir como lo hacen los meses de octubre a diciembre, debido a que tendrían que embodegar su producto, lo que les causaría problemas de desplazamiento en fechas posteriores, ya que es un bien que cambia constantemente debido a la moda.

Solución:

El problema principal de estas empresas en esta área, es su baja producción. Su capacidad instalada por consecuencia, es sub utilizada. En ese aspecto nuestra propues-

ta consiste en que la alta dirección conjuntamente con mercadeo, establezcan un plan de ventas ajustado a la capacidad de la planta. En otras palabras, el objetivo debe ser cubrir un mercado en base a su capacidad instalada.

Problema: Altos costos

En este sector los costos de elaboración de sus productos son altos, ya que sus materias primas, materiales, maquinaria y accesorio son comprados a los distribuidores en plaza. Si se comprara directamente a los fabricantes, los costos serían más bajos, pero la insuficiencia de capital de trabajo no les permite poder comprar directamente al productor.

Solución:

A efecto de poder reducir los costos, se puede sugerir lo siguiente:

En lo relativo a materia prima principalmente, el empresario debe buscar por todos los medios disminuir el precio de costo. El encargado de producción por su parte debe elaborar planes de mantenimiento y reparaciones que sean capaces de eliminar o reducir al mínimo el tiempo ocioso de maquinaria y personal obrero, como consecuencia de desperfectos en equipo y/o falta de repuestos y accesorios que comúnmente necesitan ser reemplazados o revisados. De-

berá ponerse especial interés en aquel tipo de maquinaria que por su naturaleza es clave en el proceso productivo.

Es necesario implementar una política de reemplazo gradual de la maquinaria, cuya vida económica esté totalmente vencida, lo que ocasiona excesivos gastos de reparaciones y mantenimiento.

Problema: Carencia de repuestos y accesorios en plaza.

El universo de estas empresas se ven afectadas por la escasez de repuestos y accesorios en plaza, por lo anterior constantemente tienen que viajar a Guatemala para su aprovechamiento.

Lo anterior incrementa los costos por los siguientes conceptos:

- a. Gastos de viaje (transporte, viáticos, impuestos)
- b. Impuestos aduanales por los repuestos
- c. Atraso en el proceso de producción
- d. Baja producción

Además del incremento en el costo, la empresa se ve afectada en lo relativo al cumplimiento del programa de producción con riesgo de pérdidas de venta.

Solución:

Para obviar este problema, una adecuada solución sería que la dirección de la empresa, por medio de su personal adecuado, debe proveer a este departamento en el momento oportuno y en la cantidad adecuada, los repuestos y accesorios que demanden, para garantizar la normal operación de la actividad productiva. El encargado de producción debe colaborar con el encargado de compras, solicitándole con la debida anticipación, o de acuerdo a su propia experiencia la cantidad y características de los repuestos y accesorios que puedan cumplir con los requerimientos de la planta.

AREA DE PERSONALProblema: Estructura organizativa deficiente

Ninguna de las empresas investigadas tienen unidad específica de personal, aun cuando en la práctica realizan esta función. No la tienen debidamente estructurada, porque no cuentan con una sección o sub-unidad que defina y agrupe todas las actividades que en materia de personal se llevan a cabo. El no disponer de un profesional en esta área, trae algunas desventajas para la empresa, como es una planificación deficiente, ya que ellos sólo hacen estimación de los operarios que ocuparán en épocas de temporada, como son el mes de mayo y especialmente la de fin de año. Las demás -

plazas son cubiertas al presentarse la vacante. Otro inconveniente es la inadecuada integración de sus empleados, problema que se desarrolla en el siguiente apartado.

Solución:

Lo ideal sería que estas empresas contaran con un técnico en personal, ya que esta función es de vital importancia, porque de ella depende la calidad de elemento humano que se obtenga para las áreas de Producción, Finanzas, Mercadeo y para la misma unidad de Personal. Por ello y de acuerdo al estudio de campo realizado, SE PROPONE CREAR, en cada una de las empresas investigadas, UNA SECCION ESPECIFICA DE PERSONAL.

Actualmente esta función se realiza en forma práctica, con la diferencia de que no se da en toda su integridad, por lo que para lograrlo se hace necesario contar con personal que exclusivamente desarrolle esta actividad. Como se mencionó anteriormente, la capacidad económica es una limitante para disponer de profesionales en materia de personal, pero las personas que reciban esta delegación, pueden ser preparadas y controladas por el Gerente Administrativo (Administrador de Empresas).

Para la creación de la Sección propuesta, se hace ne-

cesario elaborar el Manual de Organización para la Sección de Personal; el que debe contener, entre otros, Objetivos, Políticas de personal y las actividades a realizar en esa unidad.

Con esta sección se pretende desvincular, actividades que no corresponden a otras unidades e ir conformando un ordenamiento estructurado tan necesario en este subsector.

Problema: Inadecuado proceso de integración del Recurso Humano

Este comprende las fases desde hacer un individuo totalmente extraño, hasta estar debidamente integrado en la empresa.

Normalmente, es el empresario el que toma la decisión final de contratar y sólo en algunas partes de esta función, se apoya en sus colaboradores; ambos no cuentan con la preparación necesaria que requiere el área de personal. A ello se debe que descuidan muchos de los elementos técnicos para llenar una vacante, por ejemplo no disponer de un inventario de recursos humanos que sirva de base para la etapa de reclutamiento o para proporcionar referencias solicitadas por otras empresas.

En la fase de selección sólo hacen el examen práctico y no lo complementan con las pruebas psicológicas, esta -

deficiencia limita que puedan descubrir con anticipación las cualidades del individuo.

En la parte de introducción, el empleado es llevado directamente a su puesto de trabajo, sin antes explicar aspectos como objetivos de la empresa, su historia, sus productos, así como la presentación con sus compañeros.

Esta práctica repercute en una lenta integración del nuevo empleado. Al no realizar técnicamente, cada una de las fases anteriores, hace incurrir en gastos innecesarios a la empresa; porque no le permite ir eliminando aquellos candidatos cuyos objetivos no armonizan con los de la fábrica.

Una vez que contratan al personal, este subsector empresarial les proporciona poca capacitación y adiestramiento, desaprovechando así desarrollar las aptitudes de sus trabajadores.

Solución:

La creación de la unidad anteriormente propuesta, contribuirá, de manera lógica, a que el empresario delegue - operaciones de rutina y que la empresa realice una integración eficiente de su recurso humano. Porque en la búsqueda de los candidatos deben seleccionarse aquellas fuentes más apropiadas.

Cuando se esté en la etapa de selección, es necesario realizar las pruebas psicológicas, esta técnica ayudará a retener aquellos elementos que cuentan con las cualidades que busca la empresa y a desechar los candidatos que no reúnen las condiciones de las vacantes.

En la etapa de introducción, la sección de personal debe realizar todo el proceso correspondiente, desde la contratación, filiación, hasta proporcionar al nuevo empleado, una información general de la empresa; para ayudar a que se ambiente y familiarice, en el menor tiempo posible, con las funciones del puesto y con sus jefes y compañeros.

AREA DE FINANZAS

Problema: Estructura Organizativa deficiente en el Area de Finanzas

A pesar de la importancia de esta área, no existe una unidad financiera en las empresas investigadas. Esta función es desempeñada generalmente por el propietario apoyado por el contador de la empresa, lo que no permite la debida atención, ocasionando normalmente el manejo inadecuado de los recursos.

El contratar la persona o los profesionales indicados en el numeral anterior, obliga a la empresa a la prepara-

ción de un plan anual de utilidades en el que se incluirá por consiguiente, "la cadena" de presupuestos de operación, que lógicamente servirá de guía para la estimación del capital de trabajo necesario para cumplir con los planes de la empresa de los futuros períodos.

