

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE
CALZADO INDUSTRIAS FÉNIX, S.A. DE C.V.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

TAMAYO LOPEZ, RAÚL ANTONIO

VILLATORO DE TAMAYO, KARLA MARÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO (A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

ABRIL 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO : Ph.D. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: ING. JUAN ROSA QUINTANILLA
SECRETARIO GENERAL : ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : M.Sc. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
M.Sc. MARTHA CAROLINA CASTRO
M.Sc. RAFAEL ANTONIO MIRANDA

ABRIL 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida, la salud y la oportunidad de seguir aprendiendo.

A todas aquellas personas que nos brindaron, su apoyo su confianza y sus buenos deseos para poder culminar una etapa más en nuestra formación profesional especialmente a Karen Villatoro y María Antonia Hernández.

A mi madre, Margarita Tamayo por ser mi mayor ejemplo de entrega, sacrificio y resiliencia, por enseñarme que siempre hay recompensa cuando se trabaja para ello.

A mi esposa, compañera de Universidad y de tesis, Karla Villatoro, por siempre acompañarme e impulsarme a ser mejor cada día, por ser esa chispa dinamizadora que me permite seguir adelante, así también a mi hija Kamilita por la cual me esfuerzo para ser un ejemplo para ella.

Al maestro Dimas de Jesús Ramírez por acompañarnos en la asesoría del presente trabajo, por compartir su conocimiento y experiencia, por siempre motivarnos y exigirnos lo mejor.

Raúl Antonio Tamayo López

A Dios por darme la vida, salud, paciencia y sabiduría para culminar un logro más.

A mi amada familia por apoyarme, aconsejarme y darme ánimos cada vez que lo necesité, a mis padres María Antonia y Rafael por siempre creer en mí y darme el mejor ejemplo de lucha, a mi hija Kamila por ser la luz que ilumina mi camino y a mi esposo Raúl Tamayo por acompañarme en este gran logro, a mis hermanos Karen y Juan Carlos acompañar mis sueños y a mi papá Juan que hoy me ve desde el cielo y sé que está feliz con este gran logro.

A mis compañeras y amigas que siempre estuvieron conmigo apoyándome, a Industrias Fénix que me ha visto crecer profesionalmente durante catorce años, a su dirección que nos permitió realizar esta consultoría y al Ing. Huevo quien siempre tuvo un buen consejo para mí y hoy está en el cielo.

Al maestro Dimas Ramírez por su gran sabiduría y asesoramiento hasta culminar nuestra tesis.

Karla María Villatoro de Tamayo

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Breve descripción del objeto de Estudio	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Naturaleza de la Empresa.....	1
1.1.3 Filosofía organizacional	2
1.1.4 Estructura Organizativa	2
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Definición del problema.....	4
1.3 Justificación de la investigación	4
1.4 Preguntas de investigación	5
1.5 Cobertura.....	5
1.5.1 Cobertura espacial.....	5
1.5.2 Cobertura temporal	5
1.5.3 Cobertura Económica	6
1.6 Objetivos.....	6
1.6.1 Objetivo general.....	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Metodología de la investigación	7
1.7.1 Tipo de investigación	7
1.7.2 Poblaciones estadísticas.....	8
1.7.3 Métodos e instrumentos de recolección información.....	8
1.8 Matriz metodológica de la investigación.....	9
1.9 Cronograma.....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1 Definición de empresa:	11
2.2 Objetivos de las empresas:	11
2.3 Elementos de las empresas:	11
2.4 Clasificación de las empresas:.....	11
2.5 Áreas funcionales de las empresas:.....	13
2.5.1 Área Administrativa.....	13

2.5.2 Área de Operaciones:	18
2.5.3 Área de Marketing.....	20
2.5.4 Área Financiera.....	22
2.6 Industria del Calzado en El Salvador	26
2.6.1 Historia del Calzado en El Salvador	26
2.6.2 Características de la Industria del Calzado en El Salvador	29
2.6.3 Una industria fuerte y en expansión	30
2.6.4 Empresas que aún subsisten	30
2.6.5 Producción del sector calzado	30
2.6.6 Exportaciones del sector calzado.....	31
2.6.7 Importaciones del sector calzado.....	31
2.7 Industrias Fénix, S.A. de C.V.	32
2.7.1 Objetivos Estratégicos:	32
2.7.2 Estrategia competitiva:.....	32
2.7.3 Productos:.....	33
2.7.4 Organización de la empresa	33
2.7.5 Análisis FODA.....	41
2.7.6 Análisis PEST	42
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1 Personal Técnico	43
3.2 Personal Administrativo	45
3.3 Personal de Ventas.....	46
3.4 Maquinaria	48
3.5 Indicadores Financieros	49
3.5.1 Razones de liquidez.....	49
3.5.2 Razones de apalancamiento.....	49
3.5.3 Razones de cobertura.....	50
3.5.4 Razones de actividad.....	51
3.5.5 Razones de rentabilidad:	52
CAPITULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.1 Área administrativa	54
4.2 Área de Producción	54
4.3 Área de Ventas y Marketing.....	55
4.4 Área Financiera:	55

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.1.1 Área Administrativa	57
5.1.2 Área de producción	57
5.1.3 Área Mercadeo y ventas	58
5.1.4 Área Financiera.....	58
5.2 RECOMENDACIONES	59
5.2.1 Área Administrativa	60
5.2.2 Área de Producción	60
5.2.3 Área Mercadeo y ventas	60
5.2.4 Área Financiera.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
ANEXOS.....	62
Anexo 1: Censo de Maquinaria Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	63
Anexo 2: Estados Financieros 2016 – 2021	65
Anexo 3: Resultados del cuestionario	66
Anexo 4: Modelos de Cuestionario y entrevistas.....	69
Anexo 5: Manuales Administrativos	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Costos económicos de la consultoría	6
Tabla 2: Matriz metodológica de la investigación	9
Tabla 3: Cronograma de actividades	10
Tabla 4: Clasificación de las empresas según tamaño.....	12
Tabla 5: Principales razones financieras.....	25
Tabla 6: Análisis FODA de Industrias Fénix, S.A. de C.V.	41
Tabla 7: Análisis PEST de Industrias Fénix, S.A. de C.V.	42
Tabla 8: Razones de liquidez 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	49
Tabla 9: Razones de apalancamiento 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	50
Tabla 10: Razones de cobertura 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	50
Tabla 11: Razones de actividad 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	51
Tabla 12: Razones de rentabilidad 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizativa de Industrias Fénix, S.A. de C.V.	2
Figura 2: Tipos de departamentalización	16
Figura 3: Componentes de un zapato Brendaly	32
Figura 4: Líneas de calzado Brendaly	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportaciones del sector calzado 2010-2020 (en millones de dólares).....	31
Gráfico 2: Principales inconvenientes para el personal técnico de Industrias Fénix	44
Gráfico 3: Causas de los inconvenientes para el personal técnico de Industrias Fénix	44
Gráfico 4: Sugerencias para mejorar inconvenientes para el personal técnico	44
Gráfico 5: Principales inconvenientes del personal administrativo de Industrias Fenix.....	45
Gráfico 6: Causas de inconvenientes del personal administrativo de Industrias Fenix	46
Gráfico 7: Principales inconvenientes del personal de ventas de Industrias Fenix	47
Gráfico 8: Causas de los inconvenientes del personal de ventas de Industrias Fenix.....	47
Gráfico 9: Antigüedad de la maquinaria utilizada por Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	48
Gráfico 10: Liquidez Corriente 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	49
Gráfico 11: Prueba ácida 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	49
Gráfico 12: Deuda a capital de accionistas 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	50
Gráfico 13: Deuda total de activo 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	50
Gráfico 14: Cobertura de intereses 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	50
Gráfico 15: Rotación de cuentas por cobrar 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	51
Gráfico 16: Rotación en días de las cuentas por cobrar 2016-2021 de Industrias Fenix	51
Gráfico 17: Rotación de inventarios 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.	52
Gráfico 18: Rotación de inventarios en días 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	52
Gráfico 19: Rotación de activos totales 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	52
Gráfico 20: Margen de ganancia neta 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	53
Gráfico 21: Rendimiento sobre la inversión 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	53
Gráfico 22: Margen de ganancia neta por rotación de activos totales 2016-2021	53
Gráfico 23: Rendimiento sobre el capital 2016-2021 de Industrias Fenix, S.A. de C.V.....	53

RESUMEN EJECUTIVO

La presente consultoría tiene como objetivo elaborar y presentar a la dirección de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A. de C.V. el resultado de una consultoría empresarial que busca fortalecer sus procesos administrativos, mercadológicos y financieros para mejorar su competitividad y rentabilidad.

Industrias Fénix, S.A. de C.V. es una mediana empresa dedicada a la fabricación de calzado femenino fundada en 1986 por los hermanos Eduardo y Carlos Sánchez, actualmente abastece a más de 350 clientes en El Salvador y Guatemala con su marca “Brendaly” y se caracteriza por su alta calidad y durabilidad de sus productos.

La dirección de la empresa es de tipo familiar por lo que hay un alto grado de confianza y muchos procedimientos son obviados y solamente conocidos por los usuarios. Industrias Fénix no tiene manuales administrativos por lo que no están definidos los cargos y funciones a realizar por cada empleado en cada una de las áreas. Además, el software utilizado por todas las áreas de la empresa está desfasado y no proporciona la información de manera ágil en el momento que es requerida por sus usuarios. Por otra parte, el área de ventas de la empresa cuenta con una alta demanda de pedidos, sin embargo, no son despachados en su totalidad o en el tiempo requerido por el cliente debido a la falta de producto en inventario o retrasos en el proceso de producción debido a diversas causas como programación, materiales, maquinaria y/o contrataciones de nuevo personal. Asimismo, la maquinaria utilizada en el proceso de producción excede los diez años de antigüedad lo que no permite ser más eficientes y productivos. Aparte de ello, Mercadológicamente la empresa no cuenta con un departamento específico, las únicas exploraciones que se hacen son por medio de pequeños estudios de mercado realizados por los vendedores y tampoco cuenta con un plan de mercadeo que le ayude a proyectarse a mayor escala. La publicidad que maneja solamente es por redes sociales y no invierte recursos en publicidad en medios impresos, radiales o televisivos. Por último, en cuanto al área financiera, la empresa tiene una lenta rotación de cuentas por cobrar y de inventarios lo que dificulta la generación de efectivo a corto plazo y sobre todo porque el plazo de crédito a sus clientes es de 90 días y paga a sus proveedores en 60 días o de contado, asimismo, la rentabilidad es bastante baja debido a sus altos costos y gastos de operación derivados del alto nivel de endeudamiento que actualmente tiene.

Y para mejorar las condiciones en cada área de la empresa, se han propuesto estrategias que buscan fortalecer el desempeño de Industrias Fénix, S.A de C.V. tales como: En el área administrativa: elaborar los manuales de organización, de bienvenida, de políticas y procedimientos, de descripción de puestos y de calidad, crear el departamento de recursos humanos, capacitar e incentivar constantemente al personal y actualizar el software utilizado en todas las áreas de la empresa. En el área de producción se propone la renovación de la maquinaria utilizada, crear los departamentos de compras y planificación y expandir la capacidad de producción. En el área de marketing: crear un departamento dedicado al sostenimiento de los clientes actuales, atracción de nuevos clientes, estudio de las nuevas tendencias y monitoreo de la competencia, elaborar un plan de marketing, dotar de mayor personal al área de facturación y despacho para evitar sobrecarga de trabajo e Invertir en publicidad y promoción para potenciar la marca. Por último, en el área financiera se propone ejecutar nuevas políticas de crédito que reduzcan el plazo del crédito actual otorgado a los clientes a un máximo de 60 días, reducir el nivel de inventario mediante la optimización de la función de compras, elaborar un plan de amortización de la deuda y ejecutar presupuestos de ventas, gastos, producción e inversión con el objetivo de establecer límites que permitan la reducción de costos y gastos de operación generando con ello una mejor liquidez y rentabilidad para la empresa.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria de calzado en El Salvador se remonta a la década de 1940 cuando el uso de la maquinaria para la fabricación de calzado se limitaba a modelos sencillos, que eran operados de forma manual, surgieron las primeras fábricas en Santa Ana: Cosmos, La calzadora y Bilsa. En 1953 se fundó la empresa “Calzado Salvadoreño, S.A.” actualmente conocida como ADOC con el objetivo de “calzar a los salvadoreños” y fue la inspiración para el nacimiento de nuevas fábricas de calzado como Garbal en 1962 e Industrias Caricia en 1971. El proceso de industrialización hizo factible que el rubro del calzado se integrara a un mercado más amplio y diversificado. Los nuevos enfoques del mercado dieron pautas para fabricar otro tipo de calzado con materiales diferentes al cuero, caucho y hule. Fue a partir de entonces que se desarrollaron muchas pequeñas empresas como Industrias Chegüen, Industrias Blandón, Darman, Ricarfelli, TAGAT, Industrias Gracia, ARCA, e Industrias Fénix. Industrias Fénix fue fundada por los hermanos Eduardo y Carlos Sánchez en 1986 como un taller de calzado que fabricaba en su mayoría sandalias para dama, las que se distribuían en zapaterías de la zona oriental del país. Tal fue la aceptación y demanda de sus productos que al cabo de los años la distribución se extendió a nivel nacional, incrementando sus operaciones y ampliando la variedad en el portafolio de sus productos, constituyéndose, así como sociedad anónima en abril de 2004 y abasteciendo actualmente a más de 350 clientes en El Salvador y Guatemala.

La presente consultoría tiene como objetivo ayudar a fortalecer los procesos administrativos, mercadológicos y financieros de Industrias Fénix, S.A. de C.V. para mejorar su competitividad y rentabilidad y se ha desarrollado de la siguiente manera:

CAPITULO I: Marco referencial, el cual contiene las generalidades de la empresa en estudio, el planteamiento del problema y metodología utilizada en la investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico Conceptual, se presentan las definiciones, clasificación y funciones básicas de las empresas, los antecedentes de la industria del calzado y análisis de Industrias Fénix, S.A de C.V.

CAPITULO III: Diagnóstico de la investigación. Se realizó por medio de cuestionarios y entrevistas al personal técnico, administrativo, de ventas, evaluación de la maquinaria y un análisis financiero completo de la situación actual de la empresa.

CAPITULO IV: Propuesta de la Investigación, contiene las estrategias propuestas en las áreas administrativa, producción, ventas y financiera para fortalecer el desempeño de la empresa.

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones para la empresa para mejorar su desempeño.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve descripción del objeto de Estudio

1.1.1 Antecedentes

Industrias Fénix fue fundada por los hermanos Eduardo y Carlos Sánchez en 1986 en Santiago Texacuangos, San Salvador. Inició operaciones como un taller de calzado que fabricaba en su mayoría sandalias para dama, las que se distribuían en zapaterías de la zona oriental del país. Tal fue la aceptación y demanda de sus productos que al cabo de los años la distribución se extendió a nivel nacional, incrementando sus operaciones y ampliando la variedad en el portafolio de sus productos, constituyéndose, así como sociedad anónima en abril de 2004. Industrias Fénix, lleva su nombre atendiendo a la capacidad del ave Fénix de “resurgir entre las cenizas”, lo que para la empresa significa reinventarse conforme a la demanda del mercado. En 2005 registraron las marcas de calzado Brendaly como marca líder, Brendaly Candy y Ke bonita, logrando posicionarse en todo el territorio nacional, en 2006 los hermanos Sánchez ganaron el premio PROPEMI como emprendedores del año e iniciaron a exportar a Guatemala en el año 2009¹.

Actualmente la empresa se desempeña como fabricante de calzado de su marca Brendaly en diferentes líneas, colores y estilos con más de 350 distribuidores en El Salvador y Guatemala, ocupando el quinto lugar en el ranking de exportadores industriales en el rubro de calzado.

1.1.2 Naturaleza de la Empresa

Nombre de la Sociedad:	“Industrias Fénix S.A. de C.V.”
Fecha de Constitución:	16 de abril de 2004
Estructura Legal:	Sociedad Anónima de Capital Variable
Organismo de Administración:	Junta General de Accionistas
Actividad Económica:	Fabricación de calzado y sus partes
Número de Empleados:	94 empleados
Clasificación según CONAMYPE:	Mediana Empresa
Domicilio:	Calle Concepción y 10 ^a Av. Norte, Edificio Quiñonez # 106, San Salvador.

¹ Industrias Fénix, (2022). *Sobre nosotros*. <http://industriasFénixsv.com/sobre-nosotros/>

1.1.3 Filosofía organizacional

Misión:

Somos una empresa dedicada a la fabricación de calzado femenino de alta calidad, combinando moda, confort, durabilidad y elegancia en cada uno de nuestros diseños. Estamos comprometidos a cumplir las necesidades de nuestros clientes con un personal altamente calificado y bajo principios de calidad, productividad, mejora continua, experiencia y servicio.

Visión:

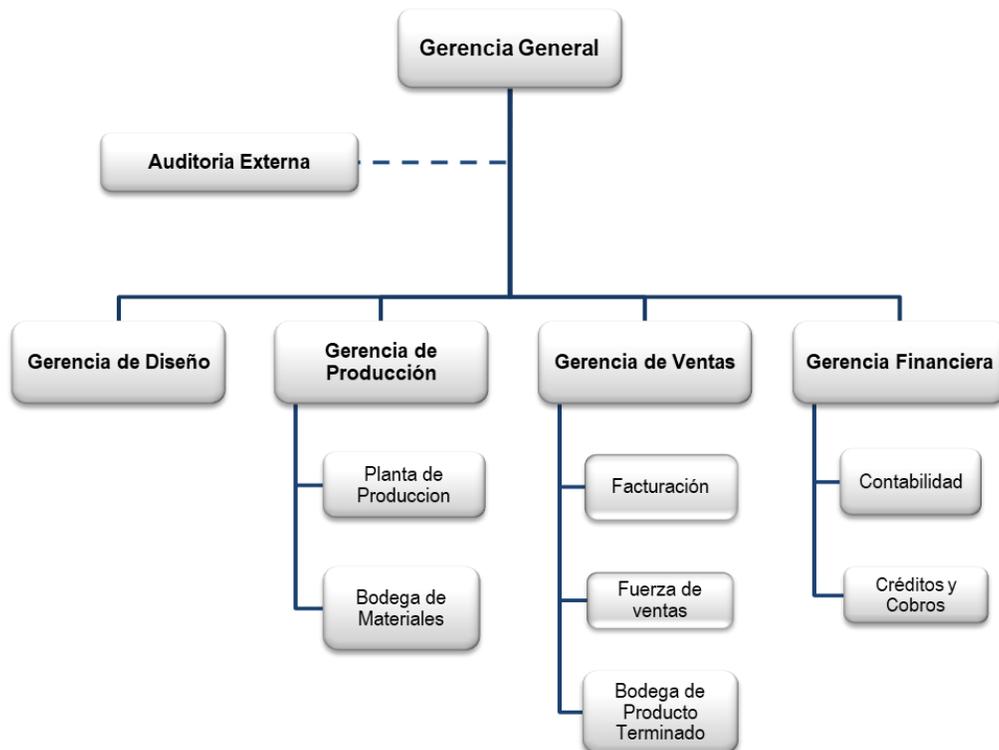
Ser una empresa líder en la industria del calzado reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y preferencia de nuestros clientes.

Valores:

Calidad, profesionalismo, productividad, pasión, perseverancia, responsabilidad y servicio.

1.1.4 Estructura Organizativa

Figura 1: Estructura organizativa de Industrias Fénix, S.A. de C.V.



Fuente: Información proporcionada por Industrias Fénix, abril 2022

1.2 Planteamiento del Problema

Hoy en día la eficiencia es de suma importancia en el mundo de los negocios; alcanzar la mayor productividad y rentabilidad se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas pues les permite ser competitivas dentro de mercados tan dinámicos como los actuales.

Para alcanzar la eficiencia empresarial es necesario que cada área de la empresa tenga definidos sus lineamientos, procedimientos y metas por cumplir; sin embargo, muchas empresas por diversos factores no las definen en su totalidad y tal es el caso de Industrias Fénix, S.A de C.V. que a pesar de contar con una estructura organizacional definida aún faltan manuales, procedimientos, procesos y metas por establecer.

La dirección de la empresa es de tipo familiar por lo que hay un alto grado de confianza y muchos procedimientos son obviados y solamente conocidos por los usuarios, pero no están escritos para cumplirlos por completo; asimismo, por ser una empresa industrial requiere de puestos especializados que hasta el momento no se han podido crear por falta de presupuesto lo que también ha conllevado a sobrecargar de funciones a algunos puestos en el área administrativa y logística.

En el área de ventas la empresa cuenta con una alta demanda de pedidos que se despachan a diario, pero siempre hay un porcentaje que no logra ser despachado en su totalidad o en el tiempo requerido por el cliente, debido a que no se cuenta con el inventario necesario al momento del despacho, lo cual se origina porque el proceso de producción se retrasa en ocasiones debido a diversas causas como programación, materiales, maquinaria y/o contrataciones de nuevo personal.

Mercadológicamente la empresa no cuenta con un departamento específico, la publicidad que maneja solamente es por redes sociales y no invierte recursos en publicidad en medios impresos, radiales o televisivos, así como tampoco cuenta con un plan de mercadeo lo que también imposibilita que la empresa se pueda proyectar a mayor escala y alcance mayores ventas para seguir creciendo sostenidamente. Las pocas exploraciones que han hecho en esta área son pequeños estudios de mercado realizados por sus vendedores.

Por último, el área financiera es la que sobrelleva todos los compromisos de efectivo generados por la operación (Cobros, pago de salarios, proveedores, servicios, impuestos, deuda bancaria) y se encuentra en muchas ocasiones con poca liquidez, generada por el desfase en el ciclo de conversión de efectivo ya que la empresa tiene una política de cuentas por cobrar a 90 días, pero a sus proveedores les tiene que cancelar de 30 a 60 días.

Todo lo anterior se traduce en que, a pesar de que la empresa se esfuerza por obtener buenos resultados al finalizar cada año, se enfrenta a una baja rentabilidad derivada de los problemas administrativos, mercadológicos y financieros que presenta y que no le permiten alcanzar el nivel de eficiencia deseado.

1.2.1 Definición del problema

¿Cuáles son las estrategias, acciones y medidas a implementar por la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A. de C.V., con el propósito de fortalecer su gestión empresarial y alcanzar mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad?

1.3 Justificación de la investigación

Industrias Fénix, S.A de C.V. es una empresa que en palabras de sus dirigentes busca siempre la mejora continua, pero actualmente enfrenta algunos problemas dentro de sus diferentes áreas generados por la falta de procedimientos y saturación de actividades que no permiten alcanzar los objetivos propuestos por la empresa; por tanto, es necesario ordenar cada proceso para realizarlo de manera más eficiente, ya que uno de los objetivos de la empresa es seguir creciendo en el mercado y mejorar sus indicadores de eficiencia, competitividad y rentabilidad; por lo que se propone la implementación de una consultoría empresarial para el fortalecimiento de las áreas: administrativa, mercadológica y financiera que defina estrategias y procedimientos enfocados a minimizar los problemas actuales que la empresa presenta y cuyos resultados sean visibles en el mediano plazo y permitan incrementar su eficiencia y rentabilidad. Asimismo, se realizará un exhaustivo análisis financiero a fin de conocer las debilidades en la rentabilidad sobre ventas, patrimonio e inversión; por otra parte, se propondrán estrategias para una buena rotación de inventarios, minimizar el crédito a los clientes para que el plazo de crédito otorgado por los proveedores sea suficiente para cubrir las obligaciones de pago y se mejoren los índices de liquidez y solvencia.

La consultoría empresarial a realizar a Industrias Fénix permitirá la identificación de una metodología apropiada para mejorar los procesos de la empresa a través de la elaboración de manuales, políticas, planes y procedimientos. Asimismo, con los resultados obtenidos de la consultoría se pretende beneficiar a otras empresas del sector o de otros sectores al proporcionar una serie de estrategias que permitan el fortalecimiento empresarial y por consiguiente mejorar los resultados financieros.

La oportuna implementación de las recomendaciones generadas en esta consultoría ayudará a que la empresa Industrias Fénix, S.A de C.V siga creciendo sostenidamente alcanzando los márgenes de eficiencia y rentabilidad deseados.

1.4 Preguntas de investigación

La consultoría para el fortalecimiento empresarial de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A de C.V., se orientará a responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los factores que han limitado el crecimiento y desarrollo empresarial de la empresa?
- ¿Cuál es el desempeño actual de las áreas: administrativa, operativa, mercadológica y financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora más relevantes identificadas en las principales áreas de la empresa?
- ¿Cuáles son las áreas y/o factores críticos que se requiere fortalecer en la empresa para alcanzar mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad?
- ¿Cuáles son las prioridades en las que la empresa debe enfocarse para lograr avances significativos en el fortalecimiento de su gestión empresarial y alcanzar mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad?

1.5 Cobertura

1.5.1 Cobertura espacial

La consultoría para el fortalecimiento empresarial de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A de C.V., se desarrollará en Calle Concepción y 10ª Av. Norte, Edificio Quiñonez # 106, San Salvador.

1.5.2 Cobertura temporal

La consultoría para el fortalecimiento empresarial de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A de C.V., se desarrollará tomando como base de la información el periodo 2016-2021. Para tales efectos, se considerará la documentación legal, administrativa, mercadológica y financiera disponible para ese periodo.

1.5.3 Cobertura Económica

Tabla 1: Costos económicos de la consultoría

Nº	Actividad	Horas hombre	Valor hora	Monto	%
1	Consultoría para el fortalecimiento empresarial en un periodo máximo de seis meses con inversión de horas hombre del equipo consultor de 10 horas semanales	240	\$50.00	\$ 12,000.00	85%
2	Inversión en equipo informático y consumible en papelería, tinta, energía eléctrica			\$ 400.00	3%
3	Equipo de transporte (vehículo, combustible) para el traslado semanal y mantenimiento durante el periodo de la consultoría			\$ 1,670.00	12%
Totales		240	\$50.00	\$ 14,070.00	100%

Nota: El monto total es el valor estimado de la donación que se realizará a la empresa por medio de esta consultoría.

Fuente: Elaboración propia

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Realizar y presentar a la dirección de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A de C.V. una consultoría empresarial que ayude a fortalecer sus procesos administrativos, mercadológicos y financieros para mejorar su competitividad y rentabilidad.

1.6.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de las áreas: administrativa, operativa, mercadológica y financiera de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A. de C.V.
- Diseñar manuales de organización y descripción de puestos, de bienvenida, de políticas y de procedimientos y de calidad.
- Analizar los indicadores financieros actuales y determinar los que se deben mejorar.
- Proponer estrategias para la óptima rotación de inventarios, crédito y pagos a proveedores.

1.7 Metodología de la investigación

1.7.1 Tipo de investigación

Los métodos científicos utilizados en esta consultoría son los métodos deductivo e inductivo.

Método deductivo: Consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares². La presente consultoría inicia con la evaluación de la situación actual de la empresa de calzado Industrias Fénix, S.A de C.V. y culmina con la identificación de oportunidades de mejora en cada área.

Método Inductivo: Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general². Se identificaron los efectos que generan los problemas en las diferentes áreas de la empresa para poder determinar las causas de los mismos.

El tipo de investigación utilizada es **descriptiva, explicativa y correlacional**, ya que la consultoría está orientada al cambio de gestión empresarial de Industrias Fénix mediante una evaluación del desempeño (administrativo, mercadológico y financiero) y la efectividad actual, elección de metas y compromiso para el logro de las mismas; se busca coadyuvar a la empresa por medio de la implementación de nuestras propuestas a mejorar su competitividad y rentabilidad.

Por tanto, la presente investigación es **descriptiva** porque describe las condiciones actuales de los procesos administrativos, mercadológicos y financieros de la empresa, **explicativa** porque busca las causas de las situaciones descritas como la falta de manuales administrativos, manuales de procesos, políticas, planes, procedimientos, retrasos en la producción, despachos incompletos, baja rentabilidad y falta de liquidez derivada desfase en el ciclo de conversión de efectivo y es **correlacional** porque la implementación de las estrategias propuestas en la consultoría ayudarán a fortalecer los procesos de la empresa y por consiguiente mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

² Bernal, Cesar A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación, Colombia, Pág. 59.

1.7.2 Poblaciones estadísticas

Se consideraron como poblaciones estadísticas para la realización de esta consultoría:

- **Personal Técnico:** Son los empleados que ocupan un puesto dentro de la planta de producción.
- **Personal administrativo:** Son los empleados y directivos involucrados con la toma de decisiones de la empresa responsables de las actividades administrativas, finanzas y contabilidad.
- **Personal de Ventas:** Son quienes se encargan de la toma de pedidos, gestión de clientes y cobros.
- **Maquinaria y equipo:** Son las máquinas y herramientas que se utilizan para el proceso de producción de calzado.
- **Información económica y financiera:** Consta de los estados financieros de la empresa.

1.7.3 Métodos e instrumentos de recolección información

Los métodos utilizados para recabar información para esta consultoría son: censo y muestreo no probabilístico; su uso dependerá de la población estadística a evaluar.

Los instrumentos utilizados para recolectar información en esta consultoría serán: Cuestionario, entrevista y observación.

El cuestionario y entrevista servirán para recolectar aspectos relacionados sobre el personal administrativo, de ventas y técnico. La observación se utilizará para evaluar el estado de la maquinaria, equipos, procesos y procedimientos

1.8 Matriz metodológica de la investigación

Tabla 2: Matriz metodológica de la investigación

N°	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Método para el cálculo de la muestra	Muestra	Instrumento	Variables	Tipos de Investigación
1	Personal Técnico	81	Muestreo no probabilístico	31	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Género ✓ Edad ✓ Nivel educativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva ✓ Explicativa ✓ Correlacional
2	Personal Administrativo	7	Censo	7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Años de experiencia ✓ Tiempo de laborar ✓ Cargo asignado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva ✓ Explicativa ✓ Correlacional
3	Personal de Ventas	6	Censo	6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones ✓ Nivel de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva ✓ Explicativa ✓ Correlacional
4	Maquinaria	85	Censo	85	Observación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo ✓ Marca ✓ Antigüedad ✓ Vida útil ✓ Capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva ✓ Explicativa ✓ Correlacional
5	Información Financiera	-	-	-	Análisis de razones financieras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidez ✓ Solvencia ✓ Apalancamiento ✓ Inventarios ✓ Rentabilidad ventas ✓ Rentabilidad sobre patrimonio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva ✓ Explicativa ✓ Correlacional

Fuente: Elaboración propia

1.9 Cronograma

Tabla 3: Cronograma de actividades

Mes Semana	Febrero				Marzo				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Tema de Investigación									
<u>Primer avance:</u> Breve descripción del objeto de Estudio Planteamiento del Problema Definición del problema									
<u>Segundo Avance:</u> Justificación de la investigación Preguntas de investigación Cobertura espacial Cobertura temporal Cobertura Económica Objetivo general Objetivos específicos									
<u>Tercer avance:</u> Metodología de la investigación Tipo de investigación Poblaciones estadísticas Métodos e instrumentos de recolección información Matriz metodológica de la investigación									
Anteproyecto final									

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Este capítulo contiene las definiciones, conceptos y clasificaciones básicas de las empresas, con el objeto de comprender su funcionamiento, asimismo, se presenta la historia de la industria de calzado en El Salvador y la situación actual de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

2.1 Definición de empresa:

Para el reconocido especialista en el área de administración de empresas y recursos humanos, Idalberto Chiavenato, la empresa es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.³

2.2 Objetivos de las empresas:

Según María de Guadalupe Blandez⁴, todas las empresas cumplen con los objetivos:

1. Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.
2. Generar la mayor cantidad de utilidades y distribuirlo equitativamente a sus integrantes.
3. Contribuir con el desarrollo integral de la sociedad
4. Contribuir con el pleno desarrollo de los empleados

2.3 Elementos de las empresas:

- **Humanos:** Integrado por el recurso humano que realiza diferentes actividades.
- **Materiales:** Son los bienes vinculados a la actividad productiva.
- **Intangibles:** Carecen de cuerpo físico, pero aportan a la empresa un valor añadido.

2.4 Clasificación de las empresas:

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a diferentes criterios:

✓ Por su naturaleza:

- **Empresas públicas:** Aquellas cuyo capital proviene del Estado.
- **Empresas privadas:** Cuando los socios de la empresa son particulares.

³ Chiavenato, Idalberto, (2006). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill, México, Pág. 4.

⁴ Blandez Ricalde, María de Guadalupe, (2014). *Proceso Administrativo*, UNID, México, Pág.18

✓ **Según el sector económico:**

- **Industriales:** Llevan a cabo procesos de fabricación y manufactura de productos.
- **Comerciales:** Compran y venden mercancía, sin realizar procesos de elaboración
- **De servicios:** Se dedican a actividades de prestación de servicios.
- **Agropecuarias:** Explotación de los recursos naturales

✓ **Según el tamaño:**

En el Salvador, la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) clasifica a las empresas de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 4: Clasificación de las empresas según tamaño

Tamaño	Personal ocupado	Ventas Brutas Anuales
Microempresa (1)	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 175,930.00
Pequeña Empresa (1)	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,758,205.00
Mediana Empresa (2)	Hasta 100 empleados	Hasta \$7,000,000.00
Gran Empresa (2)	Más de 100 empleados	Mayor \$7,000,000.00

Fuentes:

(1) CONAMYPE, (2014), *Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa*

(2) Banco Central de Reserva de El Salvador, (2018) *Boletín Económico Marzo-Abril 2018*

✓ **Por su forma de constitución:**

- **Persona Natural o Comerciante Individual:** Persona que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles.
- **Persona Jurídica o Sociedades:** Es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.⁵

Según el Código de Comercio de El Salvador, Las sociedades se dividen en:

Sociedades de personas:

- Sociedades en nombre colectivo: Los socios responden ilimitada y solidariamente.
- Sociedades en comandita simple: Los socios comanditados responden de manera ilimitada y solidariamente y los socios comanditarios solamente responden frente a los acreedores sociales con el valor de sus aportes.
- Sociedades de responsabilidad limitada: Los socios responden de manera limitada.

⁵ Código de Comercio. 22 de mayo de 1970 (El Salvador)

Sociedades de capital:

- Sociedades anónimas: Los socios responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma.
- Sociedades en comandita por acciones: Los socios comanditados responden ilimitadamente y los socios comanditarios sólo están obligados en el límite del valor de sus acciones.

2.5 Áreas funcionales de las empresas:

Son todas las áreas en que se divide una empresa para trabajar de forma eficiente y alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Las tareas repartidas en cada área representan un pilar para la empresa, ninguno podría funcionar sin el otro ya que se completan entre sí, otorgándole la estabilidad fundamental a la empresa para que lleve a cabo sus operaciones productivas e incremente su desarrollo.

Por lo general, una empresa tiene al menos cuatro áreas funcionales: Administración, operaciones, finanzas y marketing. A medida las empresas aumentan su tamaño, adoptan estructuras organizativas de mayor complejidad.

