

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



DISEÑO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN, CON BASE EN LA CADENA DE VALOR PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

TRABAJO DE GRADUACIÓN EN INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DURÁN PALACIOS, CLAUDIA ELIZABETH

GRACIAS JOVEL, JOSUÉ BASUALDO

RODRÍGUEZ MOLINA, CRISTIAN ERNESTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SEPTIEMBRE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector : MSc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Coordinador General de

Procesos de Graduación : MSc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

Director de Escuela

de Administración de

Empresas : MSc. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador de Procesos

de Graduación : Lic. David Mauricio Lima Jaco.

TRIBUNAL EVALUADOR.

Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

SEPTIEMBRE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias primeramente a Dios, por las fuerzas y la perseverancia que me permitió no desfallecer a lo largo del camino para completar tan grande anhelo y así obtener la investidura profesional, por haber puesto en mi vida a la persona que ha sido Luz y Esperanza en todo este trayecto, sus palabras marcaron mi vida cada día; recuerdo como si fuera la primera vez cuando escuché estas palabras: "una mujer educada, es una mujer menos abusada". Siempre me ha enseñado a nunca darme por vencida. Por último, agradezco a mi familia por siempre estar conmigo, apoyarme y ser mi fortaleza.

Claudia Elizabeth Durán Palacios.

A Dios todo poderoso, por culminar una meta más en mi vida. A mi madre, Rosa Haydeé Jovel, a mi padre Henry Baldemar Gracias, por apoyarme en todo momento y darme la motivación cada día para luchar por mis sueños; siempre dispuestos a trabajar incansablemente para darme lo necesario cada día; a mi hermano, Hember I. Gracias, por su disposición a apoyarme en cualquier actividad, brindándome apoyo incondicional de gran ayuda siempre, lo son todo para mí. A la Sra. Gerente General de Embutidos La Española, por otorgar la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de graduación. A mis amigos y familiares que estuvieron en este proceso de formación.

Josué Basualdo Gracias Jovel.

Hoy expreso mi gratitud a Dios por la sabiduría y perseverancia en este camino recorrido hasta este momento de mi vida. A mi madre Sandra E. Molina por su apoyo y persistencia a lo largo de mi estudio académico, a toda mi familia por sus muestras de interés para convertirme en profesional. A mis amigos, compañeros y personas que me alentaron con sus palabras de ánimos. Dedico de manera especial este logro a mi abuela † Sabas Molina (Q.D.D.G.) la principal inspiración para el esfuerzo de cada día hasta alcanzar la meta.

Cristian Ernesto Rodríguez Molina.

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
Capítulo I: Marco teórico referencial para el desarrollo del diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para la producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.....	1
1. Objetivos.....	1
1.1. General.....	1
1.2. Específicos.....	1
2. Antecedentes de la industria y de la empresa en estudio.....	2
2.1. Antecedentes de la industria.....	2
2.1.1. Embutidos.....	2
2.1.2. Clasificación.....	3
2.1.2.1 Frescos.....	3
2.1.2.2. Cocidos.....	3
2.1.2.3. Secos.....	4
2.1.2.4. Salados.....	4
2.1.3. Características.....	4
2.1.4. Productos.....	5
2.1.5. Mercado.....	6
2.2. Antecedentes empresariales.....	6
2.2.1. Historia.....	6
2.2.2. Estructura organizativa empresa embutidos La Española.....	9
2.2.3. Clasificación.....	10
2.2.4. Valores.....	10
2.2.5. Características.....	10
2.2.6. Misión.....	10
2.2.7. Visión.....	11
2.2.8. Objetivos empresariales.....	11
2.2.9. Política de calidad.....	11
2.2.10. Proveedores.....	11
2.2.11. Recursos.....	12
2.2.11.1. Maquinaria y materiales.....	12

2.2.1.1.2.Humanos.....	12
2.2.1.1.3.Financieros.....	13
3. Marco legal e institucional.....	13
4. Marco teórico conceptual.....	19
4.1. Definiciones.....	19
4.1.1. Diseño.....	19
4.1.2. Plan	20
4.2. Importancia.....	20
4.3. Características.....	21
4.3.1. Unidad.....	21
4.3.2. Continuidad.....	21
4.3.3. Precisión.....	21
4.3.4. Penetrabilidad.....	21
4.3.5. Factibilidad.....	21
4.3.6. Objetividad y cuantificación.....	21
4.3.7. Flexibilidad.....	21
4.4. Propósitos.....	22
4.5. Gestión.....	22
4.6. Plan de gestión.....	23
4.7. Administración.....	23
4.7.1. Importancia.....	24
4.8. Gestión administrativa.....	25
5. Cadena de valor.....	26
5.1. Características.....	27
5.2. Aplicación de la cadena de valor.....	30
5.3. Monitoreo y medición de los resultados.....	32
6. Proceso administrativo.....	33
6.1. Planeación.....	34
6.1.1. Importancia.....	34
6.1.2. Elementos de la planeación.....	35
6.2. Organización.....	35
6.2.1. Importancia.....	36
6.3. Dirección.....	36
6.3.1. Importancia.....	37

6.4. Control	37
6.4.1. Importancia.....	37
7. Empresa industrial.....	38
8. Proceso productivo.....	38
8.1. Importancia.....	40
9. Producción.....	40
9.1. Tipos de transformación.....	40
9.1.1. Según el grado de intervención del elemento humano:	40
9.1.2. Según la continuidad del proceso de producción:.....	41
9.2. Procedimientos industriales.....	41
10. Diagrama de flujo.....	42
10.1. Construcción de diagramas.....	42
10.1.1. Criterios para el diseño de los diagramas de flujo:.....	43
10.1.2. Simbología de los diagramas de flujo.....	43
10.2.3. Simbología del Instituto Nacional Americano de Estándares (American National Standard Institute, ANSI).....	43
11. Inventarios.....	45
11.1. Clasificación de los inventarios.....	46
11.1.1. Por su forma.....	47
11.1.1.1. Inventario de materiales.....	47
11.1.1.2. Inventario de productos en proceso.....	47
11.1.1.3. Inventario de productos terminados.....	47
11.1.2. Por su función.....	47
11.1.2.1. Inventario de seguridad.....	47
11.1.2.2. Inventario en tránsito.....	47
11.1.2.3. Inventario regular.....	48
11.1.2.4. Inventario estacional.....	48
11.2. Métodos de inventarios.....	48
11.2.1. Método de costo promedio.....	48
11.2.2. Método del costo promedio móvil o del saldo.....	49
11.2.3. Método del costo promedio aritmético.....	49
11.2.4. Método del promedio armónico o ponderado.....	49
11.2.5. Método primeras entradas, primeras salidas (PEPS).....	49
11.2.6. Método últimas entradas, primeras salidas (UEPS).....	49

11.3. Factores que influyen en el nivel de inventarios.....	50
11.3.1. El modelo de la demanda.....	50
11.3.2. El tiempo de abastecimiento.....	50
11.3.3. El nivel de servicio al cliente.....	51
11.3.4. Los costos de inventarios.....	51
Capítulo II: “Diagnóstico para el diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para la producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”.....	52
1. Objetivos.....	52
1.1. General.....	52
1.2. Específicos.....	52
2. Antecedentes del problema.....	53
3. Metodología de la investigación.....	55
3.1. Método científico.....	55
3.1.1. Análisis.....	56
3.1.2. Síntesis.....	56
3.2. Tipo de investigación.....	56
3.3. Diseño de la investigación.....	57
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	57
3.4.1. Técnicas.....	57
3.4.1.1. Entrevista.....	57
3.4.1.2. Encuesta.....	57
3.4.1.3. Observación directa.....	58
3.4.2. Instrumentos.....	58
3.4.2.1. Entrevista estructurada.....	58
3.4.2.2. Cuestionario.....	58
3.4.2.3. Lista de cotejo.....	59
4. Fuentes de información.....	59
4.1. Primarias.....	59
4.2. Secundarias.....	60
5. Ámbito de la investigación.....	60
5.1. Unidades de análisis.....	60
5.2. Objeto de estudio.....	60
5.3. Unidades de estudio.....	60
5.3.1. Gerente general.....	60

5.3.2. Jefes de las áreas de producción y ventas.....	61
5.3.3. Los colaboradores de las áreas de producción y venta.	61
5.4. Determinación del universo y la muestra.....	61
5.4.1. Universo.....	61
5.4.2. Muestra.....	62
6. Procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de la información.....	62
6.1. Procesamiento de información.....	62
6.2. Análisis de la información.....	62
6.3. Tabulación de la información.	63
6.4. Interpretación de la información.	63
7. Diagnóstico de la empresa productora y comercializadora de embutidos la española, sobre las actividades de administración, producción y comercialización.	63
7.1. Aspectos Generales	64
7.2. Cadena de valor.....	65
7.2.1. Infraestructura de la empresa.....	65
7.2.2. Gestión de recurso humano.....	66
7.2.4. Compras.....	67
7.2.5. Logística de entrada.....	68
7.2.6. Operaciones.....	69
7.2.7. Logística de salida.....	69
8. Plan administrativo.....	69
8.1. Planificación.....	69
8.1.1. Misión.....	69
8.1.2. Visión.....	70
8.1.3. Objetivos.....	71
8.1.4. Políticas.....	73
8.1.5. Estrategias.....	74
8.1.6. Procedimientos.....	74
8.1.7. Programas.....	76
8.1.8. Presupuestos.....	77
8.2. Organización.....	78
8.2.1. Estructura organizativa.....	78
8.2.2. Manual de organización.....	79
8.2.3. Manual de descripción de puestos.....	80

8.2.4. Manual de Procedimiento.....	80
8.2.5. Manual de procedimientos.	80
8.2.6. Flujo de procedimientos de la elaboración de embutidos.	81
8.2.7. Bitácoras de control.....	81
8.2.8. Manual de evaluación de desempeño.	81
8.3. Dirección.....	82
8.3.1. Toma de decisiones.	82
8.3.2. Integración.....	82
8.3.3. Motivación.....	83
8.3.4. Comunicación.	83
8.3.5. Supervisión.	84
8.4. Control.	85
9. Alcances y limitaciones.....	87
9.1. Alcances.	87
9.2. Limitaciones.	88
10.Conclusiones.....	89
11.Recomendaciones.	92
Capítulo III: “Propuesta de diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”.	95
1. Objetivos.....	95
1.1. General.....	95
1.2. Específicos.	95
2. Justificación.	96
3. Descripción y características del diseño de plan de gestión administrativa.	97
4. Cadena de valor.....	98
4.1. Infraestructura de la empresa.....	99
4.2. Gestión de recurso humano.....	99
4.3. Desarrollo de tecnologías.....	100
4.4. Compras.....	100
4.5. Logística interna.	100
4.6. Operaciones.....	101
4.7. Logística externa.....	101
4.8. Mercadotecnia y ventas.	101
4.9. Servicios.....	102

5. Proceso administrativo.....	102
5.1. Planeación.....	102
5.1.1. Misión.....	102
5.1.2. Visión.....	103
5.1.3. Objetivos y estrategias empresariales.....	103
5.1.4. Política de calidad.....	104
5.1.5. Procedimientos.....	105
5.1.5.1. Manual de procedimientos.....	105
5.1.6. Programas.....	105
5.1.7. Presupuesto.....	105
5.2. Organización.....	106
5.2.1. Estructura organizacional.....	106
5.2.2. Manuales administrativos.....	108
5.2.3. Manual de organización.....	108
5.2.4. Flujo de procedimientos.....	108
5.2.4.1. Manual de procedimientos.....	109
5.2.4.2. Bitácoras de control.....	109
5.2.4.3. Manual de evaluación del desempeño.....	109
5.3. Dirección.....	109
5.3.1. Toma de decisiones.....	110
5.3.2. Integración.....	110
5.3.3. Motivación.....	110
5.3.4. Comunicación.....	110
5.3.5. Supervisión.....	111
5.4. Control.....	111
5.4.1. Presupuestario.....	111
5.4.2. No Presupuestario.....	112
5.4.3. Documentos de uso interno.....	112
5.4.4. Evaluación del desempeño.....	112
6. Plan de implementación.....	113
6.1. Descripción para la implementación.....	114
6.2. Recursos.....	114
6.2.1. Humanos.....	114

6.2.2. Materiales.....	114
6.2.3. Financieros.....	115
6.3. Tiempo de duración.....	115
6.4. Estructura del programa a impartir.....	115
6.4.1. Tema 1: plan administrativo.....	115
6.4.1.1. Planeación.....	115
6.4.1.2. Organización.....	116
6.4.1.3. Dirección.....	116
6.4.1.4. Control.....	116
6.4.2. Tema 2: mecanismos de información, comunicación y motivación.....	116
6.5. Sesiones de la capacitación.....	117
6.5.1. Tema 1: plan administrativo.....	117
6.5.1.1. Contenido.....	117
6.5.1.2. Programación.....	118
6.5.1.3. Presupuesto de costos.....	119
6.5.2. Tema 2: mecanismos de información y comunicación, motivación.....	120
6.5.2.1. Contenido.....	120
6.5.2.2. Programación.....	121
6.5.2.3. Presupuesto de costos.....	122
6.5.3. Consolidado de presupuesto de costos.....	122
6.6. Tabla No 6 Cronograma para la ejecución de la propuesta.....	123
Bibliografía.....	124
Marco legal.....	127
Páginas web.....	128
Anexos.....	129
Anexo 1 maquinaria en existencia dentro de la empresa embutidos La Española.....	130
Anexo 2 resumen de entrevista a gerente general.....	132
Anexo 3 resumen de entrevista a jefe de producción.....	135
Anexo 4 resumen de entrevista jefe de ventas.....	138
Anexo 5 formato de cuestionario aplicado a los colaboradores de áreas productivas y ventas.....	140
Anexo 6 resumen de tabulación e interpretación de los datos recolectados con el cuestionario dirigido al personal de las áreas de producción y ventas en la empresa embutidos la española.....	145
Anexo 7 Resumen de lista de cotejo.....	171
Anexo 8 manual de organización.....	175

Anexo 10 manual de procedimientos.....	188
Anexo 11 formato de control de inventario.....	194
Anexo 12 estados financieros proyectados.....	195
Anexo 13 formato de evaluación del desempeño.....	203

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 ejemplo de cadena de valor de Michael Porter.....	28
Figura No 2 sistema del proceso productivo	39
Figura No 3 niveles de inventario	46
Figura No 4 factores de la demanda	50
Figura No 5 diseño de cadena de valor.....	98
Figura No 6 organigrama de embutidos la española.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 clasificación de la empresa.....	10
Tabla No 2 personal de la empresa embutidos La Española	12
Tabla No 3 diferencia entre cadena productiva y de valor.....	27
Tabla No 4 simbología ANSI.....	44
Tabla No 5 matriz de objetivos.....	103
Tabla No 6 cronograma para la ejecución de la propuesta.....	123

Resumen

La familia de la integrante del equipo de investigación, mantiene relaciones afectivas con la Gerente General de Embutidos La Española, pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de embutidos. Cuyo giro es la venta de carnes y productos cárnicos. Su año de fundación 1962, pero es hasta 2007 que se registra como persona natural bajo las leyes de la República de El Salvador.

Primeramente, la compañera solicitó desarrollar sus horas sociales en dicha empresa, siendo aprobada su solicitud, en el desarrollo de actividades asignadas en la organización se visualizó una serie de elementos los cuales eran factibles para realizar una investigación que favoreciera a desarrollar de mejor manera la gestión administrativa; se envió la solicitud a la Gerente General para realizar el trabajo de graduación y fue gratamente aceptada y autorizada.

Se establece como objetivo diseñar un plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor en la empresa Embutidos La Española, ubicada en el Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

Se utiliza el método científico y métodos auxiliares como análisis y síntesis, haciendo uso de tipo de investigación explicativa y diseño de investigación no experimental por lo cual las variables en estudio no pueden ser manipuladas.

Se estableció basados en las técnicas para recolectar información qué, para el estudio se desarrollaron entrevista, encuesta y observación directa por medio de los instrumentos, entrevista estructurada, cuestionario y lista de cotejo respectivamente.

Las fuentes primarias obtenidas mediante técnicas e instrumentos de investigación y aplicados a las unidades de estudio, en este caso compuesto por gerente general, asistente

administrativo, jefes de producción y ventas, ruteros y supervisores de supermercados, vendedores de salas y operarios de producción haciendo un total de veintidós personas.

Fuentes secundarias provenientes de libros, revistas especializadas, trabajos de graduación, páginas web con finalidad académica y artículos científicos. Que aportan al desarrollo de la temática abordada.

En conclusión, la empresa embutidos la española no posee un plan de acción que se utilice como guía para el logro de sus objetivos empresariales, ya que la realización de sus actividades y procesos se ha desarrollado de manera empírica y con base en las experiencias de los colaboradores solo cumpliendo con la producción requerida.

Por ello se recomienda, la propuesta de plan de gestión administrativa que incluye herramientas administrativas que además de establecer la orientación de la producción y comercialización, presenta una guía para controlar estados financieros que permita minimizar las variaciones y contribuya a maximizar los resultados.

Introducción

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de diseñar un plan de gestión administrativa enfocado en la cadena de valor para la mejora de la producción y comercialización que contribuya de manera positiva en la toma de decisiones en la empresa Embutidos La Española, que permite también visualizar factores que son obstáculo para la gestión eficiente, se consideró toda la información proporcionada tanto de manera interna como externa que sea de utilidad en la mejora continua de la organización.

Esto permitió que, a través del estudio. Se determina la importancia de presentar un plan para identificar su cadena de valor generando una ventaja tanto a la producción y comercialización que son dos puntos en los cuáles está centrada la investigación.

En el capítulo I, se hace la reseña del marco teórico a utilizarse en este estudio donde se toman como parámetros toda aquella información que es punto clave; estableciendo un modelo de plan administrativo ideal, desarrollándose las etapas que incluye la planeación, organización, dirección y control además de ello, la cadena de valor con sus características propias para una mayor comprensión acerca del enfoque al cual está orientada la investigación. Esto se va a aplicar como modelo para la comparación y correcciones al cotejar con la realidad existente. También se presenta el marco legal que es de considerable importancia para el funcionamiento de la empresa en estudio.

En el capítulo II se expone la situación actual de la organización donde se presenta las problemáticas que están latentes y necesitan mayor atención, se expone la metodología utilizada, tipo y diseño de la investigación, para profundizar la perspectiva interna, se emplea de técnicas (entrevistas, encuesta y observación directa) e instrumentos de investigación (entrevista estructurada, cuestionario y lista de cotejo) se obtiene información de las actividades y elementos

para el análisis e interpretación de resultados, con el propósito de determinar las acciones correctivas para alcanzar el modelo de plan administrativo más eficiente. Se desarrolla fuentes de investigación primarias y secundarias con el propósito de obtener información para la solución a la problemática, determinando el ámbito de investigación, unidades de análisis, objeto y unidades en estudio y la determinación de población y muestra.

En el capítulo III se plantea una solución a la problemática, donde se presenta una propuesta de diseño de plan de gestión administrativa que brinde una alternativa para evitar las fallas que se presentaron a través de la información obtenida en la investigación. Se presenta un modelo práctico que sirva como guía para las actividades administrativas, producción y ventas. Se inicia esquematizando cadena de valor donde se establecen los recursos disponibles de la empresa y los que se deben incorporar para la eficiencia en los procesos, y establecen los lineamientos que dirigen las actividades productivas y comercialización. Se ofrecen herramientas administrativas que agilizan los procesos de la organización lo que se espera la productividad empresarial y procesos eficientes.

Capítulo I: Marco teórico referencial para el desarrollo del diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para la producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.

1. Objetivos.

1.1. General.

- Presentar la base teórica que comprenda la temática en investigación, para las actividades administrativas, producción, comercialización y cadena de valor, que permita considerar un panorama general de la empresa industrial.

1.2. Específicos.

- Describir los antecedentes de la industria y la empresa que comprenda información de mayor importancia y datos relevantes de la imagen organizativa.
- Determinar el marco legal a aplicar según las actividades a la que la empresa se dedica e instituciones involucradas en el cumplimiento de las leyes y normas establecidas.
- Estructurar el marco teórico que comprenda el desarrollo de la temática en investigación y que sirva como modelo de comparación con la situación actual de la empresa.

2. Antecedentes de la industria y de la empresa en estudio.

2.1. Antecedentes de la industria.

“A continuación se mencionan algunas empresas, que ya se encuentran en el negocio de los embutidos y son competencia de Embutidos la Española, estas son: agroindustrias Alarcón, carne’s, Embutidos doña Evita, embutidora Austria Delikatessen, Embutidos de El Salvador (EDEMISA), Empacadora Bonamesa S.A. de CV., Organización cárnica, S.A. de C.V., Procarne, Procarsa, Productos Cárnicos Real, S.A de C.V., Productos cárnicos, S.A de C., Productos de Carne Deliciosos S.A de C.V., Productos Embutidos Queco’s S.A de C.V., Supermarket Escalón, entre otras.

Los productos de los competidores locales son: Butifarra, Chorizo, Salchichón, Pierna de cerdo, Costilla, Chicharrón. Los competidores directos e indirectos son todas aquellas empresas que se dedican a la producción y/o comercialización de productos similares, como en el caso de las empresas antes mencionadas.

Los clientes locales de Embutidos la Española, son todos aquellos consumidores finales que residen o visitan Cojutepeque, que gustan y disfrutan saborear los embutidos elaborados con carnes de primera calidad bajo estándares de higiene y sanitación.

Otros Clientes: Hombres y Mujeres de 18 años en adelante que gusten de consumir embutidos crudos o cocidos (con preferencias en el consumo de los diversos tipos de embutidos) y que posean la capacidad económica de pago para adquirirlos”.¹

2.1.1. Embutidos.

“La transformación de la materia prima se ha realizado a través del tiempo con la finalidad de conservarla por más tiempo. Convertir carne de res, cerdo y aves en embutidos es

¹ Obtenido por Grupo Investigador, Fuente Gerente General.

una opción que sin duda alguna ayuda al fin, la transformación le confiere un sabor exquisito en la variedad de productos. Dentro de ellos se puede mencionar: jamón, salami, mortadelas, chorizos, longanizas, salchichas, etc.

Se define como embutidos a los productos cárnicos elaborados con carne, sangre o una mezcla de ambas, con o sin agregado de vísceras u otros productos de origen animal o vegetal autorizados. En la industria alimenticia son elaborados a través del procesamiento de carnes y son introducidos en una bolsa en forma de tubo, se aprietan en los extremos y son preservados, por medio de sal y otras especies. Actualmente se elaboran productos con materia prima proveniente de aves, pollo y pavo, a la vez se dividen en cuatro grupos: frescos, secos, cocidos y salados.

2.1.2. Clasificación.

2.1.2.1 Frescos.

Son preparados con carne picada, ya sea de vaca, cerdo, u otra especie autorizada para consumo humano. Incluyen: chorizos, longanizas y salchichas. En su elaboración se emplean materias primas segunda o tercera selección; es decir, los que tienen altos contenidos grasos, mayores al 5%. Dichas materias no deben contener cartílagos y tendones. El producto final se limita a máximo el 50% de su masa en sebo.