Solución:

Es necesario que las empresas cuenten con un profesional experto o al menos con conocimientos básicos en esta área, el que debe contar con el apoyo del propietario a efecto de poder manejar los recursos a su criterio; para ello, el empresario debe delegar suficiente autoridad para el manejo de los distintos recursos de que puede disponer la empresa.

Otra posible solución sería contar con una asesoría y consultoría externa de oficina de profesionales, la que de común acuerdo con el propietario elaboran los presupuestos necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa, además darle el seguimiento hasta llegar al control de las utilidades.

Problema: Capital de trabajo insuficiente

La mayoría de las empresas investigadas, argumentan que no cuentan con el capital de trabajo suficiente para el normal desenvolvimiento y desarrollo de sus actividades.

Consideramos que los problemas que lo afectan descansan principalmente en que el volumen de ventas, es insuficiente para cubrir los costos operacionales. También se pudo observar que mantienen durante largos períodos (7 meses) maquinaria ociosa, lo que significa que han trasladado recursos del activo circulante para activos fijos. Otro factor que incide grandemente, en la insuficiencia del capital de trabajo, consiste en que el plazo del crédito de los proveedores es relativamente corto; comparado con el proceso productivo, almacenamiento de inventarios y créditos que se concede a clientes.

Solución:

Se continúa insistiendo que una estructura organizativa deficiente, trae como consecuencia una descoordinación y usos inadecuados de los recursos disponibles. En nuestra opinión, de acuerdo a los problemas planteados sobre capital de trabajo, es el reflejo de un desconocimiento de cómo adoptar políticas financieras en función de objetivos combinados con la propia capacidad financiera de la empresa.

Problema: Carencia de presupuestos de efectivo

Con frecuencia las empresas se encuentran en situaciones de iliquidez, debido a la falta de elaboración de presupuestos de efectivo, por lo cual no pueden prever con la

debida anticipación los requerimientos de efectivo, para los desembolsos que demandan las operaciones normales de la empresa. Así como también desconocen el posible flujo de ingresos generados por las posibles ventas de contado y la recuperación de cuentas por cobrar.

Solución:

La integración de presupuestos conlleva la elaboración del presupuesto de efectivo, ya que éste es consecuencia de los distintos presupuestos de operación y de inversión. Este presupuesto es un orientador para el encargado de finanzas, en lo relativo a posibles excesos o insuficiencias de efectivo; lo que le permite tomar decisiones más atinadas en cuanto al manejo del efectivo.

Problema: No utiliza indicadores financieros

Los indicadores financieros no son utilizados, por lo que no se hacen análisis financieros que permitan conocer la situación económica y financiera de la empresa a un momento determinado. Los empresarios se concretan a conocer el rendimiento y situación de su empresa, hasta el final del ejercicio.

Solución:

A pesar de que los indicadores financieros no son la

solución de los problemas financieros de la empresa, como muchos suponen, sirven como punto de partida para la toma de decisiones; tanto como para conocer la posición económica financiera de la empresa, como para la toma de decisiones necesarias para el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa.

Problema: Excesiva inversión en activos fijos (maquinaria)

De acuerdo a la investigación realizada, estas empresas únicamente utilizan un 60% de la capacidad instalada, lo que indudablemente repercute en la productividad y por consiguiente rentabilidad de las mismas.

Solución:

Como todo activo ocioso influye grandemente en el manejo de las finanzas de toda empresa, algunas de las posibles soluciones se considera que serían:

a. En combinación con los departamentos de ventas y producción determinar la factibilidad de utilización, en relación a planes de incremento de venta a corto plazo.

b. Obtener contrato de maquilado, a nivel nacional e internacional, en los períodos en los cuales la maquinaria permanece ociosa.

c. Vender activo ocioso para generar efectivo y reforzar el capital de trabajo. Como la venta de activo ocioso ocasionaría una demanda del mismo en la época de temporada, sugerimos que se utilice la maquinaria activa trabajándola a dos o tres turnos, según las exigencias del mercado.

Problema: Desconocimiento de fuentes de financiamiento e Incentivos Fiscales

Aun cuando existe en instituciones financieras, líneas especiales para incentivar la producción para consumo nacional o para exportación, el empresario no hace uso de ellas, con lo cual tendría la oportunidad de bajar sus costos financieros e incrementar su capital de trabajo y/o sus inversiones de capital. Se pudo detectar que una limitante para el uso de estas líneas o beneficios fiscales son los estudios de factibilidad que exigen los organismos intermediarios, que normalmente además de tiempo, requieren ser elaborados por profesionales, cuyos honorarios significan fuertes desembolsos para las empresas.

Solución:

Buscar hasta donde sea posible obtener recursos de estas líneas especiales y de los beneficios fiscales. Recalcamos que es función del encargado de finanzas la obtención de recursos en las cantidades, plazos, costos y garan

tías más apropiadas para la empresa y ello refuerza más nuestra recomendación número uno, en el sentido de contar con el personal interno capacitado o la unidad asesora o consultora externa para el desempeño de la actividad financiera.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la mediana empresa del subsector del vestuario exterior para damas, la que es una rama industrial de mucha importancia en la actividad productiva y que está contribuyendo grandemente a los planteamientos empresariales y gubernamentales de Reactivación Económica del país. Lo anterior se refleja en los aportes siguientes:

a. Fuente Generadora de Empleo.

Aún bajo las condiciones adversas de nuestro medio, estas empresas hacen uso de su experiencia para mantener y acrecentar las fuentes productivas; conscientes de que con ello dan ocupación a un buen número de familias, que en su mayoría está formada por obreros y además obtener alguna rentabilidad. Con esta labor no sólo producen un bien de consumo básico, sino que ayudan a disminuir el agudo problema del desempleo.

b. Fuentes de Divisas

Como un aporte más a la economía del país, el 30% de las empresas de este subsector exporta parte de su producción, generando así ingreso -

de divisas. Pero el resto de las empresas (70%), aún cuando no exportan, ayudan al ahorro de divisas, porque contribuye a sustituir parte de la importación de vestuario. Dada la escasez de divisas, por ello su aporte es de suma importancia y amerita incentivos para buscar un mayor crecimiento y desarrollo tanto para estas empresas como para el país.

Conclusión: Estructura Organizativa

La mayoría de las empresas son dirigidas por grupos de familia, los que se basan en su deseo de superación y la agresividad que es característica de los salvadoreños. Ellos han sabido mantener abiertas las fuentes de trabajo aún en condiciones difíciles por las que atraviesa el país desde 1979; porque muchas de las grandes empresas al ver agravada la situación económica, política y social cerraron sus fábricas y retiraron los capitales del país, dejando buen sector de la economía en manos de micro, pequeños y medianos empresarios, los que han sabido hacerle frente a la difícil situación, aún a expensas de su propio sacrificio de utilidades, ya que se enfrentan a una sociedad donde su ingreso real ha bajado notablemente, razón por la que los demandantes buscan productos de bajo precio que cubran sus necesidades o la compran al precio fijado, lo que trae como consecuencia una menor demanda en términos de unidades.

Por carecer de departamentos para cada una de las áreas como son: Mercadeo, Personal y Finanzas, es el empresario quien ejerce estas funciones, las que no son realizadas en su totalidad ya que una sola persona no alcanza a visualizar todo y se convierte en un ejecutor que resuelve problemas que se presentan en el momento, porque no los prevee con anticipación; ésto le ocasiona una carga exagerada de trabajo, al grado de sentirse extremadamente cansado, lo que indudablemente repercute en la empresa.