2.5.1 Área Administrativa

Está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

Administración:

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.⁶ La tarea de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más eficaz y eficiente, garantizando así la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

Ser **eficaz** significa alcanzar las metas organizacionales y ser **eficiente** significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos.

⁶ Chiavenato, Idalberto, (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, México, Pág. 10.

Funciones de la administración:

Henry Fayol fundador de la teoría clásica de la administración, determinó cinco funciones vitales de la administración: **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar** dichas funciones no se concentran sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.⁷

- **Planeación:** Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél.
- **Organización:** Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social
- **Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- **Coordinación:** Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas.
- **Control:** Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Filosofía Organizacional:

Conjunto de creencias y principios que rigen la forma de actuar de cualquier compañía, permite establecer las bases sobre las cuales funcionará y prestará servicio la empresa para el alcance de sus objetivos; debe ser sencilla, clara y adaptable a los cambios del día a día y debe encontrarse al alcance de todos. Los elementos básicos de la filosofía organizacional son:

- ✓ **Misión:** Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización; describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales.⁸
- ✓ **Visión:** Apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser.
- ✓ **Objetivos o metas:** Son los fines hacia los que se dirige la empresa.
- ✓ **Estrategia:** Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.⁹

⁷ Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill Interamericana, México, Pag.70

⁸ Bateman Thomas S. & Snell Scott A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, McGraw-Hill Interamericana, México, Pag.142

⁹ Koontz Harold, Wehrich Heinz & Cannice Mark. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*, McGraw-Hill, México, Pág. 110

- ✓ **Políticas:** Son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
- ✓ **Procedimientos:** Son planes que establecen un método de actuación necesario para llevar a cabo las actividades; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.
- ✓ **Valores:** Se componen de las creencias y principios a los que se ciñe la forma de actuar de la empresa, tanto de forma interna como externa.
- ✓ **Reglas:** Ordenes autoritarias a seguir o una simple prohibición que debe cumplirse.

Estructura Organizacional:

El diagrama organizacional u organigrama muestra los puestos de la compañía y las formas en que están acomodados; ofrece una visión de la estructura de reporte (es decir, quién le reporta a quién) y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos.¹⁰

Cada organización tiene una estructura organizacional en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No existen dos organizaciones idénticas, sin embargo, existen tres tipos tradicionales de organización:¹¹

- ✓ **Estructura Lineal:** Significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones por fácil operacionalización y por la economía de su estructura.
- ✓ **Estructura Funcional:** Se basa en la especialización y en la supervisión funcional, las líneas de comunicación son directas, la autoridad es funcional (dividida por especialistas) y las decisiones son descentralizadas. Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos y cargos de la organización.
- ✓ **Estructura Línea-Staff:** Existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única, permite incorporar especialistas a un costo razonable, mientras sus servicios son indispensables.

¹⁰ Bateman Thomas S. & Snell Scott A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, McGraw-Hill Interamericana, México, Pag.290

¹¹ Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, Pág. 160

Departamentalización:

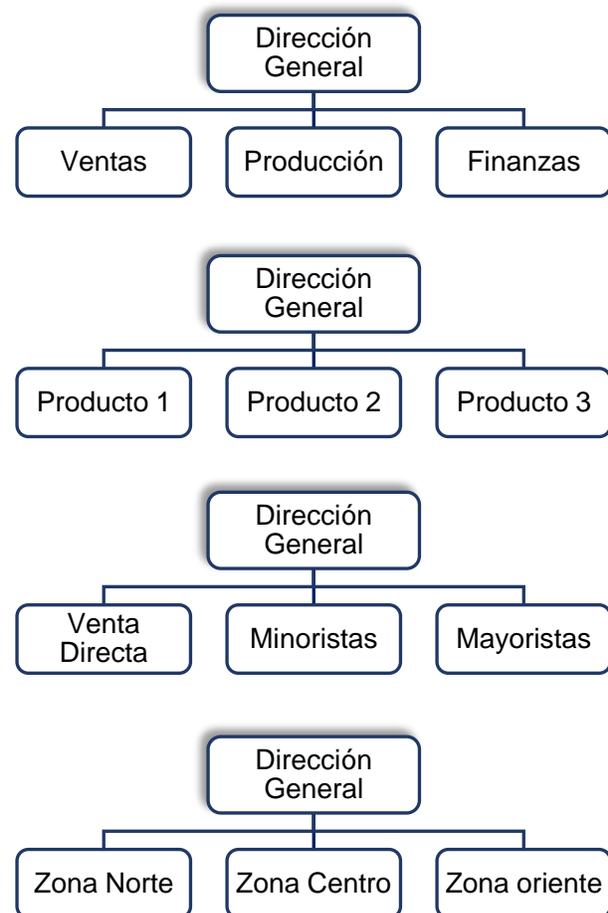
La especialización en la organización puede ocurrir en dos sentidos: **vertical y horizontal**. La especialización **vertical** ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, agregando más niveles jerárquicos en la estructura. Por otro lado, la especialización **horizontal** ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar pericia, eficiencia y mejor calidad del trabajo en sí mismo¹².

Departamentalización es el nombre que se da a la especialización horizontal en la organización a través de la creación de departamentos para cuidar de las actividades organizacionales.

Tipos de departamentalización:¹³

- ✓ **Por funciones:** Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las principales funciones desarrolladas en la empresa.
- ✓ **Por productos:** Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o servicios, sobre todo en empresas con líneas múltiples.
- ✓ **Por clientes:** Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con los principales clientes servidos por la empresa.
- ✓ **Por ubicación geográfica:** Es la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con la ubicación geográfica que cubre la empresa.

Figura 2: Tipos de departamentalización



Fuente: Elaboración Propia

¹² Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, México, Pág. 178

¹³ Koontz Harold, Wehrich Heinz & Cannice Mark. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*, McGraw-Hill, México, Págs. 218-222

Manuales Administrativos:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Por su contenido, existen manuales¹⁴:

- ✓ **De organización:** Contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos.
- ✓ **De bienvenida:** Comprende la historia, misión y visión de la corporación, éstas se crean con la idea de transmitir y mantener los valores institucionales de la empresa, y que de este modo los empleados y socios se sientan identificados plenamente con la misma; comprenden un conjunto de normas de conductas y deberes que el personal debe de adoptar, por el bien de las relaciones interpersonales dentro del lugar.
- ✓ **De políticas:** Incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- ✓ **De puestos:** Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- ✓ **De técnicas:** Detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- ✓ **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- ✓ **De gestión de la calidad:** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

¹⁴ Franklin, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de empresas*, McGraw-Hill, México, Pág. 245-246

2.5.2 Área de Operaciones:

Es la encargada de implementar los objetivos estratégicos de la empresa. Así pues, la Dirección de Operaciones gestiona los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

El área de operaciones es un pilar básico e imprescindible para la competitividad de la empresa, y está involucrada desde el desarrollo del producto/servicio, pasando por la cadena de suministro -compras, producción/ejecución proyectos y logística hasta la atención al cliente.

Componentes del área de operaciones:

El área de operaciones de una empresa está compuesta por las actividades de:

- ✓ Planificación
- ✓ Aprovisionamiento
- ✓ Ejecución / proceso de transformación
- ✓ Entrega del producto o servicio

Principales funciones:

- ✓ Establecer la estrategia del área conforme a la estrategia de la compañía.
- ✓ Asegurar los resultados de servicio, coste y calidad conforme los objetivos definidos por la compañía, mediante la gestión eficiente de los recursos del área.
- ✓ Mejorar de forma continua los indicadores de funcionamiento, maximizando la productividad
- ✓ Definir la estrategia de compras y política de proveedores.
- ✓ Gestionar la capacidad en función de la demanda.
- ✓ Gestionar los recursos humanos del área a nivel organizativo y a nivel de habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Relación con las demás áreas de la empresa:

Actualmente para que una empresa sea competitiva, su área de operaciones debe estar estrechamente relacionada con las demás áreas de la empresa y estar encaminadas al mismo objetivo creando con esto una cadena de valor. La cadena de valor consta de todos los pasos que realmente añaden valor al producto sin distinción del punto donde se añaden¹⁵.

¹⁵ Davis, Mark M, Aquilano Nicholas & Case, Richard B. (2001). *Fundamentos de dirección de operaciones*, McGraw-Hill Interamericana, España, Pág. 13

Diez decisiones estratégicas en administración de operaciones:¹⁶

La diferenciación, el bajo costo y la respuesta pueden lograrse cuando los administradores toman decisiones efectivas. Estas decisiones, en conjunto, se conocen como decisiones de operaciones y apoyan las misiones e implementan estrategias:

1. **Diseño de bienes y servicios:** Define gran parte del proceso de transformación. Las decisiones de costos, calidad y recursos humanos suelen determinarse mediante las decisiones de diseño.
2. **Calidad:** Deben determinarse las expectativas del cliente sobre la calidad y establecerse políticas y procedimientos para identificar y alcanzar esa calidad.
3. **Diseño de procesos y capacidad:** Existen diferentes alternativas de procesos para productos y servicios. Las decisiones de proceso comprometen a la administración con tecnología, calidad, uso de recursos humanos y mantenimiento específicos. Estos gastos y compromisos de capital determinarán gran parte de la estructura básica de costos.
4. **Selección de la localización:** Las decisiones de localización para las organizaciones tanto de manufactura como de servicios pueden determinar el éxito final de la empresa. Los errores en esta coyuntura pueden afectar negativamente otras eficiencias.
5. **Diseño de la distribución de las instalaciones:** Los flujos de material, las necesidades de capacidad, los niveles de personal, las decisiones de tecnología y los requerimientos de inventario influyen en la distribución.
6. **Recursos humanos y diseño del trabajo:** Las personas representan una parte integral y costosa del diseño total del sistema. Por lo tanto, deben determinarse la calidad de la vida laboral proporcionada, el talento y las destrezas requeridas, así como sus costos.
7. **Administración de la cadena de suministro:** Estas decisiones definen qué debe hacerse y qué debe comprarse. También se consideran calidad, entrega e innovación, todas por un precio satisfactorio.
8. **Inventario:** Sólo pueden optimizarse cuando se consideran la satisfacción del cliente, los proveedores, los programas de producción y la planeación de recursos humanos.
9. **Programación:** Deben desarrollarse programas de producción factibles y eficientes; asimismo, se debe determinar y controlar la demanda de recursos humanos e instalaciones.
10. **Mantenimiento:** Las decisiones deben tomarse considerando los niveles deseados de confiabilidad y estabilidad y deben establecerse los sistemas necesarios para mantener esa confiabilidad y estabilidad.

¹⁶ Heyser Jay, Render Barry (2009). *Principios de administración de operaciones*, Pearson Education, México, Pag.39

2.5.3 Área de Marketing

Definición de marketing:

Kotler, Philip (2006) define el marketing en “identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad”¹⁷. La Asociación Americana de Marketing establece que Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar, y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.

El área de marketing de la empresa se encarga del desarrollo de estrategias de ventas que ayuden a sus organizaciones a posicionarse en un lugar rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades, optimizar los recursos y sobre todo lograr la lealtad del cliente al producto o servicio.

Enfoque al cliente, satisfacción y rentabilidad

Las empresas con una fuerte orientación en el cliente luchan por conseguir altos niveles de satisfacción y lealtad. Relaciones satisfactorias con los clientes se traducen en mayores niveles de rentabilidad para clientes y empresa. Para Best, Roger J. (2007), el beneficio principal del enfoque en el cliente y en la consecución de altos niveles de satisfacción reside en conseguir un alto nivel de lealtad. La primera prioridad de una dirección orientada hacia el cliente reside en centrarse en el mantenimiento de los clientes rentables¹⁸.

Funciones del área de marketing

En términos sencillos estas son algunas de las funciones del área de Marketing:

- ✓ Desarrollar una estrategia de marketing para la empresa y un plan de acción concreto
- ✓ Investigar la situación del mercado
- ✓ Impulsar el posicionamiento de la marca de la empresa
- ✓ Trabajar en la promoción de la empresa y la marca en el mercado
- ✓ Llevar a cabo el proceso de fijación de precios
- ✓ Política de surtido de la empresa
- ✓ Generar, investigar e implementar nuevas ideas y formas de desarrollo
- ✓ Análisis de la eficacia de las actividades de marketing

¹⁷ Kotler, Philip (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Pág. 5

¹⁸ Best, Roger J. (2007) *Marketing estratégico*. España. Pearson Educación. Pág. 8

Plan de marketing

La realización de un plan de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan sino también el propio proceso de desarrollo.

Un plan de marketing proporciona un mapa a seguir para la ejecución de las estrategias de marketing y para la consecución de los resultados. El proceso de elaboración de un plan de marketing de acuerdo con Best, Roger J. (2007)¹⁹ incluye el desarrollo de los pasos siguientes:

1. **Análisis de la situación:** Examen completo de las fuerzas del mercado, de la posición competitiva de la empresa y de los resultados.
2. **Análisis SWOT:** Análisis de amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, con el objetivo de identificar los factores clave del éxito o fracaso de la empresa.
3. **Plan estratégico de mercado:** Partiendo del análisis del atractivo del mercado y de la ventaja competitiva de la empresa se define el plan estratégico de mercado y sus objetivos.
4. **Estrategia de marketing mix:** Partiendo del plan estratégico de mercado se desarrolla la estrategia de marketing mix que permita cumplir los objetivos definidos en la fase tres.
5. **Presupuesto de marketing:** El presupuesto de marketing que acompañó la ejecución de la estrategia de marketing táctico, debe conseguir una distribución de recursos que haga realidad los objetivos del plan estratégico de mercado.
6. **Plan de marketing de resultados:** Se hace una estimación de los resultados de ventas y beneficios, para un horizonte de tres a cinco años.
7. **Evaluación de resultados:** La aplicación de las estrategias, ¿consigue los resultados deseados de cuota de mercado, ventas y rentabilidad?

Componentes del área de marketing:

- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Planeación de la comercialización
- ✓ Publicidad y promoción
- ✓ Administración de ventas
- ✓ Comercialización

¹⁹ Best, Roger J. (2007) *Marketing estratégico*. España. Pearson Educación. Pág. 420

2.5.4 Área Financiera

Definición de finanzas:

Para Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012) las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

En el contexto de una empresa, las finanzas implican decisiones de: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.²⁰

Una unidad de finanzas en una empresa incluye las funciones:

- ✓ **Planeación financiera** (presupuesto operativo, presupuesto de inversiones y presupuesto de financiamiento)
- ✓ **Tesorería** (administración del efectivo, administración de inventarios y administración de créditos y cobros)
- ✓ **Control financiero** (contabilidad y administración de impuestos).

Administración financiera:

La administración financiera de acuerdo con Gallagher, Timothy (2001) es una combinación de contabilidad y economía, en primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable (estados financieros), con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas. En segunda instancia ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización²¹. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable.

Gerencia financiera:

Administra los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro; el gerente financiero realiza tareas tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, otorgamiento de crédito a clientes, evaluación de gastos mayores propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.²²

²⁰ Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson educación. Pág. 3.

²¹ Gallagher, Timothy J. (2001). *Administración financiera*. Prentice Hall

²² Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson educación. Pág. 14.

El tamaño y la importancia de la función financiera dependen de las dimensiones de la empresa, en compañías pequeñas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas. Conforme la empresa crece, la función de finanzas se desarrolla normalmente en una unidad organizativa, puede ser una gerencia, departamento, sección u otra unidad o criterio del jefe de administración.

Contabilidad Financiera:

Técnica por la que se produce y comunica información financiera de los hechos económico-financieros reconocidos (valuados, clasificados, registrados, presentados y revelados) en estados financieros para la toma de decisiones de sus usuarios.²³

Marco contable regulatorio en El Salvador:

Con fecha 09 de octubre de 2009, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría acordó aprobar la adopción de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, versión oficial en idioma español por el organismo International Accounting Standards Board (IASB) con vigencia al 01 de enero de 2007, como requerimiento en la preparación de los Estados Financieros con propósito general y otra información financiera, para todas aquellas entidades que no cotizan en el mercado de valores o que no tienen obligación pública de rendir cuentas, exceptuando aquellas que de forma voluntaria hayan adoptado la Normas Internacionales de Información Financiera en su versión completa²⁴. También acordó aprobar la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, versión completa, versión oficial en idioma español emitida por el organismo International Accounting Standards Board (IASB) como requerimiento en la preparación de estados financieros con propósito general y en otra información financiera, para todas aquellas entidades que cotizan en el mercado de valores, y aquellas entidades con obligación pública de rendir cuentas. Debiendo presentar sus primeros estados financieros con base a este marco normativo para el ejercicio que inició el 01 de enero de 2011.

Estados financieros: son informes que reflejan el estado de una empresa en un momento determinado, normalmente un año. Se componen de varios documentos en los que se plasma la situación financiera de un negocio y recoge información, tanto económica como patrimonial, de las empresas.

²³ Romero López Javier, (2012). *Contabilidad Intermedia*. McGraw-Hill, México, Pág. 30

²⁴ Consejo de Vigilancia de la Profesión de contaduría Pública y Auditoría. (2009, 7 de octubre).

Van Horne, James (2010) sostiene que “el **balance general** resume los bienes, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre”. También hace referencia al **estado de resultados**, el cual resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año.

Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de resultados describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo. De estos dos estados financieros se pueden obtener ciertos estados derivados, como un estado de utilidades retenidas, un estado de fuentes y uso de fondos, y un estado de flujos de efectivo.

Análisis financiero:

El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas (Brigham y Houston, 2006).

Razones Financieras:²⁵

Una herramienta que se emplea con frecuencia es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra.

- ✓ Razones de Liquidez y solvencia: **Liquidez** es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; en tanto, la **solvencia** es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo.
- ✓ Razones de endeudamiento: Indican el grado en el que está financiada por deuda.
- ✓ Razones de cobertura: Relacionan los cargos financieros con su capacidad para cubrirlos.
- ✓ Razones de actividad: Miden la efectividad de la empresa para utilizar sus activos.
- ✓ Ciclo de operación: Tiempo que transcurre desde el *compromiso* de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios.
- ✓ Ciclo de efectivo: Es el tiempo desde el *desembolso real* de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios.
- ✓ Razones de rentabilidad: Relacionan las ganancias por ventas y la inversión.

²⁵ Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13a. ed.). México: Pearson Educación. Págs.138-157

Un resumen de las principales razones financieras presentadas por Van Horne (2010):

Tabla 5: Principales razones financieras

LIQUIDEZ		
CORRIENTE	=	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ Mide la capacidad de satisfacer deudas actuales con activos actuales.
PRUEBA ACIDA (RÁPIDA)	=	$\frac{\text{Activos corrientes menos inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$ Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes mas liquidos (rápidos).
APALANCAMIENTO		
DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS	=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$ Indica el grado que se usa el financiamiento mediante deuda en relacion con el financiamiento de capital.
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$ Muestra el grado relativo en el que la empresa usa el dinero prestado.
COBERTURA		
COBERTURA DE INTERESES	=	$\frac{\text{UAI}}{\text{Gasto de interes}}$ Indica la capacidad para cubrir los cargos de interes dice el numero de veces que se gana interes
ACTIVIDAD		
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (CC)	=	$\frac{\text{Ventas al credito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ Mide cuantas veces las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) durante el año; da una idea de la calidad de las cuentas por cobrar
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS (CCD) (Periodo de cobro promedio)	=	$\frac{365}{\text{CC}}$ Numero promedio de días en que las cuentas por cobrar estan pendientes, es decir, el numero de dias que transcurren antes de cobrarlas
ROTACION DE INVENTARIOS (RI)	=	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$ Mide cuantas veces se ha vendido el inventario durante el año, da una idea de la liquidez del inventarioy de la tendencia a abastecer en exceso
ROTACION DE INVENTARIOS EN DIAS (RID)	=	$\frac{365}{\text{RI}}$ Numero promedio de días en que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar a traves de las ventas
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (Rotacion de capital)	=	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$ Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas
RENTABILIDAD		
MARGEN DE GANANCIA NETA	=	$\frac{\text{Ganancia neta despues de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$ Mide la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; ingreso neto por dólar de venta
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (RSI) (Rendimiento sobre activos)	=	$\frac{\text{Ganancia neta despues de impuestos}}{\text{Activos totales}}$ Mide la efectividad global al generar ganancias con los activos disponibles; capacidad de generar ganancias a partir del capital invertido
	=	MARGEN DE GANANCIA NETA x ROTACION DE ACTIVOS TOTALES
	=	$\frac{\text{Ganancia neta despues de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (RSC)	=	$\frac{\text{Ganancia neta despues de impuestos}}{\text{Capital de accionistas}}$ Mide la capacidad de generar ganancias sobre la inversion de los inversiionistas de acuerdo con el valor en libros
	=	MARGEN DE GANANCIA NETA x ROTACION DE ACTIVOS TOTALES x MULTIPLICADOR DEL CAPITAL
	=	$\frac{\text{Ganancia neta despues de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital de accionistas}}$

Fuente: Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13a. ed.). México: Pearson Educación

2.6 Industria del Calzado en El Salvador

2.6.1 Historia del Calzado en El Salvador

Inicialmente las personas para la protección de sus pies usaban el tipo de calzado llamado “caites”, los cuales eran fabricados de llantas de vehículos con correas de la misma llanta de forma artesanal y de fácil elaboración y bajo costo, estos fueron utilizados en las áreas rurales como calzado de trabajo. En nuestro país, el calzado era fabricado exclusivamente en forma artesanal por zapateros individuales o pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores. La artesanía, ha sido una manifestación vocacional del país, mediante la cual se ha expresado la creatividad, estilo y orgullo en la elaboración de bienes, lo que dio surgimiento a un tipo de empresa que vino a revolucionar la forma de elaboración de calzado conocida como Industria (1945-1952).²⁶

En la década de 1940, el uso de la maquinaria para la fabricación de calzado estuvo limitado a modelos sencillos, que eran operados de forma manual y se desconocía la producción en serie; incluso la utilización de esta maquinaria provocó por mucho tiempo una fuerte resistencia del gremio de zapateros por considerar que esa medida era un grave atentado a sus intereses.

En la década de 1950 surgieron las primeras fabricas capaces de producir en serie, la primera fue “Cosmos” en el departamento de Santa Ana, dedicada a la vulcanización de calzado y le siguieron La Calzadora y Bilsa; en sus inicios, estas empresas se dedicaban a producir zapato exclusivamente masculino debido a que el calzado de dama era variado y cambiante de acuerdo con la moda de la época y resultaba complicado la producción en serie.²⁷

El 27 de junio de 1953, Don Roberto Palomo, un hombre visionario, sentó las bases para la industria actual del calzado en El Salvador, dándole vida al sueño de “calzar a los salvadoreños” y fundando la empresa “Calzado Salvadoreño, S.A.”, actualmente conocida como **ADOC** transcrito de las raíces latinas ad-hoc que significan “a propósito” “a la medida”.²⁸ Inició operaciones en el Bulevar del Ejército Nacional con 60 trabajadores, fabricando 150 pares por día, convirtiéndose así en una fuerte competencia para Cosmos y para los pequeños talleres; provocando que estos últimos fueran a emplearse en empresas de mayor tamaño.

²⁶ González, William Saúl y otros (1998) *Creación de Segmentación Psicográfica del Mercado de Consumo del gran San Salvador, sector calzado*. Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas UCA.

²⁷ Ibarra, Rosa Alicia. (2003) *Diseño de un modelo administrativo de alineación estratégica de arriba abajo, para mejorar el desempeño operativo de la mediana empresa industrial en el área del calzado de la zona metropolitana de San Salvador*. Tesis Universidad Francisco Gavidia UFG

²⁸ <https://sv.tiendasadoc.com/pages/historia>

El 30 de marzo de 1962, fue fundada la fábrica de Botas y Calzado **GARBAL** por José Luis García Fernández, un hombre visionario, que viajó desde España hacia El Salvador, renunciando a un trabajo seguro en un importante banco español, a cambio de un sueño que terminó sentando las bases de la industria del calzado plástico en El Salvador “calzar a los salvadoreños de pocos recursos”. La fábrica inició con una sola máquina, muy novedosa porque utilizaba un nuevo material: el PVC, esta fue la primera máquina de PVC que se instaló en El Salvador y los primeros modelos que se fabricaron eran sandalias para dama. La fábrica estaba ubicada en un pequeño local situado en la Calle Modelo de San Salvador, donde además vivía con su esposa Doña Vilma Córdoba, la cual contribuyó con su trabajo en los inicios de la empresa.²⁹ En 1965 se creó la empresa Jubiz Industrial dedicada principalmente a la fabricación de sandalias de la marca Sirena.

En 1970, se formaron nuevas empresas derivadas de ADOC: División de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas. También surgió la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), la cual es una gremial de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).³⁰

El 19 de octubre de 1971 Don Guillermo A. Egan fundo la empresa **Industrias Caricia**, S.A. de C.V., como un pequeño taller artesanal de pantuflas hechas de tela de toalla, estilo que fue aceptado por el mercado con mucho éxito. En 1975 Industrias Caricia experimenta una importante transformación, pasa de fabricar pantuflas a diseñar y fabricar calzado e instala la primera planta de manufactura, en donde se elaboraron zapatos en dos tipos: Stitch – Out y Little Way. En 1980 Caricia presenta a sus clientes su marca Lee Shoes, aperturando sus primeras dos tiendas y lanza una línea de botas de trabajo y el estilo Rocky; logrando un posicionamiento impresionante en el mercado nacional.³¹

Para la década de 1980 aparece la empresa Piel y Calzado S.A de C.V (PYCASA) de capital guatemalteco dedicada a la fabricación e importación de calzado. Esta década marca la pauta para que las importaciones de calzado empiecen a crecer generando nueva competencia para las empresas productoras nacionales y para los pequeños talleres, surgió también la tienda **Mundo Deportivo** fundada por el señor Carlos Cabrera ubicada en el Centro de San Salvador.

²⁹ <https://www.garbal.com/web/nuestra-empresa/>

³⁰ Vasquez García, David Alberto (2011). *Análisis de caso de éxito en la internalización de producto de calzado. Caso: Industrias Caricia*. Universidad Dr. José Matías Delgado. Pág. 262 -263

³¹ <https://www.caricia.com/>

Originalmente, las tiendas servían al sector atlético de la población al ofrecer calzado e implementos deportivos, incluyendo la línea exclusiva de la marca PUMA. Sin embargo, a partir de 1990, la empresa cambió su enfoque hacia un sector más rentable y cada vez más creciente: mujeres con alto sentido de la moda y paso a llamarse **MD**.³² En esta misma época aparecieron en centros comerciales, tiendas de calzado importantes como calzado Trinelli, calzado Sandak y calzado Oeste.

Entre 1995 y 2000, Industrias Caricia creó una división para fabricar sus propias suelas con inyección de PVC, además adquirió una empresa curtidora de las pieles: Tenería El Búfalo como principal proveedora de sus pieles, pero también con venta a demás productores.

El proceso de industrialización hizo factible que el rubro del calzado se integrara a un mercado más amplio y diversificado, por lo tanto, más exigente en cuanto a gustos y satisfacción de necesidades del cliente. Los nuevos enfoques del mercado dieron pautas para fabricar otro tipo de calzado con materiales diferentes al cuero, caucho y hule; de esta manera es como se buscó obtener materias primas sintéticas que permitieran la fabricación de calzado a un costo más bajo y satisfacer a los demandantes de calzado.

A partir de esta época se desarrollaron muchas pequeñas y medianas industrias como Industrias Chegüen, Industrias Blandón, Creaciones Darman, Ricarfelli, TAGAT, Industrias Fénix, Industrias Gracia, ARCA, JAM Industrial; pero asimismo, se establecieron en el país cadenas de tiendas de calzado importado como Payless, Vía Brasil, Riomoda; lo cual complicó aún más a algunos pequeños talleres y zapaterías que terminaron siendo absorbidos por no poder competir con el precio, cantidad y variedad de calzado. Inclusive empresas ADOC a pesar de ser el mayor fabricante nacional de calzado importaba marcas internacionales como Hush Puppies y Caterpillar para satisfacer a todo su mercado.

La industria de calzado en El Salvador sigue siendo un rubro importante para la economía que genera 3,635 empleos según el ranking de exportadores presentado por la Asociación Salvadoreña de Industriales ASI en 2021. El sector calzado es bastante dinámico y competitivo que vale la pena apoyar con proyectos productivos y tecnificación de su mano de obra.

³² Nave Ricardo, Rivera Dinora & Salinas Duby. (2010) *Diseño del canal de venta a través de internet para la tienda de calzado MD*. Tesis de maestría Universidad Francisco Gavidia UFG

2.6.2 Características de la Industria del Calzado en El Salvador

Según el perfil sectorial de calzado realizado en 2015 por la dirección de Innovación y calidad, dependencia del ministerio de economía de El Salvador, se identificaron tres grupos de empresas que conforman el sector calzado:

Pequeños talleres artesanales: Operan de manera informal, carecen de infraestructura adecuada y tienen un limitado uso de tecnología en sus procesos. La mayoría de estas empresas no cuenta con marcas propias y ninguna fabrica sus propios diseños. Se han visto afectadas por los precios bajos del calzado asiático. Estas empresas atienden únicamente el mercado nacional, el cual en los últimos años se ha dinamizado considerablemente con el Programa del Paquete Escolar, permitiéndoles poder invertir en la adquisición de maquinaria. Actualmente están interesadas en avanzar en el proceso de formalización y beneficiarse de los instrumentos de apoyo que ofrece el Gobierno para fortalecer su gestión empresarial.

Pequeñas y medianas empresas: Cuentan con varios años de operación, son empresas formalmente constituidas y cuentan con una cartera de clientes ya establecidos. Tienen infraestructura adecuada, utilizan tecnología en sus procesos y manejan sus propias marcas. Manifiestan ser afectadas por los precios bajos del calzado asiático. Algunas de estas empresas exportan formalmente a Centroamérica y en menor medida a Estados Unidos. Tienen interés de penetrar otros mercados fuera de la región. Entre las necesidades se encuentra el acceso a capital de trabajo y a materias primas de mejor calidad y precio. Actualmente existe un limitado número de proveedores, los cuales presentan un alto poder de negociación, es decir, que debido a que no hay otras opciones, las empresas tienen que aceptar los precios que el proveedor establece. Otra área de interés para este segmento es contar con asistencia técnica que les permita mejorar su gestión empresarial y productiva.

Empresas exportadoras: Son empresas grandes en las que se concentra el empleo y la producción nacional. Algunas se dedican exclusivamente a exportar y operan bajo el régimen de zonas francas para gozar de los beneficios fiscales y ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional. Otras empresas cuentan con plantas de producción en otros países de Centroamérica, utilizan tecnología de punta en sus procesos productivos y cuentan con marcas propias, las cuales ya están posicionadas en el mercado nacional. Algunas de ellas maquilan para empresas extranjeras. Su estrategia competitiva se basa en alcanzar mayores niveles de calidad para poder competir con los productos asiáticos. (p.15)

2.6.3 Una industria fuerte y en expansión

El comercio minorista de calzado en El Salvador se caracteriza porque la demanda es fragmentada y diferenciada. La creación de estilos debe ser permanente; es decir, que requiere de más modelos y colores a elegir para distinguirse del consumo masivo. Son muchos los mercados que, de acuerdo con sus características locales, demandan diferentes diseños y estilos. En el mercado imperan las cadenas de tiendas fuertemente promocionadas y con gran capacidad de compra, disminuyendo considerablemente el número de pequeñas tiendas al detalle, incapaces de mantener su competitividad. La competencia en la distribución de calzado es cada vez más intensa y hay una presión fuerte en el sector para bajar precios, generado por productos de contrabando que entran y compiten en precio con los nacionales³³.

2.6.4 Empresas que aún subsisten

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) por medio de la Gerencia de Inteligencia Industrial publicó en mayo 2021 el ranking de exportadores industriales en el cual reconoce como mayores exportadores del sector calzado a las empresas: Duramas (división de exportaciones de ADOC), Garbal, ADOC, Industrias Caricia e Industrias Fénix, S.A. de C.V. En la economía mundial frente a la pandemia del COVID-19 se enlistan grandes cambios en la actividad productiva, cadenas de suministro y comercialización; ante tal transformación la industria del calzado se ha visto envuelta en un escenario exigente, incorporando soluciones tecnológicas innovadoras que promuevan cumplir los requerimientos de los consumidores, procurando la sostenibilidad en su fabricación.

2.6.5 Producción del sector calzado

Es importante que, al analizar la producción del sector calzado dentro de la industria salvadoreña, se debe considerar la producción de cuero y calzado, la cual, en el año 2017 según datos del Banco Central de Reserva de El Salvador, se registró una producción bruta de US\$182.50 millones. Esto implicó que, en términos de valor agregado, presentó una participación de 1.7% dentro de la producción industrial. Al estudiar el periodo 2010 a 2017, la tasa de mayor crecimiento registrada fue en 2014 con 42.6%, a comparación del año 2016, en donde se presentó la tasa más baja durante el periodo con -16.5%. En 2017, se logró un crecimiento en términos de producción de cuero y calzado de 4.2%.³⁴

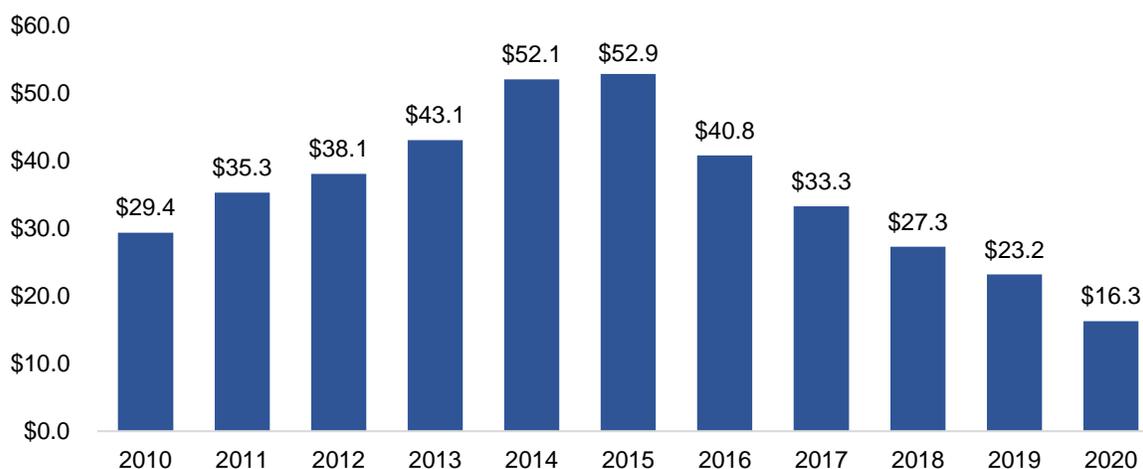
³³ Nave Ricardo, Rivera Dinora & Salinas DUBY. (2010) *Diseño del canal de venta a través de internet para la tienda de calzado*. MD. Tesis de maestría Universidad Francisco Gavidia UFG

³⁴ Asociación Salvadoreña de Industriales ASI. (2021) *Ranking de exportadores industriales*. Pág.278

2.6.6 Exportaciones del sector calzado

En el periodo de 2010 a 2020 el sector calzado ha presentado una tendencia a la baja desde el año 2016. Y el año de la pandemia por COVID-19 no fue la excepción, en 2020 el sector realizó exportaciones por un valor de US\$16.3 millones, reflejando una disminución de 29.6% equivalente a US\$6.9 millones menos con respecto a 2019. Siendo así, la caída más representativa, en términos porcentuales que ha experimentado la industria del calzado en el periodo. Es importante mencionar que el sector calzado durante 2020 mostró una propensión a la baja debido al cambio en la demanda, generado por la población educativa que al igual que en otros países se mantuvieron en clases con modalidad virtual, por lo que la compra masiva de zapatos escolares que se realiza año con año no fue la misma en el corto plazo.