2.1.2.2. Cocidos.

Se preparan con los insumos preferidos, que pueden mezclarse con cueros de cerdo, o materia precocida de bovino y otras. Se dividen en productos que comprenden: morcilla, mortadela, salchichón y butifarra. y otros, entre ellos: lechón arrollado, queso de cerdo, etc.

2.1.2.3. Secos.

Compuestos también por insumos de origen animal picado de bovinos, pero sometidos a desecación. Por ejemplo: chorizo español, longaniza, salami.

2.1.2.4. Salados.

Su preparación se distingue en que ha sido procesada con sodio para su desecación. Estos comprenden: bondiola, cabeza de cerdo, jamón crudo y cocido, paleta, tocino, lomito.

2.1.3. Características.

Definiendo como los productos de mayor venta para la empresa Embutidos La Española, los que a continuación se mencionan: Butifarra, Chorizo y Salchichón. Para temporadas especiales siguen siendo los productos más vendidos acompañados de la costilla y pierna de cerdo ahumada.

Los productos sustitutos son salamis, jamones, pavo, carne de res y especialmente todos aquellos preparados con base a proteínas de soja o harinas, lo que los vuelve más baratos. En caso de economías difíciles como la nuestra, los consumidores en un determinado momento pueden obtener los productos que se ofertan. Sin embargo, la butifarra no tiene un suplente, por esta razón la gente prefiere y la compra, el salchichón si posee cambio como el salami, salchichas, la pierna de cerdo tiene su reemplazo con carne de pavo, etc.

Los lugares donde se obtienen son algunos supermercados, su presentación es empacada en bandejas, a granel o al vacío, igual presentación que ofrece la empresa La Española. Si existen marcas reconocidas y posicionadas en la mente de los consumidores, tal es el caso de Kreef, Vita, FUD, entre otros”.²

² Chacón A, Ernesto R y Bueno M, Dora M., Estudio Económico para la Factibilidad de Planta de Embutidos en la Microrregión de las Comunidades de El Paisnal, San Pablo Tacachico, San Juan Opico y Aguilares. 2014 maestría thesis, Universidad de El Salvador. Pp. 17-18

2.1.4. Productos.

“A continuación, se presenta la lista de productos que elabora y comercializa Embutidos

LA ESPAÑOLA:

- Butifarra Catalana.
- Butifarra De Cerdo.
- Butifarra De Res.
- Chorizo Argentino.
- Chorizo De Cerdo.
- Chorizo De Cojute.
- Chorizo De Res.
- Salchichón Con Aceitunas.
- Salchichón Con Alcaparras.
- Salchichón Con Ciruelas.
- Salchichón Con Jalapeños.
- Salchichón Tradicional.
- Salchichones Variedad.
- Salchicha Italiana.
- Longaniza De Cerdo.
- Longaniza De Res.
- Pierna Ahumada.
- Costilla De Cerdo Ahumada.
- Chicharrón En Trozos Y Tocino.
- Chicharrón Molido.
- Chistorra.
- Lomo Canadiense.
- Manteca De Cerdo.

Estos son empacados al vacío y a granel, para ser distribuidos por los diferentes canales a consumidores mayoristas y minoristas.

2.1.5. Mercado.

El mercado objetivo actualmente está en el valor de los \$115,000.00 se esperan crecimientos de 15% y aumento gradualmente durante los años siguientes.

La cobertura del mercado meta se llevará a cabo de forma gradual, a través de la expansión hacia nuevos segmentos de mercados, en un primer momento extender la cobertura en la zona metropolitana de San Salvador y posteriormente hacia las zonas occidental y oriental del país. Para posteriormente incursionar en el mercado internacional.

Se espera obtener un incremento en la cartera de clientes en un 20% más, amplia que la actual, se le apuesta a la creación e innovación de nuevos productos en lo que respecta: sabores, presentación y empaque.

2.2. Antecedentes empresariales.

2.2.1. Historia.

La industria de Embutidos La Española, es una empresa familiar que tiene sus orígenes en Cojutepeque en 1962, a partir de una receta de origen español de butifarras y salchichones, la señora Alma Caridad Saca (Madre), inició la producción y comercialización de estos dos productos, introduciendo a su familia en el negocio de los embutidos.

En sus inicios la empresa realizaba la producción de manera artesanal, ya que no poseían máquinas especializadas para transformar su materia prima. El negocio funcionaba con cuatro operarias, su producción era de manera local. Cuando la empresa fue cedida a la actual propietaria el número de operarios incrementó a 19 y ha agregado más colaboradores con el transcurso del tiempo.

La empresa Embutidos La Española se dedica a la producción y comercialización de embutidos; tanto, a nivel de municipio como de manera departamental. También cuenta con una

línea de ventas en super selectos, Walmart y próximamente esperan incursionar en otros nichos de mercado, la marca de Embutidos La Española cuenta gran aceptación gracias a la calidad de sus productos.

Es en el año 2007, que nace comercial y oficialmente a la vida empresarial Embutidos La Española, como persona natural bajo las leyes de la República de El Salvador y la dirección de la Licenciada Alma Saca de Landaverde (Hija, actual propietaria).

A partir del año 2008, Embutidos La Española fue acreditada como una pequeña empresa, tomando en consideración que es una empresa industrial y gracias a sus años de trayectoria se dedica a la producción y comercialización de embutidos. Su giro es la venta de carnes y productos cárnicos.

En el año 2019, se apertura su nueva planta de producción ubicada en el municipio de Cojutepeque iniciando sus operaciones desde cero, gracias a los años de trayectoria la Empresa Embutidos La Española, ha expandido sus horizontes actualmente está ampliando la gama de sus productos con la incorporación de nuevos ingredientes para la producción de embutidos.

Comerciante Individual: Alma Caridad Saca de Landaverde, su capital es propio al 100%.

N° Registro: 178760-8

N° NIT: 0702-110562-001-6

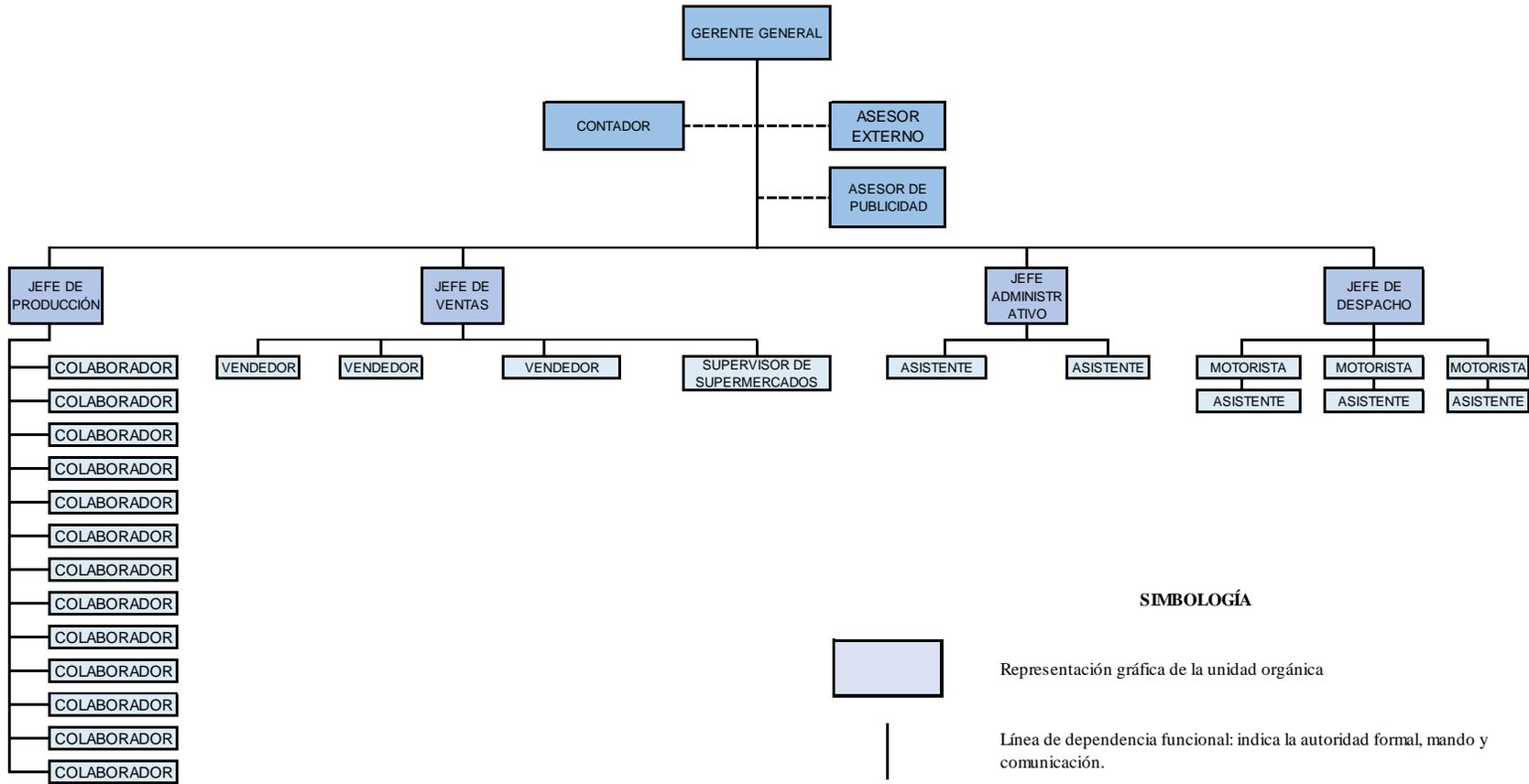
Ubicación física de la empresa:

En la actualidad la empresa Embutidos La Española se encuentra ubicada en: Antigua Carretera Panamericana, #6 salida de colonia Santa Lucia. Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

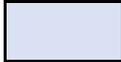
Esta ubicación es considerada conveniente y estratégica para el desarrollo de la empresa Embutidos La Española, por las razones siguientes:

1. Por tradición, el municipio de Cojutepeque ha sido reconocido desde hace años a nivel nacional, como el lugar de origen de los chorizos, longanizas, embutidos y otros, productos que tienen gran aceptación por parte de los salvadoreños.
2. En caso es necesario y se requiere contratar los servicios de personal de mano de obra calificada, esta se obtiene con facilidad.
3. Costos de operación más bajos. Tomando en consideración la ubicación geográfica que actualmente tiene la empresa y evaluando entre otros aspectos: Ubicación (céntrico y fácil acceso), costo bajo de mano de obra, costos de operación bajos.

2.2.2. Estructura organizativa empresa embutidos La Española.



SIMBOLOGÍA

-  Representación gráfica de la unidad orgánica
-  Línea de dependencia funcional: indica la autoridad formal, mando y comunicación.
-  línea de apoyo: indica relación de apoyo
-  Línea de staff: indica relación de asesoría

Fuente: Gerente General.

2.2.3. Clasificación.

Tabla No 1 Clasificación de la empresa.

Código	Descripción
211	Carne y productos de carne

Fuente: Oficina Nacional de Estadística y Censos (ONEC).

2.2.4. Valores.

Respeto.

Honestidad.

Compromiso hacia el trabajo.

Responsabilidad.

Lealtad hacia la Empresa.

2.2.5. Características.

- Producto Nacional
100% salvadoreño.
- Calidad
Producto artesanal.
- La Mejor Carne
100% carne de res o cerdo.
- Sanidad
Higiénicamente preparado.
- Sano
Sin almidones / sin harinas.
- Preparación
Procesado bajo normas de buenas prácticas de manufactura.

2.2.6. Misión.

Brindar a nuestros clientes embutidos preparados con los más altos estándares de higiene y calidad, que satisfagan las preferencias y gustos más exigentes.

2.2.7. Visión.

Expandirnos nacional e internacionalmente colocándonos como el fabricante y proveedor de embutidos de primera calidad predilectos de nuestros consumidores, alcanzando así el reconocimiento como una de las mejores marcas de embutidos de toda la región.

2.2.8. Objetivos empresariales.

- Abrir una sala de ventas en San Salvador, para llevar a cabo la distribución y comercialización de los productos de la empresa de forma directa hasta los consumidores.
- Alcanzar un crecimiento de la empresa a nivel nacional en un 15% durante el periodo del año 2020 y de un 25%, en un periodo de dos años siguientes.
- Incursionar en el mercado regional en un periodo de 3 a 4 años.
- Ser una empresa con certificación ISO 9000 y HACCP, logrando cumplir las normas establecidas por determinadas leyes, para así mejorar la satisfacción del cliente, la calidad del producto y tener un aumento en la productividad.
- Penetrar a mercados internacionales, dándose a conocer en otros países y lograr la satisfacción de dichos consumidores.
- Poseer una planta de producción más grande y tecnificada dentro de 5 años.

2.2.9. Política de calidad.

En la empresa Embutidos La Española, dedicados a la elaboración de embutidos de la más alta calidad, fabricando productos que satisfacen gustos y preferencias exigentes de nuestros consumidores, estableciendo un sistema de gestión de calidad basado en normas, a través de una mejora continua en todos los procesos de la empresa.

2.2.10. Proveedores.

- CONDIMENTOS Y ESPECIAS S.A. DE C.V. (CONESSA).
- COTRANI, S.A. DE S.V.
- AVÍCOLA SALVADOREÑA (POLLO INDIO).

- ESPECIAS EMANUEL S.A DE C.V.
- MAK MEATS S.A. DE C.V.
- DIVESA INDUSRIAL.
- ETIMISA S.A DE C.V.
- INDUSTRIAS GRÁFICAS VIMTAZA .
- DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA.

2.2.11. Recursos.

2.2.11.1. Maquinaria y materiales.

Embutidos La Española posee su maquinaria en condiciones óptimas y capacidad de cumplir la demanda que el mercado le exige, dentro de ellas se encuentran molinos, mezcladoras, embutidoras, básculas, empacadoras, refrigeradores y freezer, los cuales son fundamentales para el proceso de la producción de sus productos (Ver anexo 1).

Además de los equipos necesarios, posee materias primas, materiales e insumos que permiten el desarrollo del proceso productivo, y la entrega de productos al mercado para obtener la generación de recursos económicos para la continuidad de actividades.

2.2.11.2. Humanos.

Tabla No 2 Personal de empresa embutidos La Española.

No Personas	Puesto	Área de Trabajo
1	Gerente General	Administrativo
1	Asistente Administrativo	Administrativo
1	Jefe de Producción	Producción
1	Jefe de Ventas	Ventas
2	Ruteros y Supervisores en Supermercados	Ventas
3	Vendedores en Salas	Ventas
13	Operarios de Producción	Producción
22	TOTAL, DE PERSONAL	

Fuente: Gerente General.

2.2.11.3. Financieros.

La empresa Embutidos LA ESPAÑOLA desde el inicio de sus labores dentro del mercado de productos procesados, cuenta con los recursos financieros propios, con la capacidad de financiarse compras de maquinaria, equipos, materiales y personal que se requiera para continuar o expandir sus procesos y productos”.³

3. Marco legal e institucional.

N°	Marco Legal	Institución Relacionada
1	<p>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. (Decreto constituyente N.º 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N.º 234, Tomo N.º 281, del 16 de diciembre de 1983).</p> <p>Establece que es obligación del gobierno fomentar fuentes de trabajo lícito a todas las personas para asegurar a su grupo familiar un nivel de vida sostenible.</p> <p>Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.</p>	<p>Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.</p>
2	<p>CÓDIGO DE SALUD DE EL SALVADOR. (Decreto Legislativo N°955, aprobado el 28 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N°229 del 11 de mayo de 1988).</p> <p>Establece las condiciones sanitarias que deben poseer los productos de consumo humano con el fin que estos no perjudiquen la salud de los consumidores.</p> <p>Art. 83.-La norma determina las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se</p>	<p>Ministerio de Salud a través del Consejo Superior de Salud Pública.</p>

³ Obtenido por Grupo Investigador, Fuente Gerente General.

	<p>produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan.</p>	
3	<p>CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR. (Decreto Legislativo N°15, aprobado el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo N°236, del 31 de julio de 1972).</p> <p>Promueve el respeto y la garantía de los beneficios concedidos a los empleados, con el objetivo de fortalecer el bienestar integral de dichas personas dentro de las organizaciones, así como vigilar el cumplimiento de los deberes que les competen.</p> <p>Art. 1.- El presente código tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.</p>	<p>Ministerio de Trabajo y Previsión Social.</p>
4	<p>CÓDIGO MUNICIPAL. (Decreto Legislativo N°274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N°290, del 05 de febrero de 1986).</p> <p>Faculta a los gobiernos locales para que puedan recaudar ingresos en concepto de tasas impositivas provenientes de las actividades económicas realizadas por los entes en estudio.</p> <p>“Art. 64. Las municipalidades tienen el derecho de exigir el pago de los tributos y sus accesorios.”</p>	<p>Las Alcaldía de municipio.</p>
5	<p>CÓDIGO TRIBUTARIO. (Decreto Legislativo N°230, aprobado el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°349, del 22 de diciembre de 2000).</p> <p>Define los principios y normas aplicables al cobro de los gravámenes internos, así como estipula que los contribuyentes están obligados al pago de dichos impuestos.</p>	<p>Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos.</p>

	<p>“Art. 13.- Impuesto es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica.</p> <p>Art. 30.- se considera sujeto pasivo para los efectos del presente código el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable.”</p>	
6	<p>LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR. (Decreto Legislativo N°666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58, Tomo N°330, del 22 de marzo de 1996).</p> <p>Regula que los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los clientes cumplan con los requisitos necesarios para no poner en riesgo su vida, salud o seguridad personal.</p> <p>Art. 2.- Son sujetos de esta normativa todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.</p>	Ministerio de Economía a través de la Defensoría del Consumidor.
7	<p>LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LUGARES DE TRABAJO. (Decreto Legislativo N°254, 21 de enero 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, 5 de mayo de 2010).</p> <p>El estado debe garantizar el fiel cumplimiento del principio de igualdad entre hombres y mujeres, y el derecho a la no discriminación reconociendo el derecho a la vida y la salud.</p> <p>Art. 11.- El tratamiento de los aspectos relacionados con la seguridad, la salubridad, la higiene, la prevención de</p>	Ministerio de Trabajo a través de la Dirección General de Inspección de Trabajo y Dirección General de Previsión Social.

	<p>enfermedades y en general, las condiciones físicas de los lugares de trabajo, deberán ser acordes a las características físicas y biológicas de los trabajadores y trabajadoras, lo cual en ningún caso podrá ser utilizado para establecer discriminaciones negativas.</p>	
8	<p>LEY DE FOMENTO Y PROTECCIÓN DE DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. (Decreto Legislativo N° 667, publicado en el Diario Oficial el 20 de mayo de 2014, Tomo No 403 del mismo mes y año).</p> <p>Normativa que establece que es deber del Estado vigilar la operatividad de las entidades objeto en estudio.</p> <p>Art.1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción.</p>	<p>Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).</p>
9	<p>LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. (Decreto Legislativo N°472, aprobado el 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°201, del 21 de diciembre de 1963).</p> <p>Art. 5 a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;</p> <p>Art.17 Las personas naturales deberán computar su renta usando el método de efectivo, o sea, tomando en cuenta los productos o utilidades realmente percibidos en el ejercicio, ya sea en dinero efectivo, títulos valores o en especie.</p>	<p>Ministerio de Hacienda.</p>
10	<p>LEY DEL SEGURO SOCIAL.</p>	<p>Instituto Salvadoreño del Seguro Social.</p>

	<p>(Decreto Legislativo N°1263, aprobado el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161, del 11 de diciembre de 1953).</p> <p>Determina los mecanismos mediante los cuales los trabajadores inscritos al Instituto Salvadoreño del Seguro Social deben aportar las cotizaciones correspondientes para que puedan recibir los beneficios de salud, invalidez y muerte.</p> <p>“Art. 29, inciso 3: Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.”</p>	
11	<p>LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES. (Decreto Legislativo N°614, aprobado el 20 de diciembre de 2022, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 437, 21 de diciembre de 2022).</p> <p>Establece las obligaciones de los trabajadores y empleadores sobre el pago de las cotizaciones mensuales a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) con el objeto de que sus afiliados puedan gozar de una pensión por jubilación, invalidez o sobrevivencia.</p> <p>“Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.</p> <p>La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.”</p>	Superintendencia del Sistema Financiero.
12	<p>LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.</p>	Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos.

	<p>(Decreto Legislativo N°296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992).</p> <p>Dicta que las actividades comerciales de transferencias de bienes, exportaciones, importaciones, consumo de bienes muebles y prestación y uso de servicios estarán sujetas al pago del Impuesto dictaminado por esta normativa.</p> <p>“Artículo 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre las ventas o ingresos netos.”</p>	
13	<p>LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS.</p> <p>(Decreto Legislativo N°498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341, del 23 de diciembre de 1998).</p> <p>Estipula que toda persona natural o jurídica deberá ser capaz de demostrar el origen lícito del dinero que utilice para cualquier transacción que realice, con el objetivo de reducir la obtención de riqueza proveniente de actividades ilegales.</p> <p>“Art. 1 y 2. La vigente normativa tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Esto aplicable a cualquier persona natural o jurídica esté o no legalmente constituida.”</p>	<p>Fiscalía General de la República a través de la Unidad de Investigación Financiera (para el delito de lavado).</p>
14	<p>LEY DEL MEDIO AMBIENTE.</p> <p>(Decreto Legislativo N°233, aprobado el 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N°339, del 04 de mayo de 1998).</p> <p>Afirma que es responsabilidad de la sociedad en general, incluyendo las unidades en estudio, cuidar los recursos naturales que utilizan para satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo, procurando eliminar los patrones de producción y consumo que los puedan afectar.</p>	<p>Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales a través del Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente (SINAMA).</p>

	<p>“Art. 1.- La presente ley tiene por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones”</p>	
15	<p>NORMA SALVADOREÑA NSO 67.02.13:98 CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS. EMBUTIDOS CRUDOS Y COCIDOS.</p> <p>(Acuerdo N°276, Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, aprobado el 24 de febrero de 1999 mediante el Punto N°4, Literal “B” del Acta 237, publicado en el Diario Oficial N°145, Tomo N°344).</p> <p>Instruye que las corporaciones dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos requieren de supervisión y un minucioso control de calidad que les faculte para ofrecer productos alimenticios en las mejores condiciones, para su consumo.</p> <p>"1.- Esta norma tiene por objeto establecer las especificaciones y características que deben cumplir los embutidos crudos y cocidos destinados al consumo humano."</p>	Ministerio de Salud.

4. Marco teórico conceptual.

4.1. Definiciones.

4.1.1. Diseño.

“Proyecto, plan que configura algo”.⁴

Agregando en lo anterior, en el contexto administrativo, el diseño representa la elaboración de un plan que contribuya a orientar las actividades que permitan alcanzar el objetivo empresarial, evaluando y

⁴ <https://dle.rae.es/dise%C3%B1o?m=form> FECHA DE CONSULTA: 01/06/2021.

presentando recursos mínimos que garanticen el desarrollo de acciones consideradas dentro de la misma planificación.

4.1.2. Plan.

“Desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas”.⁵

“Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.⁶

En tal sentido, es un programa donde se detallan la forma y recursos necesarios para llevar a cabo una o varias actividades. Dentro de la empresa, un plan es un documento que contiene la identificación de las actividades, forma y recursos para realizarlos, todo esto en contraste con el panorama que el mercado de bienes y servicios presenta en determinado momento.