Recomendación:

Es necesario que el Gobierno valore y apoye el empuje del empresario salvadoreño, brindándole profesionales calificados por medio de una unidad de ayuda que de capacitación, asesoría y consultoría en las áreas que estén más necesitadas por las empresas.

Area de Mercado

Conclusión: Estructura organizativa deficiente

Las empresas investigadas no cuentan con la unidad de mercado, pero en la práctica esta función es realizada por los propietarios quienes normalmente pasan recargados de múltiples ocupaciones; además no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar la actividad de mercadeo en forma técnica, sino que lo hacen en base a su experiencia.

Recomendación:

Para que las empresas de este subsector mejoren su estructura organizativa, se sugiere la creación de esta unidad o al menos que se designe a una persona con experiencia en este campo a tiempo completo, para que realice esta labor en una forma sistemática y técnica. Así también es necesario que esta persona cuente con el apoyo del propietario y que sea investida de la autoridad necesaria, a fin de hacer más efectiva su labor.

Conclusión: Carencia de planes bien definidos

Este subsector carece de planes bien definidos ya que el 60% de las empresas investigadas planifica en base a pedidos de clientes y el 40% se basa en su experiencia, lo anterior ocasiona que el desarrollo de estas empresas esten basadas en la intuición de los propietarios, quienes aplican las técnicas de planeación en forma parcial por lo que las decisiones generalmente carecen de visión futurista.

Recomendación:

Tomando como base la recomendación número uno, se puede sugerir que esta unidad debe lograr que las empresas se proyecten hacia una estructuración y funcionabilidad que llevará a tecnificar la planeación de mercado y es necesario que la persona designada para esta área se defina en forma clara

ra y precisa los objetivos que debe alcanzar y que de prioridad a aquellos que tiendan a mejorar la eficiencia operativa y la efectividad global de la empresa. También se necesita que todo el personal de la empresa conozca y comprenda dichos objetivos, a fin de proporcionar toda la colaboración que les sea solicitada.

Conclusión: Mercado reducido

En base a la investigación realizada se concluye que el 70% de estas empresas tienen un mercado reducido y se debe a que se han limitado a vender sus productos sólo en el mercado nacional. Se puede inferir, que en este subsector empresarial existe cierto grado de conformismo, el que no permite la búsqueda de nuevos mercados que lleven a la empresa a obtener mayores volúmenes de ventas. Insuficiencia en el capital de trabajo, altos costos y desconocimiento de trámites para exportar; son factores adicionales que limitan incrementar las ventas de este subsector del vestuario.

Recomendación:

Con la finalidad de que este subsector del vestuario mejore su volumen de ventas, se recomienda:

Diversificar su línea de producto y puedan crear nuevas marcas que les permita cubrir aquellos sectores del mercado interno que a la fecha no les vende; así mismo solici-

tar la información concerniente a trámites de exportación y líneas de créditos especiales a las diferentes instituciones financieras, con el objeto de buscar nuevos mercados, tanto del área centroamericana como fuera de ella. De esa manera exportar sus productos al igual que lo hacen las otras empresas (30%) y así poder aumentar su volumen de ventas de tal forma que les permita mantener ocupada su maquinaria que actualmente esta ociosa.

Con lo expuesto anteriormente, se recomienda a las instituciones gubernamentales que están relacionadas con esta actividad (exportación y financiamiento), formar grupos de profesionales que puedan visitar a estas empresas y darles un asesoramiento de los requisitos tanto de líneas especiales de crédito como trámites de exportación y líneas de productos que puedan exportar; con el fin de que estas empresas puedan desarrollarse y a la vez generen más empleo, divisas y hacer uso de un mayor porcentaje de materias primas nacionales.

2) Area de Producción

Conclusión: Estructura Organizativa

Se pudo detectar que el departamento de producción es una de las unidades mejor estructuradas en estas empresas, al grado de contar con jefes y supervisores de producción,

pero en lo referente a la toma de decisiones siempre está centralizada en el Gerente General (propietario).

Recomendación:

Es necesario que se delegue esta toma de decisión ya que ello le dará más responsabilidad a los dirigentes de esta área y a la vez autoridad para definir políticas a seguir y así lograr la eficiencia deseada.

Conclusión: Escasez de repuestos y accesorios en plaza

Estas empresas se enfrentan a la escasez de repuestos en plaza para su maquinaria productiva. Esto representa un problema, porque al no disponer de repuestos y accesorios en el momento oportuno, se ven obligados a paralizar algunas máquinas por períodos prolongados de tiempo, lo que conduce a una disminución en la producción.

Recomendación:

Se debería acudir a las agrupaciones gremiales de empresa para formar un comité el que será encargado de comprar con un fondo común los repuestos más esenciales para tenerlos en existencia y así subsanar esta dificultad en el momento preciso.

Conclusión: Falta de Planes bien definidos

Los planes que se elaboran son en base a pedidos y descartan la capacidad de la planta. Esto sólo se refiere a las cantidades a cortar y confeccionar pero no se elaboran presupuestos de compra de materias primas y materiales y mano de obra; para contar con ellos oportunamente y así lograr la eficiencia de la planta.

Recomendación:

Es necesario que producción y ventas estén en estrecha armonía; producción ocupando toda la capacidad de su planta y ventas ampliando el mercado de sus productos, para lograr estos objetivos es imprescindible la elaboración de planes de compra de materias primas y materiales y mano de obra; para un plazo máximo de 3 meses, debido al cambio constante en la moda.

Conclusión: Compra de Materia Prima

La mayoría de las empresas compran su materia prima en el territorio nacional, la que es importada en su mayoría por los siguientes atributos: buena calidad, diseños atractivos y colores firmes, lo que limita al empresario a sujetarse a las cantidades existentes en la bodega del distribuidor y ocurre muchas veces que el diseño del producto y el de la tela tienen demanda, es donde el empresario se en

cuentra en la dificultad de no cubrir sus pedidos porque ya no encuentran en plaza.

Recomendación:

El gobierno debe tratar de reducir la fuga de divisas incentivando (por medio de créditos blandos y tasas de interés bajas) a los fabricantes de tela a que inviertan en maquinaria y materiales que produzcan la tela que exigen estos demandantes de la ropa para damas. Pero en el lapso de tiempo que no es montada este tipo de producción, es necesario que revise y baje los aranceles impuestos a las telas con el fin de lograr un menor costo de producción y por ende se beneficie la población comprando también a un precio bajo.

Conclusión: Conflicto Político, Económico y Social

El sector productivo se ha visto afectado por las siguientes causas: irregular acceso al interior del país, cortes de energía eléctrica, paros de transporte, dificultad en la compra de divisas, lo que no ha permitido lograr superar los niveles de producción deseados.

Recomendación:

Se investigó que en la mayoría de empresas, solamente trabajan un solo turno. Cuando hay cortes de energía se ha

ce necesario pactar con el personal un cambio en los horarios para no perder los tiempos de entrega de los pedidos, la dificultad en la compra de divisas se evadiera si el gobierno pone en práctica la incentivación de los fabricantes de tela mencionada anteriormente.

Los paros de transporte y la dificultad de acceso al interior del país, son factores incontrolables por el empresario que lo limita a esperar a que se den condiciones normales para hacer las entregas de mercaderías y la toma de nuevos pedidos.

Conclusión: Maquinaria sub utilizada

La mayoría de estas empresas utilizan en un porcentaje bajo la capacidad instalada de la maquinaria, incrementando los costos fijos de operación.