Gráfico 1: Exportaciones del sector calzado 2010-2020 (en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Banco Central de Reserva El Salvador

2.6.7 Importaciones del sector calzado

En 2020, el principal producto importado fue: otros calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil, el cual disminuyó en un 34.2%, equivalente a US\$5.6 millones menos. En segundo lugar, se ubica el calzado de deporte; calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares, con una disminución de 28.6%, lo que equivale a US\$2.7 millones menos respecto al año anterior. Y, finalmente, otros calzados con suela de caucho plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural, reportando una disminución de 39.2%, es decir, US\$3.9 millones menos.³⁵

³⁵ Asociación Salvadoreña de Industriales ASI. (2021) *Ranking de exportadores industriales*. Pág.287

2.7 Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Es una mediana empresa industrial dedicada a la fabricación de calzado para dama marca BRENDA LY que actualmente abastece a más de 350 clientes en El Salvador y Guatemala.



2.7.1 Objetivos Estratégicos:

- ✓ Posicionar la marca Brendaly dentro del segmento líder del mercado.
- ✓ Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- ✓ Desarrollar y capacitar al personal en todas las áreas.
- ✓ Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado al producto.
- ✓ Estar a la vanguardia en el desarrollo de métodos, pruebas y proyectos para lograr calidad total en el producto.

2.7.2 Estrategia competitiva:

La empresa se ha enfocado en la diferenciación de su producto marca Brendaly con respecto a la calidad y su propuesta de valor es la prontitud en el despacho y a la demanda del cliente.

Figura 3: Componentes de un zapato Brendaly



Fuente: Información proporcionada por Industrias Fénix, abril 2022

2.7.3 Productos:

Las líneas de calzado Brendaly incluyen desde lo casual hasta lo más formal:

Figura 4: Líneas de calzado Brendaly

SANDALIAS



TACONES



CONFORT



FLATS



Fuente: Elaboración propia con base a catálogo de productos Abril 2022 proporcionado por Industrias Fénix.

2.7.4 Organización de la empresa

Industrias Fénix, es una empresa familiar donde los cuatro accionistas que la conforman son hermanos y ocupan los cargos de dirección y control.

Área Administrativa:

Gerencia General: Coordina todas las actividades de la organización asignando los recursos para la operación de cada departamento. Su objetivo es mantener en constante desarrollo y expansión la empresa. El gerente general cumple con las funciones de:

- ✓ Autorizar todas las transacciones de la empresa como compra de materia prima, compra de maquinaria, pago a proveedores, pagos de impuestos y de cualquier erogación.
- ✓ Revisar constantemente el desempeño de cada área y el logro de las metas propuestas.
- ✓ Realizar el proceso de selección de proveedores.
- ✓ Participar en la planificación de producción y materiales.

Asistente administrativa: Apoya las actividades de la gerencia general y se encarga de:

- ✓ Llevar los registros y archivos principales de la empresa
- ✓ Atender cada una de las llamadas y dirigirlas a sus usuarios.
- ✓ Recibir el efectivo, cheques o remesas de los cobros realizados por los vendedores.
- ✓ Colocar, gestionar y dar seguimiento a pedidos de materiales e insumos.
- ✓ Negociar precios con proveedores.
- ✓ Elaborar cheques para pago de proveedores.
- ✓ Hacer documentos de exportación.

Hallazgos en el área:

En Industrias Fénix los puestos y las funciones se dan de manera verbal ya que no cuenta con manuales que describan de forma escrita los procesos y procedimientos a realizar en cada cargo y tampoco tiene un área de recursos humanos que gestione el personal, lo que ha ocasionado sobrecarga de trabajo para algunos puestos claves en todas las áreas de la empresa, tal es el caso del área administrativa que ejecuta funciones propias de un departamento de compras.

Área de Diseño:

Crea los nuevos estilos que se lanzan al mercado y refuerza o mejora estilos ya existentes en el portafolio. Su objetivo es proporcionar el toque de innovación en lo que se refiere a nuevos estilos de zapatos con el fin de satisfacer la demanda. Sus principales funciones son:

- ✓ Crear nuevos estilos para cada temporada.
- ✓ Visitar clientes claves y centros comerciales para ver las nuevas tendencias.
- ✓ Adquisición de catálogos de calzado internacional y muestras de calzado.
- ✓ Capacitación constante de modelaje de estilos.
- ✓ Contacto con proveedores sobre nuevos materiales.
- ✓ Conocimiento y estandarización de las medidas de calce de los estilos

El departamento consta de un gerente de diseño, una asistente y de un modelista, un alistador y un montador que se encargan de fabricar los prototipos, moldes y suajes necesarios para la fabricación de estilos.

Hallazgos en el área:

A pesar de que el gerente de diseño tiene mucha experiencia, el departamento carece de tecnología para el diseño digital de nuevos productos que ayude a incrementar la velocidad del desarrollo de nuevos productos, hormas, suajes y moldes; lo que en muchas ocasiones genera atrasos y/o problemas al momento de la producción.

Área de Producción:

Es la encargada de transformar la materia prima e insumos en producto terminado en el menor tiempo posible. La componen: el capital humano, los materiales y los equipos que se utilizan para fabricar calzado de alta calidad. En el área de producción se encuentran los puestos:

- ✓ **Gerente de producción:** Se encarga de planificar que el proceso de producción sea eficiente; a su cargo tiene la planificación de la producción, requerimiento de materiales y constante monitoreo de los procesos.
- ✓ **Jefe de Producción:** Gestiona diariamente la producción, monitoreando la producción realizada y dotando de los recursos necesarios a la planta de producción.
- ✓ **Supervisores de producción:** Se encargan de monitorear las actividades de cada proceso en la planta, son 2 supervisores uno para el área de corte y otro para el área de montaje.
- ✓ **Operarios:** Son quienes realizan cada una de las actividades del proceso de elaboración de calzado, reportan sus resultados diariamente a los supervisores. Son 65 operarios.
- ✓ **Bodega de materia prima:** Tiene un encargado y un auxiliar quienes se encargan de preparar las órdenes de producción de cada estilo de zapato y despacharlos a la planta de producción. Las entradas y salidas son procesadas por la encargada de inventarios.
- ✓ **Mantenimiento:** brinda confiabilidad de los equipos, tanto en condiciones mecánicas, eléctricas y de limpieza.
- ✓ **Aseguramiento de calidad:** es el encargado de realizar la aprobación de la producción. tiene la potestad de parar la producción cuando se detecte un producto no conforme.

Fases del proceso de producción:

- ✓ **Planeación de producción:** La producción de Industrias Fénix se encuentra basada en el modelo Make to stock que consiste en producir los artículos de acuerdo con la demanda esperada; la cantidad a producir se determina de acuerdo a las proyecciones de ventas, por lo que en esta fase se reúnen para hacer el plan de producción el gerente de producción, gerente de ventas, gerente de diseño, gerente general y gerente financiero.
- ✓ **Requerimiento de Materia Prima:** Una vez planificada la producción, el gerente de producción elabora el requerimiento de materiales y lo entrega a la asistente administrativa para que ella gestione la respectiva autorización del gerente general.
- ✓ **Preparar Orden de Producción:** El gerente de producción elabora las órdenes de producción tomando en cuenta el inventario de producto terminado, el inventario de materias primas, curvas de producción y pedidos pendientes.
- ✓ **Entrega de materiales:** la bodega de materiales entrega el material requerido por la orden.

- ✓ **Corte:** Es el primer departamento donde se llevan las materias primas al salir del almacén y donde serán cortadas según especificación de las órdenes de producción.
- ✓ **Preparación:** Las piezas cortadas, son preparadas en lotes de 12 unidades de cada una de las piezas que conforman un zapato.
- ✓ **Aparado:** En esta área cada una de las piezas cortadas sigue una secuencia por distintos puestos de trabajo y se va uniendo para darle forma al zapato, algunos ensambles se realizan con máquina de coser y algunos solamente usando pegamentos y adhesivos.
- ✓ **Montado:** Se ensamblan todas las piezas del zapato; haciendo uso hormas y maquinaria, se colocan la planta, la suela y la plantilla al zapato.
- ✓ **Acabado y control de calidad:** En esta última área el zapato se inspecciona y de encontrarse defectos se lleva a un reproceso, de no encontrarse defectos, se limpia, se lustra, se coloca cada par en una caja de cartón y se almacena como producto terminado.

Hallazgos en el área:

En el área de producción NO se cuenta con un departamento de planificación por lo que tiene que auxiliarse de las demás gerencias para realizar la planificación de los estilos a producirse mensualmente, tampoco cuenta con ningún programa informático que le ayude a elaborar ordenes e informes de producción por lo que el gerente de producción tiene que realizarlo de manera manual o en hojas de Excel para llevar los controles necesarios.

Del área de producción depende en gran medida la entrega de los pedidos a tiempo, sin embargo, existen algunos problemas que no ayudan a conseguirlo al 100% o con la rapidez requerida, ya que por ser una producción multiestilo la productividad diaria constantemente decae y esto genera que los pedidos se retrasen; asimismo, en algunas ocasiones existen problemas de abastecimiento de materiales que no logran identificarse con tiempo debido a la falta de un sistema de inventario eficiente que ayude a monitorear constante y fielmente las existencias. En la producción de estilos nuevos es de vital importancia que el diseño de estos cumpla las especificaciones mínimas requeridas para no entorpecer el proceso.

La maquinaria es otro factor importante para el área de producción ya que por ser especializada para la fabricación de calzado cualquier falla de esta retrasa la producción y por consiguiente la entrega de pedidos y aunque se cuenta con bastante maquinaria hay algunas que ya superan su vida útil y por tanto requieren mayor mantenimiento, con el inconveniente que en muchas ocasiones los repuestos solo se encuentran fuera del país.

Área de Ventas:

Se encarga de la comercialización del calzado fabricado. Consta de un gerente de ventas, una encargada de facturación, 5 vendedores y un encargado de bodega de producto terminado.

Gerencia de ventas: Administra la fuerza de ventas y cumple con las funciones de:

- ✓ Autorizar pedidos de clientes.
- ✓ Establecer y evaluar métricas de ventas.
- ✓ Elaborar pronósticos de ventas.
- ✓ Participar en la planificación de la producción.
- ✓ Supervisar a la fuerza de ventas.
- ✓ Mantenimiento del catálogo de productos.
- ✓ Monitorear a la competencia

Encargada de facturación: Apoya la gestión de venta de los 5 vendedores encargándose de:

- ✓ Recibir e imprimir diariamente los pedidos que los cinco vendedores envían.
- ✓ Entregar al gerente de ventas los pedidos para su aprobación.
- ✓ Grabar los pedidos en el sistema informático.
- ✓ Pasar los pedidos autorizados a bodega para su preparación
- ✓ Facturar los pedidos preparados.
- ✓ Procesar recibos de cobro de cada vendedor
- ✓ Elaborar reportes diarios y mensuales de ventas, cobros y facturación.

Vendedores: Son los encargados de visitar a los clientes y hacer la labor de ventas. En total son 5 vendedores divididos por países y zonas. Para El Salvador hay 2 vendedores que trabajan la zona oriental y occidental-paracentral y para Guatemala hay 3 vendedores que trabajan la zona oriental, central y occidental. Cumplen con las funciones de:

- ✓ Visitar a los clientes de la zona asignada.
- ✓ Revisar existencias de producto terminado.
- ✓ Vender los productos que se encuentren dentro del portafolio vigente.
- ✓ Enviar los pedidos de clientes para su despacho.
- ✓ Gestionar el cobro de las facturas vencidas y por vencer.
- ✓ Remesar diariamente los cobros realizados.
- ✓ Liquidar los recibos de cobro con la encargada de facturación.
- ✓ Monitorear constantemente a la competencia.

Encargado de bodega de producto terminado: Prepara diariamente los pedidos de los estilos que tienen existencia y los que quedan pendientes de despacho los archiva para monitorearlos posteriormente cuando se produzcan.

Proceso de comercialización

- ✓ La empresa pone a disposición del cliente un stock de inventario de donde puede escoger el estilo de su preferencia, el color y numeración para realizar su pedido.
- ✓ El vendedor visita al cliente y muestra al cliente el catálogo de productos vigentes
- ✓ Cliente revisa su inventario y realiza el pedido
- ✓ El vendedor toma el pedido en un formulario preimpreso, toma fotografía y la envía por medio de WhatsApp a la encargada de facturación.
- ✓ La encargada de facturación recibe e imprime el pedido y lo pasa a autorización
- ✓ El pedido es autorizado por el gerente de ventas
- ✓ La encargada de facturación graba el pedido en el sistema informático
- ✓ Y pasa el pedido a bodega para que sea preparado
- ✓ El pedido es preparado y se envía a facturación
- ✓ Se factura el pedido y se despacha

Hallazgos en el área:

<p>Los resultados del área de ventas se miden en la captura de la demanda y en el monto total facturado, ambos indicadores son de suma importancia y la brecha entre estos debería ser poca, sin embargo, hay muchos pedidos que no logran ser facturados debido a diversos factores como la toma de pedidos equivocados, la falta de existencia de los productos requeridos, retrasos en el área de producción, pedidos duplicados y/o pedidos retenidos por cuentas en mora; esto ocasiona que la empresa no pueda ser eficiente en sus despachos.</p>

<p>La actividad del despacho es realizada por solamente una persona y es de manera manual, sin código de barras, ni sistemas de monitoreo lo que ha generado en algunas ocasiones confusiones entre estilos y retrasos en información necesaria para los vendedores al momento de tomar pedidos. El sistema informático utilizado no muestra en tiempo real el dato de la existencia disponible lo que ocasiona que se tomen pedidos de productos que ya no tienen disponibilidad con ello generando que el pedido no se despache de inmediato sino hasta que haya existencia.</p>

El puesto de la asistente de ventas está sobrecargado de funciones ya que tiene que manejar la información del gerente de ventas, la de los cinco vendedores y sus clientes que suman 350 aproximadamente, lo que demanda mucho tiempo y diariamente los vendedores requieren de información importante que por la saturación de actividades no se les entrega a tiempo generando a su vez que no se puedan resolver dudas y requerimiento de los clientes en el momento indicado.

En cuanto al marketing, la empresa no cuenta con un departamento, las únicas exploraciones que se hacen son por medio de pequeños estudios de mercado realizados por los vendedores y tampoco cuenta con un plan de mercadeo que le ayude a proyectarse a mayor escala. La publicidad que maneja solamente es por redes sociales y no invierte recursos en publicidad en medios impresos, radiales o televisivos.

Área Financiera:

Se encarga de la optimización de los recursos monetarios de la empresa, esta área la componen un gerente financiero, un contador, una encargada de inventarios y las funciones de créditos y cobros que son realizadas por el mismo personal de administración y ventas.

Gerencia Financiera: Coordina todas las actividades relacionadas con la obtención, asignación y uso óptimo de los recursos de la empresa. Cumple con las funciones de:

- ✓ Gestionar fondos de corto plazo (capital de trabajo) para el pago de planillas, proveedores, seguridad social e impuestos.
- ✓ Dar seguimiento a los cobros con cada uno de los vendedores.
- ✓ Realizar la programación semanal de pagos a proveedores.
- ✓ Programar pagos de intereses y pagos de cuotas de créditos de corto y largo plazo.
- ✓ Pagar Salarios, comisiones a vendedores, servicios básicos, proveedores, impuestos.
- ✓ Atender solicitudes de información de los bancos.
- ✓ Atender demanda de información de la gerencia general, gerente de ventas y producción.
- ✓ Colaborar con la programación de la producción en acompañamiento con la gerencia de producción, de ventas, de diseño y gerencia general.
- ✓ Negociar con proveedores de materiales y de servicios
- ✓ Preparar proyecciones del estado de resultados de cada año.
- ✓ Informar trimestralmente los resultados de la empresa.

Contador: Registra todas las operaciones contables de la empresa, sus funciones son:

- ✓ Registrar las ventas y gastos de la empresa
- ✓ Elaborar planillas de pago y previsionales de ISSS y AFP
- ✓ Revisar tarjetas de marcación para el pago de horas extras
- ✓ Administrar expedientes del personal y cartas de recomendación.
- ✓ Preparar el cierre mensual y elaboración de estados financiero y cierre anual
- ✓ Establecer el cálculo de indemnizaciones cuando hay renuncias o despidos
- ✓ Elaborar libros contables de compras, ventas, diario mayor.
- ✓ Preparar declaraciones de impuestos.
- ✓ Realizar trámites legales y contables en Centro Nacional de Registros, Alcaldía municipal, Ministerio de Hacienda y demás instituciones.

Encargada de inventarios: Registra las operaciones de entrada y salida en los inventarios de producto terminado de materia prima, tiene a su cargo el envío diario de existencias.

Créditos y cobros: Estas funciones se encargan de gestionar el cobro con los clientes y procesarlos una vez sean realizados; han sido asumidas por la asistente administrativa, la encargada de facturación y la gerente financiero.

Hallazgos en el área:

<p>Es importante destacar que dentro del área financiera hay actividades que no corresponden a la gerencia financiera, las cuales restan oportunidad para el desarrollo de planeación financiera. Asimismo, algunas actividades que corresponden al área de recursos humanos se han asignado a contabilidad. La saturación de actividades que se da en muchos puestos de la empresa además de ser ocasionada por la falta de manuales que definan las funciones en cada cargo también se da por la falta de presupuesto para la creación de nuevos puestos.</p>

<p>A pesar de la buena captura de pedidos y ventas que la empresa realiza no logra obtener la rentabilidad y liquidez esperada. La rentabilidad sobre ventas es absorbida por sus altos costos de operación y por los gastos financieros de las deudas adquiridas.</p>

<p>La poca liquidez es generada por el desfase en el ciclo de conversión de efectivo ya que la empresa tiene una política de cuentas por cobrar a 90 días, pero a sus proveedores les tiene que cancelar de 30 a 60 días y en algunas ocasiones hasta de contado, situación que ha generado que la rentabilidad sobre ventas no sea la que sus accionistas requieren.</p>

2.7.5 Análisis FODA

Presenta un análisis interno con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa; asimismo, un análisis externo con las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 6: Análisis FODA de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

ENTORNO INTERNO	ENTORNO EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de 35 años en el sector calzado ✓ Alta experiencia del personal en la fabricación de calzado. ✓ Personal calificado en todas las áreas. ✓ Mística de trabajo en base al servicio. ✓ Productos de alta calidad y comodidad. ✓ Gran aceptación de estilos en el mercado. ✓ Conocimiento del mercado y del producto. ✓ Reconocimiento de la marca en ascenso. ✓ Exportaciones del 65% de la producción a Guatemala. ✓ Control de calidad en producción. ✓ Alta demanda de los productos. ✓ Cartera con más de 350 clientes en El Salvador y Guatemala. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una industria fuerte y en expansión ✓ Incremento de un 24% en las exportaciones salvadoreñas. ✓ Acceso a financiamiento bancario ✓ Existe un 52.7% de población femenina ✓ Alta demanda del calzado, entre 6 y 7 pares al año por cada mujer. ✓ Exportaciones a otros países de la región. ✓ Innovación de tecnologías para calzado. ✓ Realización de ferias de calzado, maquinaria y materiales en el extranjero. ✓ Escasez de producto importado que genere mayor demanda de la producción local. ✓ Atracción de nuevos clientes con la apertura de nuevos centros comerciales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene manuales administrativos, de organización, bienvenida, de políticas, descripción de puestos y procedimientos. ✓ Sobrecarga de funciones en área administrativa y logística. ✓ Falta de capacitación técnica al personal. ✓ Pocos incentivos para el personal. ✓ Tecnología desfasada en software y en maquinaria. ✓ El ciclo operativo es muy largo: 135 días. ✓ Retrasos en el proceso de producción. ✓ Local con espacio físico insuficiente. ✓ Capacidad de producción inferior a la demanda, se cubre el 85% de los pedidos. ✓ Retrasos en el despacho de pedidos. ✓ Altos niveles de endeudamiento. ✓ Falta de liquidez para cumplir con algunos gastos e inversiones. ✓ Baja rentabilidad, menor al 6% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del 40% de las importaciones de calzado a la región centroamericana, siendo China el principal proveedor. ✓ Aumento en los precios de las materias primas y fletes. ✓ Crisis en la cadena de suministros a nivel mundial: escasez de contenedores marítimos y retrasos de los mismos. ✓ Incremento de la tasa de inflación. A mayo 2022 llegó a 7.5% por lo que el consumidor podría destinar menos a la compra de calzado priorizando otras necesidades. ✓ Tratado de libre comercio con China por exención de gravámenes a importaciones ✓ La competencia otorga más de 90 días de crédito a los clientes. ✓ Precios de la competencia por debajo de los de la empresa. ✓ Nuevos competidores a menores costos.

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por Industrias Fénix, Abril 2022

2.7.6 Análisis PEST

Se deriva de las siglas para los 4 factores que esta técnica analiza: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.

Tabla 7: Análisis PEST de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Condición		IMPACTO					
		ALTO		MEDIO		BAJO	
		+	-	+	-	+	-
P	El calzado salvadoreño se encuentra con acceso libre de aranceles, a los mercados de la región, como parte de los beneficios de la Integración Centroamericana.	X					
	Asignación de un 12% de las compras gubernamentales para la micro, pequeña y mediana empresa			X			
	Respaldo Gubernamental para el fomento y desarrollo productivo.		X				
	Reformas a la ley de pensiones: Incremento del 1% de aportación patronal				X		
E	Banco Central de Reserva proyecta un crecimiento económico de 3.2% para El Salvador en 2022	X					
	Tasa de inflación alcanzó el 7.5% en mayo 2022	X					
	Exportaciones salvadoreñas registran récord de US\$710.2 millones en marzo de 2022	X					
	El sector calzado reflejó una disminución de 637 puestos de trabajos con respecto al año anterior	X					
	El Salvador representa el segundo país exportador de Centroamérica, como proveedor de calzado a los Estados Unidos	X					
	En 2020 las importaciones de calzado sufrieron una disminución del 26.50% con respecto a 2019	X					
	Desabastecimiento de materias primas importadas	X					
	Incremento en el costo de materias primas	X					
S	Las mujeres representan el 52.7% de la población total de El Salvador, según el último censo poblacional	X					
	Altos niveles de desempleos en la población económicamente activa de acuerdo con la OIT son del 6.3% para el año 2019.		X				
	Reducción de homicidios en el país	X					
T	Estrategia de atracción de inversionistas del sector calzado con inversión directa en Maquinaria y Tecnología	X					
	Producción bruta de US\$ 182.5 millones que representa una participación del 1.7% dentro de la producción industrial dado a partir de la inversión en maquinaria y equipos.		X				
	Uso de modelos de negocios fomentados en el uso de las tecnologías de la información, redes sociales.	X					

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Banco Central de Reserva

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se fundamenta en la matriz metodológica de la investigación en donde existe un universo de poblaciones estadísticas, las cuales son: Personal técnico, personal administrativo, personal de ventas, maquinaria e indicadores financieros, para el análisis de las mismas se utilizaron los instrumentos del cuestionario para el personal técnico, de administración, de ventas y entrevistas a las respectivas gerencias, asimismo, se utilizó la observación directa para evaluar la maquinaria utilizada en el proceso de producción y las razones financieras para analizar los indicadores financieros de la empresa.

El objetivo del diagnóstico realizado a Industrias Fénix es conocer más de cerca su situación actual e identificar factores claves para proponer posibles soluciones a los problemas actuales. La etapa de diagnóstico se realizó durante el mes de mayo y junio de 2022 tomando en consideración la información comprendida durante el periodo 2016 y 2021.

3.1 Personal Técnico

	Magnitud	Muestra
Personal Técnico de Industrias Fénix	81	31

La población definida como personal técnico son todos aquellos que ocupan una posición dentro de la planta de producción definidos como jefe de producción, supervisores, operarios, bodegueros y personal de mantenimiento. La edad promedio del personal técnico de Industrias Fénix, S.A de C.V. está comprendida entre los 30 a 50 años, con un nivel educativo promedio de bachillerato y con una experiencia laboral y antigüedad en la empresa mayor a cinco años.

Los entrevistados respondieron a una serie de preguntas cerradas donde se evidenció que más del 64% cuenta con especialización en el área de calzado y en su mayoría afirman conocer los objetivos de la empresa y tener definidas las funciones a realizar en su puesto de trabajo, aunque manifiestan no haberlas recibido por escrito y que realizan más de alguna actividad que no corresponde a su puesto. En cuanto a las herramientas de trabajo manifiestan que cuentan con las necesarias para realizarlo y se encuentran en buenas condiciones, así como la iluminación y limpieza del lugar. El 100% del personal técnico entrevistado manifiesta tener comunicación directa con su jefe inmediato, metas establecidas, recibir todas sus prestaciones de ley y sienten que la dirección de la empresa está al servicio de sus

colaboradores; no obstante, manifiestan que no reciben incentivos adicionales y solo un 24% manifestó recibir capacitaciones constantemente, lo que evidencia que la empresa ha dado mayor relevancia a algunas áreas más que a otras.

También se realizaron preguntas abiertas sobre los principales inconvenientes que se presentan en el área técnica y sus posibles causas; en donde de las 31 personas de la muestra, el 61% emitió opinión y el resto considera que todo marcha bien.

Gráfico 2: Principales inconvenientes para el personal técnico de Industrias Fénix

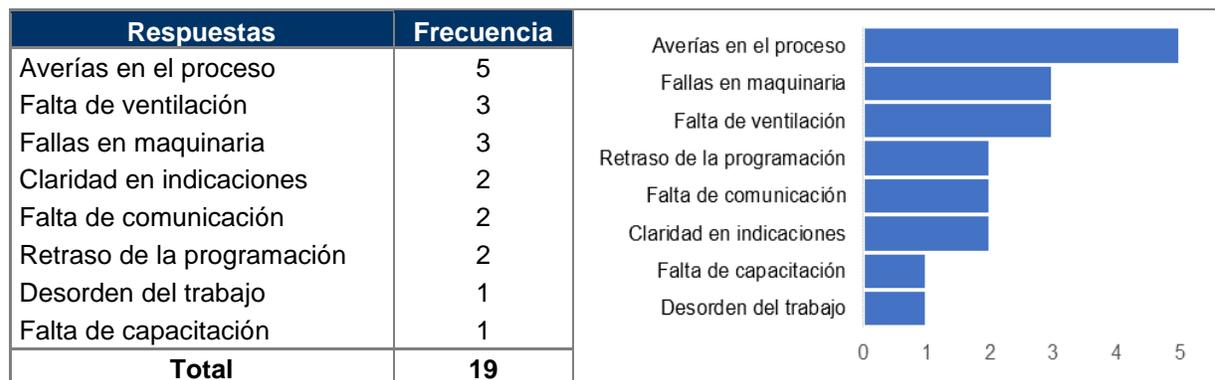


Gráfico 3: Causas de los inconvenientes para el personal técnico de Industrias Fénix

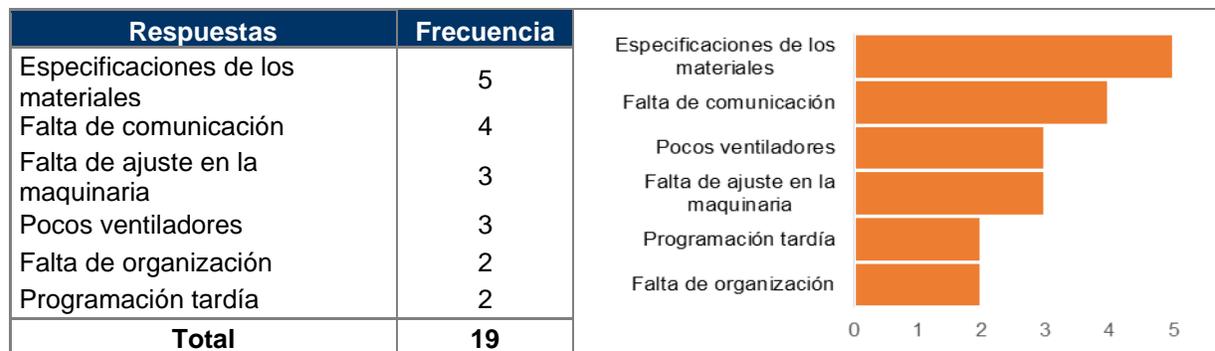
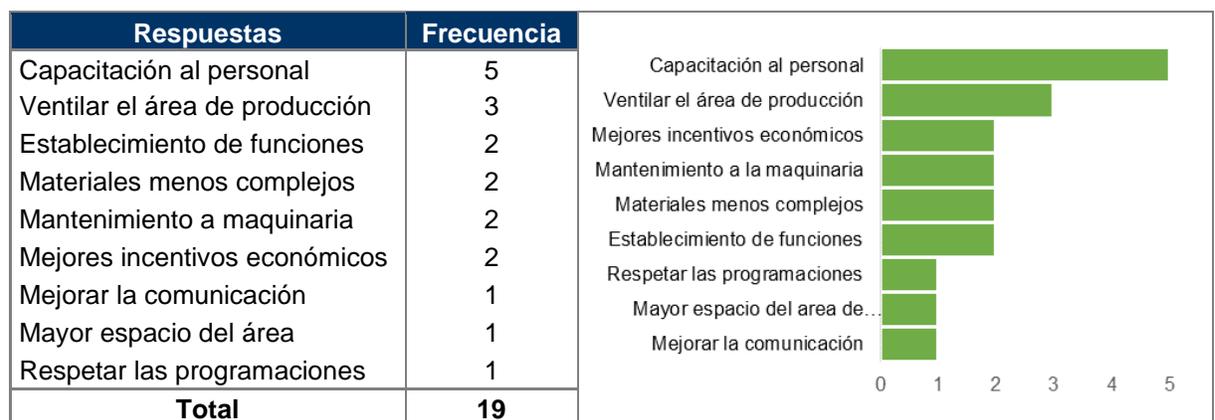


Gráfico 4: Sugerencias para mejorar inconvenientes para el personal técnico



3.2 Personal Administrativo

	Magnitud	Muestra
Personal Administrativo de Industrias Fénix	7	7

Se define como personal administrativo al involucrado con la toma de decisiones de la empresa y responsable de las actividades administrativas, finanzas y contabilidad. La magnitud del personal administrativo de Industrias Fénix es de 7 personas las cuales se encuestaron en su totalidad y además se entrevistó a la Gerencia General y a la Gerencia Financiera.

La edad promedio del personal administrativo está comprendida entre los 30 a 50 años, con un nivel educativo de bachillerato a educación superior y con especializaciones en sus áreas, cuenta con una experiencia laboral y antigüedad en la empresa mayor a diez años.

La totalidad del personal administrativo manifiesta conocer los objetivos de la empresa, tener comunicación directa con su jefe inmediato, definidas sus funciones aunque no de manera escrita, ya que solamente 2 dependientes del área financiera han recibido por escrito sus funciones, lo que evidencia que no hay una estandarización en el proceso de establecimiento de funciones; asimismo, la mayoría considera que realizan más funciones de las que les compete a su puesto, generando una sobrecarga de trabajo en puestos importantes y aunque cuentan con las herramientas necesarias para realizar el trabajo no las consideran en óptimas condiciones debido a que la tecnología del sistema informático ya está desfasada, lo que también genera retraso e inexactitudes en la ejecución de su trabajo. En cuanto a la remuneración, el personal administrativo cuenta con todas las prestaciones de ley, mas no así con incentivos económicos adicionales y capacitaciones constantes, pero a pesar de ello, consideran que la dirección de la empresa está comprometida con sus colaboradores y se sienten satisfechos con la empresa.

Gráfico 5: Principales inconvenientes del personal administrativo de Industrias Fénix

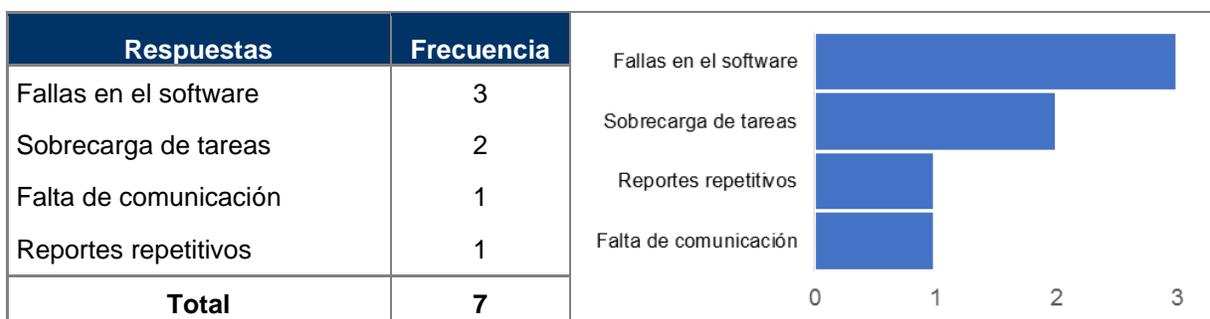
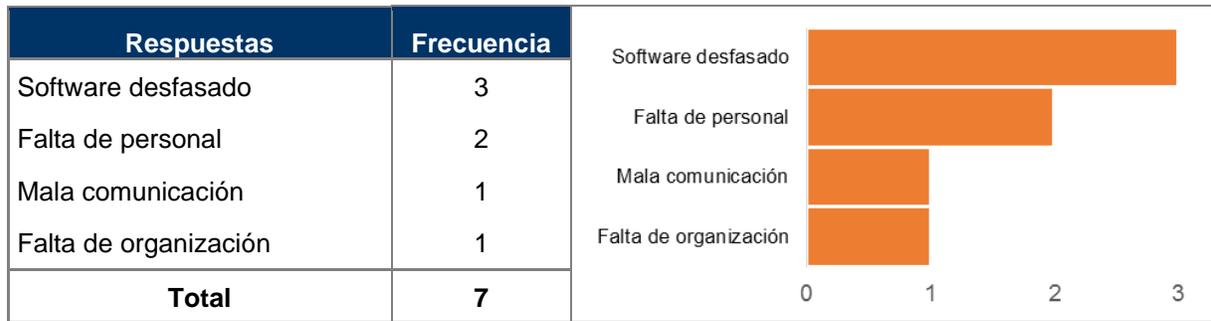


Gráfico 6: Causas de inconvenientes del personal administrativo de Industrias Fénix



El software contable y administrativo de Industrias Fénix, se encuentra desfasado por lo que se hace difícil dar el debido mantenimiento y soporte ocasionando que falle constantemente y generando así atraso en las labores a realizar. Asimismo, faltan algunos módulos como el de Planillas que podría agilizar su elaboración. También es importante resaltar la sobrecarga de funciones generada por la falta de mayor personal.