4.2. Importancia.

“La importancia del plan destaca, aún más, cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de los planes como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa”.⁷

⁵ Gómez Ceja, Guillermo, “Planeación y organización de Empresas”, 1ª Edición, Editorial Edicol, México, 1976, P.56

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997, P 33

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997, P.2.

4.3. Características.

4.3.1. Unidad.

Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresar y acomodarse para formar un solo plan general.

4.3.2. Continuidad.

La planeación es una actividad de los administradores que nunca termina.

4.3.3. Precisión.

Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.

4.3.4. Penetrabilidad.

La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

4.3.5. Factibilidad.

Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

4.3.6. Objetividad y cuantificación.

Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

4.3.7. Flexibilidad.

Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir”.⁸

⁸ <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/> FECHA DE CONSULTA:01/06/2021

4.4. Propósitos.

“Los propósitos del plan son:

- a. Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- b. Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- c. Elevar el nivel de éxito organizacional.
- d. Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- e. Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos”.⁹

4.5. Gestión.

“Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.¹⁰

“Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y función del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal”.¹¹

Por consiguiente, gestión es un conjunto de operaciones para dirigir y administrar la empresa a fin de lograr el objetivo empresarial, por medio de la gestión se obtiene el impulso de la empresa para que alcance reconocimiento, posicionamiento y prestigio dentro del mercado.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, 1^o Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997, P. 35

¹⁰ Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2020, obtenido de <https://dle.rae.es/?w=diccionario> FECHA DE CONSULTA: 01/06/2021

¹¹ Fayol Henry, Administración industrial y general, publicada en 1969, P.164.

Generalmente se desarrolla en niveles administrativos, ya que son los encargados de asegurar la disposición de los recursos para el funcionamiento de la organización y la consecución de sus actividades.

4.6. Plan de gestión.

“El plan de gestión es la plataforma de la administración “por cuanto define las acciones concretas a implementar para orientar la actualidad hacia un futuro con propósitos anticipados, en otras palabras, el plan es el marco orientador que permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea”.¹²

“Es la implantación del diseño como un programa formal de actividad dentro de la organización, comunicando la importancia de este en los objetivos corporativos a largo plazo y coordinando los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad corporativa para alcanzar los objetivos organizacionales”.¹³

Por ello, Diseño es la forma de manejar la organización tanto en actividades de corto, como de largo plazo.

Este documento muestra las actividades que se desarrollarán junto a los recursos financieros, humanos, materiales y tiempo, en donde el encargado asignado a una tarea específica lo desarrolle de manera ágil dentro de lo planeado y que esto contribuya al logro de los objetivos comunes de la organización.

4.7. Administración.

“Diez de Castro, indicó que la administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.¹⁴

¹² Cabezas, C., Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble. Ministerio del Interior, 2010, P.56

¹³ Manrique López Aida, Gestión y diseño: Convergencia disciplinar, Colombia, 2016, P. 144

¹⁴ Diez de Castro, E. G., Administración y Dirección, Primera Edición, Mc Graw-Hill, México, 2001, P. 25

“Coulter, conceptualizó a la administración como el proceso que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales, las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes”.¹⁵

Ahora bien, la administración tiene su origen en la necesidad del hombre a tomar decisiones que le permitieran organizar, recolectar frutas y alimentos; así como también, materiales para construir sus viviendas, además esto le llevó a la convivencia en comunidad, concepto básico aplicado desde la era primitiva, que con la evolución y época han ido desarrollándose cada vez más, durante la revolución industrial se impulsó bajo el cambio de las formas de hacer las cosas, mediante la especialización y coordinación para aportar eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

A través del tiempo han surgido nuevas teorías, métodos y mecanismos, que buscan la eficiencia y agilidad al realizar el trabajo dentro de las empresas y que a su vez contribuyan al desarrollo de la economía.

Estos aportes han permitido llegar a la administración actual con teorías que contribuyen en las diferentes industrias de manera general, así como a las empresas en específico con cada una de sus partes que forman el todo de una organización.

4.7.1. Importancia

- a) “Es indispensable para el funcionamiento de cualquier organismo integrado por seres humanos.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos, herramientas y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) Contribuye al bienestar de la sociedad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.

¹⁵ Coulter, M., Administración, Décima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010. P.91

d) La productividad y eficiencia están en relación directa con su aplicación”.¹⁶

4.8. Gestión administrativa

“Pérez, mencionó que la gestión administrativa son acciones mediante el cual, el que gerencia la empresa, ejecuta sus proyectos siguiendo los procesos que la administración estipula, siendo estos: la planificación, la dirección, la coordinación y el control”.¹⁷

“El Plan de gestión debe enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Solo con estos tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales y por lo tanto deberán ser considerados en los modelos de gestión. De la misma manera, considera que las cuatro principales prácticas a considerar en un modelo de gestión son:

Estrategia: Aspecto clave para mantener enfocada a la empresa en sus estrategias corporativas de negocios propiciando un continuo crecimiento.

Ejecución: El cumplimiento de los objetivos establecidos, excediéndose en la posibilidad de una ejecución excelente de las operaciones.

Cultura: Debe favorecerse la creación de una cultura considerablemente inspirada en el buen desempeño sobre cualquier otra opción.

Estructura: Debe propiciarse en lo posible una estructura horizontal que favorezca la flexibilidad y rapidez con miras a implementar los cambios propuestos en el modelo de gestión. Las empresas exitosas son flexibles y dinámicas porque admiten y aceptan rápidamente los cambios elementales para atenuar la burocracia estructural y facilitar el trabajo, estableciendo objetivos en la marcha”.¹⁸

¹⁶ Münch, L., Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007. P. 22

¹⁷ Pérez, R. La optimización de las finanzas corporativas, factor relevante en los resultados económicos. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 8, Número 1, Venezuela (2012). P. 76

¹⁸ Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Universidad y Sociedad, (2020), P.170.

Por lo tanto, otorga los lineamientos del plan de gestión pues debe coordinar el desarrollo de las actividades dentro del tiempo y con los recursos planeados verificando su cumplimiento, corrigiendo y modificando aquellas actividades que se desvinculen del objetivo principal.

5. Cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.¹⁹

“Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición final después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuidas en áreas geográficas más amplias”.²⁰

En ese mismo contexto, La cadena de valor representa un conjunto de actividades recurrentes para obtener un producto o prestar un servicio, en su desarrollo se sigue una secuencia lógica que inicia desde la obtención de los recursos para su elaboración hasta llegar a los consumidores y estos dispongan de darle su utilidad. Incluye actividades como: adquisición de los recursos (materias primas), diseño, producción, comercialización, distribución y toda la logística para hacerlo llegar al consumidor final. Cada actividad es vital para garantizar el buen funcionamiento de las organizaciones sin importar cual sea

¹⁹ Porter, M., Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Compañía Editorial Continental, primera edición, México, 1991. P. 51

²⁰ Nutz, N. y Sievers, M. GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Primera edición, Organización Internacional del trabajo (OIT), Ginebra, Suiza, 2016, P. 2

su actividad, estas pueden contar con el apoyo de otras empresas en el caso del suministro de materiales o ser autosuficientes en el sentido que cuentan con su propio sistema de producción de insumos.

Tabla No 3 Diferencia entre cadena productiva y de valor

FACTORES	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Enfoque principal	Costo / Precio.	Valor/ Calidad
Estrategias	Producto básico.	Producto diferenciado.
Orientación	Liderado por la oferta.	Liderado por la demanda.
Flujo de información	Poco o nulo.	Extensivo.
Estructura organizacional.	Actores independientes.	Actores interdependientes.
Filosofía	Competitividad de la empresa/ Eslabón	Competitividad de la cadena.

FUENTE: Nutz, N. y Sievers, M. Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor, Primera edición, Organización Internacional del trabajo (OIT), Ginebra, Suiza, 2016, P. 2

5.1. Características

“Una Cadena de Valor (bajo el enfoque de Michael Porter) genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.²¹

²¹ Díaz, V., Hernández, A. y Ramos, C., ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE ARTES GRÁFICAS EN EL SALVADOR, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2018. P. 5

Figura No 1 Ejemplo de la cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Díaz, V., Hernández, A. y Ramos, C., Análisis de la Cadena de Valor de las Empresas dedicadas a la Industria Manufacturera de Artes Gráficas en El Salvador, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2018. P. 5

“Hilando más fino, tanto las actividades primarias como las de apoyo pueden ser clasificadas en cada uno de tres tipos de actividad que juegan un rol diferente en la ventaja competitiva:

Actividades de soporte: aquellas que hacen posible que las actividades directas sean realizadas sin interrupciones (por ejemplo, el mantenimiento, la administración de la fuerza de ventas, la investigación de mercados, el reclutamiento y la selección de personal, etc.)

Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Seguros de calidad: aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades (por ejemplo, el monitoreo de procesos, la inspección, los controles de calidad en la producción, etc.)

La importancia de reconocer estas actividades directas, indirectas y seguros de calidad, radica en que estas últimas tienden a ser poco conocidas, a pesar de su gran potencial de impacto en los costos y en la diferenciación. Por ejemplo, los mayores gastos en mantenimiento reducen los costos de producción. La calidad final del producto, en términos de valor para el comprador, puede ser fuertemente impactada por los distintos seguros de calidad al interior de la Cadena de Valor, pero también su costo acumulado puede ser bastante alto.

Actividades apoyo: aquellas directamente implicadas en la creación de valor para el comprador (por ejemplo, el empaque de los productos, la acción de la fuerza de ventas, la publicidad, el servicio postventa, etc.).

Logística interna: La primera actividad primaria de la Cadena de Valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la Cadena de Valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto.

Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la Cadena de Valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Mercadotecnia y ventas: es la cuarta actividad primaria de la Cadena de Valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la Cadena de Valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Otro punto importante a considerar en el análisis de Cadena de Valor son los eslabones, los cuales también son una fuente de ventajas competitivas.

Los eslabones al interior de la Cadena de Valor reflejan la interdependencia entre las distintas actividades de la Cadena de Valor. Los más obvios son aquellos existentes entre las actividades primarias y las de apoyo, representados por las líneas segmentadas en la Cadena de Valor. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras:

- a) a través de la optimización;
- b) a través de la coordinación.

La identificación de los eslabones no es fácil, pero en su búsqueda puede ayudar el reconocimiento de las siguientes causas genéricas de la existencia de eslabones dentro de la Cadena de Valor. Según Michael Porter ellas son las siguientes:

Una misma función puede ser desempeñada de distintas formas (por ejemplo, un determinado nivel de calidad del producto se puede alcanzar a través de insumos de alta calidad y/o una mano de obra muy calificada y/o un excelente control de calidad, entre otras).

El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas (por ejemplo, una buena programación de actividades reduce los tiempos de viaje de la fuerza de ventas).

Determinadas actividades desempeñadas al interior de la empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en terreno (por ejemplo, un control de calidad exhaustivo en planta puede reducir en gran medida los costos de servicios postventa)²².

5.2. Aplicación de la cadena de valor.

“Los pasos que se pueden seguir para la aplicación de la Cadena de Valor son:

Paso 1 – Identificar las sub actividades para cada actividad principal

²² Díaz, V., Hernández, A. y Ramos, C., ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE ARTES GRÁFICAS EN EL SALVADOR, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2018. P. 6

Para cada actividad principal, determinar cuáles son las sub actividades específicas que crean valor. Hay tres tipos diferentes de sub actividades:

Actividades directas: crean valor por sí mismas. Por ejemplo, en el marketing y las ventas de la actividad de una editorial, las sub actividades directas incluyen hacer llamadas de ventas a librerías, la publicidad y la venta en línea.

Actividades indirectas: permiten que las actividades directas se ejecuten sin problemas. Para ventas y marketing del ejemplo de la editorial, las sub actividades indirectas incluyen la gestión de la fuerza de ventas y mantener los registros de clientes.

Actividades de aseguramiento de la calidad: aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios. Siguiendo con el ejemplo de ventas y marketing de la editorial de libros, esto podría incluir anuncios de revisión y edición.

Paso 2 – Identificar las sub actividades para cada actividad de apoyo.

Para cada una de las actividades de apoyo como la gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones, hay que determinar las sub actividades que crean valor dentro de cada actividad principal. Por ejemplo, se considera cómo la gestión de recursos humanos agrega valor a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y así sucesivamente.

Como en el paso 1, se buscan las sub actividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

Paso 3 – Determinar los vínculos.

Encuentra las conexiones entre todas las actividades de valor que se han identificado, los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la Cadena de Valor.

Por ejemplo, hay un vínculo entre el desarrollo de la fuerza de ventas (una inversión de recursos humanos) y los volúmenes de ventas. Hay otro vínculo entre los tiempos de respuesta, y para las llamadas de teléfono de servicio de los clientes frustrados esperando las entregas.

Paso 4 – Buscar oportunidades para aumentar valor.

Revisar cada una de las sub actividades y enlaces identificados, y evaluar cómo se puede cambiar

o mejorar para maximizar el valor que ofrece a los clientes (clientes de las actividades de apoyo tanto interno como externo”.²³

5.3. Monitoreo y medición de los resultados.

“El monitoreo se ocupa de medir el progreso del desarrollo frente a metas. Un buen sistema de monitoreo permite al gerente ver si el proyecto aún marcha según lo programado, o si se necesita tomar medidas correctivas. La base del monitoreo y la medición de los resultados se establece desde el mismo comienzo de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor definiendo criterios de selección y fijándose objetivos (marco estratégico). Esto afecta la elección de los indicadores seleccionados para el monitoreo y la evaluación.

Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en las siguientes áreas:

Insumos: los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo.

Productos: los productos, bienes y servicios resultantes de una intervención de desarrollo. Los productos son los servicios o productos de cuya entrega es responsable el proyecto, tales como capacitaciones, manuales o publicaciones.

Resultados: los efectos probables o logrados a corto y medio plazo de los productos de una intervención, tales como la sensibilización ante las oportunidades de ingresos y de empleo en un sector de negocio en particular, la provisión de SDE por proveedores capacitados previamente en un programa de formación de formadores, etc.

Impacto: el impacto examina el logro general a largo plazo y el desarrollo estratégico de los objetivos, tales como la reducción de la pobreza o la generación de ingresos y la creación de empleo”.²⁴

²³ Díaz, V., Hernández, A. y Ramos, C., ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE ARTES GRÁFICAS EN EL SALVADOR, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2018. P. 9

²⁴ Nutz, N. y Sievers, M. GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Primera edición, Organización Internacional del trabajo (OIT), Ginebra, Suiza, 2016, P.19

“**Mercado:** Un conjunto de arreglos mediante los cuales compradores y vendedores entran en contacto para intercambiar bienes o servicios”.²⁵

6. Proceso administrativo.

“Es un sistema lógico que tiene como fin hacer que se cumpla la administración, a través de una serie de funciones individuales que se integran en un todo continuo y sistemático, que culmina comparando lo llevado a cabo con todo lo que se dio por factible en la planificación”.²⁶

“Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.²⁷

Agregando a lo anterior se comprende al proceso administrativo como un conjunto de etapas que facilitan el desarrollo de las actividades y el funcionamiento de la empresa, pues, se trazan con el objetivo que la organización persigue, así como también con los resultados que se quieren alcanzar.

Consta de cuatro etapas que se adaptan al comportamiento que pueda tener el mercado en determinado momento, pues en una de ellas se confronta el resultado planeado o esperado contra el resultado obtenido o real, con el fin de corregir o eliminar lo que afecta y evitar que se siga desviando de los resultados.

En el presente estudio se ocupa el enfoque de cuatro etapas, siendo este el más utilizado y reconocido. A continuación, se detallan cada una de ellas.

²⁵ Ídem, P.24

²⁶ Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill, México, 2011. P. 124

²⁷ Sánchez, j., gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del banco de la nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015, universidad inca Garcilaso de la vega, Perú, 2017. P. 24

6.1. Planeación.

“La planeación incluye la selección de misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere, por tanto, de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.”.²⁸

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.²⁹

De acuerdo a lo anterior, La planeación consiste en establecer la ruta a seguir para la consecución de los objetivos de la organización, determinando los recursos necesarios para su realización, además de los periodos en los cuales se tendrán que realizar; todo sistemáticamente para tomar decisiones efectivas en cada etapa del proceso.

6.1.1. Importancia.

“Es trascendental porque:

Permite encaminar y aprovechar los esfuerzos y recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre.

Permite hacer frente a las contingencias.

Sirve de fundamento para la toma de decisiones.

²⁸ Koontz y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, Décima Edición, McGraw Hill, México, 1994. P. 34

²⁹ Münch, L., Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Primera Edición, Pearson Educación, México, 2007. P. 125

Es la base para comparar los resultados obtenidos versus los proyectados”.³⁰

6.1.2. Elementos de la planeación.

“Entre los principales que reconoce el marco teórico administrativo están los siguientes:

Misión: es la razón de ser por la cual toda empresa opera en el mercado.

Visión: es hasta donde pretende crecer una compañía en el largo plazo.

Objetivos: los fines hacia los que se dirigen las actividades a realizar.

Políticas: son guías generales que sirven de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios.

Estrategias: son los objetivos a largo plazo de una entidad, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Procedimientos: es una operación detallada paso a paso para su debida realización.

Reglas: Establecen las acciones específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

Programas: Son esquemas en donde se establecen las secuencias de actividades específicas para realizar un plan de acción determinado, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos: son proyecciones expresadas en unidades físicas, monetarias o de cualquier índole, para un periodo determinado que involucran las diversas operaciones que realiza cualquier negocio, como las ventas, la producción, consumo de materia prima entre otras actividades”.³¹

6.2. Organización.

“Fundamenta en especificar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agruparán, quién rendirá cuentas a quién y dónde se tomarán las decisiones”.³²

³⁰ Hernández, F., Montero, G., García, M. Administración II (Teoría Organizacional y Áreas Funcionales), Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005. P. 67

³¹ Koontz, H., Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial, Décimo Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2008. P. 108

³² Robbins, Stephen y Coulter, Mary, Administración, Octava Edición, Pearson Educación, México: Pearson Educación, 2006. P. 9

“Es la estructura de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.³³

Por lo tanto, la organización es una función administrativa que consiste en agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo lo que se ha planificado.

Es la coordinación de las actividades a ejecutar, determinadas en la planeación, delegando responsabilidades a los miembros involucrados, definiendo las líneas de autoridad y los canales de comunicación para desarrollar correctamente esta etapa.

6.2.1. Importancia.

“Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente. Reduce costos e incrementa la productividad. Reduce o elimina la duplicidad de funciones”.³⁴

6.3. Dirección.

“Es la fase del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, a través de un responsable que genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad”.³⁵

“Es la tercera función, en el cual implica, mandar, influir y conducir los empleados, para que realicen las tareas esenciales. Es decir, es el sendero de la organización para el logro de metas”.³⁶

Significa coordinar al talento humano, guiándose mediante un pleno liderazgo que influya en cada elemento involucrado, que permita realizar cada tarea asignada con la mayor eficiencia posible.

³³ Flores, S., Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua, 2013. P. 26

³⁴ Abrego, M., Martínez, E., DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO, Universidad de El Salvador (UES), 2019. P. 19

³⁵ Ruiz, P., Dirección, Primera Edición, Red Tercer Milenio S.C., México, 2012. P. 11

³⁶ Thomas, B., Scott A., Administración Una Ventaja Competitiva, 4ª. Edición, McGraw Hill, México, 2001 P. 392

6.3.1. Importancia.

- “Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- Su ejecución eficiente es determinante en la moral de los trabajadores y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el alcance de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la efectividad de los sistemas de control.
- Por medio de ella se define la comunicación necesaria para que la estructura organizativa funcione”.³⁷

6.4. Control.

“Es la fase que asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas”.³⁸

“Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación”.³⁹

En tal sentido, como organización los controles a aplicar deben ser de calidad que garanticen la inocuidad de los productos. Desde la calidad e inventario en el abastecimiento de materias primas, producción en proceso y productos terminados, control de pedidos y ventas, con la finalidad de comparar lo planeado contra lo real y ajustar basado en la demanda del mercado y la capacidad de producción.

6.4.1. Importancia.

“Evaluar lo realizado es en definitiva una actividad que no se puede pasar por alto; lo que no se mide no puede ser calificado como efectivo o ineficiente, dejando incompleta la administración y limitando la mejora continua.

³⁷ Abrego, M., Martínez, E., Op. Cit P. 21

³⁸ Stoner, James, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996. P. 610

³⁹ Caisa, S., La Gestión Administrativa y su impacto en el desempeño laboral en la empresa metalmeccánica "Alhice", Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2014. P. 29

Es fundamental que se aplique el control porque contribuye a la ejecución de actividades, a la toma de decisiones, a influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los resultados proyectados”.⁴⁰

7. Empresa industrial.

“Se define como el conjunto de actividades productivas que el hombre realiza de modo organizado, con el apoyo de máquinas y herramientas”.⁴¹

“Una empresa industrial es aquella que compra bienes o extrae materias primas y los vende previa transformación. Habitualmente, las empresas industriales transforman bienes utilizando tecnología, maquinaria, herramientas y/o energía. La clave de este tipo de compañías y lo que las diferencia de otras, es la transformación. Esto es, el producto que finalmente venden no es el mismo que entró a la organización”.⁴²

Así mismo, como resultado del procesamiento se obtienen productos semielaborados y elaborados; es decir, bienes previos a un proceso final y los bienes destinados al consumo final.

La organización en estudio fabrica productos de este último tipo que se disponen tanto a clientes mayoristas, así como consumidores minoristas.

8. Proceso productivo.

“Es una forma sistemática de hacer las cosas”.⁴³

“Proceso Productivo:

- Es la producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación
- Que sigue unos planes organizados de actuación.

⁴⁰ Abrego, M., Martínez, E., DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO, Universidad de El Salvador (UES), 2019. P 23

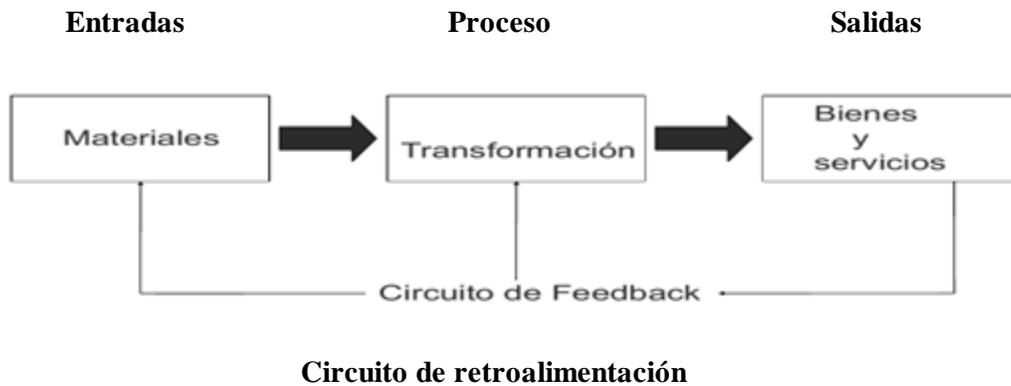
⁴¹ <https://www.quiminet.com/empresas-industriales-2735630.htm> FECHA DE CONSULTA: 04/06/2021

⁴² <https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>) FECHA DE CONSULTA: 04/06/2021

⁴³ Osorio, I., EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2014. P. 8

- Según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados
- Mediante la aplicación de mano de obra, de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital.