Recomendación:

A la maquinaria se le daría ocupación por medio de la gestión de mercadeo al ampliar las zonas de venta, aumentando sus líneas de producción o tomando contratos o subcontratos de maquilado.

Area de Personal

Conclusión: Personal Calificado Escaso

Aún cuando estas empresas producen en serie, su per-

sonal no cuenta con la especialización necesaria como para lograr una mejor productividad, ello se debe a que este tipo de productos cambia constantemente de moda, situación que hace variar con gran frecuencia las operaciones del proceso productivo; ya que ante el surgimiento de nuevos estilos, el operario tiene que enfrentarse a cambios que lo limitan a desarrollarse con mayor destreza, contrario a lo que sucede con la producción cuya línea es permanente, por la razón anteriormente expuesta, este tipo de personal tiene que saber muchas operaciones, situación que los vuelve escasos en el mercado de trabajo. A parte de ésto, los empresarios argumentan que no pueden contratar operarios sin la debida experiencia, porque las empresas no están en condiciones de sufragar los costos de adiestramiento. Otra de sus objeciones para emplear a trabajadores inexpertos, es que éstos no llegan a los estándares de producción y la ley en materia laboral obliga a pagarles una remuneración igual que a los operarios que tienen experiencia y no satisfacen los mínimos de producción establecidos por la empresa, otra desventaja es que existen muy pocos mecánicos especializados para el mantenimiento de este tipo de maquinaria, situación que los convierte en personal escaso y caro.

Recomendación:

El gobierno debe crear talleres de capacitación para

obreros y mecánicos para que se especialicen y así las empresas puedan requerir y llenar sus vacantes con egresados de estos talleres subsanando así el problema al que se enfrentan.

Area de Finanzas

Conclusión: Deficiente sistema de presupuestación

Una de las herramientas básicas en las empresas, para efectos de planificación y control, está constituido por los sistemas presupuestarios. Todo presupuesto implica por consiguiente, un esfuerzo ordenado que permite establecer objetivos, metas, estrategias, políticas, para un período determinado y se constituye desde su aprobación en un "eje" en la dirección de las empresas.

Una de las deficiencias encontradas en las empresas investigadas es que no cuentan con un sistema presupuestario completo. Se concretan por lo general, a elaborar planes de producción en función de los pedidos de clientes, lo cual lógicamente no requiere de mucho esfuerzo e iniciativa. Indudablemente, toda acción empresarial demanda de una planificación; sin embargo, cuando las acciones son aisladas y de acuerdo a las circunstancias y no forman parte de un solo conjunto "presupuestos", los esfuerzos tienden a ser mayores y los resultados impredecibles.

No presupuestar, por consiguientes puede considerarse como una administración al "azar" en donde la improvisación es la norma.

Recomendación:

Conociendo las bondades y los "milagros" que pueden generarse en las empresas el uso de presupuestos bien elaborados se considera conveniente que las empresas comiencen su implantación.

Se recomienda a la vez, que el personal que participe en su elaboración debe poseer conocimiento, experiencia, capacidad y criterio adecuado en área contable-financiero, que ofrezcan cierto grado de seguridad; por otra parte, la alta dirección debe aceptar y apoyar concientemente el plan, sin cuya colaboración no será posible obtener resultados positivos.

Enfatizamos pues, que el presupuesto constituye una orientación y un camino hacia un objetivo concreto y que del grado en que logremos apegarnos a él será el reflejo de su buena elaboración y la conjugación de esfuerzos comunes hacia un mismo.

Conclusión: Capital de trabajo limitado

Otra de las conclusiones a las que se abordó es que

la mayoría de empresas en estudio manifiestan que no cuentan con el capital de trabajo necesario que les permita lograr un desarrollo ordenado y sistemático. Básicamente, es el rubro de inventarios el que demanda mayores recursos a consecuencia de que la materia prima es importada en su mayoría y sus costos por consiguiente son elevados.

El financiamiento a clientes es otro elemento determinante para poder mejorar el volumen de ventas, sin embargo, dado el limitado capital de trabajo, no pueden adoptarse políticas financieras que tiendan a ampliar los plazos de crédito.

Recomendación:

A pesar de la difícil situación del país en todos sus aspectos, se considera que las empresas pueden subsistir y aún desarrollarse. Para ello se demanda además de capacidad empresarial el deseo ferviente de proceso mediante el establecimiento de objetivos y metas.

En cuanto a capital de trabajo se refiere, es necesario que se designe personal capacitado en el área de finanzas que pueda establecer las necesidades reales de capital de trabajo en función a planes y que por todos los medios a su alcance logre la obtención de recursos ya sea mediante fuentes internas o externas.

Se podría emitir una serie de opiniones más analíticas de cada uno de los elementos del capital de trabajo para su adecuada administración; pero se considera que lo más prudente en este caso es recomendar personal con conocimiento en esa área que se estima en su oportunidad sabrá evaluar y resolver cada caso particular de su empresa.

A manera de sugerencias se podría indicar:

- a) Disminuir costos de producción
- b) Mejorar la rotación de inventarios.
- c) Mejorar la rotación de cuentas por cobrar.
- d) No invertir en maquinaria fondos destinados al capital de trabajo.
- e) Obtener mayores plazos en los créditos de proveedores.
- f) Obtener créditos para importación directa de materia prima, etc.

Conclusión: Costos de financiamiento relativamente altos.

La mediana empresa se ve afectada considerablemente, por las políticas crediticias adoptadas por la Junta Monetaria, por medio del Banco Central en el sentido que los costos de financiamiento son relativamente altos considerando el volumen de sus actividades y el total de sus activos. Se pudo comprobar, que la mediana empresa es tratada

por el sistema bancario igual que la gran empresa e inclusive le exigen mayores garantías, lo que limita la capacidad de obtención de fondos en cantidades suficientes.

Recomendación:

En ese aspecto se considera conveniente recomendar:

a) Que la mediana empresa en conjunto, haga esfuerzo porque a nivel de Gobierno se le consideren algunas ventajas en comparación con la gran empresa.

b) Que el empresario haga uso de las disponibilidades de líneas de crédito especiales establecidas para el fomento de las exportaciones, una vez haya logrado ventas en el exterior.

c) Que la Banca Central y bancos del sistema promuevan charlas, seminarios o cursillos para divulgación sobre las fuentes de financiamiento disponibles para la industria en general.

CONCLUSIONES GENERALES

Después de la investigación realizada, concluimos que la Mediana Empresa Industrial, Subsector Vestuario Exterior para Damas, posee las siguientes características:

1. Posee un activo entre ¢ 500,001 a ¢ 1.200,000.
2. Ocupa personal entre 20 y 70.
3. Están organizadas en su mayoría como Sociedades Anónimas.
4. El capital es aportado por miembros de un mismo grupo familiar.
5. Existe centralización de funciones en el propietario o accionista mayoritario.
6. El proceso productivo es una combinación del manual con el mecanizado.
7. Posee mayor capacidad instalada de la que están explotando.
8. Para la venta de sus productos utilizan el canal productor-mayorista-consumidor.
9. La materia prima utilizada es similar en todas las empresas.

Conclusiones sobre Hipótesis y Objetivos.

Hipótesis General:

Después de las conclusiones a las que llegamos en la

parte anterior de este capítulo, se puede decir que nuestra hipótesis general se cumplió en el sentido de que este sub sector industrial, efectivamente, hace poco uso de las herramientas administrativas; situación que limita sacar un mejor provecho de los recursos con que cuenta.

Hipótesis Específicas:

El resultado de la investigación nos permitió compro bar que la falta de repuestos y accesorios en el mercado, trae como consecuencia una disminución en la produc ción, porque cuando éstos se necesitan, hay que importarlos lo que se traduce en pérdida de tiempo y aumento de costos.