Como parte de las **acciones para mejorar**, el personal administrativo sugiere:

- ✓ Cambio del software por uno de tecnología más reciente.
- ✓ Reorganización de funciones o contratación de más personal.
- ✓ Mejorar los canales de comunicación
- ✓ Recibir capacitaciones ya que hace más de tres años no reciben una.

3.3 Personal de Ventas

	Magnitud	Muestra
Personal de Ventas de Industrias Fénix	6	6

El personal de ventas de Industrias Fénix está compuesto por 6 personas, de las cuales hay un gerente de ventas y cinco vendedores de mayoreo destacados en diferentes áreas de El Salvador y Guatemala. La edad promedio del personal de ventas es de 50 años, con un nivel educativo de bachillerato y especializaciones en ventas, tienen una vasta experiencia de más de 10 años y el tiempo de laborar en la empresa en su mayoría supera también los diez años, solamente hay dos vendedores que tienen menos de diez años en la empresa. Conocen los objetivos y metas de la empresa y de su área y afirman conocer sus funciones, las cuales fueron entregadas por escrito solamente al personal más reciente, la mayoría afirma que cumplen con sus funciones sin realizar actividades que no les corresponden y que cuentan con las condiciones y herramientas necesarias para realizarlas.

También manifiestan recibir todas las prestaciones de ley y únicamente el 50% está motivado con incentivos adicionales, ya que la estructura de remuneración para algunos es por salario fijo y para otros es por comisión lo que puede estar influyendo en algunos resultados. Asimismo, en cuanto a capacitaciones expresan que la empresa los ha capacitado en muchas ocasiones pero que actualmente tienen más de tres años sin recibirlas.

Al personal de ventas se le realizó preguntas adicionales específicas al área de despacho y satisfacción del cliente, dando como principales resultados que:

- ✓ Los pedidos no siempre se despachan completos.
- ✓ Los pedidos no siempre se entregan en el momento solicitado o esperado por el cliente.
- ✓ Hay pocos errores en el despacho de los pedidos
- ✓ Hay devoluciones de producto por baja rotación y muy pocas veces es por averías.
- ✓ Los precios de los productos de la empresa son competitivos
- ✓ Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del producto y del servicio.

Gráfico 7: Principales inconvenientes del personal de ventas de Industrias Fénix

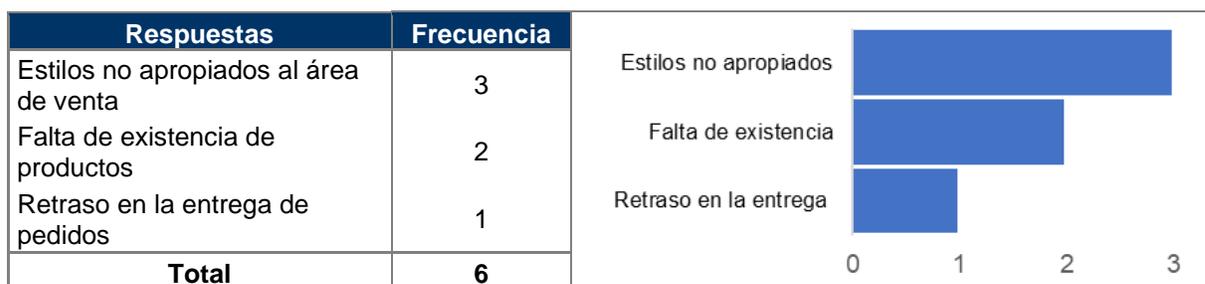
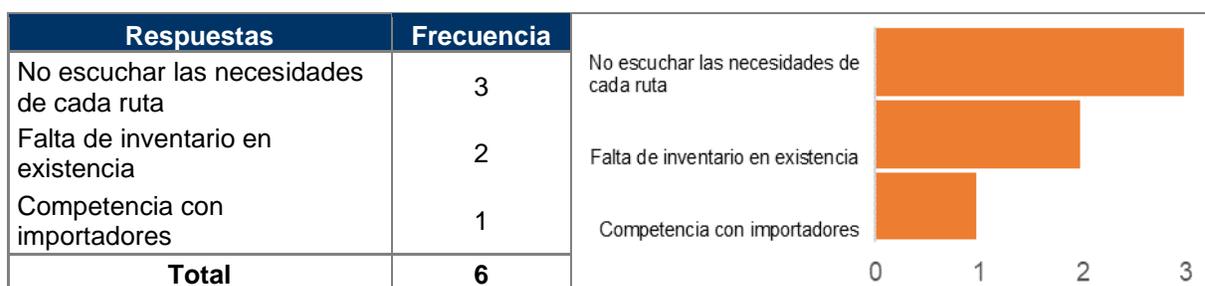


Gráfico 8: Causas de los inconvenientes del personal de ventas de Industrias Fénix



Y sugieren a la empresa las siguientes **acciones de mejora**:

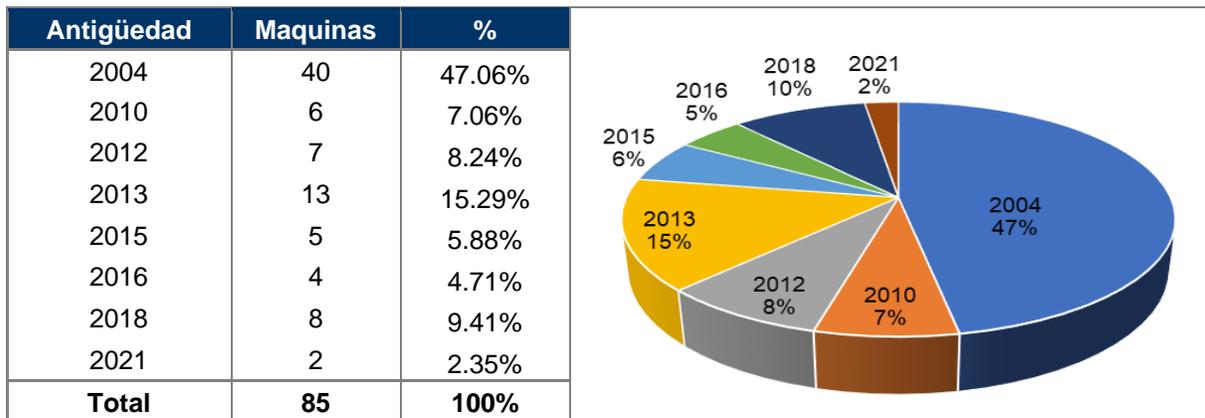
- ✓ Mantener inventario de productos campeones y eliminar estilos de poca rotación
- ✓ Visitar personalmente a los clientes para conocer sus necesidades
- ✓ Brindar capacitaciones constantemente para estar actualizados.

3.4 Maquinaria

	Magnitud	Muestra
Maquinaria utilizada por Industrias Fénix	85	85

Se consideró la maquinaria y las herramientas con las que cuenta la empresa para producir y las condiciones en que se encuentra. En total Industrias Fénix posee 85 máquinas para la fabricación de calzado y para evaluar su estado se realizó un recorrido por la planta de producción donde se recopiló información de las condiciones en las que se encuentra y también se entrevistó al Gerente de Producción y al Encargado de Mantenimiento. Se levantó un censo (Anexo 1) donde se describe marca, modelo, serie, tipo de tecnología y año de adquisición de cada máquina.

Gráfico 9: Antigüedad de la maquinaria utilizada por Industrias Fénix, S.A. de C.V.



El 62% de la maquinaria supera los diez años de antigüedad por lo que se hace sumamente necesario renovar la tecnología para que el proceso de producción sea más rápido y eficiente. Es importante destacar que la totalidad ha sido importada debido a la escasez de proveedores en el país, lo que genera también altos costos en mantenimiento.

La empresa cuenta con un encargado de mantenimiento interno y soporte externo quienes realizan mantenimiento preventivo y correctivo a menudo. El principal criterio que la empresa tiene para reemplazar una maquina es hasta que cumple su vida útil y ya no funciona.

Es importante que Industrias Fénix renueve la tecnología de su maquinaria para agilizar los procesos, reducir costos de mantenimiento e incrementar la productividad.

3.5 Indicadores Financieros

Se realizó un análisis de los estados financieros de Industrias Fénix, S.A de C.V. (Anexo 2)

3.5.1 Razones de liquidez

$$\begin{aligned} \text{Liquidez corriente} &= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} \\ \text{Prueba Acida (Rápida)} &= \frac{\text{Activos corrientes menos inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} \end{aligned}$$

Tabla 8: Razones de liquidez 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Corriente	1.41	1.22	1.56	1.26	1.78	2.53
Prueba acida	0.86	0.92	1.01	0.84	1.33	1.85

Gráfico 10: Liquidez Corriente 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

La liquidez corriente de la compañía en el periodo comprendido 2016 -2021 presenta un crecimiento relacionado principalmente con las cuentas por cobrar y una disminución del financiamiento de bancario de corto plazo.



Gráfico 11: Prueba ácida 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Al descontar el valor de los inventarios la compañía posee 1.85 dólares para hacer frente a los pasivos corriente exigibles, lo cual se considera una buena cobertura, pero el inconveniente está relacionado con el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar.



3.5.2 Razones de apalancamiento

$$\begin{aligned} \text{Deuda a Capital de accionistas} &= \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de Accionistas}} \\ \text{Deuda a total de Activos} &= \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} \end{aligned}$$

Tabla 9: Razones de apalancamiento 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Deuda a capital de accionistas	4.09	4.24	5.16	4.86	5.22	4.70
Deuda a total de activo	0.71	0.81	0.79	0.74	0.79	0.80

Gráfico 12: Deuda a capital de accionistas 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

La razón deuda a capital de accionistas denota una alta concentración de la deuda contra el capital de los accionistas, una relación la cual históricamente se mantiene en niveles superiores a 4 veces el capital de los accionistas.



Gráfico 13: Deuda total de activo 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

La razón deuda a total de activos de la compañía se muestra en niveles históricos que oscilan entre 0.71 y 0.81 lo cual es una medida que muestra el grado en que la empresa usa el dinero prestado, denota la alta concentración en la deuda.



3.5.3 Razones de cobertura

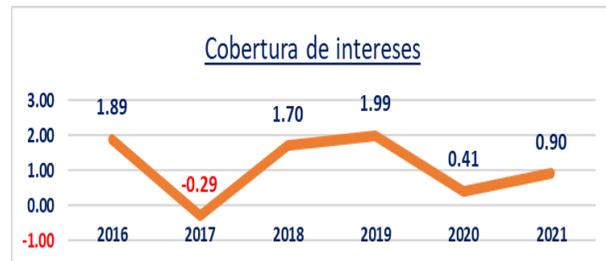
$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{UAI}}{\text{Gasto de interés}}$$

Tabla 10: Razones de cobertura 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cobertura de intereses	1.89	-0.29	1.70	1.99	0.41	0.90

Gráfico 14: Cobertura de intereses 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

En los últimos años se refleja que la empresa no logra una cobertura de intereses óptima debido a la alta concentración de la deuda y el bajo margen bruto.



3.5.4 Razones de actividad

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación de cuentas por cobrar (CC)} &= \frac{\text{Ventas al crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}} \\
 \text{Rotación de cuentas por cobrar en días (CCD)} &= \frac{365}{\text{CC}} \\
 \text{Rotación de Inventarios (RI)} &= \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}} \\
 \text{Rotación de Inventarios en días (RID)} &= \frac{365}{\text{RI}} \\
 \text{Rotación de Activos Totales} &= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}
 \end{aligned}$$

Tabla 11: Razones de actividad 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación de cuentas por cobrar	3.29	3.05	2.90	2.95	1.46	2.50
Rotación de cuentas por cobrar en días	111	120	126	124	251	146
Rotación de inventarios	2.94	6.10	3.28	3.52	2.52	4.37
Rotación de inventarios en días	124	60	111	104	145	83
Rotación de activos totales	1.46	1.58	1.31	1.38	0.70	1.25

Gráfico 15: Rotación de cuentas por cobrar 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

La rotación de las cuentas por cobrar se considera baja, históricamente rotan entre 1.46 y 3.29 veces esto hace que el flujo de efectivo a la compañía sea lento, generando un problema de disponibilidad de efectivo en caja y bancos.



Gráfico 16: Rotación en días de las cuentas por cobrar 2016-2021 de Industrias Fénix

Tal cual nos indica la rotación de cuentas por cobrar que es de lento movimiento al traslado a los días de cobro estos oscilan entre 111 y 251 días los cuales generan un problema de flujo de efectivo a la empresa y no permiten el cumplimiento de pagos con menor vencimiento.



Gráfico 17: Rotación de inventarios 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

También es un punto que es necesario mejorar, históricamente estos rotan entre 2.94 y 6.10 veces lo cual podría generar problemas de deterioro de inventarios por lento movimiento y generar pérdidas.



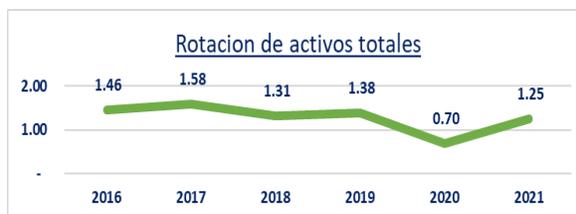
Gráfico 18: Rotación de inventarios en días 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Como indica la rotación de inventarios, esta es de lento movimiento. Al trasladarlo a días de inventarios se confirma que los inventarios se convierten en ventas entre 60 y 145 días los cuales generan un problema de flujo de efectivo a la empresa.



Gráfico 19: Rotación de activos totales 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

La rotación de activos totales se considera eficiente, históricamente la capacidad que tienen los activos totales de generar las ventas oscila entre 0.70 y 1.46 veces



3.5.5 Razones de rentabilidad:

$$\text{Margen de Ganancia Neta} = \frac{\text{Ganancia Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (RSI)} = \frac{\text{Ganancia Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 12: Razones de rentabilidad 2016-2022 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margen de ganancia neta	6%	-6%	3%	4%	-5%	-1%
Rendimiento sobre la inversión	9%	-10%	3%	6%	-4%	-1%
Margen de ganancia neta por rotación de activos totales	9%	-9%	4%	6%	-4%	-1%
Rendimiento sobre el capital	51%	-51%	23%	38%	-25%	-5%

Gráfico 20: Margen de ganancia neta 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

Es tan bajo que inclusive en el periodo examinado se tienen años con pérdidas netas los cuales fluctúan entre -6% hasta 6%, los años en que el indicador mejora está relacionado con los años en que le margen bruto es superior al 30%

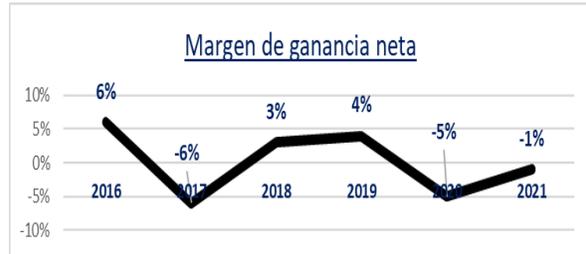


Gráfico 21: Rendimiento sobre la inversión 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

El rendimiento sobre la inversión se ve deteriorado por los resultados obtenidos, en el periodo examinado se tienen pérdidas netas que castigan el indicador y por lo tanto el conjunto de activos no tienen ganancias, el indicador oscila entre -10% y 9%

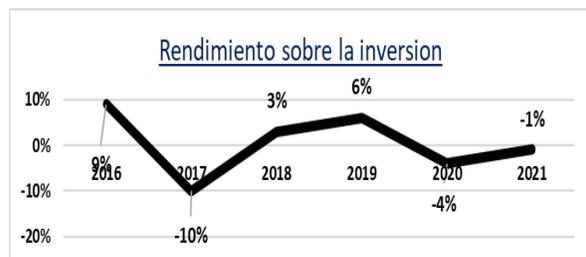


Gráfico 22: Margen de ganancia neta por rotación de activos totales 2016-2021

El indicador del margen de ganancia neta por la rotación de los activos totales presenta la rentabilidad de los activos con respecto a las utilidades netas obtenidas para el periodo investigado este fluctuó entre -10% y 6% el cual se considera que ineficiente

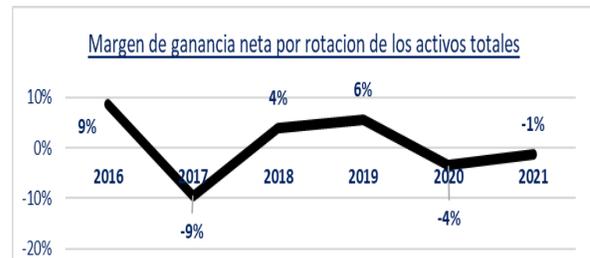


Gráfico 23: Rendimiento sobre el capital 2016-2021 de Industrias Fénix, S.A. de C.V.

El rendimiento sobre el capital presenta en el año 2021 (-5%), 2020 (-25%) y 2017 (-51%) un deterioro significativo sobre los retornos que los accionistas tienen por la inversión en capital realizado. Para el año 2016 se obtuvo la mejor relación de 51%



CAPITULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Las debilidades identificadas mediante el diagnóstico realizado en el capítulo anterior dejan en evidencia la necesidad de proponer estrategias que ayuden a fortalecer el desempeño de Industrias Fénix, S.A. de C.V. A continuación, se desarrollan cada una de las propuestas:

4.1 Área administrativa

- Elaboración de los manuales: de organización y descripción de puestos, de bienvenida, de políticas y procedimientos y de calidad. (*Anexo 5*).
- Capacitar constantemente al personal de todas las áreas de la empresa: identificar las necesidades de los aspectos en los que los empleados que requieren capacitación y elaborar de un plan de capacitación que priorice dichas necesidades.
- Motivar al personal de todas las áreas con incentivos monetarios o en especie para generar una mayor productividad y eficiencia.
- Divulgar la filosofía organizacional de la empresa: Colocar en las instalaciones de la empresa la declaración de misión, visión y valores para que sean del conocimiento de todos los colaboradores de la empresa y se sientan identificados.
- Creación del departamento de recursos humanos para gestionar la correcta selección, entrenamiento y seguimiento del personal.
- Actualización del software con los módulos de información de: pedidos, clientes, facturación, contabilidad, planillas, cuentas por cobrar, inventarios, costos y tesorería.

4.2 Área de Producción

- Inversión en nueva maquinaria para actualizar la existente y optimizar el proceso de producción, reducir costos en mantenimiento y generar mayor productividad diaria.
- Creación de los departamentos de compras y planificación para la correcta ejecución del proceso de planeación, esto permitirá al gerente de producción dedicarle más tiempo a la mejora continua del proceso productivo.
- Inversión en software para planificación y monitoreo de la producción, lo que permitirá tener información confiable a un menor tiempo y mayor control de la producción.
- Expandir su capacidad de producción: incrementar la producción diaria con la adquisición de nueva maquinaria, contratación de más personal y un local con mayor espacio.

4.3 Área de Ventas y Marketing

- Creación de un departamento de marketing que contribuya al sostenimiento de los clientes actuales, atracción de nuevos clientes, estudio de las nuevas tendencias y monitoreo de la competencia.
- Elaboración de un plan de marketing que defina los objetivos y estrategias que la empresa ha de seguir para conseguir sus metas propuestas.
- Realizar estudios de mercado para lanzamientos de nuevos productos con el objetivo de conocer de primera mano los gustos y necesidades de los consumidores, evitar lanzar productos al mercado sin previa evaluación y sondeo.
- Dotar de mayor personal al área de facturación y despacho para evitar sobrecarga de trabajo, proporcionar información de manera más rápida y evitar errores en el despacho.
- Mantener identificados a los clientes más rentables y visitarles constantemente para mantenerlos fidelizados.
- Invertir en publicidad y promoción para potenciar la marca.

4.4 Área Financiera:

Liquidez y solvencia:

Para satisfacer oportunamente el pago a proveedores, planillas, contribuciones sociales, servicio de la deuda, entre otros egresos es necesario que la empresa disponga de un mayor nivel de disponibilidad de efectivo para lo que se propone.

- Establecer nuevas políticas de crédito que permitan realizar una gestión efectiva de la recuperación de las cuentas por cobrar: Realizar evaluaciones para otorgar créditos a nuevos clientes, establecer techos de crédito para los clientes actuales, fijar y respetar los días de plazo para cada cliente según evaluación.
- Escalonar los descuentos otorgados a clientes según el plazo de pago:

	Contado	A 30 días	A 45 días	A 60 días	Mayor a 60
Descuento	12%	10%	7%	5%	0%

Rotación de cuentas por cobrar:

- Reducir el plazo del crédito actual otorgado a los clientes a un máximo de 60 días calendario para que la empresa pueda disponer de mayor efectivo y necesite menos financiamiento bancario.

Rotación de cuentas por pagar:

- Negociar con los proveedores créditos mayores a 60 días y descuentos por volumen, asimismo cotizar con diferentes proveedores para obtener el mejor precio y calidad.

Rotación de inventarios:

- Reducir el nivel de inventario mediante la optimización de la función de compras.
- Llevar un estricto control y monitoreo de los inventarios de materia prima y producto terminado para evitar el deterioro de productos.

Apalancamiento:

- Establecer un plan de amortización de la deuda que permita reducir el endeudamiento y los gastos financieros.

Rentabilidad:

Los indicadores relacionados con la rentabilidad se verán mejorados en la medida que se adopten las estrategias:

- Determinación de punto de equilibrio de la compañía.
- Buscar eficiencias de costos a través de la adopción de nuevos métodos y tecnología que permitan eliminar o reducir desperdicios y reprocesos en el proceso de producción.
- Implementación de presupuestos de ventas, gastos, producción e inversión con el objetivo de establecer límites que permitan la reducción de costos y gastos.
- Incrementar el volumen de ventas potencializando clientes existentes y adquiriendo nuevos clientes o mercados.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Área Administrativa

- Industrias Fénix, S.A de C.V no cuenta con manuales administrativos: de organización y descripción de puestos, de bienvenida, de políticas y procedimientos y de calidad, lo que ha generado errores y retrasos en la realización de las actividades de la empresa, así como también la sobrecarga de funciones en las áreas de administración y logística.
- Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que gestione al personal de manera correcta, aun considerando que son 94 empleados que requieren de una gestión constante en cuanto a capacitación e incentivos.
- Hace más de tres años que no se capacita al personal de toda la empresa, lo que genera fallas en los procesos y procedimientos.
- Los empleados de todos los departamentos manifiestan no recibir otros incentivos económicos adicionales a su salario, lo que podría estar generando cierta desmotivación y baja productividad.
- El software con los módulos de información de: pedidos, clientes, facturación, contabilidad, planillas, cuentas por cobrar, inventarios, costos y tesorería está desfasado y no proporciona la información de manera ágil en el momento que es requerida por sus usuarios.

5.1.2 Área de producción

- No existe un departamento de planificación por lo que el gerente de producción se auxilia de las demás gerencias para realizar la planificación mensualmente, tampoco cuenta con un software para elaborar ordenes e informes de producción.
- Por ser una producción multiestilo la productividad diaria constantemente decae y esto genera que la producción se retrase y consecuentemente el despacho de los pedidos.
- El 62% de la maquinaria utilizada por la empresa ya supera los diez años de antigüedad y por tanto requiere de altos costos por mantenimiento. El principal criterio para reemplazar una maquina es hasta que cumple su vida útil y/o ya no funciona
- Los mayores inconvenientes en el proceso de producción son las averías generadas por las especificaciones de algunos materiales, la poca ventilación en el área de trabajo, las fallas de la maquinaria y la falta de claridad en las indicaciones giradas.

5.1.3 Área Mercadeo y ventas

- Actualmente la empresa tiene una alta demanda de sus productos, sin embargo, ha tenido muchos retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes, además de pedidos incompletos, lo que ha ocasionado reclamos de los clientes.
- El sistema informático utilizado para la gestión de clientes y pedidos se encuentra desfasado y no proporciona la información necesaria requerida por los clientes y vendedores en el momento solicitado.
- Los principales inconvenientes para el personal de ventas son la falta de existencia de productos, estilos no apropiados para algunas rutas de venta, pedidos incompletos y retrasos en la entrega de pedidos.
- No se ha invertido en un departamento de mercadeo que permita expandirse a nuevos clientes potenciales, tampoco existe un plan de marketing que contenga las estrategias que la empresa debe seguir para el logro de sus objetivos
- Los medios electrónicos están siendo subutilizados por la empresa y no se ha explotado las redes sociales de mayor auge.
- No existen estudios de mercado para el lanzamiento de nuevos productos que permitan conocer los gustos y necesidades de los consumidores, evitando lanzar productos al mercado sin previa evaluación y sondeo.

5.1.4 Área Financiera

- Industrias Fénix, se encuentra en muchas ocasiones con poca liquidez, generada por el desfase en el ciclo de conversión de efectivo ya que la empresa tiene una política de cuentas por cobrar a 90 días, pero a sus proveedores les tiene que cancelar de 30 a 60 días y en algunas ocasiones hasta de contado.
- La empresa tiene una alta concentración de la deuda generada por el alto nivel de endeudamiento suscitado en los últimos seis años, los cuales generan elevados gastos financieros.
- La rotación de las cuentas por cobrar es lenta (146 días en 2021) así como la rotación de inventarios (83 días en 2021) generando problemas de disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de pagos con menor vencimiento.
- La rentabilidad sobre ventas es absorbida por los altos costos de operación y por los gastos financieros de las deudas adquiridas. El mayor margen de utilidad alcanzado en los últimos seis años ha sido el 6% por lo que es necesario reducir costos y gastos operativos, así como incrementar la productividad en el área de producción.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos en la consultoría realizada se recomienda a Industrias Fénix, S.A. de C.V. implementar diversas estrategias que fortalezcan su desempeño empresarial para generar mayor productividad, competitividad y rentabilidad.

Prioritariamente la empresa debe iniciar con la implementación de las estrategias relacionadas a generar mayor liquidez y así obtener en un menor plazo los recursos suficientes para mejorar todas las áreas de la empresa. A continuación, se presentan las principales acciones para ayudar a fortalecer el desempeño empresarial de Industrias Fénix, S.A. de C.V.:

- Reducir el plazo del crédito actual otorgado a sus clientes a un máximo de 60 días calendario para que la empresa disponga de mayor rotación de sus cuentas por cobrar, disponga de mayor efectivo y necesite menos financiamiento bancario.
- Establecer y ejecutar nuevas políticas de crédito que permitan realizar una gestión efectiva de la recuperación de las cuentas por cobrar: Realizar evaluaciones para otorgar créditos a nuevos clientes, establecer límites de crédito para los clientes actuales, fijar y respetar los descuentos y días de plazo para cada cliente según la evaluación realizada.
- Reestructurar el financiamiento actual, llevarlo del corto al mediano o largo plazo con el objetivo de reducir la concentración de la deuda a corto plazo actual y generar menores costos financieros. El financiamiento podría adquirirse a través de programas orientados para el desarrollo de las PYME impulsados por el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) y/o algunos bancos locales, inclusive a través de Fondos de Inversión internacional que tienen interés en el impacto social que generan las empresas.
- Reducir el tiempo de entrega de los pedidos para lo que es necesario que la empresa aumente su velocidad y capacidad de producción para lograr cubrir con la demanda generada. Despachar más rápido logrará que el ciclo de conversión de efectivo sea más corto además de generar nuevos pedidos por parte de los clientes.
- Invertir en un nuevo software que ayude a gestionar de manera oportuna la información de todas las áreas de la empresa, esto permitirá la eficiencia en las funciones y evitará la sobrecarga en algunos puestos de trabajo.
- Diseñar, implementar y divulgar manuales administrativos que ayudarán a establecer los procesos a seguir y funciones para cada miembro de la empresa, dichos manuales deben ser actualizados siempre que se requieran y aprobados por la dirección.

Adicionalmente se recomienda a Industrias Fénix que al contar con los recursos necesarios se implemente para cada área de la empresa las siguientes estrategias:

5.2.1 Área Administrativa

- Crear el departamento de recursos humanos que gestione correctamente al personal, realice evaluación de puestos y delimite las funciones de cada empleado.
- Ejecutar un plan de capacitaciones para todas las áreas de la empresa.
- Establecer un plan de incentivos que permita un equilibrio entre la rentabilidad y los beneficios que la empresa puede otorgar a sus empleados.

5.2.2 Área de Producción

- Invertir en nueva maquinaria para optimizar el proceso de producción, reducir costos en mantenimiento y generar mayor productividad diaria.
- Crear los departamentos de compras y planificación para la correcta ejecución del proceso, abastecimiento de materiales y permita que la gerencia de producción se concentre en el proceso productivo.
- Incrementar la capacidad de producción con la adquisición de nueva maquinaria, contratación de más personal y un local con mayor espacio.

5.2.3 Área Mercadeo y ventas

- Crear el departamento de marketing que gestione a los clientes actuales, atracción de nuevos clientes, estudio de las nuevas tendencias y monitoreo de la competencia.
- Ejecutar un plan de marketing que defina los objetivos y estrategias que la empresa ha de seguir para conseguir sus metas propuestas.
- Realizar estudios de mercado para lanzamientos de nuevos productos con el objetivo de conocer de primera mano los gustos y necesidades de los consumidores.
- Contratar más personal para el área de facturación y despacho.
- Invertir en publicidad para potenciar la marca en medios digitales e impresos.

5.2.4 Área Financiera

- Negociar con los proveedores créditos mayores a 60 días y descuentos por volumen, asimismo cotizar con diferentes proveedores para obtener el mejor precio y calidad.
- Ejecutar y controlar presupuestos de ventas, gastos, producción e inversión con el objetivo de establecer límites que permitan la reducción de costos y gastos.
- Implementar Normas Internacionales de Información Financiera en su versión completa o PYMES, como base de aplicación de los registros contables y así obtener información financiera confiable.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros de Texto:

- Bateman Thomas S. & Snell Scott A. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Best, Roger J. (2007) Marketing estratégico. España. Pearson Educación.
- Blandez Ricalde, María de Guadalupe, (2014). Proceso Administrativo, UNID, México.
- Chiavenato Idalberto, (2006). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato Idalberto, (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill, México.
- Franklin Enrique Benjamín, (2009). Organización de empresas, McGraw-Hill, México.
- Gallagher, Timothy J. (2001). Administración financiera. Prentice Hall.
- Gitman, Lawrence J. y Zuttter, Chad J. (2012). Principios de Administración Financiera. Pearson educación.
- Heyser Jay, Render Barry (2009). Principios de administración de operaciones, Pearson Education, México.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz & Cannice Mark, (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial, McGraw-Hill, México.
- Kotler, Philip (2006) Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Romero López Javier, (2012). Contabilidad Intermedia. McGraw-Hill, México.
- Van Horne, J. C. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (13ª ed.). México: Pearson Educación

Documentos:

- González, William Saúl y otros, Creación de Segmentación Psicográfica del Mercado de Consumo del gran salvador, sector calzado, 1998. UCA FCCEE y Sociales.
- Ibarra, Rosa Alicia. "Diseño de un modelo administrativo de alineación estratégica de arriba abajo, para mejorar el desempeño operativo de la mediana empresa industrial en el área del calzado de la zona metropolitana de San Salvador", tesis 2003, UFG"
- Nave Ricardo, Rivera Dinora & Salinas Duby. Tesis: Diseño del Canal de Venta a través de Internet para la Tienda de Calzado MD (2010) Universidad Francisco Gavidia.
- Perfil sectorial del calzado 2015, Ministerio de Economía
- Vásquez García, David Alberto (2011). Análisis de caso de éxito en la internalización de producto de calzado. Caso: Industrias Caricia. Universidad Dr. José Matías Delgado.

ANEXOS

Anexo 1: Censo de Maquinaria Industrias Fénix, S.A. de C.V.