Figura No 2 Sistema del proceso productivo.



Fuente: Montoyo, A., Marco, M., Proceso de Producción, Universidad de Alicante, España, 2012, P. 10

Una retroalimentación (feedback) efectiva:

- Evalúa la actuación de los procesos con respecto a un plan.
- Mide la satisfacción de los clientes.
- Envía señales a los departamentos que controlan los inputs y los procesos".⁴⁴

Se resume que, es el proceso en el cual se transforma la materia prima o se prestan servicios que son desarrollados; por medio, de un sistema lógico, en el que la mano de obra transforma los insumos necesarios para cumplir las expectativas de los clientes.

⁴⁴ Montoyo, A., Marco, M., Proceso de Producción, Universidad de Alicante, España, 2012, P. 10

8.1. Importancia.

“Es un proceso útil para los dirigentes debido que estructura las funciones administrativas de manera secuencial incorporando en cada fase diferentes herramientas que facilitan la realización de una determinada operación hasta alcanzar los efectos propuestos”.⁴⁵

9. Producción.

“Es la creación de bienes y servicios”⁴⁶

“Engloba los procesos que convierten o transforman un bien en otro diferente”.⁴⁷

9.1. Tipos de transformación.

9.1.1. Según el grado de intervención del elemento humano:

a. Manual.

“Las operaciones son totalmente ejecutadas manualmente por personas.

b. Mecánica o semiautomática.

Las operaciones son compartidas y desarrolladas entre personas y máquinas.

c. Automática.

La participación del elemento humano se limita a la supervisión, el empleo de las máquinas de control numérico – Control Numérico es un ejemplo de procedimiento automático. Estas máquinas son controladas por computadoras.

⁴⁵ Abrego, M., Martínez, E., DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO, Universidad de El Salvador (UES), 2019. P. 17

⁴⁶ Heizer y Render, Principios de Administración de operaciones, Séptima Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009. P. 4

⁴⁷ Arzubi, A., Análisis de Eficiencia sobre Explotaciones Lecheras de la Argentina, Universidad de Córdoba, Argentina, 2003. P. 20

9.1.2. Según la continuidad del proceso de producción:

a. Continua.

El proceso no se interrumpe a lo largo del año; si dan interrupciones, estas serán por reparaciones o para mantenimiento mayor. Ejemplo: refinación de petróleo, fábricas de fundiciones y aleaciones, tratamientos de aguas en acueductos, etc.

b. En serie.

El procedimiento se utiliza para la producción en masa a intervalos de tiempo irregulares. Ejemplo: fabricación de productos alimenticios, de automóviles, de electrodomésticos, etc.

c. Intermitente.

El procedimiento se utiliza para cantidades limitadas e intervalos de tiempo regulares. Ejemplo: producción por pedido en talleres, industria de la aeronáutica, industria de la construcción, etc. En la clasificación según la naturaleza del procedimiento se distinguen dos grandes categorías: industriales y de servicio.

9.2. Procedimientos industriales.

a. Integración.

Se trata de integrar o mezclar varios componentes para la obtención de un producto nuevo. Ejemplo: cocinar mezclando los ingredientes, mezclar cemento y obtener concreto, ensamble de automóviles, etc.

b. Desintegración.

En este caso se trata de fraccionar el insumo en varios productos. Ejemplo: refinación de petróleo, tratamiento y filtración y tratamiento de aguas, corte y aserrado de un tronco de árbol, etc.

c. Modificación.

Se distinguen dos tipos de modificación: en el primero ningún cambio evidente se percibe en el objeto, pero ciertas operaciones si modifica algún detalle de él, como se da en la reparación del motor de un automóvil; en el otro tipo, la modificación se traduce en un cambio en la forma que no altera la naturaleza del objeto”.⁴⁸

10. Diagrama de flujo.

“La representación gráfica de los hechos o información relativa a los mismos y que suceden durante una serie de acciones u operaciones”.⁴⁹

“Es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene como ventaja que indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”.⁵⁰

De forma general, se puede establecer que los diagramas de flujo describen las operaciones de un determinado proceso, donde se da seguimiento a una secuencia lógica que se requiere para solucionar un problema dado. Es de utilidad en las organizaciones, ya que permite tener control de sus operaciones a fin de garantizar un mejor cumplimiento en su desempeño, a menudo los diagramas de flujo ofrecen una ventaja al momento de explicar el desarrollo de las actividades sobre todo en el área de producción que requiere suma atención, incluso es menos complejo para comprender el manejo de las operaciones. Por tanto, es correcto decir que un diagrama de flujo es una necesidad para una mejor documentación.

10.1. Construcción de diagramas.

“La construcción de los de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:

Conforman un grupo de trabajo donde participan aquellos que son responsables de ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.

⁴⁸ Villalobos, N., Altahona, O., Fontalvo, T., Gestión de la Producción y Operaciones, Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000, Colombia, 2011, PP. 14-15

⁴⁹ Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y Procedimientos Administrativos, 4ta edición México, P. 63

⁵⁰ Chiavenato, I., Iniciación a la organización y control. México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, 1993, P. 110

Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quien lo empezará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.

Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.

10.1.1. Criterios para el diseño de los diagramas de flujo:

- ✓ Encabezado.
- ✓ Estructura .
- ✓ Descripción”⁵¹

10.1.2. Simbología de los diagramas de flujo.

“Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos diagramas de flujo.

10.2.3. Simbología del Instituto Nacional Americano de Estándares (American National Standard Institute, ANSI).

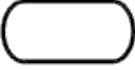
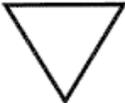
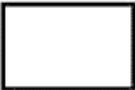
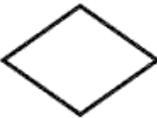
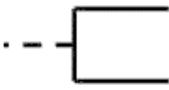
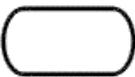
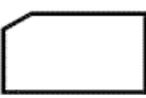
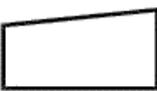
Es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos, con el propósito de representar los flujos de información, de la cual

⁵¹ Krajewski, Lee J; Ritzman, Larry P. “Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor”, Octava Edición, Pearson Prentice Hall. P.4

se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.”⁵²

Tabla No 4 Simbología ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ello.
NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.			

Fuente: Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Mc GRAW-HILL México. Capítulo 6, P. 98.

⁵² Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Mc GRAW-HILL México. Capítulo 6. P. 97.

“El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se le confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.”⁵³

11. Inventarios.

“Los inventarios se entienden como las cantidades almacenadas que se utilizan para atender oportunamente los requerimientos materiales de la producción, así como para satisfacer la demanda de los clientes. Los inventarios comprenden materiales, productos en proceso y productos terminados, que se utilizan para nivelar la tasa de la oferta con la tasa de demanda”.⁵⁴

“Definen el inventario como los montos de bienes que están bajo control de una empresa, almacenados durante un horizonte de tiempo con el fin de satisfacer una demanda en un tiempo futuro”.⁵⁵

Agregando a lo anterior, Los inventarios ofrecen una mejor estabilidad a las empresas ya permiten conocer las existencias de sus productos, la materia prima que se requerirá en la producción, lo cual permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser en un instante, es conveniente contar con existencias del producto, en caso de una venta real no tenga que esperar hasta que termine toda la producción.

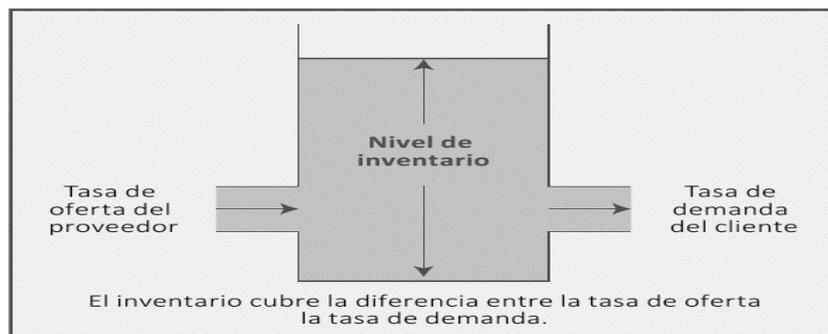
A medida en que el ciclo económico de los inventarios se desarrolle tendrá una incidencia ya sea positiva o negativa en los resultados de la empresa; por tal razón es conveniente establecer patrones que garanticen la rotación de los inventarios, de esta forma no caer en obsolescencia.

⁵³ Gómez Ceja, Guillermo, *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*, Mc GRAW-HILL México. Capítulo 6, P. 98.

⁵⁴ Ballesteros, E., *Administración de Operaciones*, Primera Edición, Editorial Macro, Perú, 2016. P. 515

⁵⁵ SIPPER, Daniel y BULFIN JR, Robert. *Planeación y control de la producción*. 3 ed. México: Mc Graw-Hill, 1977. P. 657

Figura No 3 Niveles de Inventario.



FUENTE: Flores, Emilio, *Administración de Operaciones, Primera edición, Editorial Macro, Perú, 2016, P.515*

En la empresa existen diferentes puntos de vista con respecto a cuáles deben ser los niveles de inventario. El área de producción desea tener altos niveles de inventarios de materiales y productos en proceso para que el suministro a los procesos sea constante y nunca falle, asegurando de esta manera el normal funcionamiento de la producción con procesos eficientes y sin interrupciones por escasez de algunas existencias.

El área de marketing también prefiere altos niveles de inventarios, sobre todo de productos terminados para asegurar el cumplimiento oportuno de los pedidos de los clientes y para el reforzamiento de las ventas. Mientras que el área de finanzas prefiere niveles bajos de inventarios, con la finalidad de optimizar el uso del capital invertido en las existencias.

Este conflicto sobre los niveles de inventarios entre las áreas mencionadas debe ser manejado de manera equilibrada en función de los intereses de la institución, mediante niveles que garanticen el suministro oportuno y a la vez que optimicen el uso de las inversiones de capital, para lo cual se busca trabajar con cantidades óptimas de pedido y almacenamiento de inventarios.

11.1. Clasificación de los inventarios.

“Los inventarios fluyen de los proveedores hacia la empresa, transitando de proceso en proceso hasta que finalmente fluye de la empresa a los clientes. Los inventarios de una organización se pueden

clasificar desde varios puntos de vista, estos son por su forma, por su función y por la naturaleza de su demanda.

11.1.1. Por su forma.

11.1.1.1. Inventario de materiales.

Están conformados por las materias primas, los materiales auxiliares y diversos recursos físicos que son parte del producto; materiales que están esperando el momento de su ingreso al proceso de producción.

11.1.1.2. Inventario de productos en proceso.

Son los bienes físicos o productos que están en una etapa o proceso de producción a la espera de su procesamiento complementario en los siguientes procesos.

11.1.1.3. Inventario de productos terminados.

Son los bienes que se han culminado su elaboración dentro de una empresa industrial o las mercaderías que están en el área de despacho en una empresa comercializadora.

11.1.2. Por su función.

11.1.2.1. Inventario de seguridad.

El inventario de seguridad es el stock mínimo o adicional al inventario regular, que sirve como reserva en los casos de demora adicional de los proveedores, interrupciones en los procesos de producción e incrementos inesperados de la demanda de productos. Por ejemplo, los inventarios de seguridad cubren los paros no previstos en un proceso de producción para darle trabajo al siguiente proceso.

11.1.2.2. Inventario en tránsito.

El inventario en tránsito son las existencias que pertenecen a la empresa, que están en pleno transporte y que avanzan a lo largo de la cadena del valor. Son los artículos pedidos no solicitados, que están en pleno traslado y que aún no se han recibido en el almacén de des no. Por ejemplo, los diferentes

materiales o de mercaderías compradas al proveedor, que se han despachado y están en camino hacia el almacén de materiales de la empresa.

11.1.2.3. Inventario regular.

El inventario regular o de ciclo es la existencia necesaria para satisfacer las necesidades regulares previstas por la producción o comercialización durante el tiempo entre reaprovisionamientos sucesivos. Los niveles de inventario dependen de las cantidades demandadas del espacio de almacén, tiempo de suministro y costo de almacenamiento. Por ejemplo, los lotes de materiales almacenados que abastecerán los procesos de producción en los próximos treinta días.

11.1.2.4. Inventario estacional.

El inventario estacional o de previsión es el material que se acumula con el fin de reducir costos o evitar su escasez de temporada. También son los productos elaborados en periodos de baja demanda que se almacenan para su venta en periodos de demanda alta. Por ejemplo, una industria de prendas de alpaca puede comprar pieles crudas de alpaca, durante los primeros meses del año, para cubrir la producción de todo el ejercicio como una medida de reducción de costos y estrategia para hacer frente a la escasez de dicha materia prima⁵⁶.

11.2. Métodos de inventarios.

A continuación, se presentan distintos métodos para el control de inventarios.

11.2.1. Método de costo promedio.

“Se determina dividiendo el monto acumulado de las erogaciones aplicables, entre el número de artículos adquiridos.

Cuando se utiliza el método de costo promedio, después de cada compra se calcula el costo promedio de todas las unidades en el inventario. Este costo promedio es calculado dividiendo el costo

⁵⁶ Ballesteros, E., Administración de Operaciones, Primera Edición, Editorial Macro, Perú, 2016. P. 519

total de los bienes disponibles para la venta entre el número de unidades en inventario. El costo promedio se puede calcular de las siguientes formas:

11.2.2. Método del costo promedio móvil o del saldo.

Calcula el valor de la mercancía, de acuerdo con las variaciones producidas por las entradas y salidas (compras o ventas) obteniéndose promedios sucesivos.

11.2.3. Método del costo promedio aritmético.

El resultado lo dará la media aritmética de los precios unitarios de los artículos.

11.2.4. Método del promedio armónico o ponderado.

Este promedio se calculará ponderando los precios con las unidades compradas, para luego dividir los importes totales entre el total de las unidades.

11.2.5. Método primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Las adquisiciones más antiguas son las que primero se venden, consecuentemente los inventarios al final del año quedan registrados a los últimos precios pagados y el costo de ventas del período con los precios de las primeras compras. Su apreciación se adapta más a la realidad del mercado, ya que emplea una valoración basada en costos más recientes.

11.2.6. Método últimas entradas, primeras salidas (UEPS).

“Las últimas adquisiciones son las que primero se venden consecuentemente los inventarios al final del año quedan registradas a los primeros precios pagados y el costo de ventas del período con los precios de las últimas compras”.⁵⁷

Al relacionarse con materias primas de origen natural, constituyendo un producto perecedero. La organización debe auxiliarse del Método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), aunque se utilizan pequeñas cantidades de preservantes y aditivos, el tiempo de duración no es muy significativo

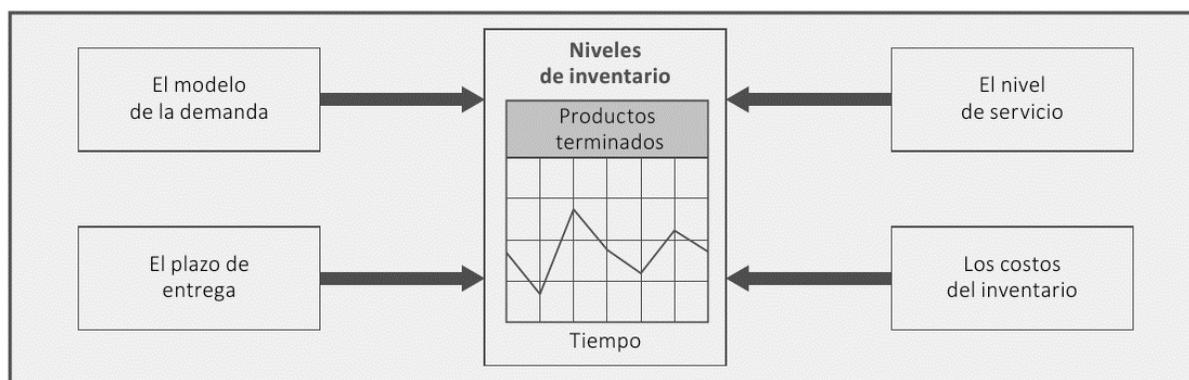
⁵⁷ Navarrete J. Digna & Martínez, Edgardo, “Normativa Contable Adoptada en El Salvador para la valuación de Inventarios en las Empresas Comerciales” Tesis para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, UES, 2006, P.8

(semana hasta máximo un mes) con relación a alimentos procesados y empacados que contienen considerables cantidades que lo conservan y mantienen por un plazo más duradero; es decir, meses e incluso años.

11.3. Factores que influyen en el nivel de inventarios.

El nivel de los inventarios está influenciado por una serie de factores que deben ser tomados en cuenta en la determinación de las estrategias de inventarios. Los principales factores son el modelo de la demanda, plazo de entrega del inventario, nivel de servicio al cliente y los costos de inventario.

Figura No 4 Factores de la demanda.



Fuente: Flores, Emilio, Administración de Operaciones, Primera edición, Editorial Macro, Perú, 2016.

11.3.1. El modelo de la demanda.

La demanda de los inventarios de productos terminados depende del comportamiento de la proyección del volumen de ventas, lo mismo que la demanda de materiales y productos en proceso. El comportamiento de la demanda de inventarios puede ser regular o irregular y sus niveles dependen del modelo de demanda que más se adapte.

11.3.2. El tiempo de abastecimiento.

Los niveles de inventarios también dependen del tiempo que transcurre desde el momento en que se realiza el pedido hasta que se reciben las mercaderías solicitadas. Si el abastecimiento se realiza en

largo tiempo, el nivel de inventarios será mayor, pero si los pedidos son atendidos en corto tiempo, los stocks de inventarios serán menores.

11.3.3. El nivel de servicio al cliente.

Es la probabilidad de tener stock disponible cuando surge la demanda de productos. La fijación del nivel de servicio influye altamente en la cantidad del stock de seguridad a mantener, con la finalidad de entregar oportunamente los productos al cliente.

11.3.4. Los costos de inventarios.

Son los costos generados por los inventarios por concepto del valor de la mercadería, el costo de hacer un pedido, el costo de almacenamiento y las pérdidas causadas por el agotamiento de los niveles de inventario. A mayor nivel de inventarios corresponde una mayor inversión de la empresa.

“Los costos totales de inventarios (CT) comprenden una parte significativa de los costos totales de la empresa porque incluye el costo de las mercaderías (CM) más los costos logísticos o de inventario. El costo logístico o de inventario (CI) se desagrega en costos de comprar o de organizar el proceso (CC), costos de mantenimiento de almacén (CA) y el costo de agotamiento o escasez de inventarios (CE).

$$CT=CM+CC+CA+CE$$

$$CI=CC+CA+CE.”^{58}$$

“Los procesos de transformación son utilizados por todo tipo de empresas. Un proceso de transformación utiliza recursos para convertir los insumos en un producto deseado. Los insumos pueden ser una materia prima, un cliente o un producto terminado de otro sistema”.⁵⁹

⁵⁸Flores, Emilio, Administración de Operaciones, Primera edición, Editorial Macro, Perú, 2016, PP. 516 – 520

⁵⁹ Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, F., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro, 12ª edición, Mc Graw-Hill, 2009, P.8

Capítulo II: “Diagnóstico para el diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para la producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”.

1. Objetivos.

1.1. General.

- Presentar el diagnóstico sobre la situación de la gestión administrativa y conocimiento general de sus actividades en las áreas de producción y venta de la empresa Embutidos La Española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.

1.2. Específicos.

- Recopilar la información necesaria que permita la apreciación de un amplio panorama acerca de los procesos que realizan en las áreas de producción y venta de la organización
- Estructurar el diagnóstico de las actividades que se realizan en la actualidad en la empresa, en los niveles administrativos, productivos y de comercialización que contribuya al desarrollo del diseño de plan de gestión administrativa.
- Establecer conclusiones y recomendaciones basados en los resultados de la investigación de campo, que facilite la descripción de la situación actual de la empresa.

2. Antecedentes del problema.

En sus inicios la empresa realizaba la producción de manera artesanal ya que no disponían de máquinas especializadas para transformar su materia prima. Realizaban su proceso productivo con cuatro operarias y su comercialización era de manera local, la empresa incrementó su número de personal operativo cuando fue delegada a su cargo a la actual propietaria, dedicándose a la producción y comercialización de embutidos tanto a nivel de municipio como de manera departamental, posee una línea de ventas en supermercados como súper selectos, Walmart y próximamente esperan incursionar en otros nichos de mercado, la marca de Embutidos. La Española posee la aceptación de los clientes por la calidad de sus productos.

En 2019 se apertura la nueva planta de producción ubicada en el municipio de Cojutepeque iniciando sus operaciones desde cero, gracias a los años de trayectoria la Empresa Embutidos La Española ha expandido sus horizontes actualmente ampliando la gama de productos con la incorporación de nuevos ingredientes para la producción de embutidos.

La alta competencia informal es una oportunidad para ampliar el mercado, obteniendo cada vez mejores calificaciones en buenas prácticas de manufactura, lo que permite ofertar productos de excelente calidad.

En la actualidad la empresa está innovando tanto en maquinaria y legalización sanitaria que permita el ingreso de sus productos a grandes cadenas de supermercados dentro del país. La gestión implica una variedad de requerimientos que necesita para cumplir la empresa, con el fin de lograr objetivos y metas organizacionales.

Los problemas recurrentes en la producción y comercialización de los embutidos son los siguientes:

- Deficiencia en la organización al establecer prioridad en las órdenes de productos.
- Incumplimiento en actividades productivas asignadas.
- Inexistencia inventario de materias primas y/o suministros.
- Inexistencia de Inventarios de Productos Terminados disponibles para la comercialización.
- ausencia de plan de seguimiento para lealtad y fidelidad de los clientes.
- Desperdicio de Recursos.
- Poca agilidad en la Elaboración de los productos.

A partir de esta perspectiva, se pretende transformar las estructuras organizacionales actuales y tener una mejor gestión administrativa, lo que brinda como resultado la productividad empresarial.

Al evaluar la gestión administrativa para las operaciones de manera cualitativa y cuantitativa, contribuirá a obtener mejor control de las actividades que son necesarias para ofrecer un mayor rendimiento, en cada uno de sus departamentos o áreas, con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia.

3. Metodología de la investigación.

Para la investigación, se hizo uso de una serie de pasos metodológicos que facilitaron la recolección de información, que contribuyo a generar una vista panorámica de las diferentes áreas en estudio, producción y ventas de la Empresa Embutidos la española ubica en el Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

Se desarrolló el método científico, para obtener la información objetiva en cuanto a la problemática actual a fin de generar las posibles soluciones para contribuir a corregir la situación previamente descrita. A la vez se aplicaron métodos auxiliares para el desarrollo de la investigación, entre los cuales están el análisis, desglosando los elementos que componen las actividades de administración, producción y ventas, con mayor énfasis en estas dos últimas. Y la síntesis, estableciendo la interrelación entre las áreas antes mencionadas, con el fin de elaborar el diagnóstico que muestra las condiciones actuales en las cuales se desarrolla el proceso productivo y comercialización, para formular las conclusiones y recomendaciones que serán de utilidad para la optimización de la empresa.