Referente a la hipótesis de que en el mercado se carece de suficiente personal calificado en relación a la demanda real. Esto fue verificado, ya que las empresas in vestigadas argumentaron que si bien es cierto que existe desempleo, pero en el país no se tiene un centro de forma ción especializado que satisfaga los requerimientos de es ta rama del vestuario.

La mayoría de las empresas investigadas enfrentan in suficiencia en su capital de trabajo, situación que también comprueba una de las hipótesis planteadas en nuestra investigación, ello se debe a que tienen insuficientes ventas, en com paración con su capacidad instalada, ya que el mercado interno está saturado.

También se comprobó que la mayoría de empresas desconocen los trámites para exportar, lo mismo que ignoran los mercados internacionales que les pudiera permitir aumentar sus ventas y generar divisas.

Objetivos Generales

El objetivo que se perseguía fue logrado, ya que en la parte inicial del capítulo III presentamos los principales problemas, tanto internos como externos, que afectan a esta rama del vestuario. A continuación de cada uno de ellos, se presentan algunas alternativas de solución, que a nuestro criterio y basado en la investigación realizada, pueden conducir a un mayor desarrollo de estas empresas.

Objetivos Específicos

Dado que el objetivo principal era indagar sobre cómo planean sus actividades empresariales en las áreas como: Mercado, Producción, Personal y Finanzas. También en la parte inicial del Capítulo II, se encontró los resultados obtenidos y que concretamente consiste en una deficiencia

de planes en todas las áreas. Consecuentemente si no se hacen planes no tienen bases sólidas para realizar un adecuado control de sus operaciones.

Objetivos Secundarios

Al inicio del Capítulo II se presenta lo que pretendíamos detectar a través de objetivos relacionados con las áreas de Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas.

Con esta alusión se concluye que en la generalidad, los resultados de la investigación se apegaron a las hipótesis y objetivos plasmados en su inicio.

Debido a que las empresas investigadas son cautelosas al proporcionar información financiera, por considerarla de tipo confidencial, no se pudo obtener datos que nos permitieran realizar un análisis financiero más profundo en este subsector del vestuario; sin embargo, reiteramos que toda empresa manejada por personal con mayor capacidad, indudablemente hará más productivas las empresas.

GLOSARIO

ACCIONES ORDINARIAS : Son las acciones en poder de los "Propietarios Reales" de una empresa comercial, que son los últimos en recibir cualquier distribución de ganancia o activos. El accionista ordinario es el "Propietario Residual" de los activos de una empresa, ya que es él, en esencia, quien recibe lo que queda.

La mayoría de los accionistas ordinarios tienen derecho a votar.

ACCIONES PREFERENTES: Es una forma de participación cuyos tenedores tienen ciertos privilegios, especialmente el derecho a recibir un rendimiento periódico fijo. Los títulos de los accionistas preferente tienen prioridad, en la liquidación sobre los accionistas ordinarios. Las acciones preferentes algunas veces se consideran como una forma de cuasi deuda por haber un dividendo periódico fijo asociado con ellas. Los accionistas preferentes no tienen derecho a voto.

- ARRENDAMIENTO : Es obtener el usufructo de un Activo Fijo específico sin adquirir su propiedad. El inquilino goza de los servicios del activo arrendado por el arrendador, que es el propietario del bien. Es requisito un pago periódico del arrendamiento deducible de impuestos.
- AGENTE DE VENTAS : Intermediario que acuerda vender toda la producción de un fabricante, con un porcentaje de comisión establecida o por una tarifa determinada, pero quien generalmente no toma una posesión física o un título legal de la mercancía.
- ARTE : Virtud, disposición, precepto, reglas ó conjunto de procedimientos necesarios para hacer bien alguna cosa.
- BALANCE : Estado financiero que muestra en una fecha dada, lo que la empresa posee (activos) y lo que la empresa debe (deuda) y la diferencia de éstas dos partidas constituye el patrimonio neto de la firma. En el lado izquierdo se muestran los activos y en el derecho los pasivos y patrimonios.

- CAPITAL DE TRABAJO : Efectivo que requiere constantemente una empresa para poder operar. Usualmente se tasa en términos de su costo o sus ventas o su cartera por período.
- COSTO DE OPORTUNIDAD : Es el rendimiento que puede recibir una empresa con una mejor inversión similar que se presente en un momento determinado. En ocasiones es el costo de préstamos o el ahorro que representa el pago de una deuda pendiente.
- CARTAS DE CREDITO : Es un instrumento escrito emitido por un Banco a corto plazo que se origina en transacciones comerciales internacionales. Es un valor muy sólido, pues varios participantes se obligan a su pago al vencimiento.
- COSTO FIJOS : Son en función del tiempo y no del volumen de producción ó ventas.
- COSTOS VARIABLES : Son los costos que varían directamente con las ventas de la empresa. Estos costos son función del volumen; no, del tiempo.
- CREDITO : Forma de financiación de las empresas, acudiendo a fondos ajenos que tienen un

costo (interés).

CICLO DE VIDA
DEL PRODUCTO

: Es el conjunto de etapas por la que pasa la venta de un producto, desde su comercialización hasta su desaparición del mercado.

CENTRALIZACION

: Concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola persona, cargo o ámbito el poder de tomar las decisiones más importantes.

COORDINACION

: Proceso integrado que ajusta las diferentes partes de una empresa o institución para que funcionen armónicamente y sus fricciones.

CAPACITACION DE
PERSONAL

: Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores.

- CONTROL : Sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.
- DEPRECIACION : Suma que resulta de dividir el costo original de un bien por su vida útil. Aunque no es una erogación real de efectivo, la legislación tributaria permite tratar esta partida como un gasto, bajando las utilidades y convirtiéndose así en un crédito tributario.
- DESARROLLO DE MERCADO: Intento de una fábrica o empresa por aumentar sus ventas introduciendo para ello sus productos en nuevos mercados.
- DIVIDENDO : Utilidad generada por una acción, varía de período a período, según el resultado de la empresa.
- DUALIDAD DE MANDO : Error administrativo que consiste en que un subalterno debe dar cuenta del cumplimiento de sus deberes ante dos superiores jerárquicos y recibir instrucciones de ambos.

- DIRECCION : Técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.
- DECISION : Elección que se hace entre varias alternativas de acción para satisfacer un propósito.
- DELEGACION : Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico, confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones cuando tiene que trabajar con otras personas bajo su mando.
- DETALLISTA : Intermediario que vende a los consumidores.
- DESCUENTO POR PAGO AL CONTADO : Es una reducción del precio ofrecida por el pago de una factura dentro de un período de tiempo especificado.
- DESARROLLO DE PRODUCTOS : Intento de una compañía por incrementar las ventas, creando para ello productos nuevos o mejorando los ya existentes en sus mercados actuales.

- EFICIENCIA : Resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores.
- ESTANDARIZACION : Formulación de factores predeterminados para hacer generalizaciones.
- ENTREVISTA : Etapa complementaria del reclutamiento para conocer varios factores de la personalidad de los aspirantes a un cargo.
- ESTRATEGIA : Programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos comprensibles.
- ESTRATEGIA DE MERCADO : Es un plan específico para la asignación de los recursos de este campo con el fin de alcanzar sus objetivos.
- ETIQUETA : Es la parte del producto que lleva la información escrita sobre el artículo ó el vendedor.
- ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIA : Estado financiero que muestra los resultados de una empresa en un período determinado.

Presenta los ingresos, los costos y las utilidades o pérdidas por diferencia.