N°	Descripción	Marca	Modelo	Serie	Neumática	Hidráulica	Eléctrica	Año
1	Aplicador de Hot melt	KEHL	3031	324	X			2004
2	Aplicador de Hot melt	KEHL	3121	507	X			2004
3	Aplicador de Hot melt	KEHL	3121	508	X			2004
4	Cabina de acabado	Mecsul	Villaje	9749			X	2004
5	Cementadora de látex	Boston	SF	SF787			X	2010
6	Cementadora y dobladora de	Sagitta	RP/67/1	N6713186			X	2004
7	Cisadora	Sagitta	B-P	4831			X	2004
8	Cisadora	Sagitta	B-P	3341			X	2004
9	Clavadora de tacón	GU	2005	-	X		X	2004
10	Compresor							2012
11	Conformadora de contrafuertes	SAZI	300 IV					2012
12	Conformadora de talón	Imacal	Premordial	R-030507-1			X	2013
13	Conformadora de talón	Sazi	300 IV	22081			X	2013
14	Cortadora de correas	-	LZ	-			X	2004
15	Desbastadora de contrafuerte	Taking	TK-801	80112434			X	2004
16	desbastadora de piel	Taking	TK-801	80110508			X	2004
17	desbastadora de suela	MSC	Z-15-A	60016			X	2010
18	desbastadora de suela	PFAFF					X	2018
19	desgastadora de suela	PFAFF					X	2018
20	Dobladora de correas	Omaq	350	-			X	2004
21	Dobladora de correas	-	-	-			X	2004
22	Dobladora de planta	Fang Lung	-	13014			X	2004
23	Dobladora de planta	Yung lung	15	15			X	2004
24	Doblilladora	RAGA					X	2018
25	Foliadora	Marken	231-4	721389	X		X	2004
26	Horno activador de suela	Mecsul	TSH-133	14589	X		X	2004
27	Horno conformador	Sazi	FC-630	-			X	2004
28	Horno enfriador	Mecsul	-	-	X		X	2004
29	Horno frio		ET-666S				X	2016
30	Maquina costura Industrial	Ivomaq					X	2018
31	Maquina costura Industrial	Ivomaq					X	2018
32	Maquina costura Industrial	Ivomaq					X	2018
33	Maquina costura Industrial	Ivomaq					X	2018
34	Maquina costura Industrial	Ivomaq					X	2018
35	Máquina de poste 1 aguja	Taking	TK-810	8106276			X	2004
36	Máquina de poste 1 aguja	Taking	TK-810	8106278			X	2004
37	Máquina de poste 1 aguja	Taking	TK-810	8106279			X	2004
38	Máquina de poste 1 aguja	Taking	TK-810	8106277			X	2004
39	Máquina de poste 1 aguja	Taking	TK-810	8106280			X	2004
40	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	4-DI	20006			X	2010
41	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	4-DI	17074			X	2010
42	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-25	28450			X	2013
43	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-25	28803			X	2013

N°	Descripción	Marca	Modelo	Serie	Neumática	Hidráulica	Eléctrica	Año
44	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-25	29297			X	2013
45	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-25	29298			X	2013
46	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-25	29831			X	2013
47	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-S2	31972			X	2015
48	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-S2	31976			X	2015
49	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-S2	31977			X	2015
50	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-S2	31978			X	2015
51	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	3RTA-S2	31979			X	2015
52	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	MITT 4410				X	2016
53	Máquina de poste 1 aguja	Ivomaq	MITT 4410				X	2016
54	Máquina de poste 2 agujas	Kings	-				X	2004
55	Máquina de poste 2 agujas	Ivomaq	203RTA	29800			X	2004
56	Máquina de poste 2 agujas	Taking	TK-820	82005512			X	2013
57	Maquina Doblilladora		Mod. 298-				X	2016
58	Montadora de lado	-	-	-			X	2013
59	Montadora de punta	Tras	T-91	3110		X	X	2013
60	Montadora de punta	Cheng Feng	CF-737A	C16002A0025		X	X	2013
61	Montadora de talón	Tras	T-20	2071	X		X	2013
62	Montadora de talón	Cheng Feng	CF-727DP	C05102A0105		X	X	2013
63	Pasadora	Ivomaq	CS-1518P	3050			X	2010
64	Plana	Singer	591	-			X	2004
65	Prensadora de suela	Mor Bach	M-02	1641	X		X	2004
66	Prensadora de suela	Kohl	M-06	1120	X		X	2004
67	Prensadora de suela	Cien jung	CJ-737	1040			X	2004
68	Prensadora de suela	Plantika					X	2021
69	Prensadora de suela y cuna	Morbach	-	-	X			2004
70	Rayadora	Fénix	4301	716	X			2004
71	Recortadora de forro	Hikan	-	28551			X	2004
72	Recortadora de forro	-	GO.5				X	2004
73	Remachadora	Fénix	YF-16		X			2004
74	Ribeteadora	Kings	GG 2602				X	2004
75	Selladora de bolsa	PFS-300	-	-			X	2004
76	Taconeadora	Ron tal sheng	RT-602	1950		X	X	2004
77	Troquel	DIPOL						2021
78	Troquel manual	Herdom	TGS	30701				2004
79	Troqueladora	CMS	SE-17	8801326		X	X	2012
80	Troqueladora	Atom	S118	IP1175		X	X	2012
81	Troqueladora	Fipi	FE-20	257069559		X	X	2012
82	Troqueladora de puente	THNC	2060	23006		X	X	2012
83	Troqueladora de volante	-	F40/S	200113106		X	X	2012
84	Vaporizador de cubos	Sazi	BC-182	17561	X		X	2004
85	Zig Zag	Singer	20-U	903905198			X	2004

Anexo 2: Estados Financieros 2016 – 2021

INDUSTRIAS FENIX S.A DE C.V						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL PERIODO 2021 - 2016						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 984,603.93	\$ 881,641.46	\$ 1,043,431.97	\$ 1,073,117.75	\$ 1,092,327.98	\$ 933,657.53
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 39,473.74	\$ 72,093.50	\$ 34,867.31	\$ 52,909.20	\$ 112,314.85	\$ 33,344.30
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	\$ 546,985.32	\$ 575,850.28	\$ 625,138.29	\$ 648,827.06	\$ 676,570.58	\$ 620,403.90
INVENTARIOS	\$ 384,469.58	\$ 217,817.42	\$ 366,532.66	\$ 354,762.64	\$ 276,634.39	\$ 248,911.29
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00
PAGOS POR ANTICIPADO CORTO PLAZO	\$ 1,238.11	\$ 2,222.91	\$ 2,528.53	\$ 1,053.36	\$ 5,397.33	\$ 5,820.61
ASUNTOS PENDIENTES DE LIQUIDACION	\$ 9,837.18	\$ 11,057.35	\$ 11,765.18	\$ 12,965.49	\$ 18,810.83	\$ 22,577.43
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 245,828.74	\$ 229,964.70	\$ 338,636.60	\$ 315,102.05	\$ 306,717.20	\$ 308,420.16
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 374,409.90	\$ 378,315.43	\$ 501,042.06	\$ 501,042.06	\$ 501,042.06	\$ 510,649.62
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (128,581.16)	\$ (165,434.61)	\$ (179,489.34)	\$ (203,023.89)	\$ (211,408.74)	\$ (219,313.34)
SOFTWARE Y LICENCIAS	\$ -	\$ 17,083.88	\$ 17,083.88	\$ 17,083.88	\$ 17,083.88	\$ 17,083.88
TOTAL ACTIVO	\$ 1,230,432.67	\$ 1,111,606.16	\$ 1,382,068.57	\$ 1,388,219.80	\$ 1,399,045.18	\$ 1,242,077.69
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	\$ 868,855.68	\$ 899,893.21	\$ 1,096,396.33	\$ 1,033,231.08	\$ 1,107,870.52	\$ 999,292.27
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 247,019.95	\$ 270,380.15	\$ 205,670.26	\$ 180,867.95	\$ 171,416.96	\$ 195,144.74
PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	\$ 449,000.00	\$ 449,500.00	\$ 464,238.73	\$ 670,386.78	\$ 443,958.37	\$ 174,000.00
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 172,835.73	\$ 180,013.06	\$ 426,487.34	\$ 181,976.35	\$ 492,495.19	\$ 630,147.53
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 172,835.73	\$ 180,013.06	\$ 426,487.34	\$ 181,976.35	\$ 492,495.19	\$ 630,147.53
PATRIMONIO	\$ 361,576.99	\$ 211,712.95	\$ 285,672.24	\$ 354,988.72	\$ 291,174.66	\$ 242,785.42
CAPITAL SOCIAL	\$ 212,400.00	\$ 212,400.00	\$ 212,400.00	\$ 212,400.00	\$ 212,400.00	\$ 212,400.00
RESERVA LEGAL	\$ 42,480.00	\$ 42,480.00	\$ 42,480.00	\$ 42,480.00	\$ 42,480.00	\$ 42,480.00
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 528,971.57	\$ 568,538.91	\$ 611,929.58	\$ 650,677.44	\$ 650,677.44	\$ 602,288.20
(R) DÉFICIT ACUMULADO	\$ (422,274.58)	\$ (611,705.96)	\$ (581,137.34)	\$ (550,568.72)	\$ (614,382.78)	\$ (614,382.78)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,230,432.67	\$ 1,111,606.16	\$ 1,382,068.57	\$ 1,388,219.80	\$ 1,399,045.18	\$ 1,242,077.69

INDUSTRIAS FENIX S.A DE C.V						
ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL PERIODO 2021 - 2016						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	\$ 1,798,418.95 100%	\$ 1,756,219.70 100%	\$ 1,815,005.07 100%	\$ 1,915,053.30 100%	\$ 984,862.16 100%	\$ 1,549,549.82 100%
Ventas Brutas	\$ 1,865,534.04	\$ 1,815,017.94	\$ 1,871,327.26	\$ 1,984,964.53	\$ 1,015,506.86	\$ 1,604,734.82
Rebajas y devoluciones sobre ventas	\$ 67,115.09	\$ 58,798.24	\$ 56,322.19	\$ 69,911.23	\$ 30,644.70	\$ 55,185.00
(-) COSTO DE VENTA	\$ 1,129,138.48 63.2%	\$ 1,328,834.57 75.7%	\$ 1,201,038.85 66.2%	\$ 1,250,175.23 65.3%	\$ 696,362.63 70.7%	\$ 1,088,562.75 70.3%
Inventario Inicial de Producto Terminado	\$ 153,971.26	\$ 181,493.45	\$ 77,974.31	\$ 117,731.52	\$ 129,222.09	\$ 118,075.53
Costo de Producción	\$ 1,156,660.67	\$ 1,225,315.43	\$ 1,240,796.06	\$ 1,261,665.80	\$ 685,216.07	\$ 1,056,477.52
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 131,235.19	\$ 182,217.55	\$ 181,647.73	\$ 212,990.18	\$ 188,131.72	\$ 144,708.55
(+) Compra de materia Prima	\$ 603,128.10	\$ 520,479.04	\$ 604,807.27	\$ 573,648.44	\$ 228,851.54	\$ 482,209.01
Total Disponible	\$ 734,363.29	\$ 702,696.59	\$ 786,455.00	\$ 786,638.62	\$ 416,983.26	\$ 626,917.56
(-) Inventario Final de materia prima	\$ 182,217.55	\$ 181,647.73	\$ 212,990.18	\$ 188,131.72	\$ 144,708.55	\$ 128,726.04
Materia Prima Consumida	\$ 552,145.74	\$ 521,048.86	\$ 573,464.82	\$ 598,506.90	\$ 272,274.71	\$ 498,191.52
(+) Mano de obra Directa	\$ 311,366.45	\$ 355,840.84	\$ 357,139.09	\$ 347,668.33	\$ 234,009.62	\$ 310,673.09
(+) Costos Indirectos de Producción	\$ 304,801.78	\$ 348,242.77	\$ 310,192.15	\$ 315,816.47	\$ 179,863.10	\$ 247,612.91
(+) Inventario Inicial de Producto en Proceso	\$ 9,105.28	\$ 20,758.58	\$ -	\$ 32,593.08	\$ 32,918.98	\$ 33,850.34
(-) Inventario Final de producto en proceso	\$ 20,758.58	\$ 20,575.62	\$ -	\$ 32,918.98	\$ 33,850.34	\$ 33,850.34
(-) Inventario Final de Producto Terminado	\$ 181,493.45	\$ 77,974.31	\$ 117,731.52	\$ 129,222.09	\$ 118,075.53	\$ 85,990.31
UTILIDAD BRUTA	\$ 669,280.47 36.8%	\$ 427,385.13 24.3%	\$ 613,966.22 33.8%	\$ 664,878.07 34.7%	\$ 288,499.53 29.3%	\$ 460,987.07 29.7%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 512,918.87 25.2%	\$ 451,623.66 25.7%	\$ 446,995.72 24.6%	\$ 433,711.50 22.6%	\$ 251,414.88 25.5%	\$ 380,130.31 24.5%
Gastos de Venta	\$ 270,212.69	\$ 288,839.96	\$ 277,187.76	\$ 275,140.30	\$ 154,101.36	\$ 229,049.43
Gastos de Administración	\$ 160,035.68	\$ 162,783.70	\$ 169,807.96	\$ 158,571.20	\$ 97,313.52	\$ 151,080.88
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 156,361.60 11.7%	\$ (24,238.53) -1.4%	\$ 166,970.50 9.2%	\$ 231,166.57 12.1%	\$ 37,084.65 3.8%	\$ 80,856.76 5.2%
(+) OTROS INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,616.14
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 156,361.60	\$ (24,238.53)	\$ 166,970.50	\$ 231,166.57	\$ 37,084.65	\$ 97,472.90
(-) Gastos Financieros	\$ 82,670.50	\$ 83,723.30	\$ 98,031.89	\$ 116,377.72	\$ 89,764.33	\$ 108,467.85
UTILIDAD NETA	\$ 73,691.10 11.7%	\$ (107,961.83)	\$ 68,938.61	\$ 114,788.85	\$ (52,679.68)	\$ (10,994.95)
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 47,431.69		\$ 20,681.58	\$ 34,436.66	\$ -	\$ -
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	\$ 108,929.91 6.1%	\$ (107,961.83) -6.1%	\$ 48,257.03 2.7%	\$ 80,352.20 4.2%	\$ (52,679.68) -5.3%	\$ (10,994.95) -0.7%

Anexo 3: Resultados del cuestionario

Se realizaron cuestionarios y entrevistas para el personal de Industrias Fénix, S.A. de C.V. de la siguiente manera:

Información General:

	Respuestas	Técnicos	Admón.	Ventas	Total	%
Género	Masculino	23	2	6	31	70.45%
	Femenino	8	5	0	13	29.55%
	Total	31	7	6	44	100.00%
Edad	De 20 a 30 años	7	2	0	9	20.45%
	De 30 a 40 años	11	3	0	14	31.82%
	De 40 a 50 años	6	1	1	8	18.18%
	Más de 50 años	7	1	5	13	29.55%
	Total	31	7	6	44	100.00%
Años de experiencia	Menos de 1 años	3	0	0	3	6.82%
	De 1 a 5 años	5	0	0	5	11.36%
	De 5 a 10 años	10	2	0	12	27.27%
	Más de 10 años	13	5	6	24	54.55%
	Total	31	7	6	44	100.00%
Cargo que ocupa	Jefe	1		0	1	2.27%
	Supervisor	3	0	0	3	6.82%
	Operario	23	0	0	23	52.27%
	Bodeguero	3	0	0	3	6.82%
	Mantenimiento	1	0	0	1	2.27%
	Administración	0	7	0	7	15.91%
	Ventas	0	0	6	6	13.64%
	Total	31	7	6	44	100.00%
Nivel educativo	De 1° a 6° grado	6	0	0	6	13.64%
	De 7° a 9° grado	8	0	0	8	18.18%
	Bachillerato	17	4	6	27	61.36%
	Universidad	0	3	0	3	6.82%
	Total	31	7	6	44	100.00%
Tiempo de laborar en la empresa	Menos de 1 año	6	0	0	6	13.64%
	De 1 a 5 años	9	0	1	10	22.73%
	De 5 a 10 años	8	2	1	11	25.00%
	Más de 10 años	8	5	4	17	38.64%
	Total	31	7	6	44	100.00%

N°	Pregunta		Técnicos	Admón.	Ventas	Total	%
1	¿Cuenta con alguna especialización en su área?	SI	20	7	6	33	75.00%
		NO	11	0	0	11	25.00%
		Total	31	7	6	44	100.00%
2	¿Conoce los objetivos de la empresa?	SI	27	7	6	40	90.91%
		NO	4	0	0	4	9.09%
		Total	31	7	6	44	100.00%
3	¿Tiene definidas todas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?	SI	30	7	6	43	97.73%
		NO	1	0	0	1	2.27%
		Total	31	7	6	44	100.00%
4	¿Le entregaron por escrito las funciones y procedimientos de su cargo?	SI	12	2	3	17	38.64%
		NO	19	5	3	27	61.36%
		Total	31	7	6	44	100.00%
5	¿Considera que ejerce más de alguna actividad que no corresponde a su puesto?	SI	13	5	2	20	45.45%
		NO	18	2	4	24	54.55%
		Total	31	7	6	44	100.00%
6	¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	SI	29	5	6	40	90.91%
		NO	2	2	0	4	9.09%
		Total	31	7	6	44	100.00%
7	¿Se encuentran en óptimas condiciones las herramientas, maquinaria y equipo que utiliza?	SI	29	2	6	37	84.09%
		NO	2	5	0	7	15.91%
		Total	31	7	6	44	100.00%
8	¿Las condiciones de iluminación, ventilación, espacio y limpieza de su área de trabajo son adecuadas?	SI	26	6	5	37	84.09%
		NO	5	1	1	7	15.91%
		Total	31	7	6	44	100.00%
9	¿Recibe capacitaciones constantemente?	SI	7	0	3	10	22.73%
		NO	24	7	3	34	77.27%
		Total	31	7	6	44	100.00%
10	¿Tiene comunicación directa con su jefe inmediato?	SI	31	7	6	44	100.00%
		NO	0	0	0	0	0.00%
		Total	31	7	6	44	100.00%
11	¿Existen metas diarias, mensuales o anuales a cumplir?	SI	31	7	6	44	100.00%
		NO	0	0	0	0	0.00%
		Total	31	7	6	44	100.00%
12	¿Cumple las metas establecidas en su puesto de trabajo?	SI	28	7	6	41	93.18%
		NO	3	0	0	3	6.82%
		Total	31	7	6	44	100.00%
13	¿Recibe todas las prestaciones de ley?	SI	31	7	6	44	100.00%
		NO	0	0	0	0	0.00%
		Total	31	7	6	44	100.00%
14	¿Recibe incentivos adicionales?	SI	3	2	3	7	18.18%
		NO	28	5	3	36	81.82%
		Total	31	7	6	43	100.00%
15	¿Cree que la dirección de la empresa está al servicio de sus colaboradores?	SI	31	7	6	44	100.00%
		NO	0	0	0	0	0.00%
		Total	31	7	6	44	100.00%
16	¿Se siente satisfecho con su trabajo y la empresa?	SI	30	7	6	43	97.73%
		NO	1	0	0	1	2.27%
		Total	31	7	6	44	100.00%

Preguntas exclusivas para el área de ventas:

N°	Pregunta	Respuesta	Ventas	%
17	¿Los pedidos a sus clientes se despachan completos?	Si	1	20.00%
		No	2	40.00%
		A veces	2	40.00%
		Total	5	100.00%
18	¿Los pedidos son entregados a tiempo?	Si	1	20.00%
		No	2	40.00%
		A veces	2	40.00%
		Total	5	100.00%
19	¿Existen errores en los pedidos entregados a sus clientes?	Si	1	20.00%
		No	4	80.00%
		A veces	0	0.00%
		Total	5	100.00%
20	¿Recibe devoluciones de sus clientes?	Si	3	60.00%
		No	2	40.00%
		A veces	0	0.00%
		Total	5	100.00%
21	¿Considera que los precios de la empresa son competitivos con la competencia?	Si	4	80.00%
		No	1	20.00%
		A veces	0	0.00%
		Total	5	100.00%
22	¿Afecta a la empresa la competencia?	Si	4	80.00%
		No	0	0.00%
		A veces	1	20.00%
		Total	5	100.00%
23	¿Están satisfechos están los clientes con la empresa?	Si	4	80.00%
		No	0	0.00%
		A veces	1	20.00%
		Total	5	100.00%

Anexo 4: Modelos de Cuestionario y entrevistas



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL
CUESTIONARIO SOBRE EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigido al Personal Técnico/Administrativo/Ventas

Género:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo:	De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
				De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>		De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
				De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>
				Más de 50 años <input type="checkbox"/>		Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia:			Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa:	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	
			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>		De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>	
			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>		De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	
			Más de 10 años <input type="checkbox"/>		Más de 10 años <input type="checkbox"/>	

PREGUNTAS	SI	NO	
1. ¿Ha recibido cursos adicionales en su formación en ventas?			
2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?			
3. ¿Tiene definidas todas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?			
4. ¿Le entregaron por escrito las funciones y procedimientos de su cargo?			
5. ¿Considera que ejerce más de alguna actividad que no corresponde a su			
6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?			
7. ¿Se encuentran en óptimas condiciones las herramientas y equipo que			
8. ¿Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas?			
9. ¿Recibe capacitaciones constantemente?			
10. ¿Tiene comunicación directa con su jefe inmediato?			
11. ¿Existen metas diarias, mensuales o anuales a cumplir?			
12. ¿Cumple las metas establecidas en su puesto de trabajo?			
13. ¿Recibe todas las prestaciones de ley?			
14. ¿Recibe incentivos adicionales?			
15. ¿Cree que la dirección de la empresa está al servicio de sus colaboradores?			
16. ¿Se siente satisfecho con su trabajo y la empresa?			
EXCLUSIVO PARA AREA DE VENTAS	SI	NO	A veces
17. ¿Los pedidos a sus clientes se despachan completos?			
18. ¿Los pedidos son entregados a tiempo?			
19. ¿Existen errores en los pedidos entregados a sus clientes?			
20. ¿Recibe devoluciones de sus clientes?			
21. ¿Considera que los precios de la empresa son competitivos con la competencia			
22. ¿Afecta a la empresa la competencia?			
23. ¿Están satisfechos los clientes con la empresa?			
24. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?			
25. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?			
26. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?			



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
ENTREVISTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigida a la Gerencia General:

Género:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo:	De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
				De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>		De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
				De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>
				Más de 50 años <input type="checkbox"/>		Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia:			Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa:		Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>
			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>
			Más de 10 años <input type="checkbox"/>			Más de 10 años <input type="checkbox"/>

1. ¿Cuáles son sus principales funciones?

2. ¿Cuándo y cómo inició la empresa?

3. ¿Posee la empresa declaración de Misión y Visión?

SI NO

4. ¿La misión y visión están en algún lugar visible?

SI NO

5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

6. ¿Se comunican los objetivos de la empresa a los empleados?

SI NO

7. ¿Cómo está organizada la empresa?

8. ¿La empresa cuenta con algunos de los siguientes manuales?

Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>
Manual de organización	<input type="checkbox"/>
Manual de descripción de puestos	<input type="checkbox"/>
Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>
No se utilizan	<input type="checkbox"/>

9. ¿Quién se encarga de la contratación del personal?

10. ¿Cuáles herramientas se utilizan para el reclutamiento y selección de personal?

Solicitud de empleo

Entrevistas

Pruebas de conocimiento

Periodo de prueba

11. ¿Qué tipo de motivaciones se brindan al personal?

12. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

Liderazgo en costos

Diferenciación

Enfoque

13. ¿A qué se debe el crecimiento de la empresa?

14. ¿Cómo ve a la empresa dentro de diez años?

15. ¿Se miden y evalúan las metas de cada departamento?

SI

NO

16. ¿Hay indicadores de eficiencia en todas las áreas de la empresa?

SI

NO

17. ¿A qué indicadores les da seguimiento?

18. ¿Revisa los indicadores financieros de la empresa de manera constante?

SI

NO

19. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

20. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la competitividad de la empresa?

21. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?

22. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?

23. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
ENTREVISTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigida a la Gerencia de Diseño:

Género:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo:	De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
				De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>		De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
				De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>
				Más de 50 años <input type="checkbox"/>		Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia:			Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa:	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	
			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>		De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>	
			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>		De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	
			Más de 10 años <input type="checkbox"/>		Más de 10 años <input type="checkbox"/>	

1. ¿Cuáles son sus principales funciones?

2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

3. ¿Cómo realiza el patronaje de los productos?
Manual Software Ambos
4. ¿Qué criterio se utiliza para cambiar o renovar los estilos de calzado?
Cada temporada Moda/Tendencia Materiales
5. ¿Cada cuánto se diseñan y lanzan estilos nuevos?

6. ¿Qué tanto influyen los estilos de otras marcas en el diseño de sus productos?
Mucho Poco No influyen
7. ¿Cuántos estilos se lanzan en el año?

8. ¿Sus colaboradores son especialistas en el diseño de calzado?

9. ¿Ha tenido dificultades para encontrar mano de obra calificada para el área de diseño?
SI NO
10. ¿Cómo controla la eficiencia de sus trabajadores?
Metas Supervisión directa Otros
11. ¿Por qué medio realiza la elaboración de suajes, moldes, hormas?
Personal propio Externo Ambos
12. ¿Cómo considera el estado tecnológico de la maquinaria y equipo que se utiliza?
Reciente Semireciente Obsoleta
13. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?

14. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?

15. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
ENTREVISTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigida a la Gerencia de Producción:

Género:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo:	De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
				De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>		De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
				De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>
				Más de 50 años <input type="checkbox"/>		Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia:			Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa:		Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>
			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>
			Más de 10 años <input type="checkbox"/>			Más de 10 años <input type="checkbox"/>

1. ¿Existe un departamento de compras?
SI NO
2. ¿Se hace una planificación de materiales?
SI NO
3. ¿Quién realiza la planificación de materiales?

4. ¿Con que frecuencia se planifican materiales?

5. ¿En base a qué se realiza la planificación de materiales?

6. ¿Dónde se adquiere la materia prima?

7. ¿Qué tipo de problemas con los proveedores de materia prima existen?

8. ¿Se planifica la producción?
SI NO
9. ¿Con que frecuencia se planifica la producción?

10. ¿En base a qué criterio se determina la cantidad a producir?

11. ¿Cuál es la forma de producción?

12. ¿Cuenta con un software de planificación y producción?
SI NO
13. ¿Cuál el proceso de producción?

14. ¿Existen estándares para realizar la producción de cada estilo de calzado?
SI NO

15. ¿Cuántos pares de zapatos se producen al día?
-
16. ¿Cumple el volumen de producción planificado?
 SI NO
17. ¿Por cuales factores no se cumple o se retrasa la producción?
-
18. ¿Cuál es el porcentaje de averías en el proceso?
-
19. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en la maquinaria?
 Manual Mecanizada Automatizada
21. ¿Cómo considera el estado tecnológico de la maquinaria y equipo que se utilizan?
 Reciente Semireciente Obsoleta
22. ¿En base a qué criterios se define el reemplazo de maquinaria equipo y/o herramientas de la empresa?
- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Obsolescencia | <input type="checkbox"/> |
| Vida útil (hasta que fallan) | <input type="checkbox"/> |
| Costo de mantenimiento elevado | <input type="checkbox"/> |
| Baja productividad | <input type="checkbox"/> |
- Otros: _____
23. ¿Quién proporciona mantenimiento a la maquinaria, equipo y herramientas?
 Personal propio Servicio externo Ambos
24. ¿Qué tipo de mantenimiento le da a su maquinaria equipo y/o herramientas?
 Preventivo Correctivo Ambos
25. ¿En qué fase se controla la calidad del producto?
 Al inicio Durante el proceso Al final
26. ¿Cómo controlan la eficiencia de sus trabajadores?
 Metas Supervisión directa Otros
27. ¿Tuvo la empresa falta de empleados calificados el último año?
 SI NO
28. ¿Cuáles son los principales puestos que requieren trabajadores calificados?
-
29. ¿Por qué medio se proporcionan las instrucciones a los empleados?
-
30. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?
-
31. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?
-
32. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?
-



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
ENTREVISTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigida a la Gerencia de Ventas:

Género:	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Edad:	De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo:	De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
				De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>		De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
				De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>		Bachillerato <input type="checkbox"/>
				Más de 50 años <input type="checkbox"/>		Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia:			Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa:	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	
			De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>		De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>	
			De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>		De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	
			Más de 10 años <input type="checkbox"/>		Más de 10 años <input type="checkbox"/>	

1. ¿Cuáles son sus principales funciones?

2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

3. ¿En qué zonas se comercializa el producto?

4. ¿Posee marca para la comercialización de sus productos?

SI NO

5. ¿Cuántos estilos de productos comercializan?

6. ¿Cuáles son los principales productos?

7. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

8. ¿Cuál es el canal de distribución?

Distribuidor Mayorista	<input type="checkbox"/>
Distribuidor Minorista	<input type="checkbox"/>
Consumidor final	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?

10. ¿Por qué se caracteriza su producto?

11. ¿Quiénes son sus principales competidores?

12. ¿En qué nivel considera que afecta a la empresa la competencia?

Mucho Poco Nada

13. ¿Se elaboran presupuestos de venta?

SI NO

14. ¿Existen metas de ventas?

SI NO

15. ¿Se cumplen las metas de ventas?

SI NO

16. ¿Por qué factores no se alcanzan a veces las metas?

17. ¿A qué indicadores se les da seguimiento?

18. ¿Existe algún departamento o persona encargada del área de marketing?

SI NO

19. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing?

SI NO

20. ¿Qué tan frecuente se realizan estudios de mercado?

Muy Frecuente Poco frecuente No se hace

21. ¿Qué medios utiliza para publicitarse?

TV
Radio
Periódicos
Banners
Redes sociales
Patrocinios

22. ¿Los pedidos se despachan completos?

SI NO

23. En caso de ser No ¿Por qué motivos?

24. ¿Cuál es el promedio de días de entrega de un pedido?

25. ¿Cuál es el porcentaje de quejas o devoluciones que se recibe por parte de los clientes?

26. ¿Toma en cuenta sugerencias de empleados, clientes, proveedores para tomar decisiones sobre las actividades relacionadas con el área de ventas de la empresa?

SI NO

33. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?

34. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?

35. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
ENTREVISTA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**



Objetivo: Identificar aspectos claves que contribuyan al fortalecimiento empresarial de Industrias Fénix

Dirigida a la Gerencia Financiera

Género: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Edad: De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>	Nivel Educativo: De 1° a 6° grado <input type="checkbox"/>
	De 30 a 40 años <input type="checkbox"/>	De 7° a 9° grado <input type="checkbox"/>
	De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>
	Más de 50 años <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>
Años de experiencia: Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	Tiempo de laborar en la empresa: Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	
	De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 1 a 5 años <input type="checkbox"/>
	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>
	Más de 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>

1. ¿Cuáles son sus principales funciones?

2. ¿Hay metas definidas en su área?
SI NO
3. ¿Cuáles son las metas establecidas?

4. ¿Se cumplen las metas establecidas en su área?
SI NO A veces ¿Por qué? _____
5. ¿Qué consideraciones toma en cuenta para fijar precios?
Costo total + % de Utilidad
En función a la competencia
En función a la demanda
Otro: _____
6. ¿Otorgan crédito a sus clientes?
SI NO
7. ¿Cuántos días de crédito otorga a sus clientes?

8. ¿Realiza a sus clientes descuentos por pronto pago?
SI NO
9. ¿Tiene problemas para la recuperación de las cuentas por cobrar?
SI NO ¿Por qué? _____
10. ¿Qué formas de pago le brindan sus proveedores?
Crédito % Contado % Otros % ¿Cuales? _____
11. ¿Cuántos días de crédito le otorgan sus proveedores?

12. ¿Qué método utilizan para el costo de los inventarios?

13. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la empresa?
Recursos propios
Proveedores
Bancos
Otras fuentes

14. ¿La empresa tiene créditos bancarios?

SI NO

15. ¿En caso de tener créditos bancarios de qué tipo son?

Líneas Rotativas
Créditos decrecientes
Créditos hipotecarios
Otros tipos

16. ¿Cuáles son las tasas de interés que maneja?

17. ¿Cuál es la forma de pago a los empleados?

Por contrato
Por obra
Por honorarios
Por Comisión

18. ¿Cuál es el periodo para el pago de salarios?

Pagos semanales Pagos quincenales Pagos mensuales

19. ¿El efectivo para el pago de salarios, proveedores, impuestos y demás gastos que se presentan es suficiente?

SI NO A veces ¿Por qué? _____

20. ¿Para conocer las entradas y salidas de efectivo, se elabora un presupuesto de efectivo?

SI NO

21. ¿Con qué frecuencia planifica los ingresos y egresos la empresa?

Semanal
Quincenal
Mensual
Anual
Otra _____

22. ¿Se realizan análisis financieros?

SI NO A veces ¿Por qué? _____

23. ¿A qué indicadores les da mayor seguimiento?

24. ¿Cómo es percibida la rentabilidad de su empresa?

Alta Media Baja No hay rentabilidad

25. ¿Cada cuánto tiempo se informan los resultados financieros a la gerencia general?

26. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes en su área de trabajo?

27. ¿Qué razones ocasionan esos inconvenientes?

28. ¿Qué puede sugerir a la empresa para mejorar?



INDUSTRIAS FÉNIX, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fecha de emisión:	Revisión:
-------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de la empresa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

OBJETIVO DEL MANUAL

Dar a conocer de una manera clara y objetiva la estructura orgánica de las áreas que conforman la empresa y sus funciones para evitar la duplicidad de funciones entre las mismas.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Industrias Fénix fundada por los hermanos Eduardo y Carlos Sánchez inició sus operaciones en el año de 1986 en Santiago Texacuangos -una pequeña región zapatera en el departamento de San Salvador- como un taller de calzado que fabricaba en su mayoría sandalias para dama, las que se distribuían en zapaterías de la zona oriental del país. Tal fue la aceptación y demanda de sus productos que al cabo de los años la distribución se extendió a nivel nacional, incrementando sus operaciones y ampliando la variedad en el portafolio de sus productos, constituyéndose, así como sociedad anónima en abril de 2004.

Industrias Fénix, lleva su nombre atendiendo a la capacidad del ave Fénix de “resurgir entre las cenizas”, lo que para la empresa significa reinventarse conforme a la demanda del mercado. En 2005 registraron las marcas de calzado Brendaly como marca líder, Brendaly Candy y Ke bonita, logrando posicionarse en todo el territorio nacional, en 2006 los hermanos Sánchez ganaron el premio PROPEMI como emprendedores del año e iniciaron a exportar a Guatemala en el año 2009.

Actualmente la empresa se desempeña como fabricante de calzado de su marca Brendaly en diferentes líneas, colores y estilos con más de 350 distribuidores en El Salvador y Guatemala, ocupando el quinto lugar en el ranking de exportadores industriales en el rubro de calzado.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

Misión:

Somos una empresa dedicada a la fabricación de calzado femenino de alta calidad, combinando moda, confort, durabilidad y elegancia en cada uno de nuestros diseños.

Estamos comprometidos a cumplir las necesidades de nuestros clientes con un personal altamente calificado y bajo principios de calidad, productividad, mejora continua, experiencia y servicio.

Visión:

Ser una empresa líder en la industria del calzado reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y preferencia de nuestros clientes.

Valores:

Calidad, profesionalismo, productividad, pasión, perseverancia, responsabilidad, Servicio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Posicionar nuestra marca dentro del segmento líder del mercado.
- ✓ Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- ✓ Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- ✓ Crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- ✓ Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.
- ✓ Estar a la vanguardia en el desarrollo de métodos, pruebas y proyectos; logrando ser una empresa de punta en la calidad total de nuestro producto.

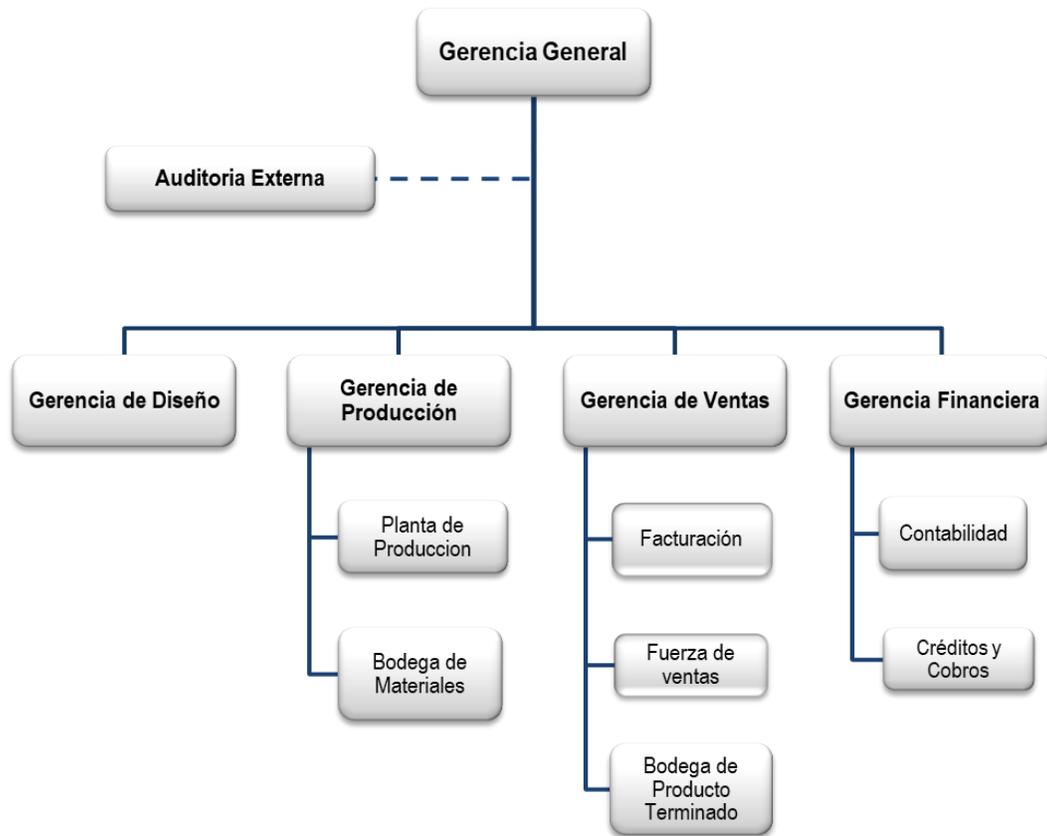
NUESTRAS CLAVES DE ÉXITO

- ✓ **Diseño:** Elaborados en base a tendencias nacionales e internacionales.
- ✓ **Materiales:** Adquiridos nacional e internacionalmente, cuidando que sean los de la mejor calidad
- ✓ **Procesos:** Más de 35 años de experiencia y una manufactura supervisada, asegurando estándares de calidad.
- ✓ **Hormas:** Diseñadas para que cada uno de nuestros estilos garantice el buen calce y estética del pie.
- ✓ **Confort:** Calzado diseñado con forros y plantillas especiales que brindan el acojinamiento perfecto.
- ✓ **Despacho:** Prontitud y documentación en orden en el despacho y pedidos a la demanda del cliente.