3.1. Método científico.

Siendo un sistema riguroso, con una serie de pasos con la finalidad de generar conocimiento; para ello, se examinó un conjunto de problemas que presentan en la empresa en estudio entre ellos se pueden mencionar la deficiencia en la organización al establecer prioridad en las órdenes de productos, el incumplimiento en actividades productivas asignadas, la inexistencia de inventario de materias primas y/o suministros e inventarios de productos terminados disponibles para la comercialización, la ausencia de plan de seguimiento para lealtad y fidelidad de los clientes, el desperdicio de recursos y la poca agilidad en la elaboración de los productos.

A continuación, se presentan de forma general los métodos auxiliares utilizados en la investigación:

3.1.1. Análisis.

Por medio del establecimiento de variables se investigó la situación actual de la entidad con respecto al manejo de los procesos administrativos y en relación con la eficiencia de las actividades de producción y comercialización, haciendo énfasis en la cadena de valor.

3.1.2. Síntesis.

Basándose en el diagnóstico se determinó que la empresa desarrolla sus actividades de manera empírica y apoyados en la experiencia que los años de trayectoria le han otorgado, a pesar que la empresa posee manuales de puestos, procesos, etc. No los utilizan como base teórica para el desarrollo de las actividades, cabe mencionar que no se renuevan con el tiempo y las correcciones que se desarrollan de manera real en los distintos procesos. Con la información obtenida se establecen conclusiones y recomendaciones que contribuirán dentro de los procesos administrativos, de producción y ventas.

3.2. Tipo de investigación.

Es de tipo explicativa, ya que se indagó sobre un fenómeno que dentro de la organización no ha sido estudiado, por medio de la investigación se generó la información para el diagnóstico de la empresa para establecer las alternativas de solución al problema en estudio, cuya finalidad es optimizar los procesos que se realizan en la entidad.

3.3. Diseño de la investigación.

Se emplea el no experimental, se identifica el problema que afecta a la eficiencia en los procesos de la empresa, más no se realiza ninguna intervención y/o manipulación de variables para alterar los hechos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Representa las distintas formas de obtener datos que luego de recolectados son procesados y se convertirán en información para la indagación. Las técnicas que se utilizaron se detallan a continuación:

3.4.1. Técnicas.

En la obtención de información de la investigación las técnicas que se aplicaron para la recopilación de datos son las siguientes:

3.4.1.1. Entrevista.

El desarrollo de entrevistas se realizó de manera presencial, y en tres niveles de la empresa, dirigida a Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Ventas.

Con preguntas orientadas específicamente para cada área con el fin de recolectar datos de documentación, procesos, controles, decisiones, etc. Garantizando la veracidad de la información y para el desarrollo del diagnóstico.

3.4.1.2. Encuesta.

De forma presencial, se facilitó el cuestionario a los objetos en estudio para el caso 18 colaboradores de las áreas de producción y venta, con el objetivo de obtener la percepción individual de la gestión y procesos empresariales, a la vez habilitando posibles temas de mejora

dentro de la planeación, actividades y ejecución de los procesos administrativos, producción y comercialización.

3.4.1.3. Observación directa.

Se realizó una visita para confirmar el cumplimiento de requerimientos que la empresa debe poseer para realizar las actividades, además que el personal reciba las herramientas necesarias para completar la asignación de actividades.

Tomando como referencia la información obtenida por medio de las entrevistas previas a los niveles jerárquicos superiores.

3.4.2. Instrumentos.

Por medio de un formato estructurado se realizó la recolección de datos para garantizar la veracidad de la información, entre estos se tienen:

3.4.2.1. Entrevista estructurada.

De tipo estructurada, la guía que se diseñó consta de preguntas abiertas, donde cada entrevistado expuso su conocimiento y experiencia sobre la situación actual de los procesos que la empresa realiza en los diferentes niveles de jerarquía, obteniendo datos concretos que son esenciales para el logro de la investigación.

3.4.2.2. Cuestionario.

Para el desarrollo del cuestionario se formularon preguntas cerradas brindando opciones múltiples, previendo la posible respuesta con base en la experiencia y conocimiento sobre el tema cuestionado, fue suministrado y contestado por el personal de producción y ventas, su finalidad es la recopilación información referente a la percepción que ellos poseen sobre la entidad.

3.4.2.3. Lista de cotejo.

Se estableció una lista con características que la empresa debe cumplir y que representan requisitos para el giro al que se dedica la organización, además se consideró la información recolectada para formular las observaciones, y al cual se otorgó ponderación para la evaluación, y determinar el nivel de optimización de los procesos.

La escala se valoró en sí y no, otorgando la primera si la empresa cumple con la observación planteada, y no si el cumplimiento es bajo o nulo, totalizando el número de frecuencia de las respuestas se ponderaron para determinar si la organización es óptima o no.

4. Fuentes de información.

Se utilizaron diferentes documentos para adquirir datos útiles para la construcción del diagnóstico. Además, se obtuvo el apoyo de personas que contribuyeron facilitando información, cabe mencionar que existen dos tipos básicos para recolectar datos estos se componen en primaria y secundaria, las cuales se especifican a continuación:

4.1. Primarias.

En el desarrollo de la indagación, se reunió esta información a través de diferentes técnicas tales como: entrevistas dirigidas a los altos cargos de la empresa, es decir, gerente general y asistente administrativo, Jefes de producción y Ventas, y encuestas aplicadas al personal operativo de producción y ventas, para ello fue necesario utilizar en la recolección de datos, los siguientes instrumentos: entrevista estructurada, cuestionario y lista de cotejo. También se obtuvo el acceso a las instalaciones y planta productiva con lo que se logró conocer toda su actividad productiva y comercialización.

4.2. Secundarias.

Se utilizaron datos provenientes de libros, revistas especializadas, trabajos de investigación anteriores, páginas web con finalidad académica, artículos científicos y otras fuentes que faciliten la sustentación con referencia a la temática en estudio, reuniendo la teoría que cumpla con los elementos necesarios para el desarrollo del estudio.

5. Ámbito de la investigación.

La indagación se llevó a cabo en la empresa Embutidos La Española ubicada en Antigua Carretera Panamericana, #6 salida de colonia Santa Lucia. Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

5.1. Unidades de análisis.

Sujetos que poseen el conocimiento y experiencia para la recolección de información, además de ello cumplen los requisitos para brindar seguridad y certeza de los datos obtenidos. En este caso se tomó como fuente principal su propietaria y sus demás colaboradores.

5.2. Objeto de estudio.

- La pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos, La Española.

5.3. Unidades de estudio.

5.3.1. Gerente general.

Se inició por la gerencia, donde se lleva a cabo toda la planificación, es el origen de la gestión administrativa, lo cual, por medio de la información recibida se permitió dar una pauta al desglose de la problemática en estudio.

5.3.2. Jefes de las áreas de producción y ventas.

Considerando que ellos dirigen la parte medular de toda la coordinación para la realización de la parte productiva y comercialización que son parte importante en el desarrollo de la temática.

5.3.3. Los colaboradores de las áreas de producción y venta.

Siendo los que poseen la información del desarrollo de las actividades, las que aportan o no eficiencia y agilización en los procesos, así también la delegación de responsabilidades y autoridad dentro de la jerarquía organizativa.

5.4. Determinación del universo y la muestra.

5.4.1. Universo.

La población en el desarrollo del estudio se constituyó por 22 empleados, quienes realizan las actividades en las diferentes áreas de la empresa; es decir, administración, producción y ventas de Embutidos La Española. Están distribuidos de la siguiente manera:

Título: Distribución de personal por puestos de trabajo embutidos La Española.

Área de Trabajo	Puesto	No Personas
Administrativo	Gerente General	1
Administrativo	Asistente Administrativo	1
Producción	Jefe de Producción	1
Ventas	Jefe de Ventas	1
Ventas	Ruteros y Supervisores en Supermercados	2
Ventas	Vendedores en Salas	3
Producción	Operarios de Producción	13
TOTAL		22

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

5.4.2. Muestra.

Debido a que la investigación se efectuó en una pequeña empresa, con un total de 22 colaboradores no se hará uso de cálculo de muestra, Al nivel administrativo y jefes de producción y ventas se ejecutó la entrevista, y aplicó un censo a 18 de los empleados, es decir, operarios de áreas ventas y producción, para llevar a cabo el estudio y recopilar los datos necesarios.

6. Procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de la información.

6.1. Procesamiento de información.

Los datos que se obtuvieron a través de la encuesta, cuyos resultados fueron procesados usando el paquete informático Microsoft Office Excel, herramienta útil que permitió la elaboración de tablas y gráficos de frecuencias que facilitan la recopilación de información, con el objetivo de servir de apoyo para la ejecución de la interpretación de los datos y para ser presentados en el diagnóstico.

6.2. Análisis de la información.

La aplicación de la investigación de campo se ejecutó en tres niveles, el primero, el área administrativa con relación a la dirección de la empresa y toma de decisiones para los procesos, además, a Jefes de Área de Producción y Venta quienes supervisan y conocen las formas en que se desarrollan las actividades, el segundo al personal operativo para obtener información de los procesos que se realizan en la elaboración de los productos y en tercer lugar al área de ventas encargados de la comercialización y a supervisores en supermercado que poseen el conocimiento del flujo de productos dentro de este, además se realizó un recorrido en las instalaciones y por medio de la observación obtener datos necesarios para el desarrollo de la investigación ya que parte de la información recopilada no fue proporcionada por el personal.

6.3. Tabulación de la información.

La presentación de la indagación recopilada a través de la aplicación de los cuestionarios donde se realizó un consolidado de cada una de las respuestas, se tabuló con base a datos cuantitativos de los resultados; estas fueron ordenadas en un orden lógico y así cumplir con el objetivo que se perseguía. Además, su representación se realizó por medio de cuadros estadísticos haciendo uso de la herramienta de Microsoft Office Excel para una mayor veracidad en la recolección de información.

6.4. Interpretación de la información.

De los datos obtenidos a través de la tabulación se realizó la debida interpretación por cada una de las preguntas desarrolladas en el cuestionario, para ello se estableció un objetivo por cada interrogante enfocadas en la extracción de información que se requería para la elaboración del diagnóstico, finalmente en cada gráfico se presentó los resultados que se consolidaron en las tablas estadísticas de los cuales se generó en un comentario conciso del resultado extraído.

7. Diagnóstico de la empresa productora y comercializadora de embutidos la española, sobre las actividades de administración, producción y comercialización.

Llevar a cabo la investigación y consolidar los datos en los cuadros estadísticos permitió que se generará un análisis más amplio y objetivo que se utilizó como parámetro para determinar, ¿Cómo se ejecuta la gestión administrativa para las operaciones de producción y comercialización enfocadas principalmente en la cadena de valor de la empresa en estudio?

Para ello será necesario la generación de una propuesta que brindé una solución oportuna a esta problemática en investigación. A continuación, se realizará un desglose de los resultados obtenidos en la recopilación de datos:

7.1. Aspectos Generales

Cargo que Desempeña, Edad, Género y Tiempo de Laborar en la Empresa

Del total del censo realizado a 18 de los colaboradores de las áreas de producción y ventas se puede realizar una apreciación que el 50% del personal pertenece a la parte operativa ya que esta es una de las partes centrales de toda la actividad productiva, destacando que en esta área se requiere diferentes habilidades para manipular diferentes maquinas en la secuencia de transformación que va desde la materia prima hasta la elaboración del producto final. Luego se hace una distribución en las demás áreas para dar cumplimiento a todas las actividades que en esta entidad se realizan sin dejar de lado que cada trabajador cumple un papel esencial para lograr un mejor desempeño. (Ver Anexo 5, Pregunta 1).

Del personal que desarrolla las actividades en esta empresa se establece que hay dos rangos de edades con igual porcentaje que es del 38.89% estos son: 20 a 30 años y 31 a 40 años, lo cual refleja que en esta entidad hay un balance en cuanto a las edades, de alguna manera este tipo de empresas requieren mano de obra con experiencia sobre el manejo de materiales y máquinas que sean adecuados para la realización de los diferentes embutidos. Además, se hace notar que esta empresa está dando apertura a personas jóvenes que quieran abrirse campo en este tipo de industrias. Por tanto, por ser una pequeña empresa no posee mayor cantidad de personal distribuida en las diferentes áreas de la organización. (Ver Anexo 5, Pregunta 2).

El número de colaboradores encuestados refleja que el 61.11% son del género femenino, el rubro al que pertenece la empresa requiere de mayores destrezas enfocadas a la producción de un alimento y son las empleadas las encargadas de cumplir con los requisitos de los diferentes productos que se procesan. En donde el porcentaje restante son personas de género masculino que en su mayoría se encargan de las actividades de distribución ya que estas demandan trabajo físico. (Ver Anexo 5, Pregunta 3).

Cabe mencionar que embutidos La Española es una empresa joven; por ello, se realizó la pregunta del tiempo que el personal ha laborado en esta entidad donde el 55.55% tiene de 1 a 5 años seguido del 27.78% que representa a las personas que tienen de 6 a 10 años de trabajar en la elaboración y comercialización de embutidos, estableciendo a este personal con más mano de obra calificada, por último, el 16.67% es el personal con más antigüedad de laborar en la organización. (Ver Anexo 5, Pregunta 4).

Se presenta un diagnóstico sobre la situación actual en cada etapa del proceso administrativo que ejecuta la pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos La Española en el Municipio de Cojutepeque, el cual fue diseñado a través de la tabulación y análisis de datos obtenidos a través de entrevistas efectuadas a la Gerente General, Jefes de producción y ventas, así como también la aplicación de la encuesta al personal de producción y ventas. Además, se recolectó información por medio de la observación directa que contribuyó para profundizar en la investigación.

7.2. Cadena de valor.

Realizando las observaciones respecto a la cadena de valor empleada en esta entidad se comienza a detallar lo que favorece y desfavorece en elementos esenciales para un oportuno cumplimiento por ello se hará un desglose de cómo se constituye, se presenta a continuación:

7.2.1. Infraestructura de la empresa.

A través de la aplicación de la lista de cotejo se pudo realizar apreciaciones con respecto a la infraestructura, se considera que cumple los requerimientos esenciales como lo es: distribución de la planta y maquinaria en donde cada área y equipos están distribuidos con el fin que el proceso se desarrolle sin interrupciones evitando la contaminación cruzada para la producción y posterior comercialización, iluminación adecuada para el desarrollo de las

actividades administrativas, productivas y de comercialización, colores que son simbólicos para toda empresa que se dedica a la producción comestibles, están establecidas las rutas de evacuación entre otros elementos que son indispensables para este tipo de empresa y que permite garantizar la inocuidad de las materias primas, materiales y suministros; así también, los productos terminados destinados a la venta. (Ver Anexo 7. Criterio 1, 3, 2, 8 y 18 respectivamente).

Cabe señalar que esta infraestructura es nueva hace aproximadamente dos años de cambiar sus instalaciones a este local, principalmente mencionaron que se tuvo que adecuar a las exigencias de algunos ministerios para un buen manejo en la trazabilidad.

7.2.2. Gestión de recurso humano.

En este apartado se han considerado varios aspectos ya que el nivel de eficiencia se ha visto limitado en el sentido que no hay muchos beneficios que les impulsen a realizar su trabajo con sentido de pertenencia para la empresa. Entre los que la empresa ofrece se mencionaron uniformes adecuados, relaciones amables y profesionales, casilleros para guardar pertenencias. (Ver Anexo 6. Pregunta 6, 10 y 16 respectivamente).

Con anterioridad se expuso algunos elementos que deben ser tomados en consideración y subsanar las inconformidades que los colaboradores tienen con sus superiores. (Ver Anexo 5 Pregunta 22 y Anexo 6 Pregunta 22)

De esta forma garantizar un adecuado seguimiento en lo que es la gestión del talento humano, este elemento es fundamental para el logro de los objetivos y metas institucionales

7.2.3. Desarrollo de tecnologías.

Es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las empresas modernas, realizando las apreciaciones por medio de la observación se indaga que la capacidad instalada es

limitada, ya que aún se efectúan algunos de los procesos de forma manual, máquinas especiales por ejemplo para embutir, mezclar todos los materiales y la empacadora al vacío. En este sentido se hace necesario prestar atención a esta situación, acción que incrementa los costos, pero se impulsará para la mejora continua y el personal tuviera más maquinarias disponibles para el desarrollo de sus actividades. (Ver Anexo 6. Pregunta 17)

Además, es una característica que los diferenciaría de las empresas legalmente constituidas en la zona ya que en su mayoría realizar procesos de forma artesanal, también se identifica que en esta entidad existen dos tipos de líneas de producción que son: por trabajo o pedido y por lotes, cabe mencionar que están a disposición las exigencias de sus clientes y no estaría demás tener como un objetivo a futuro la implementación de máquina más avanzada.

7.2.4. Compras.

La calidad generada por la empresa en circunstancias se ve condicionada no solo por lo que ella planifica y ejecuta, sino porque en muchas ocasiones parte de las actividades se encuentran en manos de los proveedores. Se puede determinar que los encargados de las compras no elaboran una programación previa en cuanto a la cantidad de materiales que se necesitaran. (Ver Anexo 3. Preguntas 20 y 21)

En las visitas realizadas se observó que no existe un inventario de seguridad que en dado caso en la falta de cumplimiento del proveedor se podría tomar la materia prima que se necesita para continuar el proceso de producción y evitar demora. (Ver Anexo 3. Pregunta 13)

Analizando la forma de gestión de las compras, se establece que no se siguen lineamientos que garanticen el llevar un mejor control con respecto a las existencias de los materiales a utilizar, es necesario contar con un inventario de seguridad donde se puedan resguardar aquellos insumos que son de mayor durabilidad por ejemplo las especias,

condimentos, entre otros. En estos tiempos de pandemia se han visto limitados ya que algunos de esos materiales se encuentran escasos, por lo que han incrementado los costos, ya se vieron en la necesidad de traerlos desde otro país, incluso el jefe de producción manifestó que el precio de estos insumos es elevado y por la razón de no contar con un cuarto refrigerante no se puede adquirir niveles altos de carne que es el material principal, porque a la hora de ser procesado pierde valor en libras y la cantidad establecida a producirse será menor.

7.2.5. Logística de entrada.

Es la parte que se encarga del abastecimiento de las materias primas con finalidad de posteriormente ser procesada. En las instalaciones de la empresa hay un encargado de la verificación de los materiales que estos cumplan con los requerimientos de calidad, el jefe de producción argumentaba que la persona que realiza esta función revisa cada uno de los ingredientes de una forma empírica con la práctica se ha podido familiarizar cuando una carne está en mal estado, o si la grasa no tiene el color necesario para procesarla, entre otras características que deben cumplir para luego ser transformadas en un producto específico. Además, la gerente mencionó que en coordinación con producción se desarrolla la planificación de valores (Existencias), lo que quiere decir producir una cantidad conforme a las exigencias del mercado, además de ello identificar el punto de reorden para asegurar la trazabilidad de cada producto con respecto a cada línea de producción. (Ver Anexo 3. Pregunta 16 y 20).

Considerando algunas valoraciones se sugiere la elaboración de un documento que detalle los criterios a cumplir para aceptar o rechazar cierta materia prima de esta manera garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

7.2.6. Operaciones.

Es el proceso donde se llevan a cabo diferentes tareas y procedimientos para la elaboración de un determinado producto. En la elaboración de embutidos lo primero que se realiza es la sanitización del área de trabajo, posteriormente se realiza una limpieza a los materiales a utilizarse, luego se procede al cortado de las carnes y vegetales, entre otros procedimientos que se detallaran de una manera más general conforme el desarrollo de este trabajo de investigación. A medida se fue conociendo el proceso productivo se conoció diferentes deficiencias en cuanto a la distribución de las actividades donde se deja en evidencia la falta de coordinación, con anterioridad se presentó las carencias existentes en el proceso productivo, para ello es necesario mantener controles estrictos para dar cumplimiento a los estándares de calidad exigidos por los consumidos. (Ver Anexo 6. Preguntas 4 y 5).

7.2.7. Logística de salida.

En esta empresa se realiza de la siguiente manera, una vez terminado el producto ya sea de la línea de crudo o cocido, el encargado de despacho se dispone a la preparación de los diferentes pedidos que serán entregados en los supermercados y salas de venta, todo esto se realiza en coordinación con el área de ventas que se encarga de pasar un registro de las solicitudes de producto, para ser distribuidas según las rutas de reparto. (Ver Anexo 4. Pregunta 2 y 10).

8. Plan administrativo.

8.1. Planificación.

8.1.1. Misión.

En la entrevista realizada a la Gerente General (Ver Anexo 2. Datos de contenido. Pregunta 1), Hace referencia que todo el personal está familiarizado con la misión

organizacional, pero que a la fecha esta no ha sido actualizada lo que impide de alguna manera la asignación de los recursos y la delegación de actividades; se establece no poseer la misión actualizada y está ocasionando que el personal este menos orientado hacia el ser que la empresa se propone como meta; tanto, en actividades de producción, así como comercialización. Limitado además la competencia y el reconocimiento en el mercado existente.

Para ello se debe tomar en consideración las opiniones de colaboradores para citar una misión que abarque todos los aspectos esenciales de esta manera lograr un óptimo desarrollo como entidad, también es necesario destacar algunos elementos que ayudarían a agilizar todas sus actividades como lo son: mejorar la logística de adquisición de materiales de elaboración de los productos, agilizar cada uno de sus procesos, garantizar la calidad e inocuidad de los productos que producen hasta su comercialización.

Es necesario enfatizar que para la redacción se debe establecer criterios claves que actualmente genera un impacto en nuestra sociedad como lo es: satisfacer una necesidad, especificar a qué segmento de mercado está dirigido, el compromiso social, dejar en evidencia la mejora continua entre otros factores. Así mismo que faciliten la detección de deficiencias que en ocasiones no son persuadidas por la misma gerencia. Por tal razón es necesario replantear la existente y diseñar acorde a las nuevas exigencias del mercado, siempre tomando en cuenta los elementos administrativos para su elaboración.

8.1.2. Visión.

Por medio de la recopilación de información se logró indagar que esta organización establece planes a corto plazo, pero no se lleva un registro que permita dar seguimiento de manera objetiva todo lo planificado. También la gerente hacía mención que a la fecha esta no ha sido actualizada para así evaluar cada uno de los planes en el corto y largo plazo, haciendo una

valoración si todo lo planeado está dando los resultados establecidos, se identifica que posee el pleno conocimiento el cumplimiento de sus estrategias, objetivos, metas y políticas, entre otros propósitos que evalúen cada uno de los resultados logrados.

Además, es necesario resaltar que al realizar el sondeo con los colaboradores expresan que es necesario implementar nuevos programas productivos que sean alcanzables en el corto tiempo, para ello es necesario tomar en consideración diferentes elementos con el fin de otorgarle una nueva perspectiva a esta entidad podría incluirse: posicionarse en el mercado nacional, tener como lema la innovación en la producción y comercialización de embutidos, la implementación de programas en atención al cliente de esta manera garantizar su fidelidad entre otros aspectos.