GRAFICO DE PROCEDIMIENTOS

: Representación gráfica de los métodos de trabajo que constituye una o más labores particulares.

GRAFICA DE GANT

: Técnica para planeación y control, desarrollada por Henry L. Gant, que muestra mediante una gráfica de barras, los requerimientos de tiempo para las distintas tareas o eventos de producción u otro programa.

INFORMACION SOBRE MERCADO

: Es dar información a los fabricantes acerca de las condiciones del mercado, tales como: El volumen esperado de ventas, las tendencias de las modas y las condiciones de los precios.

- INVESTIGACION DE MERCADO : Diseño, obtención, análisis y elaboración sistemática de informe de datos, así como los hallazgos relativos a un problema especial de mercadotecnia que afecta a la empresa.
- LOGO TIPO : La parte de una marca que puede identificarse pero que no es expresable, por ejem: Un símbolo, diseño, color, distintivo o rótulo.
- MARCA REGISTRADA : Marca o parte de una marca que tiene protección legal, protege los derechos de exclusividad del vendedor en el empleo de nombre de la marca.
- METODO : Modo de decir o hacer una cosa aún cuando no haya sido determinado previa y concernientemente.
- MANDO : Autoridad compulsiva para requerir acción de los subalternos inmediatos.
- MERCADO : Conjunto de compradores potenciales y reales de un producto.

- NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD : Jerarquía en que se divide horizontalmente una empresa o institución y en cada una de las cuales hayan labores específicas que cumplir.
- PLANIFICACION : Proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones, políticas y lograr objetivos.
- PLANIFICACION A CORTO PLAZO : Aquel que tiene metas de realizaciones no mayores de un año.
- PLANIFICACION A MEDIANO PLAZO : Aquella que tiene metas de realización superiores de un año, pero menores de cuatro años.
- PRECIO : Es lo que el comprador está dispuesto a ceder para recibir a cambio un conjunto de beneficios en la compra.
- PLANEACION : Diseño formal cuya finalidad es mejorar las ventas y utilidades, incluye dos componentes: planeación, estrategias y planeación de mercadotecnia.
- PRODUCTO : Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado y cuya adquisición, empleo o consumo satisfa

RENDIMIENTO

: Es el rendimiento real que recibe un inversionista de un valor, depende del precio que se pague por el valor y del interés anual o pago de dividendos que se esperen recibir. A menudo se considera como la tasa interna de rendimiento sobre una inversión.

La expresión rendimiento al vencimiento se utiliza al referirse a rendimientos sobre obligaciones.

ROTACION DE INVENTARIOS : Es una razón que se calcula dividiendo el costo de las mercancías vendidas entre el promedio del inventario, es decir, las veces por año que se vende un artículo del inventario, como regla general es preferible una alta rotación del inventario.

SISTEMA

: En forma muy general se puede decir que sistema es alguna cosa o ente que recibe algo, lo procesa y produce algo.

- SELECCION DE PERSONAL : Método científico para escoger a los más capaces, entre varios aspirantes a ingresar a la empresa o institución.
- SERVICIOS : Actividades, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o que una persona puede ofrecer a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la adquisición de una propiedad.
- TOMA DEL RIESGO : De la absorción de los riesgos de los negocios, en especial los riesgos del mantenimiento de inventarios, obsolescencia del producto, etc.
- TRANSACCION : Intercambio entre dos partes que se refiere a dos cosas de valor como mínimo a condiciones aceptadas por ambas partes, a la fecha y lugar del convenio.
- TECNICA : Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia en arte, pericia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos.

- TACTICA : Planes de acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias.
- UNIDAD DE MANDO : Principio que postula que sólo debe existir una autoridad formal en cada unidad administrativa, de suerte que únicamente de una persona se reciban instrucciones y ante ella se de cuenta de los deberes cumplidos.
- UTILIDADES RETENIDAS : Parte de las utilidades de un período que no se reparten, dejándose para capitalizar la empresa.
- VENTA : Es la acción que comprende el ofrecimiento de un producto con la esperanza de recibir un pago.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando : Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, S.A. México, Décima Reimpresión, 1981.
- Bell, Martín L. : Mercadotecnia. Conceptos y Estrategias. Compañía Editorial Continental, S.A. México, Segunda Edición, 1982.
- Bolten, Esteven E. : Administración Financiera. Editorial Limusa, S.A., México, 1983.
- Boock, Robert H. y William K. Holstein : Planeación y Control de la Producción. Editorial Limusa, S.A. México, Segunda Reimpresión, 1980.
- Boyd, Harper W. Jr. y Ralph Westfall : Investigación de Mercados; Textos y Casos. UTEHA, México, Segunda Reimpresión, 1975.
- Brand, Salvador Osvaldo : Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas. El Salvador, 1978.
- Buffa, Elwood S. : Administración y Dirección Técnica de la Producción. Editorial Limusa, S.A., México, 1982.
- Chewe, D. Charles y M. Reuben Smith : Aplicaciones y Conceptos de Mercadotecnia. Programas Educativos, S.A., México, 1982.
- Gitman, Lawrence J. : Fundamentos de Administración Financiera. Harla, S.A. de C.V. México, 1982.

- Gutiérrez Murulando, Luis Fernando : Decisiones Financieras y el Costo del Dinero en Economías Inflacionarias. Editorial Norma, S.A., Colombia, 1985.
- Johnson, Robert W. : Administración Financiera. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, Sexta Impresión, 1982.
- Kotler, Philip : Fundamentos de Mercadotecnia. Litografía Ingramex, S.A., México, Segunda Reimpresión, 1986.
- Lere, John C. : Técnica para Determinar Precios. Editorial Limusa, S.A., México, 1984.
- Organización Internacional del Trabajo : Introducción al Estudio del Trabajo. Ginebra, Suiza, Segunda Edición.
- Pickle, Hal B. y L. Abrahamson Royce : Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Editorial Limusa, S.A. México, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín : Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda Parte. Editorial Limusa, S.A., México, Décima Segunda Reimpresión, 1976.
- Reyes Ponce, Agustín : Administración de Personal. Primera y Segunda Parte. Editorial Limusa, S.A., México, Tercera Reimpresión, 1972.
- Seldon, Arthur y F.G. Pennance : Diccionario de Economía. Oikos-Tau, S.A. Ediciones, España, 1967.

- Stanton, William J. : Fundamentos de Marketing. Programas Educativos, S.A., México, Segunda Reimpresión, 1984.
- Terry, George R. : Principios de Administración Moderna. CECSA, México, Cuarta Reimpresión, 1972.
- Van Horne, James C. : Administración Financiera. Stanford University.
- Velásquez Mastreta, Gustavo : Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa, S.A. México, Quinta Edición, 1983.
- Velásquez Mastreta, Gustavo; Antonio Castro Martínez y Carmen Nolasco Gutiérrez : Técnica de Administración de la Producción. Editorial Limusa, S.A., México, Tercera Reimpresión, 1983.
- Webster, Frederic E. : Curso de Mercadotecnia. Harla, S.A. de C.V., México, 1977.
- Welsch, Glenn A. : Presupuestos. Planificación y Control de las Utilidades. UTEHA. México, Tercera Edición, 1978.
- Alfaro Rodezno, Maira del Carmen : Análisis Factorial de la Rama Industrial del Vestuario en El Salvador. Tesis, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", 1986.
- Ministerio de Justicia : Código de Comercio de la República de El Salvador.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social : Código de Trabajo, 1972.

Ley Orgánica del Banco
Nacional de Fomento In-
dustrial y de la Corpora-
ción Salvadoreña de In-
versiones.