MARCAS



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUNCIONES

- ✓ **Gerencia General:** Coordina todas las actividades de la organización proporcionando los recursos para la operación de cada departamento. Su objetivo es mantener en constante desarrollo y expansión la empresa.
- ✓ **Gerencia de Diseño:** Crea los nuevos estilos que se lanzan al mercado y refuerza o mejora estilos ya existentes en el portafolio. Su objetivo es proporcionar el toque de innovación en lo que se refiere a nuevos estilos de zapatos con el fin de satisfacer la demanda.
- ✓ **Gerencia de Producción:** Gestiona el proceso de producción, el capital humano, los materiales y equipos que se utilizan para fabricar calzado de alta calidad.
- ✓ **Gerencia de Ventas:** Se encarga de comercializar los productos elaborados por medio de una eficiente administración de los vendedores.
- ✓ **Gerencia Financiera:** Coordina todas las actividades relacionadas con la obtención, asignación y uso óptimo de los recursos de la empresa.
- ✓ **Auditoría Externa:** Ofrece una opinión acerca de la información financiera de la empresa.



DESCRIPCIONES DE PUESTOS INDUSTRIAS FÉNIX

Gerencia General

Gerente General
Asistente Administrativa
Encargado de Recursos humanos
Encargado de Compras
Mensajero

Gerencia de Diseño

Gerente de Diseño
Asistente de Diseño
Modelista
Operario Alistador
Operario Montador

Gerencia de producción

Gerente de Producción
Jefe de planta de producción
Supervisor de producción
Operario de Corte
Operario de Preliminares
Operario máquina de costura
Operario de aparado
Operario de Montado
Encargado de bodega de materiales
Control de calidad
Encargado de Mantenimiento
Ordenanza

Gerencia de Ventas

Gerente de Ventas
Asistente de ventas y facturación
Vendedor
Encargado de bodega de producto terminado

Gerencia Financiera

Gerente Financiero
Contador General

PERFIL GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable por la Junta Directiva, con representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Ejercer la representación legal.
- Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, administrativo, financiero y mercadeo.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
- Administrar los presupuestos de operacionales y de inversiones de la empresa de acuerdo con lo aprobado por la Junta Directiva.
- Revisar constantemente el desempeño de cada área y el logro de las metas propuestas
- Realizar procesos de selección de proveedores.
- Participar en la planificación de producción y materiales
- Autorizar todas las transacciones de relacionadas con el pago a proveedores, impuestos, materia prima y de cualquier erogación.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (Gerente General 5 años u 8 años de Gerente en otras posiciones). Estudios de Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Visión holística del negocio.
- Orientación al cumplimiento de resultados.
- Planificación estratégica.
- Liderazgo transformacional.
- Negociación y resolución de conflicto.
- Comunicación efectiva a todo nivel.

PERFIL ASISTENTE ADMINISTRATIVA

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de llevar a cabo de manera eficiente las tareas administrativas y de oficina. Sirviendo de apoyo a los gerentes y empleados administrativos, así como asistir en las tareas diarias de oficina y gestionar las actividades administrativas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Responder y pasar llamadas telefónicas.
- Programar citas.
- Escribir y distribuir correos electrónicos.
- Desarrollar y mantener actualizado un sistema de archivo.
- Mantener listas de contactos.
- Proporcionar apoyo en general a los clientes.
- Gestionar pedidos de suministros de materias primas.
- Brindar apoyo en la contabilidad
- Administrar los fondos de caja chica.
- Recibir máster de cobros.
- Operar recibos de cobro de los clientes.
- Reservar diariamente los cheques.
- Preparar las remesas de cobro del día.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con el área administrativa. Estudios mínimos de bachillerato o técnicos en administración con formación en ofimática.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Integridad y confidencialidad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Utilizar hojas de cálculo y bases de datos
- Anticiparse a las necesidades de gerentes y administrativos
- Buena imagen personal
- Capaz de gestionar diferentes tareas al mismo tiempo
- Facilidad de comunicar y dialogar
- Puntualidad, orden y disciplina
- Excelente redacción y ortografía

PERFIL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de gestionar actividades como diseño de puestos, reclutamiento, selección y contratación de personal, relaciones entre empleados, formación y desarrollo, y gestión del talento humano.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de recursos humanos alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa
- Tender puentes en las relaciones entre la administración y dirección y los empleados de las demandas, reivindicaciones y otros problemas
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección
- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto
- Mantener planes de pago y programas de beneficios
- Valorar las necesidades de formación
- Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los recursos humanos

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con recursos humanos. Estudios de Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Capacidad de análisis y de organización
- Gestión de equipos
- Liderazgo y empatía
- Habilidades de negociación
- Gestión del talento
- Análisis de datos

PERFIL ENCARGADO DE COMPRAS

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de la búsqueda de los mejores suministros y proveedores de la empresa a los mejores precios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Seleccionar proveedores.
- Elaborar las órdenes de compra.
- Realizar los respectivos pedidos a los proveedores.
- Analizar costos y precios, elegir las mejores ofertas en beneficio de la económica de la empresa.
- Buscar negocios y cerrar acuerdos.
- Mantener permanente relación y comunicación tanto con sus clientes internos como con los proveedores.
- Buscar permanentemente proveedores confiables.
- Estar atento a todas las ofertas de productos nuevos que puedan llegar a beneficiar a la producción.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con el área de compras. Estudios de Licenciatura en Administración o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Destreza en las negociaciones
- Facilidad de comunicación
- Análisis de datos
- Determinación en la toma de decisiones
- Organización y orden
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Carisma y simpatía
- Manejo de sistemas tecnológicos

PERFIL MENSAJERO / MOTORISTA

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de la entrega de documentos en forma y tiempo, realizar trámites bancarios, apoyo en diversas tareas de oficina.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Entrega de remesas bancarias
- Retirar cheques de clientes
- Recoger, entregar documentos, paquetes, y otros artículos entre oficinas y lugares
- Presentar informes sobre daños, desperfectos del vehículo o cualquier anomalía detectada en sus actividades
- Elaborar informes de sus actividades en proceso y concluidas
- Abastecer al vehículo de los combustibles que necesite
- Dar mantenimiento preventivo al vehículo bajo su responsabilidad y buen funcionamiento
- Realizar compras
- Conducir vehículo liviano para realizar las tareas asignadas de mensajería externa

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia de al menos un año como mensajero. Educación media concluida. Con licencia de conducir vigente.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Puntualidad
- Honesto
- Discreción
- Responsable
- Respetuoso
- Trato agradable
- Proactividad
- Vocación de servicio
- Expresión verbal fluida

PERFIL GERENTE DE DISEÑO

DESCRIPCION DEL CARGO: Crea los nuevos estilos que se lanzan al mercado y refuerza o mejora estilos ya existentes en el portafolio. Su objetivo es proporcionar el toque de innovación en lo que se refiere a nuevos estilos de zapatos con el fin de satisfacer la demanda.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Visitar clientes, estudiar catálogos de zapatos, recorrer centros comerciales, asistir a ferias y convenciones de calzado para estar actualizado con las tendencias de moda y necesidades del mercado.
- Crear nuevos estilos de calzado.
- Elaborar bocetos y patrones de calzado.
- Crear la ficha técnica de cada nuevo estilo.
- Revisar plan de producción mensual.
- Entregar muestras de los nuevos estilos o de los existentes para sondearlos y generar demanda.
- Buscar y negociar con proveedores de materiales locales e internacionales
- Crear y buscar nuevos adornos para los estilos.
- Generar mejoras en los productos ya existentes.
- Diseño y desarrollo de hormas suelas e insumos para la elaboración de calzado

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia de 5 años en el área de diseño, amplio conocimiento en las áreas de desarrollo de producto, modelado, escalado, presentación, imagen y anatomía del pie. Conocimientos de diseño de software relacionado con la industria del calzado.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades creativas y manuales.
- Capacidad de organización y planificación.
- Facilidad de presentación y comunicación.
- Poder de negociación.
- Proactividad
- Capacidad de aceptar críticas.
- Comprensión de los materiales, máquinas y procesos utilizados en la producción

PERFIL ASISTENTE DE DISEÑO

DESCRIPCION DEL CARGO: Auxiliar a la gestión de diseño de nuevos estilos de calzado, mantener en orden y al día la información relacionada a fichas técnicas de cada producto y cantidad de consumo de materiales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Elaborar fichas técnicas de los nuevos estilos de calzado
- Actualización y mantenimiento de las fichas técnicas de los productos existencias
- Realizar compras de materiales para pruebas.
- Asistir a los miembros del departamento del diseño en la realización de actividades.
- Llevar registros de los bocetos realizados
- Entregar carga de trabajo a los alistadores de diseño.
- Remitir hoja de especificación de materiales y consumos al área de producción.
- Elaborar cargas de trabajo para adornos.
- Entregar medidas para suajes.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia en cargos de asistente administrativa o en la operación de calzado. Estudios mínimos de bachillerato con experiencia en manejo de ofimática

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Ordenada
- Eficiente
- Proactiva
- Organizada
- Respetuosa
- Buena imagen personal
- Capaz de gestionar diferentes tareas al mismo tiempo
- Puntualidad, orden y disciplina

PERFIL MODELISTA

DESCRIPCION DEL CARGO: resuelve y desarrolla los moldes de cada una de las piezas que compondrá el zapato que se quiere fabricar.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Desarrolla y realiza la escala del patrón de modelo
- Realiza el ajuste del modelo y su posterior patronaje para elaborar prototipo real.
- Presenta los patrones del modelo al gerente de diseño para su aprobación
- Resuelve anomalías o correcciones realizadas en el patrón
- Desarrollar las técnicas de diseño sobre la horma, tanto en forma manual como con sistemas informáticos.
- Desarrollar técnicas de dibujo para el desarrollo de una colección y/o portafolio.
- Modelar diferentes tipos de calzado

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años en conocimientos sobre la anatomía del pie, materiales y hormas para la fabricación de calzado, conocimientos en corte de patrones, escalas y tamaños.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades de dibujo y pintura.
- Habilidades creativas y manuales.
- Comprensión de los materiales, máquinas y procesos utilizados en la producción
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Paciente y detallista
- Capaz de gestionar diferentes tareas al mismo tiempo
- Puntualidad
- Orden y disciplina

PERFIL ALISTADOR - DISEÑO

DESCRIPCION DEL CARGO: Operario que se encarga de cortar y unir las piezas del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Cortar Pala, talón, forro, entretela, plantas, plantillas, contrafuerte y casquillo.
- Coser talón al forro
- Entretelar
- Colocar casquillo
- Unir talón a pala
- Abrir costuras de talón y empalmar
- Cierre de talón a pala
- Asentar costuras de talón
- Colocar forro con la pala
- Unir la pala con el forro (cuello primera)
- Sisar el escote del corte
- Colocar cinta de refuerzo en el corte
- Encementar escote del corte
- Doblillar escote
- Colocar contrafuerte
- Encementado del corte
- Empastar el corte
- Limpiar el corte de todos los residuos
- Costura final del corte

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años en conocimiento de preparación del material para su respectivo corte. Conocimientos generales de diseños y materiales de calzado, uso de suajes. Educación básica completa.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Ordenado
- Responsable
- Concentración

PERFIL MONTADOR - DISEÑO

DESCRIPCION DEL CARGO: Operario encargado de Conformar talón, monta puntas, lados y talón del zapato, pega la planta y suela del zapato, emplantilla y empaca.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Preparación de suelas
- Conformar talón (Maquina Conformadora de talón)
- Encementar corte para montar y colocar en banda transportadora
- Engrapado planta en la horma
- Encementar la planta
- Activar casquillo (Maquina)
- Montar Puntas (Maquina montadora de puntas)
- Montar lados (enfranje)
- Montar talón (Maquina montadora de talón)
- Retirar grapas de la planta
- Colocar en horno conformador
- Destroncar: quitar residuos del corte (maquina cardadora)
- Rayar suela para señalar donde aplicar pega
- Aplicar adhesivo a la planta (primer)
- Aplicar adhesivo a la suela (pega blanca)
- Colocar relleno de suela
- Cargar al horno secador-activador
- Pegado de suela
- Prensar suela (Maquina prensadora)
- Remachar manualmente los bordes del zapato
- Colocar en horno frio
- Deshormar: Quitar el zapato de la horma
- Revisar que el zapato no lleve grapas
- Clavar el tacón
- Emplantillar: Pegar la plantilla al zapato
- Dar acabado al zapato: limpiar

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años como ensuelador, conocimientos de ensamble de calzado y materiales, Educación Básica Completa.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Manejo de maquinaria para la producción de calzado
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Orden y limpieza

PERFIL GERENTE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCION DEL CARGO: Controlar, organizar y dirigir el proceso de transformación de los materiales por medio de la fuerza de trabajo y la utilización de maquinaria y herramientas para entregar los pedidos en la fecha pactada con los clientes y así obtener una mayor eficiencia en el proceso de producción de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Programar la producción mensual la cual será modificada según las necesidades, requerimientos y demanda en ventas.
- Calcular los materiales a utilizar para el plan mensual de producción.
- Solicitar las existencias actuales de materia prima al encargado de bodega.
- Elaborar requisiciones de materiales y suministros.
- Elaborar órdenes de producción y cargas de trabajo.
- Entregar órdenes de producción y cargas de trabajo al jefe de planta.
- Monitorear constantemente el desempeño diario de la producción.
- Resolver problemas con la calidad del proceso y materiales.
- Programar mantenimientos preventivos y correctivos de maquinaria.
- Manejo de personal a su cargo.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia de 5 a 8 años en el cargo de gerente de producción o jefe de planta, con conocimientos en materiales y procesos para la fabricación de calzado, manejo de personal. Técnico Industrial, Ingeniero industrial.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Liderazgo
- Metódico y organizado
- Decisivo en la toma de decisiones
- Analítico y reflexivo
- Gestión de personal
- Trabajo en equipo
- Responsable
- Capacidad de organización y planificación.

PERFIL JEFE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCION DEL CARGO: Es el encargado de gestionar el proceso de diario de producción, está a cargo y al pendiente de todo el personal de planta de producción.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Entrega ordenes de trabajo a supervisores de cada área.
- Gestiona la carga de trabajo diariamente.
- Supervisa la labor realizada por los trabajadores en planta.
- Informa al gerente de producción sobre indicadores diarios de producción.
- Supervisa el mantenimiento del área productiva, asegurándose de su correcto funcionamiento y la integridad de todos los equipos y máquinas.
- Participa en el comité de mejora continua.
- Solicita informes de las calidades de los materiales y del producto terminado.
- Resuelve problemas suscitados en el área de producción.
- Lleva el registro diario de producción por horas, estilos y cantidades.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia de 5 a 8 años en el cargo de jefe de planta, con conocimientos en materiales y procesos para la fabricación de calzado, manejo de personal. Técnico Industrial, Ingeniero industrial.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Capacidad para liderar grandes grupos
- Comunicación asertiva
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de conflictos
- Capacidad de organización y planificación.
- Responsabilidad

PERFIL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCION DEL CARGO: Encargado de mejorar la productividad de los empleados, desarrollando un uso óptimo de los recursos con una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada monitoreando las actitudes de los subordinados.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Programar o planificar el trabajo del día, estableciendo la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo.
- Dar instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.
- Mejorar constantemente a su personal desarrollando sus aptitudes, estudiando, analizando y elaborando planes de adiestramiento para el personal aumentando así la satisfacción laboral, y logrando un trabajo de alta calidad y productividad.
- Crear conciencia en sus trabajadores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados.
- Evaluar constantemente para detectar el grado de cumplimiento de los planes.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, conocimientos en el proceso de producción de calzado. Bachiller.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidad para escuchar
- Dirigir, instruir y mejorar métodos de trabajo.
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Comunicación asertiva

PERFIL OPERARIO ÁREA DE CORTE - TROQUELADOR

DESCRIPCION DEL CARGO: Operario que se encarga de cortar las piezas del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Verificar el detalle correcto de Orden de Producción.
- Verificar que los suajes sean del estilo y número requerido para producción y que estén en buen estado.
- Cortar las piezas de calzado requeridas según el estilo: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.
- Cuidar y dar el uso debido a su máquina.
- Verificar que la cantidad de material asignada es correcta de acuerdo al número de pares.
- Mantener el área de trabajo limpio y ordenado.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia en manejo de troquel hidráulico y de bandera, uso de suajes, estiramiento de materiales y aprovechamiento del material.

Educación: Bachiller

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Ordenado
- Responsable
- Concentración
- Trabajo en equipo

PERFIL OPERARIO ÁREA DE PRELIMINARES

DESCRIPCION DEL CARGO: Operador que se encarga de unir las piezas del corte del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

Operador Manual:

- Separar las piezas de Pala, talón, forro y entretela en lotes por tallas
- Foliar código, talla, mes y año
- Rayar los cortes para indicar las costuras
- Entretelar (maquina o manual)
- Colocar casquillo (Maquina)
- Abrir costuras de talón y empalmar
- Asentar costuras de talón (maquina)

Operador de máquinas varias

- Maquina foliadora
- Máquina de entretelar
- Pegadora casquillo
- Asentadora de costuras.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia como alistador de calzado, conocimiento en operar máquinas para calzado. Educación: Bachiller

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Responsable
- Puntualidad
- Orden y limpieza

PERFIL OPERARIO MÁQUINA DE COSTURA

DESCRIPCION DEL CARGO: Operador que se encarga de coser las piezas del corte del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

Área de preliminares

- Coser talón al forro
- Unir talón a pala
- Cierre de talón a pala

Área de aparado:

- Unir la pala con el forro (cuello primera)
- Costura final del corte

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia como alistador de calzado, manejo de máquina de poste y doble aguja.

Educación: Bachiller

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Responsable
- Puntualidad
- Orden y limpieza

PERFIL OPERARIO ÁREA DE APARADO

DESCRIPCION DEL CARGO: Operador que se encarga de unir las piezas del corte del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

Operador Manual:

- Colocar forro con la pala
- Sisar el escote del corte (maquina)
- Colocar cinta de refuerzo en el corte (maquina)
- Encementar escote del corte (maquina)
- Doblillar escote
- Colocar contrafuerte
- Encementado del corte
- Empastar el corte
- Limpiar el corte de todos los residuos
- Ordenar cortes por talla para entregarlo al área de montado

Operador de máquinas varias

- Máquina sisadora
- Máquina de pegar fuerza
- Máquina de encementar
- Máquina doblilladora
- Aplicadora de pegamento

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia como alistador de calzado, conocimiento en operar máquinas para calzado. Educación: Bachiller

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Responsable
- Puntualidad
- Orden y limpieza

PERFIL OPERARIO ÁREA DE MONTADO

DESCRIPCION DEL CARGO: Operario encargado de Conformar talón, monta puntas, lados y talón del zapato, pega la planta y suela del zapato, emplantilla y empaca.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Preparación de suelas
- Conformar talón (Maquina Conformadora de talón)
- Encementar corte para montar y colocar en banda transportadora
- Engrapapar planta en la horma
- Encementar la planta
- Activar casquillo (Maquina)
- Montar Puntas (Maquina montadora de puntas)
- Montar lados (enfranje)
- Montar talón (Maquina montadora de talón)
- Retirar grapas de la planta
- Colocar en horno conformador
- Destroncar: quitar residuos del corte (maquina cardadora)
- Rayar suela para señalar donde aplicar pega
- Aplicar adhesivo a la planta
- Aplicar adhesivo a la suela
- Colocar relleno de suela
- Cargar al horno secador-activador
- Pegar suela
- Prensar suela (Maquina prensadora)
- Remachar manualmente los bordes del zapato
- Colocar en horno frio
- Limpiar el zapato
- Deshormar: Quitar el zapato de la horma
- Revisar que el zapato no lleve grapas
- Clavar el tacón
- Emplantillar: Pegar la plantilla al zapato
- Dar acabado al zapato: limpiar
- Pasar a control de calidad
- Armar y foliar cajas
- Empacar el zapato
- Entregar la producción diaria a Bodega de Producto Terminado

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años como ensuelador, conocimientos de ensamble de calzado y materiales, Educación Básica Completa.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Habilidades manuales
- Manejo de maquinaria para la producción de calzado
- Disposición y Facilidad de aprendizaje
- Orden y limpieza

PERFIL ENCARGADO DE BODEGA DE MATERIALES

DESCRIPCION DEL CARGO: Prepara los materiales solicitados en las ordenes de producción y garantiza el correcto despacho de materiales a utilizar en la producción.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Llevar registro y control de entradas y salidas de materiales a producción.
- Preparar los materiales para entregarlos a producción.
- Garantizar el correcto despacho de materiales por orden de producción.
- Mantener la bodega de materiales limpia y ordenada.
- Entregar informes diarios de existencia.
- Ingresar al sistema de inventarios las compras realizadas.
- Descargar las salidas derivadas del despacho de las órdenes de producción.
- Llevar estricto control del ingreso de órdenes de compra
- Realizar toma de inventario físico cada vez que sea requerido
- Almacenar de manera segura la materia prima

CONOCIMIENTO DEL CARGO

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, conocimientos del sector calzado
Estudiante de Ingeniería industrial, Técnico industrial, administración de empresas o carreras a fines

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Proactivo
- Responsable
- Ordenado
- Manejo de ofimática
- Habilidad numérica
- Análisis y resolución de problemas
- Trabajo en equipo

PERFIL CONTROL DE CALIDAD

DESCRIPCION DEL CARGO: Inspecciona y revisa en cada etapa del proceso la calidad del producto, tratando de minimizar la producción defectuosa

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Asegurar la calidad del producto mediante el apego estricto a los ciclos de trabajo estandarizado y los requerimientos de calidad de producto y proceso.
- Asegurar que el producto enviado a nuestros clientes cumple satisfactoriamente con nuestros estándares de calidad.
- Cumplir con todas las responsabilidades de política, manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Verificar la uniformidad de cada par de zapato.
- Verificar que el tono sea el mismo para cada par de zapatos.
- Detectar no conformidades, registrarlas y orientar su corrección.
- Controlar la calidad de materia prima, insumos, productos intermedios y terminados.
- Reportar los resultados en forma oportuna.
- Implantar el control estadístico de procesos.
- Dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas de carácter técnico derivadas de desviaciones de los procesos y reclamaciones de los clientes.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia mínima de 5 años en puestos de control de calidad, conocimientos del sector calzado. Estudiante de Ingeniería industrial, Técnico industrial, administración de empresas o carreras a fines

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Proactivo
- Responsable
- Ordenado
- Habilidad numérica
- Análisis y resolución de problemas
- Trabajo en equipo

PERFIL ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

DESCRIPCION DEL CARGO: Realizar el mantenimiento de todas las maquinas del área de troqueles y montado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de todas las máquinas de las áreas de troqueles y montado.
- Regular y calibrar las máquinas.
- Regular las puntadas de las máquinas.
- Cambiar piezas gastadas.
- Garantizar que el flujo de producción se mantenga y no presente paros por fallos de maquinaria.
- Llevar registro de los fallos suscitados
- Resolver imprevistos y emergencia con desperfectos de maquinaria.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia mínima de 5 años en puestos de mantenimiento, conocimientos de maquinaria e indumentaria de calzado. Ingeniero Mecánico o Técnico

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Ágil
- Proactivo
- Responsable
- Habilidad manual
- Resolución de problemas
- Iniciativa propia
- Capacidad de aprendizaje

PERFIL ORDENANZA

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de la limpieza, orden y aseo de las oficinas administrativas y área de producción.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Atención al personal de la empresa
- Recibir correspondencia
- Entregar recados
- Vigilar por la limpieza, orden y aseo de las oficinas y planta de producción
- Limpieza de baños y áreas comunes
- Preparar café
- Limpieza de utensilios
- Preparar requisiciones para compra de útiles de aseo
- Abrir el portón

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia mínima de 1 año en puesto similar, conocimientos de maquinaria e indumentaria de calzado. Educación básica concluida

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Atención al cliente
- Proactivo
- Responsable
- Orden y limpieza
- Iniciativa propia
- Puntualidad
- Respetuoso

PERFIL GERENTE DE VENTAS

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de coordinar y dirigir los planes de ventas de los productos de la empresa, para alcanzar los objetivos del plan estratégico. Además, es responsable de coordinar, liderar, y supervisar el trabajo comercial del equipo de ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Medición y evaluación de la fuerza laboral de ventas
- Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes
- Elaborar presupuesto anual del área de ventas
- Brindar entrenamiento a la fuerza laboral de ventas
- Coordinar los planes de trabajo de los vendedores
- Autorizar pedidos de clientes
- Participar en la planificación de la producción
- Gestión de cartera de clientes
- Planificación de las ventas
- Fidelización de clientes
- Mantenimiento del catálogo de productos
- Monitoreo de la competencia
- Proponer límites de créditos a clientes de acuerdo con la política de créditos.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con ventas. Estudios de Licenciatura en Mercadeo o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Trabajo bajo presión de cumplimiento de metas
- Proactivo
- Compromiso con los objetivos de la empresa
- Generar y cultivar relaciones positivas basados en la contribución
- Actitudes éticas y morales
- Comunicación interpersonal
- Trabajo colaborativo
- Coaching
- Inteligencia emocional

PERFIL ASISTENTE DE VENTAS Y COBROS

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de realizar el seguimiento de la cuenta por cobrar a los clientes, preparación de facturas, actualización de registros y preparación de informes relacionados con clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Gestionar saldos de cuentas por cobrar para descubrir deudas pendientes
- Recopilar toda la información necesaria de clientes
- Recibir e imprimir diariamente los pedidos de los vendedores envían
- Entregar al Gerente de venta los pedidos para aprobación
- Grabar los pedidos en el sistema informático
- Pasar los pedidos autorizados a bodega para su preparación y despacho
- Facturar los pedidos preparados
- Procesar recibos de cobro de cada vendedor
- Elaborar reportes diarios y mensuales de ventas, cobros y facturación
- Emitir estados de cuentas de clientes periódicamente o cuando sea necesario
- Enviar recordatorios de pagos y contactar con clientes cuando corresponda
- Responder preguntas y gestionar quejas de clientes respecto a las facturas

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con el área de ventas y contable. Estudios mínimos de bachiller en comercio o administración preferiblemente con formación complementaria.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Excelentes habilidades matemáticas
- Notables capacidades administrativas
- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Excelente redacción y ortografía
- Integridad y confidencialidad

PERFIL VENDEDORES

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de realizar la gestión de ventas con profesionalismo y calidad de servicio al cliente además de realizar la gestión de cobros.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Llevar su catálogo y muestrario físico para realizar sus ventas
- Enviar los pedidos oportunamente.
- Conservar su cartera con clientes de buena calificación, fidelizando a los clientes actuales y captando nuevos clientes.
- Realizar la gestión de cobro oportunamente.
- Liquidar semanalmente su gestión por medio de los procedimientos establecidos por la empresa.
- Asistir cada 15 días a la reunión de ventas en la oficina de San Salvador.
- Registrar en un Máster Diario la gestión de pedidos y cobros de sus clientes.
- Para cada cobro, completará un recibo de cobro que el cliente firmará
- Cuando el pago de un cliente sea parte en efectivo y parte en cheque el vendedor deberá elaborar un recibo de cobro por separado, es decir, un recibo por el pago en efectivo y otro recibo para el pago en cheque.
- Los cobros en efectivo deberán ser remesados diariamente.
- Los pagos con cheques se entregarán semanalmente a la oficina de San Salvador para que se gestione su respectivo depósito.
- Los másteres diarios que haya completado en la semana los entregará a la oficina de San Salvador los días sábados, debiendo anexar a cada máster los pedidos, recibos de cobro, cheques y las respectivas remesas

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años de experiencia en ventas de calzado por mayoreo. Estudios mínimos de bachiller en comercio o administración preferiblemente con formación complementaria.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Carisma
- Excelentes habilidades matemáticas
- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Manejo de objeciones
- Integridad y confidencialidad

PERFIL ENCARGADO DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

DESCRIPCION DEL CARGO: Almacena el producto terminado y prepara los pedidos solicitados por los clientes para su posterior despacho.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Recibir el producto terminado proveniente de producción.
- Llevar registro y control de entradas y salidas de producto terminado.
- Mantener la bodega de producto terminado limpia y ordenada.
- Verificar físico versus informe de entrega de productos terminados.
- Acomodar en estantes la producción diaria.
- Preparar pedido para despachos a clientes.
- Entregar pedidos a empresa de paquetería
- Ingresar en el software de inventarios la producción diaria
- Entregar informes de existencia
- Realizar inventario físico cada vez que se requiera

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, conocimientos de almacenaje y despacho de productos. Bachiller

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Proactivo
- Responsable
- Ordenado
- Manejo de ofimática
- Habilidad numérica
- Análisis y resolución de problemas
- Trabajo en equipo

PERFIL GERENTE FINANCIERO

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de todos los aspectos técnicos que involucren las decisiones financieras que necesite tomar la empresa. Es responsable del planeamiento financiero, el control y las decisiones financieras, que involucran la generación del flujo de efectivo, rentabilidad de la empresa y riesgos financieros.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Dirigir, coordinar, integrar y supervisar las actividades de presupuesto
- Realizar proyecciones financieras de resultados para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa
- Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa
- Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras
- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera
- Gestionar fondos de corto plazo (capital de trabajo) para el pago de planillas, proveedores, seguridad social e impuestos.
- Realizar la programación semanal de pagos a proveedores
- Programar pagos de intereses y pagos de cuotas de créditos de corto y largo plazo
- Atender demanda de información de la gerencia general, gerente de ventas y producción.
- Informar trimestralmente los resultados de la empresa
- Negociar con proveedores de materiales y de servicios
- Dar seguimiento a la cuenta por cobrar.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con el área financiera. Estudios de Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Analítico, con capacidad de resolver problemas y de toma de decisiones
- Habilidades de comunicación y liderazgo
- Orientado al cumplimiento de objetivos
- Confiable y flexibilidad de horarios
- Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente
- Habilidades matemáticas, contables y conocimientos avanzados en computación.

PERFIL CONTADOR GENERAL

DESCRIPCION DEL CARGO: Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso contable, suministrando información confiable, así como oportuna para la toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones legales y tributarias.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO:

- Elaborar y presentar oportunamente los Estados Financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Preparar y mantener los registros y sistemas de control interno contable, así como proporcionar a la Gerencia General y financiera información precisa y oportuna sobre, costos, seguros, impuestos u otra información requerida, por las áreas internas y entidades externas.
- Proponer políticas y procedimientos contables financieros para mejorar la gestión contable y financiera, procurando la unificación de criterios para la contabilización de operaciones diarias, cierre mensual y cierre del ejercicio, de acuerdo con la normativa vigente y cumplimientos de leyes y obligaciones.
- Controlar que se realicen inventarios físicos de forma oportuna y adecuada en cumplimiento a la normativa y leyes vigentes.
- Determinar el cálculo oportuno de los tributos e impuestos de la empresa.
- Elaborar libros contables de compras, ventas y diario mayor.
- Preparar trámites legales y contables en Centro Nacional de Registros, Alcaldía municipal y Ministerio de Hacienda.

CONOCIMIENTO DEL CARGO:

Mínimo de 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones relacionadas con el área financiera y contable. Estudios de Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines.

HABILIDADES O ACTITUDES:

- Comunicación oral y escrita
- Control de actividades
- Trabajo en equipo
- Motivador
- Planificación
- Razonamiento matemático
- Capacidad de análisis



INDUSTRIAS FÉNIX, S.A. DE C.V.

MANUAL DE BIENVENIDA

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fecha de emisión:	Revisión:
--------------------------	------------------

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras al equipo de trabajo de nuestra querida empresa. Tiene la finalidad de que conozcas la organización a la que ahora perteneces. Asimismo, poseas las bases para un adecuado desempeño de tu trabajo y con ello, te adaptes e identifiques mucho más con INDUSTRIAS FENIX. Desde ahora y durante tu estancia, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que, aunado al que hace la empresa, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades y objetivos institucionales y personales. Siéntete a gusto y entusiasta porque ya formas parte de INDUSTRIAS FENIX.

Te pedimos leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación.

CARTA DE BIENVENIDA

INDUSTRIAS FENIX, S.A. de C.V. y todo el personal que en ella labora, te da la más cordial bienvenida y te felicitamos porque ya formas parte del equipo de trabajo de nuestra querida empresa, en la cual deseamos te sienta muy a gusto. En INDUSTRIAS FENIX antes de ser un trabajador eres una persona que cumple un papel particular e importante dentro de nuestra organización, por lo que nos alegra contar con tu aporte y conocimientos tanto a nivel profesional y personal, los cuales, igualmente, buscamos acrecentar. Agradecemos la confianza que has depositado en nosotros en este esfuerzo compartido para el logro de nuestros objetivos y los tuyos, y así avanzar juntos hacia un mismo ideal. Gracias por estar con nosotros, estamos seguros de que tu estancia en la empresa será una grata y enriquecedora experiencia. Si tienes alguna inquietud no dudes en hacérsela saber porque todos estamos para ayudarnos.

¡BIENVENIDO!

NUESTRA HISTORIA

Industrias Fénix fue fundada por los hermanos Eduardo y Carlos Sánchez inició sus operaciones en el año de 1986 en Santiago Texacuangos -una pequeña región zapatera en el departamento de San Salvador- como un taller de calzado que fabricaba en su mayoría sandalias para dama, las que se distribuían en zapaterías de la zona oriental del país. Tal fue la aceptación y demanda de sus productos que al cabo de los años la distribución se extendió a nivel nacional, incrementando sus operaciones y ampliando la variedad en el portafolio de sus productos, constituyéndose, así como sociedad anónima en abril de 2004.