Lo que refleja la necesidad de realizar una propuesta y replantear una visión que sea acorde a los planes existentes, con la finalidad que esta sirva de guía para esta empresa en la ejecución de sus actividades de manera eficiente en el corto y largo plazo, facilitando un mejor desarrollo en toda su cadena de valor. (Ver Anexo 2. Datos de contenido. Pregunta 1).

8.1.3. Objetivos.

Los encuestados afirmaron que conocen los objetivos que persigue su área de trabajo estableciendo así los resultados que se pretenden alcanzar en el corto plazo, lo que les facilita poseer el conocimiento en las épocas donde aumenta en la demanda lo que conlleva al aumento en la producción; por ello, es necesario que haya coordinación en la cantidad de recursos materiales a utilizar, maquinaria y recurso humano para la ejecución de sus actividades diarias, semanales y mensuales. (ver Anexo 5. Pregunta 2 y Anexo 6. Pregunta. 2).

La gerencia proyecta en sus objetivos aumentar el número de salas o introducirse en otros nichos de mercado, tener como herramientas de comercialización alternativas las redes sociales

para impulsar sus productos y cumplir con cada uno de los pedidos a los diferentes clientes. Además, comentó que a futuro se espera la incorporar cámaras refrigerantes y así incrementar sus líneas de productos; en la actualidad manejan cero inventarios debido a que lo que producen diariamente, se entrega al área de despacho para su entrega el próximo día, esta situación podría verse ventajosa en el sentido que por ser un producto perecedero se distribuye más rápido, pero si se observa desde otro enfoque si en esta entidad hay deseos de expansión esta manera de producción debe ser reestructurada. (Ver Anexo 2. Pregunta. 2).

Si se realiza una valoración en cuanto a la administración ejecutada se puede percibir que la empresa se encuentra enfocada principalmente en las ventas, pero hay otros elementos a los que otorgan menos atención como lo son: recursos humanos y producción, algunos de los colaboradores expresan que cuando la empresa empezó a constituirse recibían más estímulos pero en la actualidad no se sienten motivados, también hacían mención que en ocasiones se ven limitados de materiales debido a una deficiente coordinación o por escasez. A través de la observación se determina que con el número de máquinas actuales dentro de las instalaciones se logra cumplir con la producción requerida por el mercado en temporadas altas y bajas, pero que para pedidos mayores se requiere de tiempo extra en la producción, la situación como casos atípicos no afecta en mayor frecuencia a la organización ya que alcanza el objetivo de la producción.

De manera general se establece que todos estos elementos son sustanciales para una eficiente gestión administrativa de cualquier entidad, lo que es evidencia de la necesidad de establecer objetivos que subsanen todas estas inconformidades que cumplan con los requisitos de ser alcanzables, medibles, notables y convenientes.

8.1.4. Políticas.

Se obtiene por medio de la recolección de información que los colaboradores no tienen autoridad con respecto a la resolución de problemas, en su mayoría estos son expuestos o comunicados a las personas con mayor autoridad jerárquica responsables de facilitar una solución, algunos trabajadores manifestaron que no hay una guía por escrito que facilite la resolución de problemas por eso se ven obligados a buscar ayuda. Es necesario destacar que la mayor parte del personal expresa que las labores fueron enseñadas por uno de sus compañeros ya que no ha sido de rigor que lean cada una de sus actividades en el manual de procedimientos. Otro dato relevante es que no se lleva un control de las asistencias e inasistencias del personal, lo que se vuelve tedioso para quien elabora la planilla en la realización de un consolidado de los pagos; algunos de los colaboradores manifestaron que hasta aproximadamente dos años firmaron su contrato laboral ya que la empresa se vio en la necesidad de hacerlo porque incrementaron el número de trabajadores.

Se enfatizó que es necesario la creación de políticas que favorezcan a la productividad de la empresa, sin dejar de lado que haya mayor inclusión, así el personal tendrá el sentido de pertenencia hacia la empresa, buscando de esta manera óptimos resultados.

Reflejando así la necesidad de empoderar a los colaboradores, ya que no aporta a la imagen empresarial que por cada problema que ocurra, y si diariamente se repita tengan que buscar un mediador para que lo solucione, para ello es necesario establecer que por cada área se elabore un marco de referencia que complemente el otorgarle parte de autoridad a los colaboradores, con la única finalidad de prestar mayor atención a los problemas que ocurren a diario. (Ver Anexo 2. Pregunta. 1).

8.1.5. Estrategias.

Se evidencia que un alto porcentaje de colaboradores expresan que si se llevan a cabo planes de trabajo para lograr el cumplimiento de las estrategias, estas son establecidas para períodos menores a un año, situación que debería ser analizada por la empresa de acuerdo a las exigencias de los mercados actuales, como antes se hizo mención su propietaria busca la expansión pero debe ir de mano de lo que los consumidores quieren por ejemplo incluir programas de responsabilidad social y ambiental algo que se vuelva tendencia, sobre todo mantener un plan estratégico que evidencie donde quieren estar los próximos cinco años. (Ver Anexo 5 y Anexo 6. Pregunta. 20).

Sin embargo, la gerente sostiene que para el logro de los objetivos son tomadas en cuenta las estrategias en algunas ocasiones lo cual desde el punto de vista analítico se considera que para mejores resultados todo de ir de la mano desde: infraestructura de la empresa, gestión de recurso humano, implementación de nuevas tecnologías, logística interna y externa, manejo de las operaciones, hasta llevar el producto terminado al consumidor final. (Ver Anexo 2. Pregunta. 3).

Lo mencionado anteriormente demuestra la necesidad que se planteen estrategias que sean claras, comprensibles e inteligibles, el personal debe entender exactamente cuál es su propósito para lograr el éxito de todas sus áreas y que éstas garanticen el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo.

8.1.6. Procedimientos.

La mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que tienen pleno conocimiento de cada una de las actividades que realizan, en algunas áreas poseen por escrito los procedimientos que deben ser ejecutados por ejemplo en producción se desarrollan diariamente

la limpieza de las máquinas, sanitización del área de trabajo, verificación de la calidad en los materiales. Posteriormente la limpieza de estos para luego ser procesados.

Se determina que en esta entidad el enfoque principal es únicamente mantener en óptimas condiciones las áreas de producción y ventas este dato es obtenido por el personal administrativo, pero es necesario tomar en consideración las demás áreas funcionales porque de ello depende una buena gestión. (Ver Anexo 5 y Anexo 6. Pregunta 4).

No obstante, es necesario destacar que algunos de los colaboradores manifiestan que las operaciones que se ejecutan han sido transmitidas de manera verbal, adquiridas por una persona con mayor tiempo de trabajo lo que viene a ocasionar un entorpecimiento en el proceso productivo y de comercialización. Además, expresan que en esta entidad no existe la rotación del personal, en ocasiones algunas personas deben cumplir con más actividades, por ejemplo, si el proceso de producción aún no había sido terminado las personas con menor tiempo de laborar en esta empresa se retiran y los que se quedan están obligados a cumplir con el desarrollo del trabajo del otro colaborador; también se observó que muchos de los procedimientos son realizados de forma manual ejemplo de ello el atado de los embutidos. Otro dato relevante es que en ocasiones la producción se debe afectar debido a que hay escasez en algún insumo que son esenciales para su elaboración. (Ver Anexo 5 y Anexo 6. Pregunta 5).

Se considera necesario el rediseño de un manual de procedimientos que asigne de manera equitativa las actividades que deben desarrollarse eficientemente, haciendo hincapié en que el personal los conozca e incluirlos en los departamentos que aún no tienen existencia, ya que esta herramienta administrativa servirá de guía para los actuales colaboradores y para la inducción de personal a contratar a futuro. También se considera necesario la creación de un inventario de seguridad ya que esto favorece el mantener el ritmo en la productividad y comercialización

tomando a bien lo que mencionaba la gerente que a futuro se espera incorporar cámaras refrigerantes que aseguraría la calidad e inocuidad del producto. Además de ello es necesario que se preste atención a las inconformidades del personal para fomentar el trabajo en equipo, con finalidad de hacer el trabajo más efectivo.

8.1.7. Programas.

De la información recolectada se establece que en esta entidad no se realizan programaciones para cada una de las áreas, para proyectar o estimar la producción y ventas se realizan revisiones de datos históricos para determinar las valoraciones en cuanto a los tiempos con mayor demanda del producto, desde un punto de vista objetivo la inexistencia de un cronograma que facilite un manejo adecuado sobre las actividades que pretenden efectuarse está generando conflictos para desarrollar seguimiento a todas las áreas ya que en ocasiones unas áreas tienen más actividades asignadas que otras; la ineficiente gestión de los recursos representa una barrera en el incumplimiento de los objetivos, metas, políticas y estrategias. (Ver Anexo 4. Pregunta 9)

Cabe mencionar que la gerente argumenta que en el área que se realiza una programación es el área de producción ya que está en constante actividad, diariamente se le envían los requerimientos de producto para los diferentes establecimientos, como antes se mencionó que no se elaboran altos volúmenes de producto, según la línea de producto este varía en la forma de ser almacenado. (Ver Anexo 2. Pregunta 12)

Por ello, es necesaria la creación de diferentes herramientas que faciliten el control de las actividades que realizan los trabajadores, ya todas juegan un papel importante en su desarrollo como empresa, sin dejar de lado que en la cadena de valor cada elemento es indispensable para una eficiente gestión administrativa, se ha demostrado la necesidad de diseñar esquema que

optimice las actividades de producción y comercialización que incluyan: identificación de las actividades que requieren más tiempo, evaluación de costos y buscar nuevas oportunidades para generar valor, a fin que esta entidad asigne de manera eficiente los recursos de los dispone haciendo énfasis en administración del tiempo para el logro de los resultados planificados.

8.1.8. Presupuestos.

La Gerente de la empresa afirma que elaboran proyecciones de forma monetarias en relación con las operaciones que aspiran realizar por lo general para períodos de un año, básicamente estas son aplicables en la producción, ventas, compras y gastos operativos; es necesario hacer énfasis en que toda la contabilidad la realiza una persona externa a la empresa. (Ver Anexo 2. Pregunta 14).

Aunque al hablar con otros de los colaboradores expresan todo lo contrario, no diseñan presupuestos en ocasiones se hace un tanto tedioso porque se debe solicitar lo que falta para continuar la producción; por ejemplo, alguno de los ingredientes para la elaboración de los embutidos que en la mayoría de ocasiones existe demora para que el proveedor lo suministre, lo ideal es estimar cuánto se incurre en materiales, mano de obra, entre otros elementos esenciales que son necesarios para un mejor funcionamiento. (Ver Anexo 3 Pregunta 21)

Al no diseñar un presupuesto que sea acorde a las necesidades de cualquier empresa se puede afectar negativamente podría ocasionar daños en la rentabilidad, liquidez y asumir deudas, aunque la mayor parte del capital con que cuenta esta entidad es propia, se ve la necesidad de contar con un fondo que se pueda utilizar en caso de agotar los recursos propios. De lo expuesto con anterioridad surge la necesidad de la creación y formulación de presupuestos para todas las áreas donde se enumeren todas las necesidades y que sea sostenible en el tiempo, además de proponer una estructura completa a la entidad que facilite su trabajo, con la finalidad que esta

empresa planifique y controle de manera oportuna todas cifras monetarias que se ha propuesto cumplir en un periodo de tiempo.

8.2. Organización.

8.2.1. Estructura organizativa.

Se establece con base en el número de encuestados que por unanimidad se afirma que disponen de una estructura organizativa formal, para efectos de estudio y realizando un resumen de las opiniones brindadas por parte del personal con anterioridad manifestaban que la autoridad está centralizada enfocada únicamente en dos personas que son las que coordinan todas las áreas, cabe destacar que la mayor parte de la atención con respecto a la funcionalidad de la empresa están encaminadas únicamente a las áreas de producción y ventas, evidenciando que hay existe descuido en los demás departamentos que componen esta organización. Además, la gerente también afirmó que si se cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida que agiliza todas sus operaciones (Ver Anexo 2. Pregunta 4).

Por consiguiente, realizando un análisis más profundo en la estructura organizativa se refleja que las actividades y niveles de autoridad no están correctamente definidas, lo que influye negativamente en la toma de decisiones ya que no se ha otorgado esta facilidad de delegar autoridad en otras personas. Por lo que se considera oportuno un replanteamiento en la estructura actual que se haga un reflejo conveniente de los puestos, de esta manera ejecutar sus actividades de acuerdo con su cargo, donde se evidencie la delegación de autoridad y responsabilidad, que sea de fácil comprensión y sé que se pueda notar la división de trabajo para que también se pueda medir el desempeño de todos los colaboradores.

8.2.2. Manual de organización.

En las entrevistas efectuadas a los jefes de las áreas de producción y ventas comentaron que conocen el lugar donde les corresponde desempeñar las responsabilidades asignadas por sus superiores y hacer cumplir su autoridad en el área que se le indicó, para efectos de mayor cumplimiento en el desarrollo de sus actividades. (Ver Anexo 3. Pregunta 12 y Anexo 4. Pregunta 4).

No obstante, mediante la observación se pudo evaluar que los objetos de estudio tienen dificultades en relacionarse con sus jefes inmediatos por lo general buscan ayuda ya sea en la gerencia o el representante del área administrativa, debido a que su inmediato superior en ocasiones no lleva una programación previa de las operaciones a ejecutarse en un día específico; en algunos casos cuando ya se ha procesado la mayor parte los materiales para los embutidos se envían otras órdenes que no habían sido consideradas generando descontento en sus colaboradores, tal caso viene a ocasionar problemas en el cumplimiento de las políticas y estrategias previstas.

Por tal razón es conveniente que se elabore un documento que especifique por escrito la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de esta entidad, así como tareas que deben ser realizadas y la autoridad asignada a cada área. La falta de organización está generando en esta empresa dificultades en la resolución de problemas, medición del desempeño para el personal, incluso hasta la hora de incorporar nuevo personal. Cada una de estas situaciones expuestas deben ser corregidas con prontitud para agilizar las actividades del día a día.

8.2.3. Manual de descripción de puestos.

Todos los colaboradores expresan tienen asignadas las actividades de acuerdo con su cargo que actualmente desempeñan, sin embargo, se hace referencia a que no todos han conocido las actividades y responsabilidades por medio de esta herramienta administrativa sino de manera verbal, en su mayoría argumentaban que todo lo que ejecutan fue enseñado por uno de los colaboradores con mayor tiempo de servicio, además es necesario resaltar que en esta entidad aún no existe el departamento de recurso humano por tal razón se ha visto limitada en hacer de rigor que cada empleado conozca la descripción de puesto. (Ver Anexo 3. Pregunta 10, Anexo 5 y Anexo 6. Pregunta 5).

Se ha valorado que los trabajadores de todas las áreas funcionales no tienen definidas totalmente sus tareas que deben ser efectuadas, evidenciando que carecen de esta herramienta administrativa de forma más estructurada para todos los elementos de esta organización.

También la gerente sostuvo que hay una gran deficiencia en esta parte que es vital para el funcionamiento de la empresa, por tal razón es necesario la elaboración de un documento que describa oportunamente cada uno de los puestos existentes, de esta manera a la hora de contratar nuevo personal será eficiente en el sentido que cumpla con los requerimientos de un cargo específico.

8.2.4. Manual de Procesos.

Es necesario resaltar que se posee flujos de procesos que a la fecha no han sido actualizados ni tampoco se han incorporado los nuevos productos que ofrecen, acá se denota la logística en que se llevarán a cabo todos los procesos necesarios en la transformación de la materia prima tomando en consideración todos los factores que están inmersos en su elaboración hasta convertirlo en un producto terminado (Ver anexo 9).

8.2.5. Manual de procedimientos.

En éste se hace una breve descripción de cómo se deben realizar los procesos y/o procedimientos al momento de la producción de las líneas de embutidos que en esta entidad son de dos tipos crudos y cocidos, si ocurriera algún problema cómo se debe solucionar, los pasos a seguir, en qué momento y a quién se debe informar.

8.2.6. Flujo de procedimientos de la elaboración de embutidos.

Es necesario resaltar que si se cuentan con flujos de procesos pero que a la fecha no han sido actualizados ni tampoco se han incorporado los nuevos productos que ofrecen, acá se denota la logística en que se llevarán a cabo todos los procesos necesarios en la transformación de la materia prima tomando en consideración todos los factores que están inmersos en su elaboración hasta convertirlo en un producto terminado.

8.2.7. Bitácoras de control.

Según la información recopilada aún no se lleva un registro o documentación que sustente cada uno de los procesos o procedimientos que se va realizando dentro del proceso productivo de cada una de las de embutidos, por ello se considera que dicho control debe ser llevado por el encargado de esta área para posteriormente presentar los informes pertinentes. (Ver Anexo 3. Pregunta 10, 11 y 14)

8.2.8. Manual de evaluación de desempeño.

Un alto porcentaje de los 18 colaboradores encuestados afirmaron que les gustaría que prestaran mayor atención a su desempeño, ya que a la fecha no evalúan lo que ellos efectúan, lo que está ocasionando dificultades en cuanto a las relaciones de trabajo se evidencia que existe individualismo, según las valoraciones realizadas no se ha fomentado el trabajo en equipo. (Ver Anexo 5. Preguntas 19 y 22 y Anexo 6. Preguntas 19 y 22)

Se observó que algunos tienen a su cargo más actividades que otros lo que comprueba que no están siendo distribuidas de manera equitativa, por ello deben ejecutarse acciones como capacitaciones y prestar mayor atención a el personal a fin de corregir los problemas que se están presentando, además de fomentar un clima laboral más incluyente. No obstante, la gerente manifestó que si evalúan el trabajo de sus empleados a través del cumplimiento de metas en las diferentes áreas pero que hasta el momento no implementan una herramienta administrativa que evalúe el desempeño de su personal y de esta manera otorgar una calificación que mida la eficiencia de cada uno.

Se hace necesario la elaboración de un instrumento que permita la identificación de los componentes que favorecen y desfavorecen el trabajo realizado en cada cargo, con la finalidad de corregir todas las inconformidades encontradas, así mismo cambiar la forma de trabajo que esta sea más inclusiva tomando como estándares el estímulo y la respuesta, si hay una buena motivación el desempeño será mucho mejor.

8.3. Dirección.

8.3.1. Toma de decisiones.

En la empresa la toma de decisiones esta centralizada en la gerente que a su vez es la dueña del negocio, lo que demora los procesos tanto de elaboración; así como, comercialización. Establecida la estructura organizativa se debe regir por los niveles la delegación de autoridad para toma de decisiones en problemas cotidianos, y la comunicación fundamental para el desarrollo efectivo de actividades. (Ver página 9)

8.3.2. Integración.

Al no poseer un registro previo de las actividades, procesos, presupuestos, etc. Se hace más difícil la comparación de las estrategias tomadas para alcanzar los objetivos empresariales,

en este punto se integran todos los recursos materiales, financieros y humanos así también los lineamientos a seguir para la eficiencia de la empresa.

8.3.3. Motivación.

En su totalidad los encuestados afirmaron que actualmente no están recibiendo incentivos por parte de las autoridades de esta entidad, lo cual estaría generando inconformidades en sus colaboradores reflejo de ello son los niveles de producción se mantienen acorde a lo solicitado diariamente solamente por el hecho de cumplir con un día más de trabajo, pero en realidad a simple vista no se nota el sentido de pertenencia, en ocasiones las aptitudes ocasionan un retraso en el cumplimiento óptimo en la productividad y comercialización. (Ver Anexo 5. Pregunta 19 y Anexo 6. Pregunta 19).

Ahora bien, si se modifica la manera de motivar al personal se obtendría un impacto positivo que daría como resultado el aumento en la productividad, a su vez aumentando la disponibilidad de mayor producción para la demanda existente, en este sentido se podría tener acceso para dar buenos estímulos a los colaboradores por ejemplo entregar canastas básicas mensualmente, fomentar el apoyo en la educación de los hijos de los trabajadores con la entrega de implementos escolares o incluso premiar al empleado del mes con una pequeña compensación monetaria. Por ello es necesario observar con mayor atención a los colaboradores percibiendo el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral que se debe garantizar, entendiéndose que si se estimulan de manera oportuna los resultados serán gratificantes y se creará en ellos el sentido de compromiso con la entidad.

8.3.4. Comunicación.

De las unidades de análisis estudiadas se logró recopilar que la comunicación entre las diferentes áreas en ocasiones se ve distorsionada ya que la manera de transmitir cada acción a

realizar no es clara, lo que ocasiona un ambiente desfavorable en el sentido que genera pérdida de información y no se logra cumplir de forma oportuna. Por lo que se ve afectado en algunas ocasiones las programaciones, la aplicación de políticas y estrategias organizacionales, el desarrollo de las actividades entre otras instrucciones emitidas por cualquiera de las autoridades. (Ver Anexo 2. Pregunta 6 y Anexo 3. Pregunta 12)

Es importante mencionar que la mayor parte de comunicación se realiza de forma verbal, en menor proporción se hace uso de un medio de comunicación como lo es una llamada de telefónica, correo electrónico y redes sociales (Facebook o WhatsApp) utilizados básicamente para recibir y suministrar información entre las personas con mayor autoridad, demostrando así que en esta entidad se implementan herramientas que facilitan una mejor transmisión y comprensión en el cumplimiento de las solicitudes de producto para las diferentes salas de ventas, así como también realizar las compras de materias primas, entre otras utilidades.

De manera concluyente se logra apreciar que el problema de comunicación está presente entre los jefes inmediatos y los subalternos, lo cual debe ser corregido para agilizar todas las operaciones.

8.3.5. Supervisión.

En la realización de las diferentes entrevistas se indaga la forma como supervisan al personal para un óptimo cumplimiento de las operaciones de producción y comercialización y que estas sean realizadas conforme a lo planificado para cada día. (Anexo 5. Pregunta 10 y Anexo 6. Pregunta 10).

Cabe destacar que las áreas productiva y comercialización es donde realizan mayor supervisión, mediante las visitas se visualizó que no existe un encargado de vigilar que todo lo que se realice sea lo idóneo, lo que lleva a la necesidad de prestar atención a las demás áreas

funcionales que son vitales para el logro de objetivos y metas, valorando que toda la atención está enfocada en dos áreas y lo ideal es prestar importancia en toda la organización.

Por ello es necesario la elaboración de un instrumento que esté documentado, donde se mida el desempeño del trabajador y así dar un mayor seguimiento a las operaciones planificadas de esta forma garantizar una buena gestión sin descuidar a este elemento tan esencial como lo es el recurso humano.