- Dirección General de Estadísticas y Censos : Censos Económicos 1980, 1981, 1982 y 1983.
- Banco Central de Reserva : Memoria de Labores del Banco Central de Reserva, años 1980 y 1985.
- Banco Central de Reserva : Revista del Banco Central de Reserva de El Salvador, octubre-diciembre de 1986.
- Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" : Administración y Empresa. Revista, enero-marzo, 1985, VII, No. 23.

Estimado (a) señor (a), por este medio solicitamos su valiosa colaboración para obtener información relacionada con el funcionamiento de su empresa; garantizándole que los datos proporcionados serán utilizados exclusivamente para fines de nuestro estudio, el cual consiste en un diagnóstico de la Mediana Empresa del Sector Vestuario para Damas; con el propósito de conocer su actual problemática y plantear posibles alternativas de solución.

Agradecemos anticipadamente su importante colaboración, a la vez que prometemos mantener en el anonimato el nombre de su empresa.

ASPECTOS GENERALES

1. ¿En qué año se fundó la empresa?

2. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?

3. ¿Quién o quiénes son los responsables de las decisiones de la empresa?

Propietario () Jefes de Departamento ()

Junta de Accionistas () Otros especifique: _____

Gerente General () _____

4. ¿Existen instructivos que definan los objetivos, políticas, responsabilidades, líneas de autoridad, funciones, etc. que orientan las actividades de los diferentes niveles de la empresa?

Especifique: _____

5. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicarse con el personal?

Verbales ()

Escritos ()

6. ¿Qué tipos de planes elabora y para qué tiempo?

7. ¿En base a qué elabora sus planes?

8. ¿Qué medios utiliza la empresa para verificar si las actividades realizadas se realizaron de acuerdo a lo planeado?

Especifique _____

9. ¿Goza de incentivos fiscales su empresa?

Especifique: _____

10. ¿Con qué cantidad de personal cuenta su empresa?

AREA DE MERCADEO

11. ¿Existe Departamento de Mercadeo en su empresa?

SI ()

NO ()

12. ¿La persona responsable del mercadeo en su empresa es?:

El Empresario ()

El Contador ()

Técnico en Mercadeo ()

Administrador de
Empresas ()

13. ¿Cuál es la causa principal por la que los clientes pre-
fieren su producto?

Marca ()

Precio ()

Calidad ()

Actualidad en la moda ()

Tallas ()

Telas ()

Por su servicio ()

Otros (especifique) _____

14. ¿Cuáles son las marcas que utiliza para la comercialización de su producto?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

15. ¿Por qué razón utiliza varias marcas?

16. ¿En qué se basa para elaborar nuevos diseños?

Sugerencias de sus clientes ()

Cambios en la moda ()

Influencia de la competencia ()

Otros (especifique) _____

17. ¿Cada cuánto tiempo cambia sus muestrarios?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Otros (especifique) _____

18. ¿A qué sector de la población está orientado su producto?

Baja ()

Media

Alta

19. ¿Cómo está distribuida geográficamente la venta de su producto?

		%
Zona Central	()	_____
Zona Oriental	()	_____
Zona Occidental	()	_____
Exportación	()	_____
		<u>100%</u>

20. ¿En qué porcentaje está distribuida la venta total de sus productos?

		%
Vestido	()	_____
Faldas	()	_____
Blusas	()	_____
Pantalones	()	_____
Otros (especifique)	()	_____
		<u>100%</u>

21. ¿Por qué razones no exporta?

Costos muy elevados ()

Existe mucha competencia ()

Desconocimientos del mercado ()

Producción insuficiente ()

Otros (especifique) _____

22. ¿Cómo hace llegar su producto a los consumidores finales?

Fábrica-distribuidor-consumidor ()

Fábrica-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor ()

Fábrica-mayorista y consumidor ()

23. ¿Qué políticas utiliza para la selección de sus clientes?

Que mantenga el nivel de precios establecidos por la fábrica ()

Que no haga promoción en forma continua ()

Que adquiera la cantidad mínima de compra establecida ()

Que goce de solvencia económica ()

Otros (especifique) _____

24. ¿Qué medios de publicidad le han dado mejores resultados?

Televisión ()

Radio ()

Prensa ()

Hojas volantes ()

Otros (especifique) _____

25. ¿Promueve la empresa su producto por medio de las actividades siguientes?

Desfile de modas ()

Eventos deportivos ()

Eventos culturales ()

Otros (especifique) _____

26. ¿La comercialización de sus productos la lleva a cabo por medio de un cuerpo de vendedores?

SI ()

NO ()

27. ¿Cuál es la unidad de venta por estilo?

Unidad ()

6 unidades ()

1 docena ()

3 docenas ()

más de 3 docenas ()

28. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones para fijar los precios?

El propietario ()

El Contador ()

El Jefe de Producción ()

El Comité ()

Otros (especifique) _____

29. ¿En qué se basa para la fijación de precios?

La competencia ()

Los Costos ()

Otros (especifique) _____

AREA DE PRODUCCION

30. ¿Quién es el responsable de la Producción?

Propietario ()

Ingeniero Industrial ()

Supervisor ()

Jefe de Planta ()

Otros (especifique) _____

31. ¿Existe por escrito la descripción de las actividades de cada puesto de producción?

SI ()

NO ()

32. ¿Que productos elabora?

Vestidos ()

Blusas ()

Faldas ()

Pantalones ()

Otros (especifique) _____

33. ¿Qué forma de producir emplea en su planta?

En Serie ()

Unidad Terminada ()

34. ¿Cómo decide la cantidad de artículos que produce?

Por pedidos de clientes ()

Por su experiencia ()

Por sugerencia de los vendedores ()

Por la cantidad que produce su planta ()

35. ¿Cómo programa su producción?

No programa () Diaria () Semanal () Quincenal ()

Mensual () Anual ()

36. ¿Produce las unidades de acuerdo a su programa?
SI () NO () A veces ()

37. ¿Por qué causas no cumple la programación?

Desperfecto de la maquinaria ()

Escasez de materia prima ()

Motivo imputable al personal ()

Otros _____

38. ¿Cuál es la mayor cantidad que puede producir mensualmente su maquinaria?

39. ¿Cuántas unidades mensuales produce actualmente?

40. ¿En qué se basa para determinar los costos de la mano de obra utilizada en la confección de su producto?

Medición de tiempos ()

En base a su experiencia ()

Tarifado ()

En base a un sueldo fijo ()

41. ¿Qué cargo desempeña quien compra la materia prima y materiales?

42. ¿Las materias primas las adquiere en el mercado?

%

Nacional () _____

Centroamericano () _____

Fuera del área centroamericana () _____

43. ¿A quién compra su materia prima?

100%

Productor ()

Distribuidor ()

Otros (especifique) _____

44. ¿Cada cuánto tiempo compra la materia prima?

Quincenal ()

Mensual ()

Bimensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Otros (Especifique) _____

45. ¿En qué se basa para mantener materias primas en existencia?

No mantiene existencias ()

Precios de oportunidad ()

Por expectativa de mayor volumen de ventas ()

Por prevención de escasez de materia prima ()

Por prevención de aumento de los precios ()

46. ¿Cuáles son las causas de no mantener materias primas en existencia?

Falta de espacio físico ()

Cambios constantes en la moda ()

Poca disponibilidad de fondos ()

Abundancia en el mercado ()

47. ¿Quién controla la calidad de la producción?

Ninguna persona ()

El Dueño ()

El Supervisor ()

Un operario ()

48. ¿Cómo controla la calidad de la producción?

Al inicio del proceso ()

En término medio ()

Al final de la producción ()

49. ¿Qué porcentaje de desperdicio estima en la producción?