Industrias Fénix, lleva su nombre atendiendo a la capacidad del ave Fénix de “resurgir entre las cenizas” lo que para la empresa significa reinventarse conforme a la demanda del mercado. En 2005 se registraron las marcas de calzado Brendaly como marca líder, Brendaly Candy y Ke bonita, logrando posicionarse en todo el territorio nacional, en 2006 los hermanos Sánchez ganaron el premio PROPEMI como emprendedores del año y en el año 2009 se inició a exportar a Guatemala.

Actualmente la empresa se desempeña como fabricante de calzado marca Brendaly en diferentes líneas, colores y estilos con más de 350 distribuidores en El Salvador y Guatemala, ocupando el 5° lugar en el ranking de exportadores industriales en el rubro de calzado.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Misión:

Somos una empresa dedicada a la fabricación de calzado femenino de alta calidad, combinando moda, confort, durabilidad y elegancia en cada uno de nuestros diseños.

Estamos comprometidos a cumplir las necesidades de nuestros clientes con un personal altamente calificado y bajo principios de calidad, productividad, mejora continua, experiencia y servicio.

Visión:

Ser una empresa líder en la industria del calzado reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y preferencia de nuestros clientes.

Valores:

Calidad, profesionalismo, productividad, pasión, perseverancia, responsabilidad, Servicio.

Productos:

Nuestro calzado se caracteriza por la calidad y confort en cada uno de nuestros estilos. Tenemos un amplio portafolio de estilos entre sandalias, ballerinas, tacones y cuñas.

Todos los zapatos Brendaly están elaborados con:

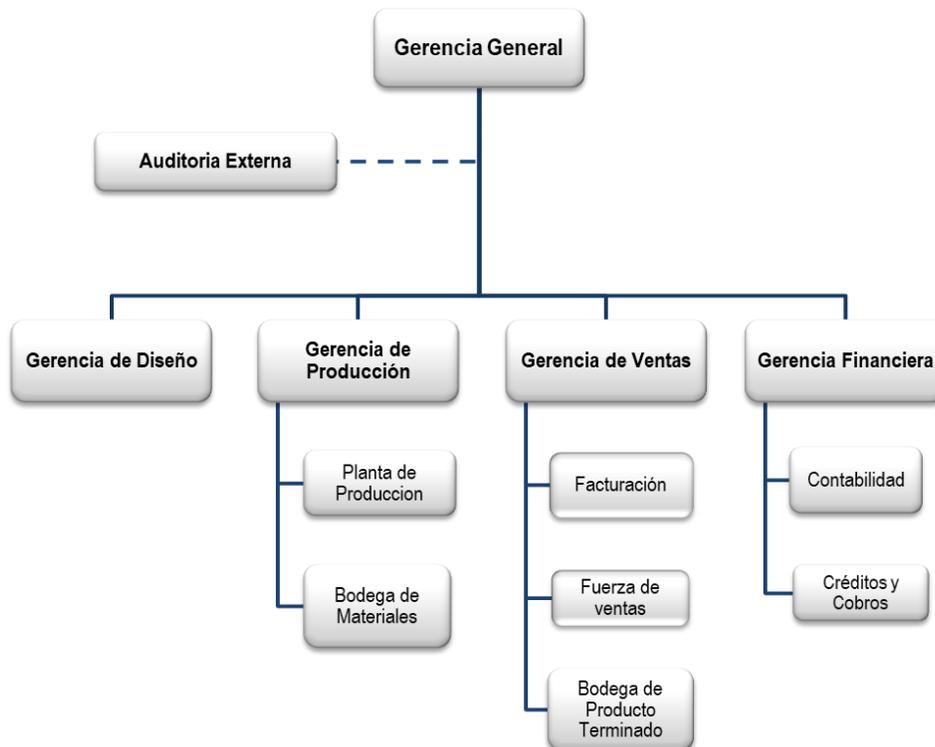
- ✓ **Fibras sintéticas** durables y fáciles de limpiar que mantienen su brillo y color
- ✓ **Forros textiles** con espuma especial, hipoalergénicos que brindan suavidad al caminar, evitando molestias en el pie
- ✓ **Plantillas antibacteriales**, especialmente diseñadas para evitar olores indeseados
- ✓ **Planta de EVA:** Comodidad para amortiguar el paso
- ✓ **Suelas y tacones** importados que brindan seguridad y durabilidad al caminar reduciendo el impacto.

Propuesta de valor:

Nuestra propuesta de valor es la prontitud en el despacho y a la demanda del cliente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El patrimonio más valioso de nuestra empresa es el equipo humano que lo integra, por su indispensable aportación dentro de su área de trabajo. Todos somos un gran equipo que trabaja para el cumplimiento de nuestros objetivos y la satisfacción de nuestros clientes.



JORNADA DE TRABAJO:

Trabajamos una jornada diurna que comprende 44 horas semanales, los horarios varían dependiendo del área del que formas parte:

Administración y Ventas	Lunes De 08:00am a 05:00 pm	Martes a Viernes De 08:00am a 05:00 pm
Producción	Lunes a Jueves De 06:00 am a 04:00 pm	Viernes De 06:00 am a 03:00 pm

Receso: De 09:00 am a 09:15 am

Almuerzo: De 12:00 pm a 01:00 pm

PRESTACIONES:

Como trabajador tienes los siguientes derechos y beneficios al integrarte a Industrias Fénix:

- ✓ Salario Mensual: La forma de pago será vía electrónica, es decir se te depositará el importe de tu salario a tu cuenta individual, misma que podrás retirar de cualquier cajero BAC. El pago de los salarios se hará puntualmente el último día hábil de la quincena, salvo comunicación oportuna que la empresa justifique su retraso.
- ✓ Horas Extras: Cuando se requiera trabajar horas extras a la jornada, el valor a pagar por hora extraordinaria será el 100% adicional a una hora de trabajo dentro de la jornada.
- ✓ Seguro social: Cotizarás un 3% de tu salario con el que tendrás derecho a utilizar los servicios de salud del Instituto Salvadoreño del seguro social.
- ✓ Administración de Fondo de Pensiones: Cotizarás un 7.25% de tu salario el cual se destina para tu ahorro individual que servirá al momento de pensionarte.
- ✓ Descanso semanal: Se establece como día de descanso general el domingo.
- ✓ Días Festivos: Tienes derecho a descansar los días estipulados como festivos por el código de trabajo vigente: 01 de enero, jueves, viernes y sábado de la semana santa, 10 de mayo, 17 de junio, 03/05 y 06 de agosto, 15 de septiembre, 02 de noviembre y 25 de diciembre.
- ✓ Vacaciones: Después de un año continuo en la empresa tendrás derecho a 15 días de vacaciones remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. El periodo de vacación se definirá de acuerdo con las instrucciones que gire la empresa cada año.
- ✓ Aguinaldo: Del 12 al 19 de diciembre de cada año recibirás una cantidad correspondiente al aguinaldo del año según los años laborados en la empresa. Si tienes una antigüedad: De 1 a 3 años, gozarás de 15 días de salario; De 3 a 10 años, gozarás de 19 días de salario y si tienes más de 10 años de laborar en la empresa tendrás derecho a 21 días de salario.

- ✓ Indemnización: Si tu retiro de la empresa es voluntario tendrás derecho de percibir el 50% de un salario mensual por cada año trabajado y si es por despido injustificado imputable a la empresa será el 100% de un salario mensual por cada año de trabajo

INCENTIVOS:

- ✓ Anticipo de salarios: Bajo la autorización del jefe inmediato podrás solicitar un anticipo al salario, siempre y cuando ya se haya devengado dicha cantidad en salario. El monto máximo será el salario equivalente a dos días de trabajo.
- ✓ Préstamos personales: Podrás solicitar a tu jefe inmediato una solicitud de préstamo personal para la eventualidad que se te presente, el cual no podrá exceder al equivalente de un salario mensual, salvo algunas excepciones.
- ✓ Capacitaciones: Se establecen una serie de cursos de capacitación, de acuerdo con la detección de necesidades internas. Es importante que acudas a cada uno de los cursos que seas invitado, debiendo cumplir al 100% el tiempo programado, con tu asistencia, puntualidad y participación. Tendrás oportunidad de recibir entrenamiento y con ello, crecer en conocimientos, habilidades y como trabajador y ser humano.
- ✓ Convivios: Cada fin de año nos reunimos para celebrar los logros alcanzados.
- ✓ Bono de antigüedad (Década) Una vez cumplidos 10 años laborando en Industrias Fénix el personal tiene derecho a recibir un bono de antigüedad (Década), que consiste en el 5% por cada año trabajo, es decir recibirá un bono del 50% de su sueldo en el mes que cumpla una década de trabajo.

TIPOS DE DEDUCCIONES:

La empresa podrá hacer retenciones o descuento al salario en los siguientes casos:

- ✓ Por inasistencias no justificadas
- ✓ Para cubrir cantidades por pago con excesos indebidos
- ✓ Retenciones legales de ISSS, AFP, ISR , PGR
- ✓ Por órdenes irrevocables de descuento emitidas por entidades bancarias
- ✓ Por disposición legal (Juicio, pensiones alimenticias, etc.), con petición de la autoridad competente.

OBLIGACIONES:

- ✓ Desempeñar tu trabajo con respeto, agrado y seriedad.
- ✓ Respetar y cumplir los horarios de trabajo.
- ✓ Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas
- ✓ Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa
- ✓ Tener buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de tus funciones
- ✓ Mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
- ✓ Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo. Recuerda que dicho equipo es el que utilizan todos los empleados en común y que habrá de mantenerlo en buen estado.
- ✓ Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.
- ✓ Respetar las normas establecidas de seguridad laboral e higiene, para desempeñar correctamente tu trabajo y no correr ningún riesgo.
- ✓ Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades.
- ✓ Participar en los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad.
- ✓ Cuando faltes injustificadamente a tus labores, no tendrás derecho a recibir el pago correspondiente a los días no laborados.
- ✓ En caso de enfermedad, deberás dar aviso de tu ausencia, explicando los motivos a tu jefe inmediato dentro de las primeras horas de labores y presentar, dentro de los primeros 3 días siguientes a la reanudación, la incapacidad expedida para la justificación correspondiente.
- ✓ Los trabajadores se harán acreedores a sanciones cuando incurran en faltas establecidas, comprendiendo entre ellas desde la amonestación verbal o por escrito, hasta la suspensión de uno a ocho días sin goce de sueldo o la terminación del Contrato Individual de Trabajo.
- ✓ Cuando un trabajador decida dar por terminada la relación laboral, éste deberá hacerlo del conocimiento del superior jerárquico con 15 días de anticipación, y entregar documentos, objetos, fondos y valores que tengan a su cargo.



INDUSTRIAS FÉNIX, S.A. DE C.V.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fecha de emisión:	Revisión:
--------------------------	------------------

INTRODUCCIÓN:

Las políticas y procedimientos contenidos en el presente manual se establecen considerando las disposiciones legales, financieras y mejores prácticas de la industria. Es responsabilidad de todas las gerencias, y jefaturas realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

OBJETIVO:

Establecer las políticas y procedimientos adoptados por la empresa necesarios para su funcionamiento.

DIVULGACIÓN:

Es política mantener informados a las gerencias, jefaturas y empleados sobre los planes, manuales, políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificados cuál es su rol dentro de la compañía, su relación con todas las áreas y como ejecutar sus funciones de acuerdo con los procesos y procedimientos en vigencia.

Es responsabilidad de las Direcciones, Gerencias y Jefaturas garantizar que todo el personal bajo su cargo conozca y entienda adecuadamente los planes, políticas y manuales, así como su efectiva divulgación. Asimismo, serán responsables de velar porque la información divulgada esté siempre actualizada.

El mecanismo a seguir para la divulgación es el que se detalla a continuación:

El mecanismo a utilizar será el de transmitir en forma escrita, ya sea manual o electrónicamente, los planes, políticas, manuales, lineamientos y procedimientos autorizados, al personal bajo su cargo, con el propósito que se cumplan.

POLITICAS DE INDUSTRIAS FENIX:

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS:

Políticas de integración

- Al presentarse la necesidad de cubrir una plaza vacante o crear una nueva plaza, se promoverá al personal interno como primera instancia, en caso de no encontrar se procederá a buscar alternativas externas.
- Al existir una plaza vacante o crear una nueva plaza, se validará la participación en el proceso de selección, con algún nivel de prioridad aquellos ex - empleados que demostraron un buen desempeño, buenas relaciones interpersonales y relaciones armoniosas con la empresa; pero que por razones personales renunciaron a esta.

Políticas de Organización

- Habrá un tratamiento equitativo en cuanto a cumplimiento de responsabilidades y logros alcanzados para todo el personal que ocupen los mismos cargos en la institución.
- La evaluación del desempeño en los diferentes puestos de trabajo estará determinada por la percepción que tengan los beneficiarios de nuestro producto o servicio, con base en los criterios (de calidad) y valores (responsabilidad) establecidos por nuestra empresa.

Políticas de Capacitación

- Las capacitaciones se realizarán de acuerdo con las necesidades detectadas previo un diagnóstico, el cual dará como resultados las áreas críticas en las que la empresa deberá capacitar y a partir de ello se elaborará el programa de capacitación y estarán orientados a todo el personal de la empresa sin importar el tiempo que tenga de laborar.

Política de Vacación

- Las vacaciones se programarán de acuerdo con la calendarización anual de cada gerencia o área.

Políticas de Retención

- Se realizará una evaluación de los puestos cada año para obtener un ordenamiento jerárquico de todos los puestos, la empresa respetará la equidad interna de las retribuciones, estableciendo y manteniendo una estructura de retribución justa y coherente con la importancia relativa de cada puesto, de manera que a mayor nivel de responsabilidad o complejidad se tendrá mayor nivel de retribución.
- Cuando un colaborador cumpla diez años laborando en la empresa tendrá derecho a recibir un bono de antigüedad (Década), que consiste en el 5% por cada año trabajo, es decir recibirá un bono del 50% de su sueldo en el mes que cumpla una década de trabajo.
- Convivir en una celebración al final del año agradeciendo a todos nuestros colaboradores su empeño y dedicación durante el año de trabajo.

Políticas de Control

- El departamento de Recursos Humanos deberá elaborar una base de datos con toda la información de los empleados, ex – empleados y posibles candidatos para una plaza vacante; el cual deberá retroalimentar mensualmente.
- Se conocerá semanalmente, mediante informes estadísticos proporcionados por el sistema de análisis y procesamiento de información los permisos, faltas, incapacidades y llegadas tarde de los colaboradores.

POLITICA DE CALIDAD:

- “Nos comprometemos a mejorar continuamente para desarrollar, fabricar y comercializar calzado de calidad, con recurso humano calificado, motivado y en constante entrenamiento; seleccionando a nuestros proveedores para asegurar la calidad de la materia prima y productos terminados; con el propósito de satisfacer a nuestros clientes, ofreciendo precios competitivos, variedad de estilos de moda y atención personalizada”

POLITICAS PARA EL DISEÑO DE PRODUCTOS:

- Mantener sencillos los estilos sin perder la estética y atractivo del calzado.
- No se pueden modificar los estilos aprobados
- Hacer filtros de las muestras creadas.

POLITICAS PARA LA FABRICACION DE PRODUCTOS:

- Establecimiento de cantidades de pares mínimos a producir: la carga de trabajo mínima será de 200 pares por orden.
- Prioridades de producción de acuerdo con la demanda de estilos.
- Establecimiento de pares mínimos a enviar: Despacho mínimo 12 pares

POLÍTICAS DE PRECIOS Y DESCUENTO

- Los precios de los productos estarán fijados en una lista de precios que será elaborada por la gerencia financiera, aprobada por la gerencia general y entregada a los vendedores por la gerencia de ventas. Dicha lista de precios deberá actualizarse cada vez que sea necesario.
- Para cada línea de productos se otorgará un descuento por el cumplimiento de los plazos siguientes:

	Contado	A 30 días	A 45 días	A 60 días	Mayor a 60
Descuento	12%	10%	7%	5%	0%

POLÍTICAS DE CRÉDITO

Cliente Nuevo:

- Comprar al menos tres meses de contado para otorgar un crédito.
- Llenar la solicitud de crédito donde conste todos sus datos y referencias comerciales.
- Cada cliente se someterá al proceso de evaluación, análisis y aprobación del crédito solicitado donde se establecerá el plazo y el límite de crédito asignado.
- La evaluación del crédito está a cargo de la Gerencia Financiera y la autorización final de la Gerencia de Ventas.

Cientes Existentes

- Evaluar el comportamiento de compra de cada cliente para establecer:
 - a) Días de Crédito
 - b) Monto Máximo de crédito
 - c) Monto especial de temporada

- Actualizar la base de datos de los clientes para obtener (Teléfonos, correos)
- Ingresar al sistema de clientes la información de los montos para generar la disponibilidad de crédito.

POLÍTICAS DE COBRO

Tienen como objetivo la recuperación óptima de las ventas al crédito para obtener liquidez y rentabilidad en la operación de la empresa:

- La gestión de cobro estará a cargo directo del vendedor de cada ruta, quien visitará al cliente semanalmente
- A cada vendedor se le entregan las facturas originales a cobrar, las cuales una vez canceladas se le entregan al cliente como respaldo que ya canceló.
- Todas las facturas deberán cobrarse a la respectiva fecha de vencimiento

El vencimiento de cada factura estará dado por lo general a 60 días máximo antes de considerarse en mora, salvo algunas excepciones.

Excepciones:

- Cuando el producto sea de promoción o introducción el cliente tendrá un periodo de gracia de 60 días adicionales a su plazo de crédito
- Cuando parte del producto presente problemas de fabricación y el cliente devuelva una parte de lo facturado se considerará con un periodo no mayor a 30 días adicionales a su plazo de crédito.
- Se apoyará al vendedor para gestionar el cobro por medio de llamadas, estados de cuenta y correo.
- El descuento se otorgará cumpliendo con las políticas establecidas en la política de precio
- La gerencia financiera debe monitorear cada una de las carteras y elaborar reportes necesarios
- El porcentaje máximo de morosidad permitido en cada cartera será de 3%
- Se revisará mensualmente la existencia de la documentación de la cartera

Penalidades a Clientes Morosos

- 1) No dar el beneficio de descuento por pronto pago
- 2) Detener sus pedidos y no despacharlos hasta que el límite de crédito esté liberado
- 3) Se aplicarán intereses por morosidad y cargos administrativos

POLITICAS CONTABLES:

Declaración de cumplimiento:

- Los estados financieros han sido preparados en concordancia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF en su versión PYME). Los estados financieros preparados por la administración son los siguientes:
 - ✓ Balance General al 31 de diciembre de cada año.
 - ✓ Estado de Resultados para los años terminados al 31 de diciembre de cada año.
 - ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio para los años terminados al 31 de diciembre de cada año.
 - ✓ Estado de Flujos de Efectivo para los años terminados al 31 de diciembre

Estados financieros:

- Los estados financieros se preparan sobre la base de acumulación o devengo, es decir que los registros son contabilizados cuando ocurren los eventos, y no solamente cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente de efectivo, excepto la información presentada en el flujo de efectivo.

Efectivo y Equivalentes de Efectivo:

- El efectivo y los equivalentes de efectivo están representados por el dinero en efectivo y las inversiones a corto plazo altamente líquidas, cuyo vencimiento es igual o inferior a tres meses a la fecha de balance.

Instrumentos financieros:

- Los instrumentos financieros registrados por la compañía son: cuentas por cobrar y cuentas por pagar surgidas como consecuencia de las operaciones comerciales de la entidad, préstamos por cobrar y préstamos por pagar cedidos u obtenidos para efectos de financiamientos

Reconocimiento inicial de activos y pasivos financieros:

- Los activos o pasivos financieros se reconocen, sólo cuando se conviertan en una parte (activo o pasivo) según las cláusulas contractuales del instrumento. Al reconocer inicialmente un activo o un pasivo financieros, la compañía lo mide al precio de la transacción (incluyendo los costos de transacción, siempre y cuando estos se midan por el costo amortizado) excepto si el acuerdo constituye, en efecto, una transacción de financiación.

Medición posterior de instrumentos financieros:

Al final de cada período sobre el que se informa, la compañía mide los instrumentos financieros de la siguiente forma, sin deducir los costos de transacción en que pudiera incurrir en la venta u otro tipo de disposición:

- Los instrumentos de deuda (como una cuenta, pagaré o préstamo por cobrar o pagar), se miden al costo amortizado utilizando el método del interés efectivo.
- Las cuentas por cobrar se miden a su valor razonable; dado por el valor de los derechos por cobrar o desembolsos realizados, o ingresos devengados.
- Los instrumentos de deuda que se clasifican como activos corrientes o pasivos corrientes se miden al importe no descontado del efectivo u otra contraprestación que se espera pagar o recibir, a menos que el acuerdo constituya, en efecto, una transacción de financiación.

Reconocimiento de la pérdida por deterioro de valor de los activos financieros:

- Al final de cada período sobre el que se informa, la compañía evalúa si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de los activos financieros que se miden al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, se reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en los resultados. El deterioro deberá ser contabilizado en una cuenta de corrección valorativa.

Estimación para cuentas incobrables:

- Al cierre de cada período anual la compañía realiza un análisis de las cuentas por cobrar y la administración establece si es necesaria una estimación adicional o ajustada para aquellos saldos considerados como de dudosa recuperación, aplicando un 2% que se determina como estimación para cuentas incobrables.
- Al cierre de cada período contable la compañía establece una verificación y ajuste de los saldos antiguos contados a partir de la fecha de facturación, aplicando los vencimientos en años de acuerdo con el criterio establecido por la dirección ejecutiva de la compañía.
- Si después de realizar las gestiones administrativas y judiciales correspondientes, se determina que una cuenta por cobrar es irrecuperable, se da de baja y se segrega del resto de la cartera de deudores, debitando para ello la estimación de incobrabilidad y acreditando las cuentas por cobrar.
- La estimación será revertida si los saldos son recuperados o reconocidos como incobrables y dados de baja del balance.

Inventarios:

- La compañía, reconoce los inventarios por su costo de transformación o producción, el cual incluye los costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa, materias primas, costos indirectos de fabricación en los que se incurra para transformar las materias primas en productos terminados.
- En el caso de la mercadería y otros inventarios comprados para la venta, son reconocidos por su costo de adquisición.

Costo de adquisición: Materia prima, materiales y accesorios

- El costo adquisición de los inventarios comprende el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) el transporte, y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de la materia prima, materiales, accesorios o servicios para el proceso productivo. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducen para determinar el costo de adquisición.

Costos de transformación:

- Los costos de transformación de los inventarios incluyen los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa. También incluirán una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.

Técnica de medición de costos:

- La compañía aplica el costo histórico o real como técnica para la medición del costo de los inventarios. Además, la administración ha definido los registros auxiliares y controles que sean necesarios para la aplicación del sistema de costos.

Método de valuación de inventarios:

- La compañía aplica el método del costo promedio ponderado para la valuación del costo de los inventarios, manejándolo a través de registros de control para cada clase de producto en los que se determina el costo unitario.

Medición posterior de los inventarios y pérdidas por deterioro

- Posteriormente al reconocimiento inicial o al cierre del ejercicio, los inventarios se miden al costo (que figure en el registro de control de inventario) o al precio estimado de venta menos los costos de terminación y venta, según cual sea menor. Esta medición se realiza por la administración periódicamente al cierre de cada ejercicio.

Reconocimiento de los inventarios en el costo de ventas:

- Cuando los inventarios son vendidos, el importe en libros de estos se reconoce como costo de venta del período en el que se devenguen los correspondientes ingresos de la operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, se reconoce en el período en que ocurra dicha rebaja o pérdida.

Propiedad Planta y equipo:

- El reconocimiento inicial de un elemento perteneciente a la propiedad, planta y equipo se contabiliza por su costo. El costo de la propiedad, planta y equipo incluye: el precio de la adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos indirectos no recuperables que recaigan sobre la adquisición, así como todos los costos necesarios para conseguir que el activo esté listo para utilizarse.
- Posteriormente, los bienes se valoran a su costo histórico menos la depreciación acumulada menos cualquier deterioro identificado. El costo incluye gastos directamente atribuibles a la adquisición de los activos. El costo de reemplazar parte de un elemento del inmovilizado material se reconocerá en el importe en libros del elemento si es probable que los beneficios económicos futuros incorporados en la parte fluyan a la compañía y su costo pueda ser medido de forma fiable.
- El método de depreciación que utiliza la compañía para depreciar los elementos de la propiedad, planta y equipo es el de línea recta para muebles, edificios, instalaciones, vehículos y maquinaria.

Reconocimientos de ingresos

La compañía reconoce los ingresos ordinarios de forma que la transferencia de bienes y servicios comprometidos con los clientes se registre por un importe que refleje la contraprestación que la entidad espera que le corresponda a cambio de dichos bienes o servicios; para el reconocimiento de los ingresos, la compañía se asegurara que se cumplan los cinco pasos requeridos por la Norma Internacional de Contabilidad 15 (NIIF 15):

- Identifica el contrato con el cliente.
- Identifica las obligaciones separadas del contrato.
- Determinar el precio de la transacción.
- Distribuye el precio de la transacción entre las obligaciones del contrato.
- Contabiliza los ingresos cuando la entidad satisface las obligaciones.

Indemnizaciones por despido por causa no justificada:

- De acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo vigente en El Salvador, las compensaciones en concepto de indemnización que se acumulan a favor de los empleados de la compañía, según el tiempo de servicio, deben ser pagadas en caso de despido por causa no justificada.

Indemnización por retiro voluntario:

- De acuerdo a la Ley Reguladora de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria, la empresa debe pagar una prestación equivalente a 15 días de salario básico al empleado que renuncie, siempre que se cumplan ciertas condiciones de preaviso y notificación. El tiempo mínimo de servicio para que se haga efectiva esta prestación deberá ser al menos de dos años de servicio continuo y efectivo. El pago correspondiente se hará efectivo a más tardar quince días posteriores a la renuncia, excepto en los casos que se produzcan renunciaciones múltiples, en donde se tendrá un plazo de un año mediante pagos mensuales.

Sistema Contable:

Forma de Llevar los Registros:

- Para efectos de la información contable a generar se tiene en cuenta que la información contable será proporcionada bajo un sistema contable legalizado que contiene además de su catálogo y manual respectivo un registro de los inventarios en el que se usará el método permanente o perpetuo y un sistema de costos adoptado: Costo Histórico.
- El sistema contable utilizado en Industrias Fénix es mecanizado y comprende los procesos y actividades que son necesarios para el manejo, custodia y registro y control de los recursos de la empresa.

Detalle de Registros Autorizados

Los registros legalizados se llevarán de la siguiente manera:

- **Libro Diario:** Se hará una partida diaria de acumulación de ingresos y se registrarán en forma individual los cheques y demás partidas que resulten diariamente, los cuales serán asentados en forma cronológica y correlativa.
- **Libro Mayor:** En este libro se registrarán las concentraciones mensuales de cargos y abonos con los cuales se determinará el nuevo saldo.

- **Libro de Actas de Junta General de Accionistas:** En este libro se registrarán todas las sesiones que realice la Junta General de Accionistas, ya sean ordinarias o extraordinarias.
- **Libro de Actas de Junta Directiva:** En este libro se registrarán todas las actas que se levanten en cada sesión que realice en la Junta Directiva. Este libro tendrá movimiento cuando por acuerdo de la Junta General Extraordinarias de Accionistas determine que la administración de la Sociedad se realice por medio de Junta Directiva.
- **Aumentos y Disminuciones de Capital:** Este libro sólo tendrá movimiento cuando por acuerdo de Junta General haya incremento o disminución de capital.
- **Libro de Estados Financieros:** En este libro se registrarán el Balance General y el Estado de Resultado de cada fin de año.
- **Libro de Registro de Accionistas:** En este libro se tendrá el control a todos los socios de la empresa, llenando los requisitos exigidos por el Código de Comercio.
- **Libro de Compras:** Se harán anotaciones diarias por cada compra que realice la empresa ya sea por compras interna o por importación, se detallarán los datos del proveedor, número de registro y se totalizará al final de cada mes para efectos de calcular el Crédito Fiscal que se declarará.
- **Ventas a Consumidores Finales:** En este libro se registrarán las ventas globales diarias realizadas a consumidores y al final de cada mes se hará la suma que se dividirá entre 1.13 para establecer las ventas netas el Débito Fiscal por dichas ventas.
- **Ventas a Contribuyentes:** En este libro se registrarán uno por uno los comprobantes de crédito fiscal en forma cronológica y correlativa y al final de cada mes se hará la suma para establecer el débito fiscal por dichas ventas.

Detalle de Registros Auxiliares

- **Libro Mayor – Auxiliar Contable:** En este libro se registran todos los movimientos efectuados para cada una de las cuentas tanto de balance como de resultados.
- **Libro de Bancos:** Industrias Fénix, S.A de C.V posee un libro de bancos para cada una de las cuentas bancarias, donde se detallan tanto las remesas como los retiros.

Otros Informes emitidos:

- **Reportes de Ventas:** Estos contienen información acerca de las ventas realizadas por periodo, por vendedor y por zona, se emiten a diario y un informe mensual.

PROCEDIMIENTOS DE INDUSTRIAS FENIX:

PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN

1. Objetivo:

Definir los lineamientos que permitan planificar y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos y requisitos en la realización del producto a través de controles para cada una de sus etapas.

2. Alcance:

El procedimiento aplica al proceso de planificación de la producción e incluye a los departamentos relacionados como son Marketing, ventas, diseño, planificación y producción para su administración, desarrollo, implementación y operación.

3. Definiciones:

Pronósticos de venta: Es la estimación o previsión de las ventas de los estilos de calzado durante determinado período futuro.

Estudio de mercado: Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor.

Demanda: Volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.

Carga de trabajo: Documento donde consta el estilo a producirse, la cantidad y la prioridad de este en la secuencia de producción.

4. Responsabilidades:

Departamento de Marketing y Ventas:

- ✓ Definir estilos a producirse a través de pronósticos de venta y estudios de mercado
- ✓ Elaborar programación preliminar de ventas para considerarlas en producción
- ✓ Recepcionar pedidos de estilos programados para recoger demanda

Departamento de Diseño:

- ✓ Elaborar muestras para cada vendedor de estilos nuevos o de línea
- ✓ Entregar dichas muestras para su sondeo
- ✓ Revisar plan de producción mensual

PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN

Departamento de Planeación y Programación:

- ✓ Revisar la curva de demanda para determinar estilos y cantidades a programar
- ✓ Generar plan de producción mensual
- ✓ Trasladar electrónicamente al gerente de producción el plan de producción y carga de trabajo.

Gerente de Producción

- ✓ Revisar y aprobar plan de producción mensual
- ✓ Recepcionar plan de producción
- ✓ Elaborar cargas de trabajo

5. Descripción / Desarrollo

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
1	Marketing y ventas	Realizan el pronóstico de ventas mensualmente, incluyendo los estilos que serán lanzados o comercializados. A partir de aquí se genera una programación preliminar de la producción definiendo los estilos a fabricar, pero que estará sujeta a la demanda.
2	Diseño	Entrega al departamento de ventas las muestras de los nuevos estilos o de los existentes para sondearlos y generar demanda.
3	Ventas	Toman pedidos durante tres semanas en las cuales se recogerá la demanda de los estilos.
4	Planeación y programación	Revisa la curva de demanda para programar los estilos a producirse según el parámetro de los pedidos generados, de estos resultara la cantidad a producir y el orden de producción.
5	Planeación y programación	Genera un plan de producción mensual el cual será modificado según las necesidades, requerimientos y demanda en ventas.
6	Diseño, ventas y producción	Revisan el plan de producción generado para evaluar la factibilidad de adornos y especificaciones técnicas y posibles modificaciones de orden en la producción. Y posteriormente lo aprueban.
7	Planeación y programación	Una vez aprobado el plan de producción se traslada electrónicamente al gerente de producción además de una carga de trabajo para que sea ejecutada.

COMPRAS Y SELECCIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

1. Objetivo:

Describir como se realizan las compras de materiales e insumos críticos para la producción del producto ademas de establecer los requisitos para la evaluación y selección de proveedores.

2. Alcance:

El procedimiento aplica al proceso de compras de materiales e insumos críticos para la fabricación del producto, así como también a la selección, evaluación y revaluación de proveedores nuevos y existentes.

3. Definiciones:

Requisición de Materiales: Documento que describe la solicitud de materiales que serán utilizados en la producción.

Orden de Compra: Documento emitido a los proveedores con la cantidad de materiales requerida.

4. Responsabilidades:

Encargado de Bodega:

- ✓ Revisar la existencia de materiales
- ✓ Recibir, revisar y almacenar materiales
- ✓ Despacha cada requisición de materiales

Gerente de Producción:

- ✓ Elabora requisición de materiales

Departamento de Compras:

- ✓ Seleccionar proveedores
- ✓ Elaborar orden de compra
- ✓ Realizar los respectivos pedidos a los proveedores

Gerente General:

- ✓ Autorizar las órdenes de compra
- ✓ Seleccionar proveedores

Responsable de Calidad:

- ✓ Evaluar la calidad de los materiales

COMPRAS Y SELECCIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

5. Descripción / Desarrollo

COMPRAS

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
1	Gerente de Producción	A partir de la programación mensual de la producción, calcula los materiales a utilizar y solicita las existencias actuales de materia prima al encargado de bodega.
2	Encargado de bodega	Revisa la existencia de materiales y las reporta al gerente de producción.
3	Gerente de Producción	Elabora la requisición de materiales y la entrega al departamento de compras.
4	Departamento de Compras	Recibe la requisición de materiales y analiza a los proveedores para posteriormente seleccionarlos de acuerdo a los criterios establecidos: Calidad, Volumen, descuento, precio, periodo de entrega, límite de crédito, días de crédito.
5	Departamento de Compras	Una vez seleccionados los proveedores, elabora una orden de compra para cada proveedor las cuales son autorizadas por el gerente general.
6	Departamento de Compras	Remite cada orden de compra al proveedor correspondiente acordando la respectiva fecha de entrega.
7	Encargado de Bodega	Al momento de la entrega de materiales, los recibe y revisa y si los materiales vienen conforme a lo pedido se almacena de lo contrario el pedido se rechaza.

SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Selección:

Los proveedores se seleccionarán según los siguientes criterios

Proveedor	Volumen Mínimo	Precio	Limite Crédito	Días de Crédito	Localidad	Periodo entrega	Total

Evaluación y calificación inicial

1. Cada proveedor debe tener una capacidad demostrada para despachar los materiales y suministros, cumpliendo todos los requisitos técnicos, administrativos y de calidad requeridos.
2. Para los que no están calificados por Industrias Fénix, S.A de C.V a fecha de la revisión cero de este procedimiento, se procederá a su evaluación y calificación inicial.