8.4. Control.

En esencia el proceso de control está vinculado con el cumplimiento de los objetivos, los objetos en investigación manifestaron que hacen una comparación entre los resultados que se obtienen contra los estimados en la planificación, asegurando que la acción que se esté realizando se esté efectuando conforme a los planes y límites organizaciones. (Ver Anexo 2 Pregunta 12)

Al llevar un control en cada una de las operaciones que se realizan se podrá detectar las posibles fallas en el proceso, de esta forma generar soluciones donde se encuentre un problema. En esta entidad como antes se ha descrito no llevan un control oportuno ya que toda la actividad está focalizada en las áreas de producción y ventas, detectando problemas como el manejo de los inventarios no se elabora ningún documento que lleve el control de los materiales, productos en proceso y terminados, en el caso de las ventas se elaboran los registros pero no es un documento estructurado ya que su propietaria argumentaba que se maneja el 90% al crédito y un 10% al contado lo ideal es mantener un orden para así evitar problemas con los clientes. (Ver Anexo 2. Pregunta 14)

Así mismo se nota la deficiencia en las demás áreas existentes en esta entidad lo cual las vuelve vulnerables por ejemplo el recurso humano, las ganancias o pérdidas en un período

específico no hay una garantía que sean alcanzadas, los niveles de liquidez, los gastos operativos y administrativos, entre otros se ven un tanto descuidados, de lo anterior se considera el diseño de instrumentos de verificación para facilitar el cumplimiento de todas las áreas y que sirva como parámetro para tomar decisiones en caso de ocurran deficiencias tomar las medidas correctivas en los resultados generados.

Enumerar los métodos que se utilizaran para llevar un adecuado control como la elaboración de informes de compras de materiales, ventas proyectadas y realizadas, verificación de los inventarios entre otros, no obstante, esto es insuficiente para llevar una medición oportuna; por ello se determinó la creación de un control presupuestario completo, manejo de indicadores financieros y no financieros sobre los cuales recae los factores cualitativos que son empleados como una ventaja competitiva, la elaboración de un cronograma de actividades entre otros, que sean de uso adecuado en la detección inconformidades en la ejecución de las operaciones posteriormente aplicar medidas de corrección.

9. Alcances y limitaciones.

Con el desarrollo de este estudio de campo se logró construir los siguientes alcances y las limitaciones:

9.1. Alcances.

- Con la investigación se requiere el conocimiento, funcionamiento de los procesos, información y datos certeros e importantes que permitan estructurar un plan de gestión íntegro y de calidad,
- Con el diseño de plan de gestión administrativa se pretende aportar y reforzar las operaciones de producción y comercialización enfocados en la cadena de valor, a través de ello se colectaron datos verídicos que contribuyan a una concisa y precisa información sobre la situación actual de la pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos, con la finalidad que los propietarios puedan tomar decisiones en el desarrollo adecuado de sus operaciones de esta forma elegir opciones que maximicen sus recursos.
- En la realización de la investigación de los datos obtenidos, se diseñará un documento que sustente de forma objetiva todos aquellos factores que ayudan o afectan el desarrollo de la gestión administrativa, de la información recolectada en la encuesta y la lista de cotejo, se realizará un consolidado para establecer las herramientas administrativas necesarias para mejorar el desarrollo del proceso administrativo donde se establecen la planificación, organización, dirección y control, que cumpla con los elementos esenciales y pueda ser aplica en la empresa embutidos La Española.
- El diagnóstico realizado en el desarrollo de esta investigación se pretende ofrecer a esta entidad una herramienta administrativa útil, que permita tener diferentes apreciaciones con respecto a la planificación comparado con los resultados, identificando las inconformidades en todo el proceso para luego implementar las correcciones pertinentes.

9.2. Limitaciones.

- Debido a la situación de emergencia sanitaria causada por el COVID-19, con periodo de duración desde marzo del 2020 hasta aproximadamente diciembre de 2021, y además de ello una cuarentena estricta y obligatoria que inició el 19 de marzo del 2020 y se mantuvo por 3 meses consecutivos, se limitó el acceso a todo el equipo investigador ya que solamente se podía realizar una visita por semana y solo un integrante ingresar a las instalaciones, además fue impedimento porque en ocasiones la persona que le correspondía realizar su visita de campo no podía completar lo que se había encomendado por falta de tiempo para la ejecución de la tarea de campo.
- Para la proyección de estados financieros se solicitó a la gerente la información financiera, misma que no fue proporcionada. Se procedió a acceder a dicha información por medio del Centro Nacional de Registros (CNR), en donde, el ultimo depósito de estados financieros corresponde a 2018; en consecuencia de eso, no se posee una base más actualizada. Por ello para trabajar con datos reales, se realiza una comparación del año 2018 con 2017 para establecer crecimientos y por medio de tendencias porcentuales, proyectar los siguientes años.

10. Conclusiones.

Proceso administrativo.

1. Siendo este el elemento importante dentro de toda empresa, se analizó la ejecución en la organización, la previsión de los recursos y el desarrollo de las actividades, revelando que en la actualidad la mayoría de los procesos se realizan de forma empírica y basados en la experiencia, con la inexistencia de documentación actualizada, objetivos y metas poco definidas y orientación meramente a beneficios económicos.

Requiriendo de estructura del proceso administrativo en todas sus fases, a continuación, se detallan:

Planificación.

2. En la actualidad la empresa posee una misión y visión que en el lapso de su existencia no se ha realizado modificación que determine el lugar donde están y donde esperan llegar, lo cual limita su dirección como entidad, y conformando con lo que día a día se realiza sin aspirar a mayores alcances dentro del mercado y como competencia.
3. Los objetivos empresariales están definidos, pero deben estar estrechamente relacionados con la misión y visión de la entidad, en la actualidad los objetivos se conocen por áreas de trabajo, pero al igual que lo antes mencionado, se deben adaptar para el cumplimiento de misión y visión que permita alcanzar la efectividad como organización.
4. De igual manera las políticas cumplen un rol importante dentro de la planeación y ejecución, dentro de las actuales existen limitaciones básicas como lo es la comunicación, toma de decisiones, motivación, delegación de responsabilidades, entre otros. Que deben solventar para desarrollar las actividades sin demora y con agilidad.

5. En la actualidad las estrategias aplicadas se limitan al cumplimiento de la producción, pero deben acoplarse con lo que la empresa desea obtener, con base en recursos materiales, humanos y financieros, establecer el tiempo para la medición de resultados.
6. Los trabajadores conocen de manera empírica los procedimientos del proceso, al igual que las actividades asignadas para el puesto, que tiene responsabilidad y autoridad de manera limitada, retrasando en la resolución de problemas que se presenten, lo que resulta en demora para completar la producción y la elaboración de la demanda solicitada.
7. La información dentro de la empresa se realiza de manera empírica los presupuestos no son excepción por lo cual el control se dificulta para determinar con mayor exactitud los recursos necesarios y los resultados del proceso, se debe poseer una herramienta de proyección que permita realizar los ajustes necesarios obtenidos del control de lo presupuestado y lo real.

Organización.

8. La estructura formal existe, pero las limitantes que se pueden mencionar son las responsabilidades delegadas, autoridad, resolución de problemas por área, entre otros los cuales deben ser evaluados y organizados de forma equitativa al igual que la autoridad a otorgarse, para definir las líneas de comunicación empresarial.

Dirección.

9. En la actualidad la comunicación dentro de la estructura organizacional es limitada lo que genera demora para el desarrollo del proceso productivo, atraso por solución de problemas unido a esto la inexistencia de estímulos a la motivación del personal quienes se limitan al cumplimiento de sus actividades asignadas con una supervisión únicamente del producto en cuestión mas no del desempeño realizado por el operario.

Control.

10. Al realizar de manera empírica el control solo se basa en el cumplimiento de la demanda solicitada en los pedidos, lo que genera estancamiento en el crecimiento local y nacional, este control debería ser íntegro en toda la empresa desde la planificación, organización, dirección y realizar las correcciones que permitan la mejora constante dentro de los procesos, así como en los productos elaborados.

Cadena de valor.

11. Existe buen desarrollo de la cadena de valor dentro de la empresa en cuanto a proceso de elaboración de productos, la demora se desarrolla por la inexistencia de inventario de seguridad que permita la consecución del proceso productivo ante el agotamiento de recursos materiales para la producción.

11. Recomendaciones.

Proceso administrativo.

1. El proceso de administrativo como elemento principal debe incluir herramientas administrativas, que desarrollen los elementos y conformen una guía para la ejecución de actividades administrativas, productivas y comercialización. Por ello para la elaboración de la propuesta se consideran lo que a continuación se detalla:

Planificación.

2. La elaboración de una misión y visión integral permitirá redireccionar los alcances y las aspiraciones como empresa, dando así también un objetivo concreto y conciso de lo que se desea llegar a ser en el mercado de bienes y reconocimiento en su rubro.
3. Los objetivos se deben crear por áreas de trabajo y que estos estén relacionados con la misión y visión, pues son los que permitirán el logro de la efectividad de la empresa, deben cumplir las características esenciales y establecer por un tiempo definido, que permita evaluar el cumplimiento de los mismos. Incorporar a todos los colaboradores de la empresa en actividades de trabajo en equipo y reuniones que fomenten la cultura organizacional propicia para la unificación de los objetivos empresariales.
4. Las políticas deben estructurarse al grado que permitan el desarrollo de las actividades sin retrasos, delegando las responsabilidades y autoridad que permita el desempeño del proceso sin contratiempos, que los empleados y operarios tengan el conocimiento de su actuar y los lineamientos ante problemáticas de fácil resolución.
5. Las estrategias a aplicar dentro de la empresa se deben enfocar en el cumplimiento de lo establecido y con la medición de los resultados en un determinado periodo, realizar las

correcciones necesarias que se consideren y que con esto se logre el objetivo empresarial, con la percepción que los resultados generen mayores alcances.

6. Para el cumplimiento de la producción se debe realizar la distribución de actividades que de manera equitativa completen el proceso de producción y que a la vez se otorgue autoridad dentro de la resolución de problemas cotidianos o comunes, documentar las actividades que debe realizar el trabajador según el cargo que ocupa y que se garantice el conocimiento de lo teórico y práctico. presentar de manera estructurada todos los procedimientos que la empresa demanda para el desarrollo eficiente de las actividades que se ejecutan cotidianamente, suprimiendo actividades innecesarias en el proceso.
7. Los presupuestos como una herramienta de control, debe llevarse documentada para realizar nuevas proyecciones que sirvan de base para procesos futuros y medición del crecimiento que se está obteniendo, para determinar la efectividad de la empresa y comparaciones de un periodo de tiempo con otro igual.

Organización.

8. Ofrecer una estructura de organización integra que defina sus canales de comunicación de manera descendente y ascendente, las responsabilidades y autoridad otorgadas, la toma de decisiones básicas por área, exponer a los empleados las atribuciones que conllevan los puestos y la importancia del cumplimiento de actividades.

Dirección.

9. Como empresa se debe desarrollar los canales de comunicación establecidos en la estructura, a la vez motivar a su personal por medio de reconocimientos o regalías que permitan la

satisfacción de los colaboradores por medio de la evaluación del desempeño ejecutado otorgar estímulos sobresalientes que demuestren al empleado la importancia de su labor.

Control.

10. La realización de un control íntegro en la empresa permitirá los ajustes necesarios para potenciar el crecimiento empresarial, comparando lo planeado y lo ejecutado para determinar los problemas, corregir o eliminar, ajustar y mejorar procesos y productos.

Base para determinar la efectividad del proceso de producción y de la empresa como un todo.

Cadena de valor.

11. La existencia de inventario de seguridad de materiales permitirá estar preparados ante algún caso de agotamiento de recursos, a su vez estar preparados ante el aumento atípico de productos demandados que no saturen el nivel de trabajo de la maquinaria y el tiempo de los empleados.

Capítulo III: “Propuesta de diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”.

1. Objetivos.

1.1. General.

- Presentar propuesta de diseño de plan de gestión administrativa para las operaciones de producción, con base en la cadena de valor para la producción y comercialización de la empresa embutidos la española, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”.

1.2. Específicos.

- Elaborar los elementos del proceso administrativo que represente una guía para la eficiente gestión de los recursos de la empresa.
- Desarrollar herramientas administrativas que contribuyan a la orientación, registro y control de las actividades de producción y administración para la toma de decisiones.
- Ofrecer plan de capacitación para la implementación de la propuesta de plan de gestión administrativa detallando los recursos para la ejecución.

2. Justificación.

Es habitual que las pequeñas empresas desarrollen sus actividades de forma empírica y sin ninguna orientación, la mayoría de ellas son reacias a acoplarse a las exigencias del mercado manteniendo sus mismas prácticas laborales con el paso de los años. Para ello en la elaboración del plan administrativo se estructuró considerando la mejora continua de la organización, donde su principal propósito sea la eficiencia, que es uno de los factores esenciales.

Es necesario enfatizar que para lograr la administración oportuna se deben elaborar las directrices que faciliten el desarrollo de sus actividades, por ejemplo: incorporar la capacitación del personal para potenciar cada una de las tareas asignadas, implementar herramientas administrativas para un mejor rendimiento en las labores cotidianas, distribuir adecuadamente los recursos, entre otros.

Orientado a servir como una herramienta administrativa que contribuya a la mejora de la gestión principalmente en sus áreas productivas, las que impulsan el crecimiento de esta entidad, además será útil para identificar cualquier inconformidad detectada en su cadena de valor lo cual posibilitará el desarrollo de la misma.

Con la incorporación de un plan administrativo actualizado la empresa podrá facilitar a su personal los diferentes manuales dentro de la organización y al mismo tiempo se haga uso de ellos, esto beneficiará a que haya un aumento en la productividad y el sentido de pertenencia de sus miembros. Además, se podrán desarrollar evaluaciones periódicas para verificar los resultados que se obtienen, también contribuirá a implementar programas de capacitación para mantener en constante aprendizaje a sus colaboradores.

3. Descripción y características del diseño de plan de gestión administrativa.

Analizados los resultados de los instrumentos, entrevistas y encuesta aplicados a la propietaria, jefaturas y demás colaboradores, se sustenta la necesidad de formulación de un plan de gestión administrativa, que sirva como una herramienta administrativa para establecer directrices que permitan el logro de mayores resultados, mediante la observación directa se logró valorar que esta entidad tiene un desempeño regular ya que se detectaron algunas deficiencias que con la práctica pueden ser solventadas sobre todo en las áreas de producción y ventas.

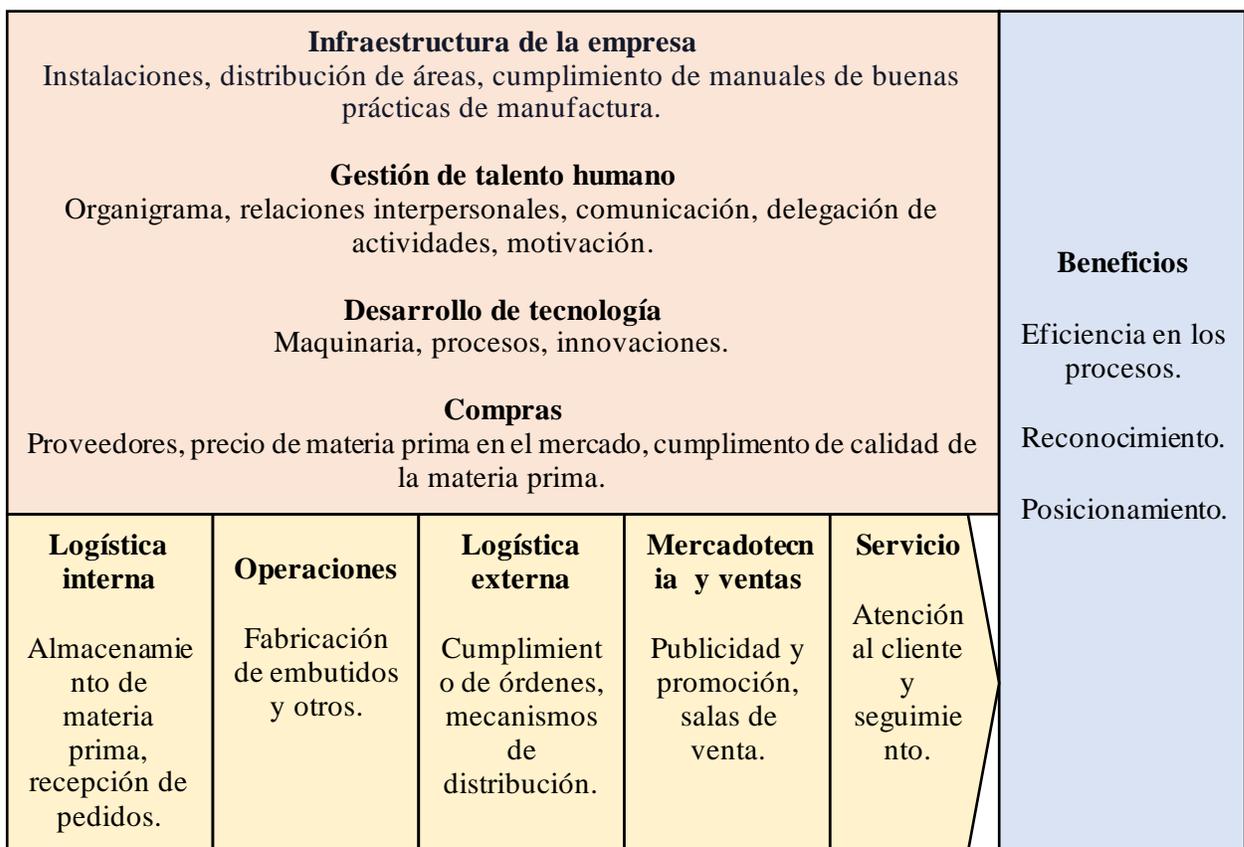
Para su aprobación y ejecución la persona encargada de delegar a cada uno de sus colaboradores será la gerente, que a la vez es la propietaria. Expondrá la dirección que con el plan estratégico se determinó alcanzar las metas establecidas, estas modificaciones son conforme a los cambios que se presenten ya sean: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que estén ligados a su actividad productiva y de comercialización. Así mismo deberá designar a una persona de su confianza para estar encargado de verificar el óptimo cumplimiento en el desarrollo de esta propuesta de plan administrativo, realizando una distribución adecuada de recurso humano, insumos e implementos para la ejecución de sus operaciones.

El objetivo es proponer herramientas administrativas que faciliten el desarrollo administrativo en la empresa y fomentar en los trabajadores prácticas profesionales acordes a los perfiles de trabajo, para lograr lo anterior se presenta la propuesta que alcance la eficiencia en el los procesos productivos con base en los planes de la administración.

4. Cadena de valor.

Luego de realizar un análisis sobre el desarrollo de la cadena de valor utilizada en la empresa se comienza a describir aspectos que son necesarios enfatizar para la mejora de sus procesos de tal manera dar cumplimiento a cada una de sus operaciones de forma eficaz, por ello que se procede a presentar propuestas para potenciar esta entidad en diferentes aspectos, se presentan a continuación:

Figura No 5 Diseño de cadena de valor.



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

4.1. Infraestructura de la empresa.

Luego de concluido el análisis acerca de la situación de la empresa en investigación se procede a establecer una propuesta objetiva para la mejora de la infraestructura en el marco interno organizacional, posteriormente resaltar los elementos claves de distribución a nivel de la planta, así como también en el desarrollo de la incorporación de nuevas tecnologías para el desarrollo de cada una de las actividades.

Es por ello, que se propone lo siguiente: la incorporación de una estructura organizacional con mejores canales de comunicación, buena representación de la autoridad y responsabilidad. Además, incluir el puesto del contador a nivel interno e incluir a una persona calificada para el control de la calidad para garantizar las buenas prácticas de manufactura.

A nivel de distribución de la planta se propone mantener sus actuales prácticas para evitar la demora en el desarrollo de los productos ya que al modificarlo se impediría tener una mejor visualización de cada uno de los procedimientos efectuados, en la parte tecnología a futuro se podrían automatizar los procesos para hacer más efectivo el trabajo, como se mencionó con anterioridad algunas de las actividades sobre todo en el área de producción son de forma empírica.

4.2. Gestión de recurso humano.

Para el caso del área de Recurso humano se propone el incorporar los diferentes manuales para el eficiente cumplimiento en la ejecución de cada una de las actividades, de igual manera ofrecer los diferentes programas de capacitación para fomentar el sentido de pertenencia de cada uno de sus colaboradores a la vez incluirlos en la toma de decisiones impulsando la mejora continua para el desarrollo de los procedimientos. (Ver Anexo 13).

4.3. Desarrollo de tecnologías.

Para el área de tecnología se ofrece un esquema de evaluación de desempeño en el que la empresa tome en consideración realizar de manera sistemática el desarrollo de la gestión y capacitación para medir el nivel de rendimiento de cada uno de sus colaboradores de esta forma agilizar los resultados por cada uno de los integrantes.

Además, se propone optar incluir a una persona específica para el manejo de sus páginas web y redes sociales para otorgar un mayor seguimiento a sus clientes al mismo tiempo establecer estrategias para la mejora de su imagen a través de su marca, con anterioridad se explicó que a la fecha lo realiza una persona externa. Por otra parte, si se tienen deseos de expansión a futuro se podría incorporar maquinas con mayor capacidad para cubrir esos volúmenes de ventas y así agilizar los procesos. (Ver anexo 1).

4.4. Compras.

Se brinda un formato para el control de materia prima, herramienta administrativa que refleje los registros que permitan establecer niveles de consumo, aumentos o disminuciones de adquisición, precios, valoración en calidad ofertada por el proveedor. Lo cual contribuirá a llevar un óptimo seguimiento en los inventarios y así disminuir el riesgo de no contar con un determinado material al mismo tiempo se evitará la demora en el desarrollo del producto (Ver Anexo 11).

4.5. Logística interna.

La empresa para reforzar las políticas internas en el cual se identifiquen los límites de stock, prevenir contratiempos y sobre flujos de actividades e inventarios. Dentro de la empresa se establecen las líneas de control de los recursos que requiere la elaboración de

productos; es decir, materia prima, materiales, productos en proceso y terminados para lo cual se ofrece el formato de Kardex (Ver anexo 11).

4.6. Operaciones.

Para el desarrollo de las operaciones que se desempeñan a lo largo de la cadena de valor se deben tomar en consideración todos los elementos desde la adquisición de los insumos, hasta la distribución a los consumidores y la atención al cliente. Por ello se presentan a través del manual de procesos y procedimientos que se realizan en la empresa embutidos La Española, con el propósito de ofrecer una ventaja competitiva que cuente con elementos diferenciadores en comparación a las empresas locales. (Ver anexo 9 y 10).

4.7. Logística externa.

Se establecen los canales de distribución, en la actualidad la empresa posee transporte disponible para cumplir con los pedidos en supermercados, tiendas particulares y abastecimiento a salas de ventas de la empresa.

Por otra parte, se tiene asignada una persona que controla los inventarios en los diferentes supermercados, se enfatiza que para alcanzar niveles óptimos en la rotación de los productos y evitar un posible daño se cuente con la logística inversa en caso de alguna queja en determinado producto.

4.8. Mercadotecnia y ventas.

Es recomendable que la empresa mantenga actualizadas sus redes sociales y página, mostrando la variedad de los productos, características y precios de adquisición. Controlando los pedidos y cumplimiento de los mismos.

4.9. Servicios.

La atención al cliente es un elemento importante para la comercialización e imagen de toda empresa, por ello se debe realizar evaluación de personal en todos los niveles de la empresa y establecer el seguimiento a los clientes frecuentes.

5. Proceso administrativo.

En el desarrollo de las etapas del proceso administrativo se establecen los lineamientos o guías para orientar en las actividades administrativas, productivas y de comercialización.

Para la elaboración se consideraron los recursos que la empresa posee, materiales, financieros y humanos.

5.1.Planeación.