_____ %

50. ¿En qué etapa del proceso productivo se originan la mayor parte de artículos defectuosos?

Corte ()

Raneado ()

Armado ()

Acabado ()

Otras (especifique) _____

51. Los productos defectuosos son por causa de:

Maquinaria ()

Mano de obra ()

Materiales ()

Materia prima ()

Procedimiento ()

Otros (especifique) _____

52. ¿Qué clase de mantenimiento utiliza para su maquinaria?

Preventivo ()

Accidental ()

Otros _____

53. Cuando la maquinaria no es utilizada en su 100% de capacidad, ¿cuál es la causa?

Disminución de la demanda del producto ()

Desperfecto de la maquinaria ()

Tecnología atrasada ()

Falta de coordinación de las etapas del proceso de producción ()

AREA DE PERSONAL

54. ¿Existe Departamento de Personal?

SI ()

NO ()

55. ¿Quién es la persona encargada de la contratación del personal?

Propietario ()

Contador ()

Supervisores ()

Otros (especifique) _____

56. ¿Prevee con anticipación la necesidad de contratar su personal?

No prevee ()

Prevee para 1 año ()

6 meses ()

3 meses ()

1 mes ()

Al presentarse las vacantes ()

Otros (especifique) _____

57. ¿Cuáles son los medios utilizados para dar a conocer - las plazas vacantes en su empresa?

Empleados de la empresa ()

Anuncios en periódicos ()

Otros (especifique) _____

58. Para la selección del personal utiliza:

Entrevista personal ()

Solicitud personal ()

Examen escrito ()

Examen práctico ()

Referencias de trabajos anteriores ()

59. ¿Qué políticas sigue la empresa para llenar una vacante?

Seleccionarlo entre el personal interno ()

Reclutarlo de fuentes externas ()

60. ¿Qué aspectos considera para ascender al personal?

Productividad ()

Responsabilidad ()

Puntualidad ()

Antigüedad ()

Otros (especifique) _____

61. ¿Qué orientación recibe un nuevo empleado?

Objetivos de la empresa ()

Reglamentos internos ()

Presentación con jefes y compañeros ()

Funciones de su puesto ()

Prestaciones laborales ()

Recorrido de las instalaciones ()

Otros (especifique) _____

62. ¿Quién adiestra y capacita al personal?

	Capacitación	Adiestramiento
Ministerio de Trabajo	()	()
Centro Nacional de Productividad	()	()
Vendedor de maquinaria	()	()
El empresario	()	()

	Capacitación	Adiestramiento
El supervisor	()	()
Compañero de trabajo	()	()
Otro (especifique) _____		

63. ¿Qué tipo de prestaciones le dan a su personal?

Las establecidas por la ley ()

Adicionales a la ley ()

Otros (especifique) _____

64. Indique qué tipo de sindicatos existe en la empresa:

Ninguno ()

De empresa ()

De industria ()

De gremio ()

65. Si ha tenido problemas laborales, señale cuáles han sido las causas.

No ha tenido problemas laborales ()

Salarios ()

Horarios de trabajo ()

Ausentismo ()

Período y forma de pago de salarios ()

Condiciones de trabajo ()

Prestaciones sociales ()

Comunicaciones interpersonales ()

Otros (especifique) _____

66. ¿Cómo califica las relaciones con sus trabajadores?

Excelentes ()

Buenas ()

Regulares ()

67. Señale cuales de los siguientes documentos existen en la empresa

Contrato individual ()

Contrato colectivo ()

Reglamento interno ()

Otros (especifique) _____

68. Si celebra contrato escrito con los trabajadores lo hace en forma:

Individual ()

Colectiva ()

69. ¿Posee la empresa Reglamento Interno de Trabajo?

SI ()

NO ()

AREA DE FINANZAS

70. ¿Existe Departamento de Finanzas en la Empresa?

SI ()

NO ()

71. ¿Quién es la persona responsable del departamento de finanzas?

Empresario ()

Contador ()

Administrador de Empresas ()

Otros (especifique) _____

72. ¿Para qué período elabora el presupuesto de efectivo?

No elabora ()

Semanal ()

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

73. ¿De qué documentos se auxilia para registrar y conocer sobre el movimiento de fondos?

Ingresos diarios ()

Informe de disponibilidades ()

Conciliación bancaria ()

No controla ()

Otros (especifique) _____

74. ¿Qué base utiliza para establecer políticas para la concesión de créditos?

No utiliza ()

Referencias comerciales ()

Evaluación del crédito ()

Período promedio de pagos ()

Sugerencias de vendedores ()

Garantía en base a documento ()

75. ¿Concede descuentos por pronto pago?

No concede ()

5 % ()

10 % ()

Otro (especifique) _____

76. ¿Qué plazos concede para las ventas al crédito?

30 días ()

60 días ()

90 días ()

120 días ()

Otro (especifique) _____

77. ¿Qué porcentaje de las ventas totales efectúa al crédito?

Menos del 10% ()

Hasta 20% ()

Hasta 50% ()

Hasta 80% ()

Hasta 100% ()

Otro (especifique) _____

78. ¿Lleva un control que le refleja la antigüedad de cuentas por cobrar?

SI ()

NO ()

79. ¿En qué se basa para constituir la reserva de Cuentas Incobrables?

No constituye reserva ()

Antigüedad de la mora ()

Porcentaje s/ventas a crédito ()

Un porcentaje de la utilidad anual ()

80. ¿Qué porcentaje de las cuentas por cobrar se consideran incobrables?

No establece ()

Hasta el 5% ()

Hasta el 10% ()

Hasta el 20% ()

Otros (especifique) _____

81. ¿Cómo determina la existencia de sus inventarios?

Inventario permanente ()

Inventario periódico ()

82. ¿Qué método utiliza para evaluar sus inventarios?

Primeras entradas primeras salidas ()

Ultimas entradas primeras salidas ()

Precio promedio ()

Otro (especifique) _____

83. ¿Qué criterios utiliza para invertir en activos fijos?

Maquinaria obsoleta ()

Maquinaria gastada ()

Publicidad a largo plazo ()

Aumento de producción ()

Otros (especifique) _____

84. ¿Cómo satisface las inversiones en activos fijos?

Con fondos propios ()

Con financiamiento ()

85. ¿A qué se debe la dificultad para proveerse de activos fijos?

No existe dificultad ()

Dificultad para obtener divisas ()

Restricción gubernamental para im
portar ()

Otros (especifique) _____

86. ¿Qué plazo le conceden sus proveedores en la compra de materias primas y materiales?

Hasta 30 días ()

Hasta 60 días ()

Hasta 90 días ()

Más de 90 días ()

Otros (especifique) _____

87. ¿En el período 1981-1985, qué fuentes de financiamiento ha utilizado?

Fondos propios ()

FIGAPE ()

Bancos Comerciales ()

Líneas especiales del B.C.R. ()

Otros (especifique) _____

88. ¿Qué garantías le han exigido en el trámite de sus créditos?

Hipotecario ()

Prendario ()

Solidario ()

Otros (especifique) _____

89. ¿A qué factor atribuye la no aprobación de sus préstamos?

Insuficiencia de garantía ()

Trámites lentos ()

Exceso en la documentación requerida ()

Por no disponer de personal adecuado para la formulación de estados financieros solicitados ()

90. ¿Qué estados financieros utiliza para sus análisis financieros en la empresa?

Balance General ()

Cuadro de pérdidas y ganancias ()

No utiliza ()

Flujo de fondos ()

Otros (especifique) _____

91. ¿Con qué frecuencia determina los indicadores financieros?

No determina ()

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()