COMPRAS Y SELECCIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

3. En función de la evaluación realizada se establecen los niveles de calificación de los proveedores que se indican a continuación, considerando los siguientes criterios:

- Proveedor **Aceptado Pendiente de Evaluar**: Aquellos proveedores a los que se les hace el primer pedido, y que están sometidos al seguimiento tras los primeros 3 pedidos
- Proveedor **Aceptado**: Se considerarán como proveedores aprobados inicialmente aquellos proveedores que en el momento de la revisión 0 del presente procedimiento estén trabajando con la organización. Estos proveedores estarán sometidos a la evaluación periódica anual.
- Proveedor **Rechazado**: Aquellos proveedores nuevos evaluados negativamente tras los primeros 3 pedidos

Seguimiento de la calidad de los proveedores

1. El responsable de Calidad; elaborará un estudio de seguimiento de proveedores, que llevará a cabo. Este estudio, servirá para actualizar las calificaciones en el "Listado de Proveedores":
2. Para realizar la evaluación continua de los Proveedores, se procederá a revisar los pedidos suministrados por cada suministrador, estableciendo una puntuación en base a los criterios definidos en la siguiente tabla, que servirá como registro de evaluación.

Proveedor	Nº pedidos	Nº Informes de desviaciones	Valoración: (Nº desviaciones/Nº pedidos) *100	
			0-25%	25-100%
			Aceptado	Rechazado

(1) El informe de desviación, especificará el tipo de incidencia producida:

- a. Incumplimiento de plazos de entrega,
 - b. Calidad del producto o ejecución del servicio no adecuada,
 - c. Incapacidad técnica,
 - d. Incumplimiento de precios,
 - e. Otras posibles incidencias.
3. Si tras la evaluación anual, un proveedor pasa a la condición de "Rechazado", se procede a identificarlo como tal en la "Lista de Proveedores"

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO

1. Objetivo:

Este procedimiento establece la metodología a seguir en Industrias Fénix, S.A de C.V. para la elaboración del diseño de nuevos estilos de calzado.

2. Alcance:

Define los pasos a seguir para la elaboración de nuevos estilos de calzado.

3. Definiciones

Tendencia de moda: Previsión de consumo de determinado producto por un número significativo de personas, en un tiempo que suele ser corto.

Boceto: Es un dibujo realizado a mano alzada (es decir, sin utilizar instrumentos de dibujo) con el que se pretende representar la idea de un zapato.

Ficha técnica: Documento donde se encuentran las especificaciones del estilo de calzado como: partes del calzado, tipo de material, consumo del material y proveedor.

Patronaje: Consiste en copiar en cartón las diferentes piezas que componen el modelo.

4. Responsabilidades:

Gerente de Diseño:

- ✓ Visitar clientes, centros comerciales, revisar catálogos, asistir a ferias
- ✓ Elaborar los bocetos de los nuevos estilos.
- ✓ Autorizar ficha técnica de cada nuevo estilo.

Asistente de diseño:

- ✓ Elaborar la ficha técnica del producto.

Modelista:

- ✓ Desarrollar los moldes de cada una de las piezas del nuevo estilo de zapato.

Alistador y Montador:

- ✓ Cortar, preparar y coser las piezas del calzado.
- ✓ Ensamblar todas las piezas del zapato

Comité de estilos nuevos

- ✓ Aprobar y seleccionar los estilos nuevos que se lanzarán.

Gerencia Financiera:

- ✓ Determinar el costo y precio de venta de cada estilo de zapato.

Vendedores

- ✓ Vender todos los estilos nuevos durante tres semanas.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO

5. Descripción / Desarrollo

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
1	Gerente de Diseño	<p>Para cada temporada (Inicio de año, verano, día de la madre, graduaciones, fin de año) el gerente de diseño crea nuevos estilos de zapatos, por lo que programa visitas con clientes importantes para conocer las tendencias de moda, gustos y necesidades de los consumidores finales.</p> <p>Estudia catálogos de zapatos, recorre centros comerciales, asiste a ferias y convenciones de calzado para estar actualizado con las materias primas más nuevas del mercado.</p>
2	Gerente de Diseño	Al tener claro el tipo de estilo y/o línea de calzado a crear, elabora los bocetos gráficos.
3	Asistente de Diseño	Elabora la ficha técnica con las especificaciones, horma, tacón, suelas y materiales que se utilizarán en su fabricación.
4	Gerente de Diseño	Autoriza la ficha técnica y la entrega al modelista.
5	Modelista	Realiza el ajuste del modelo y su posterior patronaje para elaborar prototipo real.
6	Alistador	Corta y une las piezas del zapato: Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo.
7	Montador	Conforma talón, monta puntas, lados y talón del zapato, pega la planta y suela del zapato, emplantilla y empaca.
8	Comité de estilos nuevos	Formado por el gerente general, gerente de ventas y gerente de diseño aprueban y seleccionan los estilos nuevos que se lanzarán.
9	Asistente de diseño	Entrega la hoja de especificaciones al gerente de producción.
10	Planta de producción	Realiza test de prueba: se produce un par de cada talla para identificar y depurar posibles problemas en materiales o construcción del estilo.
11	Gerencia Financiera	Determina el costo y precio de venta de cada estilo de zapato.
12	Gerencia de ventas	Presenta a los vendedores estilos nuevos a comercializar.
13	Vendedores	Venden y toman pedidos durante tres semanas.
14	Asistente de ventas	Hace consolidados de estilos nuevos a producir.
15	Gerente de Producción	Recibe consolidado de estilos nuevos a producir.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CALZADO

1. Objetivo:

Este procedimiento establece la metodología a seguir para la realización de las tareas referidas a la producción de calzado, y el control de las debilidades que se detecten durante la ejecución.

2. Alcance:

Define los procedimientos y métodos para el control de la producción de los zapatos.

3. Definiciones:

Programa de producción: Documento en el que constan las cantidades y estilos a producirse.

Requisición de Materiales: Documento que describe la solicitud de materiales que serán utilizados en la producción.

Orden de Compra: Documento emitido a los proveedores con la cantidad de materiales requerida.

Lote: Conjunto de partes de la misma naturaleza.

Empalmes: Unión de las piezas de calzado.

Cortes: Es la parte superior del calzado que permite la sujeción de éste al pie o a la pierna y le confiere el aspecto estético.

Hormas: Son piezas de madera que imita las dimensiones y perfil de un pie humano.

4. Responsabilidades:

Gerente de producción:

- ✓ Elaborar programa de producción, requisición de materiales y ordenes de producción.

Jefe de Planta:

- ✓ Entrega carga de trabajo a los supervisores.

Encargado de bodega de materiales

- ✓ Preparar y entregar los materiales requeridos en las órdenes de producción.

Operarios de Corte y aparado:

- ✓ Cortar todas las piezas de calzado.
- ✓ Preparar y unir las piezas de calzado.

Operarios de montaje:

- ✓ Ensamblar todas las piezas del zapato haciendo uso hormas y maquinaria.

Operarios de acabado y empaque

- ✓ Limpiar y empacar el zapato.

Control de calidad

- ✓ Inspeccionar durante todo el proceso de producción la calidad del calzado.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CALZADO

5. Descripción / Desarrollo

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
1	Gerente de ventas Gerente de producción	Se proyectan las cantidades a vender por cada estilo y se elabora el programa de producción con las cantidades de todos los a producir durante un mes.
2	Gerente de producción	Al tener el programa de producción se elabora la requisición de materiales y lo entrega al departamento de compras.
3	Gerente de producción	Se elaboran las órdenes de producción y cargas de trabajo y las entrega al jefe de planta.
4	Jefe de planta	Entrega las ordenes de producción al encargado de bodega de materiales y entrega carga de trabajo a los supervisores.
5	Encargado de Bodega de materiales	Prepara los materiales de cada orden de producción y entrega los materiales requeridos en ellas.
6	Operarios de Corte	Reciben las materias primas y cortan cada una de las piezas del calzado según las especificaciones de las órdenes de producción.
7	Operarios de preparación	Las piezas cortadas se preparan en lotes de 6 pares y se ordenan por talla.
8	Operarios de aparato	Se van uniendo las piezas para darle forma al zapato, algunos empalmes se realizan con máquina de coser y otros de manera manual usando adhesivos y pegamentos especiales para calzado.
9	Control de calidad	Revisa que cada uno de los cortes esté conforme a las especificaciones de talla, color, estilo y que cumpla con los estándares de calidad y que las costuras estén bien hechas.
10	Operarios de Montado	Se ensamblan todas las piezas del zapato; haciendo uso hormas y maquinaria, se colocan la planta, la suela y la plantilla al zapato.
11	Control de calidad	En esta última área el zapato se inspecciona que el zapato no tenga defectos, que no esté roto, arrugado, sucio, con grapas o despegado y de encontrarse defectos se lleva a un reproceso o se rechaza (avería).
12	Operarios de acabado y empaque	De no encontrarse defectos en el zapato, se limpia y se coloca cada par en una caja de cartón. Al final del día se entrega a la bodega de producto terminado.
13	Encargado de Bodega de producto Terminado	Almacena cada par de zapatos.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CALZADO

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PRODUCCION: INDUSTRIAS FENIX

AREA DE CORTE

- Troquelar Pala, talón, forro, entretela, plantas, adornos, plantillas, contrafuerte y casquillo

AREA DE PRELIMINARES

- Separar las piezas de Pala, talón, forro y entretela en lotes por tallas
- Foliar código, talla, mes y año
- Rayar los cortes para indicar las costuras
- Coser talón al forro
- Entretelar (maquina o manual)
- Colocar casquillo (Maquina)
- Unir talón a pala
- Abrir costuras de talón y empalmar
- Cierre de talón a pala
- Asentar costuras de talón (maquina)

AREA DE APARADO

- Colocar forro con la pala
- Unir la pala con el forro (cuello primera)
- Sisar el escote del corte (maquina)
- Colocar cinta de refuerzo en el corte (maquina)
- Encementar escote del corte (maquina)
- Doblillar escote
- Colocar contrafuerte
- Encementado del corte
- Empastar el corte
- Limpiar el corte de todos los residuos
- Revisión del corte: Control de calidad
- Costura final del corte
- Ordenar cortes por talla para entregarlo al área de montado
- Se anota en la pizarra la producción por hora

MONTADO

- Preparación de suelas
- Conformar talón (Maquina Conformadora de talón)
- Encementar corte para montar y colocar en banda transportadora
- Engrapado planta en la horma
- Encementar la planta
- Activar casquillo (Maquina)
- Montar Puntas (Maquina montadora de puntas)
- Montar lados (enfranje)
- Montar talón (Maquina montadora de talón)
- Retirar grapas de la planta
- Colocar en horno conformador
- Destroncar: quitar residuos del corte (maquina cardadora)
- Rayar suela para señalar donde aplicar pega
- Aplicar adhesivo a la planta (primer)
- Aplicar adhesivo a la suela (pega blanca)
- Colocar relleno de suela
- Cargar al horno secador-activador
- Pegado de suela
- Prensar suela (Maquina prensadora)
- Remachar manualmente los bordes del zapato
- Colocar en horno frio
- Deshormar: Quitar el zapato de la horma
- Revisar que el zapato no lleve grapas
- Clavar el tacón
- Emplantillar: Pegar la plantilla al zapato
- Dar acabado al zapato: limpiar
- Revisión del zapato: Control de Calidad
- Empacar el zapato
- Entregar la producción diaria a Bodega de Producto Terminado

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y DESPACHO DE PEDIDOS

1. Objetivo:

Este procedimiento establece la metodología a seguir en Industrias Fénix, S.A de C.V. para la comercialización de productos y despacho de pedidos.

2. Alcance:

Define los pasos a seguir por los para la comercialización de productos y despacho de pedidos

3. Definiciones

Stock de inventario: Conjunto de mercancías que se almacenan para la venta.

Rutas de venta: Zonas geográficas en las que les corresponde vender.

Catálogo digital: Documento que contiene todos los estilos disponibles para vender.

Formulario pre-impreso: Documento donde se detalla nombre del cliente, estilo y tallas a pedir.

Numeración corrida: Serie de tallas de zapatos consecutivas.

Factura: Documento fiscal emitido consumidores finales no contribuyentes de IVA.

Comprobante de crédito fiscal: Documento Fiscal emitidos a contribuyentes de IVA.

Factura de exportación: Documento Fiscal emitido a Clientes en el extranjero.

Paquetería outsourcing: Empresa dedicada a la entrega de paquetería.

4. Responsabilidades:

Gerente de Ventas:

- ✓ Mantener un stock de inventario de los estilos de zapatos.
- ✓ Proporcionar a los vendedores los datos de sus rutas, zonas y clientes.
- ✓ Mantenimiento del catálogo digital de estilos vigentes.
- ✓ Autorizar pedidos de clientes.

Vendedor

- ✓ Visitar al cliente y mostrarle el catálogo de productos.
- ✓ Tomar el pedido al cliente y enviarlo a la asistente de ventas.
- ✓ Hacer la gestión del cobro de los pedidos.

Asistente de ventas y facturación:

- ✓ Recibir los pedidos y verificar los saldos de los clientes.
- ✓ Grabar los pedidos autorizarlos y enviarlos a preparar.
- ✓ Facturar los pedidos preparados y elaborar las guías para su recolección.
- ✓ Entregar semanalmente las facturas a los vendedores para el cobro respectivo.

Encargado de Bodega de Producto Terminado:

- ✓ Revisar la existencia de los estilos solicitados y preparar el pedido.
- ✓ Entregar los paquetes de pedidos a la empresa de paquetería contratada.

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y DESPACHO DE PEDIDOS

5. Descripción / Desarrollo

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
1	Gerente de Ventas	Pone a disposición del cliente un stock de inventario de diferentes estilos de calzado
2	Gerente de Ventas	Proporciona a los vendedores los datos de sus rutas, zonas y clientes además del catálogo digital de estilos vigentes.
3	Vendedor	Visita al cliente y muestra al cliente el catálogo de productos.
4	Cliente	Escoge los estilos a pedir y numeración deseada y realiza el pedido al vendedor.
5	Vendedor	Toma el pedido en formulario pre-impreso y lo envía a la asistente de ventas y facturación.
6	Asistente de ventas y facturación	Recibe e imprime el pedido y verifica la cuenta por cobrar al cliente, su límite de crédito y lo pasa a autorización.
7	Gerente de Ventas	Si el cliente no tiene mora, no sobrepasa su límite de crédito o es venta de contado, se autoriza el pedido, caso contrario el pedido se retiene hasta lograr un acuerdo de pago.
8	Asistente de ventas y facturación	Una vez autorizado el pedido se graba en el sistema informático y se envía a la bodega para que sea preparado.
9	Encargado de Bodega de producto terminado	Revisa la existencia de los productos solicitados y prepara los estilos que tengan numeración corrida total o parcial y los envía a facturación.
10	Asistente de ventas y facturación	Factura el pedido y se emite el documento fiscal según corresponda: Factura, Comprobante de Crédito fiscal o factura de exportación.
11	Asistente de ventas y facturación	Elabora las guías electrónicas para la recolección de paquetería con empresa outsourcing.
12	Encargado de Bodega de producto terminado	Se entregan los paquetes de pedidos a empresa outsourcing.
13	Cliente	Recibe y revisa su pedido.
14	Asistente de ventas y facturación	Semanalmente se entregan las facturas a los vendedores para el cobro respectivo.
15	Vendedor	Al término del plazo de crédito otorgado al cliente realiza el cobro del pedido.

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRO

1. Objetivo:

Este procedimiento establece la metodología a seguir para la realización de las tareas referidas al otorgamiento de créditos y cobros a los clientes.

2. Alcance:

Define los procedimientos y métodos para el otorgamiento de crédito y cobros a los clientes.

3. Definiciones:

Solicitud de crédito: Documento donde consta el nombre, dirección, teléfono y experiencia crediticia del cliente.

Referencias crediticias: Comercios, instituciones bancarias y personas que pueden dar fe del record crediticio del cliente.

Reporte de análisis de antigüedad de saldos: Reporte que establecen todas las facturas adeudadas por los clientes a una fecha determinada.

Bitácora: Registro escrito de las acciones, tareas o actividades que se deben llevar a cabo en una determinada actividad.

Máster de cobro: Formulario donde se anotan diariamente los cobros y ventas realizadas a los clientes.

Morosidad: Práctica en la que un deudor, persona o empresa, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación.

4. Responsabilidades:

Gerente Financiero:

- ✓ Evaluar las referencias crediticias del cliente y capacidad de pago para establecer límites de crédito de cada cliente.
- ✓ Elaborar y enviar a cada vendedor el informe de cartera en mora.
- ✓ Enviar a facturación, Gerencia de Ventas y Gerencia General cada una de las carteras en mora para restringir los despachos de clientes en mora alta.
- ✓ Verificar la existencia física de los documentos que respaldan la cuenta por cobrar.

Gerente de Ventas:

- ✓ Autoriza la solicitud de crédito con los parámetros establecidos por la gerencia financiera.

Vendedor:

- ✓ Gestionar el cobro de las facturas vencidas
- ✓ Remesar diariamente los cobros realizados

Asistente de cobros:

- ✓ Generar reporte de análisis de antigüedad de saldos y seccionar las facturas por vencer.
- ✓ Llamar a los clientes para recordarles las facturas próximas a vencer
- ✓ Informar al vendedor de lo acordado con el cliente (Fechas y horas acordadas).
- ✓ Enviar estados de cuenta a clientes en mora
- ✓ Enviar reporte global de cuentas por cobrar a las gerencias

Asistente administrativa:

- ✓ Recibir máster de cobros
- ✓ Operar recibos de cobro de los clientes.
- ✓ Reservar diariamente los cheques
- ✓ Preparar las remesas de cobro del día.

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRO

5. Descripción / Desarrollo

N°	Responsable/ Departamento	Actividad
FASE DE CRÉDITO		
1	Nuevo Cliente	Completa solicitud de crédito.
2	Gerente Financiero	Se evalúan las referencias crediticias del cliente y capacidad de pago para establecer límites de crédito.
3	Gerente de Ventas	Autoriza la solicitud de crédito con los parámetros establecidos por la gerencia financiera.
4	Asistente de ventas Encargado de Bodega	Una vez aprobado el crédito se procederá a entregar el producto al cliente sin ningún contratiempo.
5	Vendedor	Dar seguimiento a la cuenta del cliente.
FASE DE COBRO		
1	Asistente de Cobros	Generar reporte de análisis de antigüedad de saldos y seccionar las facturas por vencer.
2	Asistente de Cobros	Comunicarse con los clientes para recordarles las facturas próximas a vencer. Se llevará una bitácora de
3	Asistente de Cobros	Informar al vendedor de lo acordado con el cliente (Fechas y horas acordadas).
4	Vendedor	Gestionar el pago de las facturas y emitir el respectivo recibo de pago al cliente. Si el pago fue en efectivo debe remesarlo a las cuentas bancarias de la empresa y si fue en cheque programado debe enviarlo a la oficina. Completar su
5	Asistente administrativa	Registrar el cobro: 1) Recibir el máster de cobro de cada vendedor. 2) Descargar los recibos de pago de los clientes. 3) Reservar diariamente los cheques. 4) Preparar la remesa del cobro de cada día.
6	Asistente de Cobros	En caso de que un cliente no pague las facturas vencidas: 1) Llamar al cliente para informar de la morosidad y comprometer una fecha de pago. 2) Enviar estado de cuenta con las consecuencias de
7	Asistente de Cobros	Enviar el reporte global de cuentas por cobrar a la gerencia general, gerencia de ventas y gerencia
8	Gerente Financiero	Elaborar y enviar a cada vendedor el informe de cartera en mora.
9	Gerente Financiero	Enviar a facturación, Gerencia de Ventas y Gerencia General cada una de las carteras en mora para restringir los despachos de clientes en mora alta.
10	Gerente Financiero	Control Interno: Verificar la existencia física de los documentos (Facturas) que respaldan la cuenta por



INDUSTRIAS FÉNIX, S.A. DE C.V.

MANUAL DE CALIDAD

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Fecha de emisión:	Revisión:
--------------------------	------------------

Objetivo:

El propósito del Manual de Calidad es describir la política y la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad implementadas en el área de Producción de “Industrias Fénix”.

La calidad de nuestros productos siempre ha sido y continuará siendo la clave para lograr nuestra misión, por lo cual, todos en “Industrias Fénix”, nos comprometemos a entender y utilizar nuestro sistema de gestión de la calidad a fin de realizar siempre un excelente trabajo. La difusión, control, implementación, revisión, actualización y mantenimiento de este Manual es responsabilidad de su director.

Alcance y Aplicación:

Este Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), comprende los procesos involucrados en el área de Producción de “Industrias Fénix”.

El Manual de Calidad del área de Producción de “Industrias Fénix” tiene por objeto guiar a cada una de las personas que intervienen en los procesos productivos de esta empresa, en el uso correcto de la documentación necesaria para la gestión, desarrollo, mantención y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, entregando así servicios de excelente calidad a sus clientes.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**Generalidades:**

El área de producción, a través de su Manual de Calidad y de sus procedimientos documentados establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente su Sistema de Gestión de la Calidad. El área de producción, a través del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, asegura que:

- Determinar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad
- Determina la secuencia e interacción de sus procesos;
- Determina los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de sus procesos son eficaces;
- Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
- Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de sus procesos; e
- Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y el mejoramiento continuo de sus procesos.

En caso de que se contrate externamente cualquier servicio que pudiese afectar la conformidad de algún proceso, el área de Producción de “Industrias Fénix” se asegura de controlar eficazmente dicho proceso. El tipo y grado del control a aplicar sobre estos procesos está definido dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Todo el personal que interviene en el SGC es responsable de asegurar la calidad y de ejecutar su trabajo conforme a los procedimientos documentados.

Responsabilidades:

El Gerente es responsable de proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento del SGC, de asegurar que el SGC esté establecido, implantado y mantenido, además se debe asegurar que todo el personal que esté involucrado en el SGC, cumpla con las especificaciones descritas en este Manual y sus procedimientos documentados.

Control de documentos:

Se establece el procedimiento “Control de Documentos” para definir los controles necesarios, así como los datos relacionados con el SGC y con los requisitos de las Normas, incluyendo aquellos de origen externo y que influyen en la calidad del servicio.

El personal involucrado en el SGC tiene acceso en su lugar de trabajo a las últimas versiones de los Documentos y Registros del SGC, a través de la documentación externa pertinente a su trabajo y que puede afectar la calidad de los servicios.

El Representante del SGC mantiene actualizada la “Lista de Documentos Controlados”, la cual indica la documentación vigente. Esta lista se encuentra disponible a todo el personal para asegurar que se encuentran utilizando la última versión de sus documentos y evitar así el uso de documentación obsoleta.

La documentación obsoleta es retirada para su reemplazo por la nueva versión.

Control de los Registros:

El Representante del SGC establece y mantiene registros para evidenciar la conformidad a los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC deben controlarse.

Se establece el procedimiento documentado de “Control de Registros” que define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, la retención y disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

El Representante del SGC asegura la legibilidad de los Registros y verifica que se mantengan durante el tiempo de retención definido para cada uno de ellos de acuerdo con lo especificado en el registro “Lista de Registros”.

Compromiso de la Alta Dirección:

“El Gerente proporciona evidencia de estar comprometido con el desarrollo e implantación del SGC, a través de la elaboración y publicación de la política de calidad y del establecimiento de los objetivos de calidad del área de Producción de “Fénix”. Además de ser parte activa nombrando como Encargado de Calidad en torno a la Calidad a una persona de su total confianza, asignando los recursos de tiempo, personal y económicos entre otros, así como para llevar a cabo una mejora continua y manutención del Sistema de Gestión de Calidad con el único fin de entregar un servicio de excelencia a sus clientes.”

Lo anterior para:

Comunicar a las personas que conforman el área de Producción de “Industrias Fénix” la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, a través de actividades de capacitación y comunicación con el personal involucrado.

- Establecer la política de la calidad.
- Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

El Gerente lleva a cabo revisiones al SGC anualmente, con lo cual asegura la eficacia del sistema, el cumplimiento de la política y objetivos de calidad establecidos.

Enfoque al cliente:

La alta dirección se asegurará de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente

Política de la Calidad:

En este Manual de Calidad y los procedimientos que lo soportan, la Gerencia declara y establece su compromiso para alcanzar: su política y objetivos de calidad, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus clientes. La Gerencia asegura, a través de la publicación y difusión, que la política y los objetivos de calidad son entendidos, implantados y mantenidos por todo el personal de la organización.

Todo el personal es responsable de trabajar conforme a sus procedimientos y con calidad, para lograr el cumplimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad establecidos por el área de Producción de “Industrias Fénix”.

Nuestra política de calidad será revisada una vez al año por la Dirección.

Declaración de la Política de la Calidad:

“Nos comprometemos a mejorar continuamente para desarrollar, fabricar y comercializar calzado de calidad, con recurso humano calificado, motivado y en constante entrenamiento; seleccionando a nuestros proveedores para asegurar la calidad de la materia prima y productos terminados; con el propósito de satisfacer a nuestros clientes, ofreciendo precios competitivos, variedad de estilos de moda y atención personalizada”

La política de calidad es presentada a todo nuestro personal y se encuentra publicada en lugares estratégicos de la Dirección Económica y Administrativa; siendo continuamente reforzada por el director para asegurar su entendimiento y compromiso, a través de reuniones de trabajo periódicas.

Objetivos de la Calidad:

El área de Producción de “Industrias Fénix”, asegura que sus objetivos de la calidad son establecidos y revisados por el Gerente, y que incluyen lo necesario para cumplir los requisitos del servicio. El Representante del SGC coordinará que se establezcan los objetivos anuales y que sean coherentes con la política de la calidad.

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad:

La planificación de nuestro sistema de calidad se conforma por los lineamientos establecidos en este Manual y los Procedimientos de Trabajo, definiendo y documentando el cumplimiento de los requisitos para la calidad. El personal es responsable de trabajar conforme a sus procedimientos de trabajo, para lograr el cumplimiento de la política de calidad.

Responsabilidad y Autoridad:

La estructura organizacional mostrada en el organigrama ilustra la responsabilidad y autoridad del personal que administra, realiza y verifica el trabajo relacionado con el SGC del área de Producción de “Industrias Fénix”.

El Gerente es el líder del esfuerzo por la calidad dentro de la organización, es el responsable que las Políticas de Calidad y responsabilidades relacionadas a ésta estén operando efectivamente

Todo el personal que realiza trabajos relacionados con la calidad posee autoridad suficiente y libertad dentro de la organización para:

- Identificar y documentar problemas de calidad para tomar acciones correctivas que prevengan la ocurrencia de servicios no conformes.
- Recomendar, iniciar, implementar y verificar soluciones para la mejora continua de la calidad y los procesos, bien sea directamente o a través de otros medios tal como se definen en los procedimientos de sistemas de calidad.

El Gerente es responsable de asegurar que, tanto las responsabilidades y autoridades del personal están definidas y son conocidas.

Comunicación Interna:

La comunicación interna se asegura mediante reuniones semanales, reuniones de trabajo, contacto diario con el personal para informar sobre la situación de la empresa y de cualquier acción que pueda afectar a la calidad del producto proporcionado.

Infraestructura:

El Gerente es responsable de determinar, analizar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, a través de mantenciones anuales de la estructura del área de Producción, cuando se requiera. Estos incluyen espacios de trabajos y servicios asociados, maquinarias, mantenimiento adecuado y servicio de apoyo.

Ambiente de Trabajo:

La Dirección proporciona un ambiente de trabajo adecuado a través del cual asegura la conformidad de los servicios con los requisitos establecidos y se asegura que el personal cuente con un ambiente de trabajo adecuado, considerando elementos mesas de trabajo, estanterías, maquinaria, iluminación, ventilación, seguridad e higiene; para ello se realizan y mantienen periódicamente la limpieza de las áreas de trabajo y del entorno.

Es responsabilidad del director implantar y vigilar que el personal cuente con un ambiente adecuado para desarrollar las actividades que afecten la calidad del producto.

Realización del Producto

Planificación de la Realización del Producto:

Los registros son identificados, mantenidos y controlados para cada una de las operaciones de la empresa a través del “Control maestro de registros”.

El área de Producción de “Industrias Fénix” identifica, planifica, desarrolla y controla sus procesos para la realización del producto, siendo coherentes con el SGC. Estos procesos incluyen: los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, los recursos necesarios para el producto, las actividades requeridas para la verificación, seguimiento y medición del producto, así como los criterios para la aceptación de éste y, los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos establecidos.

Los resultados de la planificación están presentes en el Manual y Procedimientos del SGC, los cuales están resumidos en la Planificación del Sistema de Calidad.

Cada Subdirección es responsable de identificar y planear los procesos al igual que la elaboración del producto y de informar al personal involucrado, los objetivos y los requisitos del servicio.

Todo el personal es responsable de llevar a cabo las actividades designadas y de llevar en forma correcta la documentación y los registros que la operación genere.

Medición, Análisis y Mejora:

Por medio de sus procedimientos documentados, auditorías internas, revisiones al SGC y a los procesos, el área de Producción de “Industrias Fénix” se asegura la conformidad de los productos y del SGC. Con ayuda de las revisiones.

Se identifican y analizan mejoras al sistema y a los procesos, para ello se utilizan como herramientas de apoyo algunas técnicas estadísticas, como son: promedios y gráficas de barras.

Dada la naturaleza del producto proporcionado a nuestros clientes, la empresa no puede liberar productos incompletos o disconformes, aun cuando el cliente así lo requiera.

El Investigador de la Calidad del Proceso, es responsable de medir el desempeño del sistema utilizando para ello resultados de auditorías internas, revisiones al SGC y a los procesos, y muestreos del producto final.

Seguimiento y Medición

Satisfacción del Cliente:

La empresa realiza el seguimiento y control a la información relativa a la percepción del cliente a través de la cual se conoce la satisfacción del cliente, para esto se ayuda de resultados de auditorías, reclamos de los clientes, encuestas, evaluaciones del producto realizado y comunicación directa con el cliente, a través de los procedimientos de Auditoría Interna y Control de No Conformidades.

Seguimiento y Medición de los Procesos:

El área de Producción de “Industrias Fénix” aplica métodos gráficos para el seguimiento y medición de los procesos identificados, realiza auditorías internas al SGC, Revisiones de Dirección, revisiones a los requerimientos del cliente y revisiones a sus procesos, con la finalidad de demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

El área de Producción realiza seguimiento y medición de los procesos identificados. A través del Seguimiento Objetivos de Calidad, realizando revisiones a los requerimientos del Cliente y revisiones a sus Procesos, para verificar la capacidad de los procesos y alcanzar los resultados planificados.

Además, determina que cuando no se alcancen los resultados planificados y se detecten no conformidades, se lleven a cabo acciones correctivas, para asegurar el cumplimiento con los requisitos y asegurar la conformidad del producto.

A través de las encuestas de satisfacción y evaluaciones de los productos por el cliente, se obtiene el nivel de satisfacción que alcanzan nuestros productos.

La información es recopilada y procesada por el Coordinador del Comité de Calidad para realizar la estadística correspondiente.

Seguimiento y Medición del Producto:

A través de los procedimientos documentados se realiza seguimiento a los productos durante todas las etapas de los procesos, para verificar el cumplimiento con los requisitos establecidos. Por lo anterior, es responsabilidad de cada subprocesso asegurar que sólo el producto conforme sea liberado.

Control del Producto no Conforme

Los productos no conformes son aquellos que no cumplen con los requisitos especificados y que se pueden detectar en cualquier paso del proceso de realización del producto, desde la información entregada por el cliente, productos adquiridos a los proveedores que no cumplen con los requisitos, problemas durante la ejecución y hasta el servicio final proporcionado al cliente.

El Representante del SGC se asegura que el producto no conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su entrega. Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el procedimiento “Control de No Conformidades”.

Los productos no conformes son tratados mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no-conformidad detectada.
- Tomando acciones para impedir su uso originalmente previsto.
- Se mantienen registros de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente.

El representante del SGC es el responsable de asegurar que el producto no conforme con los requerimientos especificados sea claramente identificado y separado con el fin de prevenir su uso y continuidad en el proceso en forma inadvertida hasta que se realice la revisión del producto y, se determine la disposición de los mismos. Es también responsable de mantener y analizar datos provenientes de los Registros del producto No Conforme, tal como se define en el procedimiento “Control de No Conformidades”.

- Revisión y Disposición del Producto No Conforme

El procedimiento “Control de No Conformidades”, es seguido por el personal del área de Producción de “Industrias Fénix” que detecte la existencia de no conformidades. Dicho procedimiento considera:

Toda documentación entregada por el cliente que se encuentre definida como no conforme, la cual es identificada inmediatamente a través de una observación o reclamos en el formulario “No Conformidad, Acción Correctiva y Preventiva”.

El jefe de Producción determina que cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega, se tomen las acciones respectivas relativas a los efectos (pueden ser potenciales) de la no-conformidad.

El Coordinador de la Calidad posee la responsabilidad y autoridad para disponer del producto no conforme y determinar cuándo se corrige un producto no conforme, se someta a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Análisis de Datos:

El Representante del SGC determina, recopila y analiza los datos apropiados (resultados del control, seguimiento, medición y otras fuentes pertinentes) para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.

Mejora Continua:

El SGC de la empresa se encuentra en una mejora continua con lo cual se asegura que el sistema es eficaz.

El mejoramiento del sistema se apoya mediante el uso de la política y objetivos de la calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la Dirección

Acción Correctiva:

El área de Producción de “Industrias Fénix” toma acciones para revisar el SGC, políticas y procedimientos, a través de las cuales eliminan las causas principales de las no conformidades, asegurándose que no vuelvan a ocurrir.

Las acciones correctivas son iniciadas, controladas y documentadas por medio del procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas”, y son registradas a través del formulario “No Conformidad, Acción Correctiva y Preventiva”, el cual define los requisitos para revisar, determinar las causas, evaluar, implantar, registrar y realizar seguimiento a las acciones correctivas tomadas.

La responsabilidad de llevar a cabo la acción correctiva y de asegurar que el Programa de Acción Correctiva sea efectivamente administrado, corresponde al Representante del SGC y a quién esté a cargo del procedimiento relacionado.

El Representante del SGC es el responsable también, de dar seguimiento a las acciones correctivas para confirmar que se llevaron a cabo y fueron eficaces.

Acción Preventiva:

El área de Producción de “Industrias Fénix” determina acciones preventivas para revisar las políticas del SGC y sus procedimientos, con el objeto de eliminar las causas fundamentales de problemas potenciales (para prevenir su ocurrencia).

Las acciones preventivas son iniciadas, controladas y documentadas por medio del procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas” y son registradas a través del formulario “No Conformidad, Acción Correctiva y Preventiva”, el cual define los requisitos para determinar las no-conformidades potenciales y sus causas, evaluar, implantar, registrar y realizar los seguimientos de las acciones preventivas tomadas.

El Representante del SGC es responsable de vigilar y asegurar que los requerimientos contenidos en los procedimientos documentados de acciones preventivas son comunicados, entendidos y seguidos por todo el personal que interviene en el SGC.

El Representante del SGC se reúne, procesa, da seguimiento, analiza y reporta los resultados de requerimiento de acción preventiva al personal involucrado.

El Representante del SGC es también, el responsable de dar seguimiento a las acciones preventivas para confirmar que se llevaron a cabo y fueron eficaces.