Se establecen los lineamientos o guías que se debe realizar para alcanzar las metas, teniendo en cuenta los cambios del entorno económico, social y empresarial.

Presentando la filosofía empresarial determinando principios y creencias que orienta las decisiones de la organización, con los procesos y procedimientos se exponen las actividades relacionadas al proceso productivo y exhiben los presupuestos estimados basados en la proyección que determinan la guía económica a seguir en el largo plazo.

5.1.1. Misión.

<p>Somos una empresa salvadoreña productora y comercializadora de embutidos y otros alimentos, cuyos procesos, ingredientes y materiales cumplen con los estándares de calidad del mercado, ofreciendo productos que satisfacen las necesidades y gustos de los clientes y consumidores.</p>
--

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

5.1.2. Visión.

Ser la empresa líder dentro del mercado nacional y expandir el reconocimiento a nivel internacional como fabricantes y proveedores de embutidos de calidad, innovando de acuerdo a las exigencias de los consumidores.

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

5.1.3. Objetivos y estrategias empresariales.

Tabla No 5 Matriz de objetivos.

ÁREA	OBJETIVO EMPRESARIAL	INDICADOR	META	ACCIONES
Financiero	Crecimiento de la empresa a nivel nacional.	Porcentaje de Crecimiento	1. Año 2024 15% crecimiento empresarial	1. Participación en el mercado nacional
			2. crecimiento de 25 % los dos años próximos	2. Reconocimiento dentro del mercado nacional
Producción	Planta de producción de mayor tamaño para los procesos productivos.	Crecimiento de las instalaciones	1. Aumento del espacio geográfico de las instalaciones	1. Ampliación de instalaciones
	Lograr la certificación ISO 9001 y HACCP.	Obtención y cumplimiento de requisitos	1. Obtención de la Certificación ISO 9001 y HACCP	1. Obtención de la Certificación ISO 9001 y HACCP
	Diversificar las líneas de productos para expandirse en el mercado.	Crecimiento de la línea de producción	1. Crecimiento las Líneas productivas	1. Ampliar los productos con nuevos sabores e innovadores.
Mercadeo	Inaugurar sala de ventas en San Salvador.	Crecimiento de canales de distribución	1. Apertura de sala de venta	1. Aumento de los puntos de venta
	IncurSIONAR en el mercado internacional.	Crecimiento en el mercado internacional	1. Presencia en el mercado internacional	1. Presencia en el mercado internacional

Talento Humano	Establecer programas de capacitación.	Mejora en el ambiente laboral	1. Aumento en la productividad	1. Aumento del entrenamiento
			2. Mejora en el ambiente laboral	2. Evaluación del ambiente laboral

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

5.1.4. Política de calidad.

En la empresa EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA se producen y distribuyen embutidos de calidad, que cumplen con el gusto y preferencia de clientes mayoristas, minoristas y consumidores, ofreciendo productos 100% frescos que se rigen bajo la normativa sanitaria vigente que garantiza la seguridad para el consumidor. Brindar una amplia gama de productos en las líneas de embutidos crudos y cocidos que satisfacen la diversidad de gustos de los clientes.

Toda la planta de producción desarrolla sus actividades estableciendo un sistema de gestión de calidad basado en normas, iniciando con la selección de materias primas de calidad y adaptando los procesos a través de una mejora continua.

Es una empresa comprometida y cuyas acciones se realizan con el fin de servir y satisfacer a los clientes, apoyados en los siguientes principios:

- Innovación
- Integridad de nuestro personal
- Compromiso con las normas de calidad
- Productividad
- Calidad en el trato con los clientes
- Vocación de servicio
- Creatividad en el diseño de nuestros productos

- Estrategias

5.1.5. Procedimientos.

Los procesos son detallados en cada empresa, independientemente su naturaleza, son parte vital del desempeño y crecimiento organizacional, es indispensable proporcionar instrucciones claras al personal de todas las áreas funcionales de la empresa para garantizar el desarrollo de los objetivos establecidos.

5.1.5.1. Manual de procedimientos.

Se presenta una guía práctica de los procesos que se realizan cotidianamente en la empresa Embutidos La Española, donde se muestran detalladamente cada una de las actividades a ejecutar en una secuencia ordenada; con la finalidad de mantener una estandarización clara, concisa y oportuna de todos los procesos, con el fin de mejorar el desempeño del Talento Humano.

5.1.6. Programas.

Se propone un esquema que optimice las actividades de producción y comercialización que incluyan: identificación de las actividades que requieren más tiempo, evaluación de costos y buscar nuevas oportunidades para generar valor, a fin que esta entidad asigne de manera eficiente los recursos de los dispone haciendo énfasis en administración del tiempo para el logro de los resultados planificados.

5.1.7. Presupuesto.

Se presentan los presupuestos para las áreas; en donde, se consideran todas las necesidades y que permitan ser sostenibles en el tiempo, como una herramienta administrativa para la eficiente toma de decisiones, además de proponer una estructura completa a la entidad que facilite su trabajo, con la finalidad que esta empresa planifique y

controle de manera oportuna todas las cifras monetarias que se ha propuesto cumplir en un período de tiempo establecido. (Ver Anexo 12)

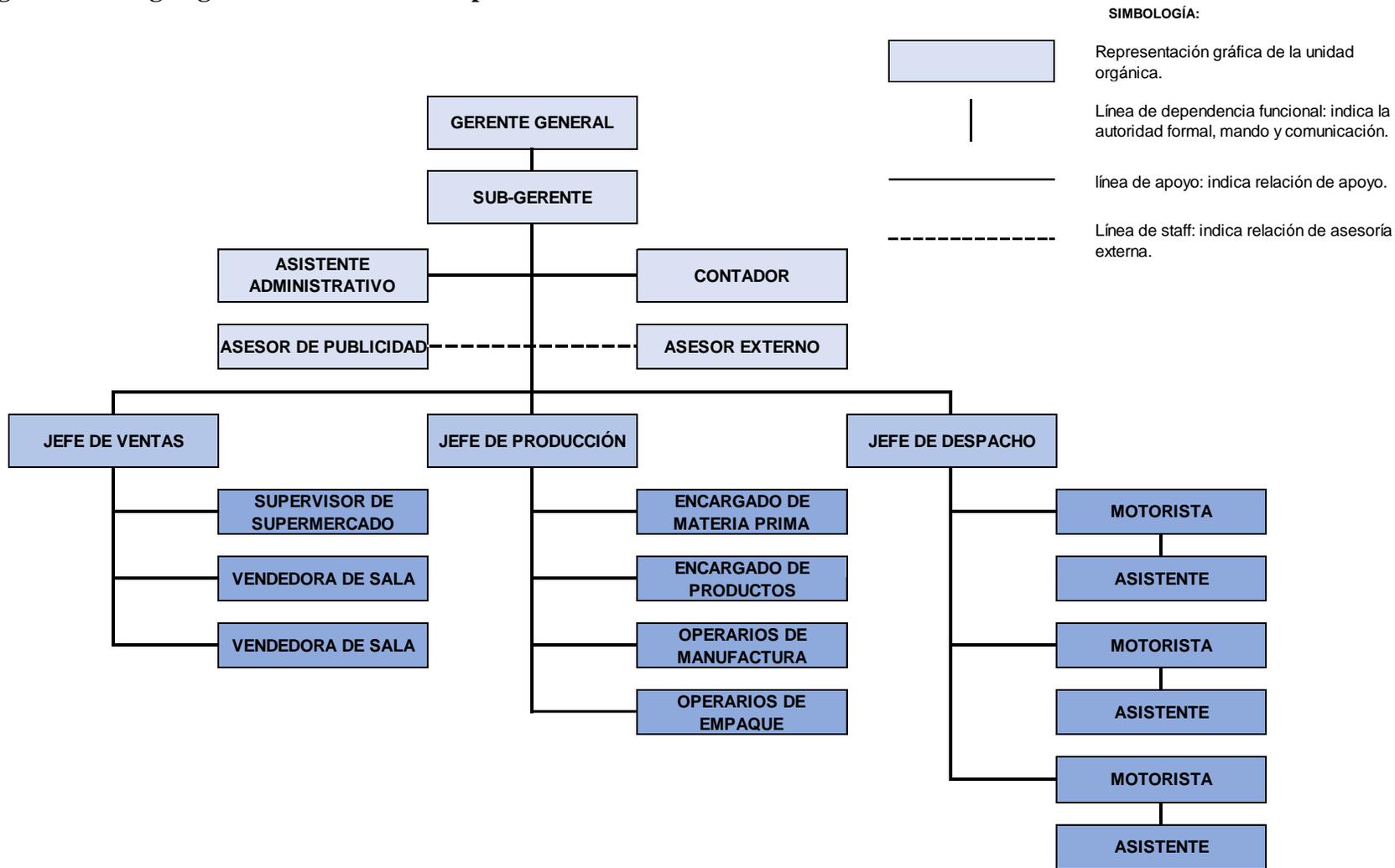
5.2. Organización.

Se encarga de ordenar y distribuir las tareas equitativamente, asignación de recursos entre los colaboradores de la empresa, para que estos puedan desarrollar sus actividades acordes a lo establecido en los manuales y llevar un control en los instrumentos administrativos donde se tenga evidencia de los procesos realizados, el manejo de los insumos entre otros elementos que forman parte de la organización.

5.2.1. Estructura organizacional.

Se presenta la propuesta de organigrama para la empresa Embutidos La Española, constituida como Persona Natural bajo las leyes de la República de El Salvador, donde se detallan la estructura interna, a continuación.

Figura No 6 Organigrama embutidos La Española.



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

5.2.2. Manuales administrativos.

Después de establecer las herramientas administrativas correspondientes a la planeación, se procede a desarrollar instrumentos que faciliten la asignación de autoridad, actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores con la finalidad de contribuir a potenciar la eficiencia en el desempeño de sus funciones; lo cual permite incrementar la productividad de la entidad, es por ello que se diseñó la propuesta de los manuales administrativos, se muestra a continuación:

5.2.3. Manual de organización.

Este manual para Embutidos La Española, representa su estructura organizacional; su finalidad es informar a los miembros que pertenecen a esta entidad así también contribuir para los conocimientos previos para las posibles contrataciones, que a la vez establece las relaciones de autoridad y responsabilidad (Ver anexo 8).

Se recomienda que la organización logre como elemento primordial presentar de manera general el manual, de acuerdo a los lineamientos establecidos, respetando la jerarquización y demás componentes a fin de organizar a todas las partes involucradas para una óptima y eficiente gestión de los recursos para el beneficio común entre los propietarios y sus colaboradores. También es necesario que se procure el cumplimiento de la misión y visión que persigue esta entidad para un mejor cumplimiento de los objetivos.

5.2.4. Flujo de procedimientos.

En este apartado se hace una breve descripción del lineamiento a ejecutar en los procesos y/o procedimientos al momento de la producción de las líneas de embutidos, que en esta entidad son de dos tipos crudos y cocidos, si ocurriera algún problema los pasos a seguir, para solucionar, el momento y a quién informar.

5.2.4.1. Manual de procedimientos.

Es necesario resaltar que se posee flujos de procesos que a la fecha no han sido actualizados ni tampoco se han incorporado los nuevos productos que ofrecen, acá se denota la logística en que se llevarán a cabo todos los procesos necesarios en la transformación de la materia prima tomando en consideración todos los factores que están inmersos en su elaboración hasta convertirlo en un producto terminado (Ver anexo 10).

5.2.4.2. Bitácoras de control.

Según la información recopilada aún no se lleva un registro o documentación que sustente cada uno de los procesos o procedimientos que se va realizando dentro del proceso productivo de cada una de las de embutidos. Por ello, se considera que dicho control debe ser registrado por el encargado del área para posteriormente presentar los informes pertinentes.

5.2.4.3. Manual de evaluación del desempeño.

Se establece un instrumento que permite la identificación de los componentes que favorecen y desfavorecen el trabajo realizado en cada cargo, con la finalidad de corregir todas las inconformidades encontradas; así mismo, cambiar la forma de trabajo que sea más inclusiva tomando como estándares el estímulo y la respuesta, si hay una buena motivación el desempeño será mejor. (Ver Anexo 13).

5.3. Dirección.

Su principal función es monitorear y motivar a los colaboradores para que puedan realizar las actividades planificadas. Además, señalar que el desarrollo de personal es importante para el logro de las metas organizacionales.

5.3.1. Toma de decisiones.

Delegar la autoridad y responsabilidad basados en la estructura organizativa, para la solución de problemas rutinarios y evitar demora en los procesos tanto administrativos y de producción; así como, de comercialización. (Ver página 106)

5.3.2. Integración.

Los objetivos como guía y la jerarquía establecida, se delegan las actividades que cada colaborador de manera que contribuyan al desarrollo de la empresa. Para alcanzar los planes establecidos y lograr la eficiencia de la organización.

5.3.3. Motivación.

Se puede valorar la implementación de beneficios y reconocimientos que generan motivación a los empleados, y a manera de influencia para la eficiencia del personal, dentro de ellos se considera: Dotación de Canasta Básica, Premio al Empleado del Mes, Celebración de Cumpleaños.

5.3.4. Comunicación.

Al tratarse de una empresa con nivel bajo de personal en su estructura, las reuniones son el canal primordial para la transmisión de información, pues se aclara cualquier tipo de duda y/o especificación en el momento de recibir las indicaciones. En segundo lugar, los canales telefónicos, para indicaciones que no se trataron al momento de la delegación de tareas o asignación de actividades y monitoreo del alcance de la meta. Esto entre los niveles superiores y jefaturas. Cumpliendo así la comunicación vertical descendente y de igual manera aplicar la comunicación vertical ascendente, ante algún evento imprevisto.

5.3.5. Supervisión.

La organización debe establecer el grado de supervisión administrativo cotejando lo planeado con lo ejecutado, en nivel productivo; es decir, verificando el cumplimiento de la producción requerida, y manteniendo la comunicación para la agilidad, corrección y/o eficiencia en las actividades.

5.4. Control.

En esta parte se verifica que todo lo que se ha planificado se esté ejecutando de acuerdo a cada una de las competencias asignadas.

Por tal razón es necesario implementar un plan de gestión administrativa que sirva como herramienta administrativa para: mejorar sus operaciones, dinamizar el desempeño laboral y obtener el desarrollo organizacional, buscando que haya mayor participación y equidad donde todos sus colaboradores sean partícipes.

5.4.1. Presupuestario.

En el desglose de información sobre la situación financiera que presenta la empresa, se consolidó la necesidad de elaborar herramientas administrativas que contribuyan a tener un mejor conocimiento financiero, con el objetivo de realizar la proyección que sea factible en un determinado período. Si se establece un documento estructurado el trabajo se hace menos engorroso y se tienen registros reales acerca de la actividad económica en la entidad.

Lo cual es beneficioso porque resultados se pueden comparar con base a lo planificado, por ello se ofrece los diferentes modelos de presupuestos que son fundamentales para obtener las valoraciones reales contra lo estimado, complementando una ventaja, que hace más sencillo la

detección de inconvenientes para buscar posibles soluciones y lograr solventar la necesidad existente, al mismo tiempo determinar como elemento positivo para una efectiva sostenibilidad.

5.4.2. No Presupuestario.

Son necesarias para mantener un efectivo sistema de control, sobre todo visualizar de mejor manera toda la cadena de valor en la ejecución de los procesos; se presentan algunas herramientas administrativas no presupuestarias que serán de gran utilidad.

5.4.3. Documentos de uso interno.

Son documentos elaborados para transitar dentro de la misma empresa, sobre las actividades realizadas, entre ellos se incluyen bitácoras de actividades, órdenes de compra, controles de inventarios, planilla salarial, cotizaciones. Para indicar herramientas administrativas que son utilizadas para mantener el orden y control de las actividades desempeñadas.

5.4.4. Evaluación del desempeño.

Como empresa se debe considerar en cuenta los siguientes aspectos: Comunicación, Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Mejora continua, Organización y administración del tiempo, Enfoque en el cliente, Pensamiento estratégico.

Para evaluar la eficiencia de procedimientos y tiempo de ejecución, se deben realizar de evaluación manera consecutiva con la finalidad de aplicar las correcciones necesarias en la ejecución de las actividades productivas y comercialización.

Por ello se ofrece el manual de evaluación de desempeño que contribuya a la toma de decisiones que agilicen el desarrollo de producción.

6. Plan de implementación.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA

2023

6.1. Descripción para la implementación.

Para la ejecución de la propuesta, a continuación, se presenta la planificación de dos temas; el primero de formación técnica donde se expone la filosofía empresarial que como empresa se persigue y los presupuestos proyectados que constituyen la guía para el logro efectivo y económico de la organización, el segundo, de formación conductual que determinara el esfuerzo físico e intelectual de los colaboradores para el logro del plan establecido.

6.2. Recursos.

6.2.1. Humanos.

El desarrollo de la capacitación para el personal, se realizará la primera por parte de la gerente general, quien será encargada de transmitir la información relacionada a los presupuestos para el año 2023 y las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos plasmados en el plan de gestión administrativa.

La segunda, se delega y ejecutará por medio de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), quien apoya a la pequeña empresa La Española. Con el desarrollo de la capacitación al talento humano, con el propósito de modificar los patrones de comunicación, motivación, supervisión dentro de la organización.

El talento humano estará compuesto por los 22 empleados; entre ellos, gerente general, asistente administrativo, jefes de producción y venta, vendedores, ruteros y operarios.

6.2.2. Materiales.

La empresa posee el espacio físico para desarrollar las temáticas a abordar; así también, el mobiliario y equipo tecnológico para la ejecución, entre ellos computadora portátil, proyector, puntero, bocinas, sillas y mesas.

Se debe obtener el material didáctico: material con el desarrollo de la temática, fotocopias, libretas, lapiceros, marcadores, gafetes, etc. Y refrigerio como estímulo a los participantes durante la programación de receso. Por lo que posteriormente se presenta presupuesto de costos.

6.2.3. Financieros.

Para el desarrollo de la capacitación, la empresa incurrirá en recursos financieros para el aprendizaje del personal. Como equipo investigador se determina que los costos son de \$188.03 en donde se ha considerado el 15% en concepto de imprevistos sobre el presupuesto establecido para las temáticas a ejecutarse. (Ver página 121).

6.3. Tiempo de duración.

Se establece que la capacitación se desarrolle en dos secciones, tomando en cuenta el horario de producción se determina realizar día sábado en horario de 1:00 pm a 4:00 pm.

6.4. Estructura del programa a impartir.

6.4.1. Tema 1: plan administrativo.

6.4.1.1. Planeación.

Se expondrá las herramientas administrativas y presupuestos establecidos para la ejecución, que son importantes para el funcionamiento de la organización entre los cuales se mencionan misión, visión, estrategias, objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos proyectados.

6.4.1.2. Organización.

En donde se explicará la jerarquía y autoridad a desarrollar dentro de las instalaciones de la empresa para agilizar los procesos de decisiones y resolución de problemas rutinarios que provocan demora, atrasos y recepción errónea en la recepción de información.

6.4.1.3. Dirección.

El principal elemento para llevar a cabo los planes, procesos y lograr los objetivos de organización es el talento humano, en todos sus niveles desde el nivel administrativo, productivo y ventas. Por tanto, para ejecutar el plan establecido se debe presentar y comprender el mecanismo de comunicación en cada nivel y la autoridad para la resolución de problemas cotidianos, para alcanzar la eficiencia empresarial.

6.4.1.4. Control.

Se muestran herramientas de control propuestas para la verificación, que permitan el cotejo de la información presupuestada y lo realizado. Para obtener los errores y efectuar las correcciones necesarias dentro del proceso en ejecución.

6.4.2. Tema 2: mecanismos de información, comunicación y motivación.

Debido a la importancia y necesidad del tema de comunicación dentro de la empresa, se crea la necesidad de ampliar dicha temática a manera de aprendizaje y desarrollo de la misma.

Permitiendo una segunda sesión en donde por medio de una ponencia interactiva, se espera mostrar la importancia de los mecanismos de información y la comunicación para la ejecución de actividades laborales diarias, en los diferentes niveles jerárquicos, la interacción entre los colaboradores, el estímulo por medio de los reconocimientos y la convivencia.

6.5. Sesiones de la capacitación.

6.5.1. Tema 1: plan administrativo.

6.5.1.1. Contenido.

Tema: Plan Administrativo	
Objetivo	Exponer el plan empresarial para el desarrollo de las actividades, orientación y resultados establecidos para la optimización de recursos involucrados en el proceso productivo y de comercialización.
Día	Sábado
Tiempo	1:00 p.m. a 4:00 pm
Subtema	Misión Visión Objetivos Empresariales Políticas de Calidad Estrategias Procedimientos Presupuestos Organización Estructura Organizativa
Dirigido a	asistente administrativo jefe de producción jefe de comercialización ruteros vendedores operarios

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

6.5.1.2. Programación.

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. - 1:05 p.m.	Recepción de Participantes	Participativa	Facilitador y Gerente General	-----
1:06 p.m. - 1:15 p.m.	Presentación	Participativa	Facilitador	-----
1:16 p.m. - 1:30 p.m.	Introducción	Expositiva	Facilitador	-----
1:31 p.m. - 3:30 p.m.	Plan Administrativo	Expositiva	Gerente General	Computadora
				Proyector
				Puntero
				Bocinas
				Material audio- visual
				Fotocopias
				Libretas
				Lapiceros
3:31 p.m. - 3:50 p.m.	Opiniones, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador, Gerente General y Participantes	-----
3: 51 p.m. - 4:00 p.m.	Palabras de agradecimiento y Refrigerio	-----	Gerente General	-----

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

6.5.1.3. Presupuesto de costos.

DETALLE	Cantidad	Precio unitario	Total
Libreta para apuntes *	22	\$ 1.00	\$ 22.00
Caja de lapiceros **	2	\$ 1.75	\$ 3.50
material impreso ***	21	\$ 1.00	\$ 21.00
Refrigerio	23	\$ 1.50	\$ 34.50
Total			\$ 81.00

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

*La libreta será utilizada en las dos secciones.

** Se entrega un lapicero a cada participante el cual se utiliza en ambas temáticas.

*** El material es solo del tema que se aborda en la sección.

6.5.2. Tema 2: mecanismos de información y comunicación, motivación.

6.5.2.1. Contenido.

Tema: Mecanismos de información y comunicación, motivación	
Objetivo	Orientar al Talento Humano de la organización los mecanismos para la transmisión de información, decisiones y la motivación para alcanzar la eficiencia de los procesos administrativos, productivos y comercialización.
Día	Sábado
Tiempo	1:00 p.m. a 4:00 pm
Subtema	Mecanismos de Información Comunicación Motivación
Dirigido a	gerente general asistente administrativo jefe de producción jefe de comercialización rutereros vendedores operarios

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

6.5.2.2. Programación.

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. - 1:05 p.m.	Recepción de Participantes	Participativa	Facilitador y Gerente General	-----
1:06 p.m. - 1:15 p.m.	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 p.m. - 1:30 p.m.	Introducción	Expositiva	Gerente General	-----
1:31 p.m. - 3:30 p.m.	Mecanismos de Información, Comunicación y Motivación.	Expositiva	Facilitador	Computadora Proyector Puntero Bocinas Material audio-visual Fotocopias Libretas Lapiceros Marcadores
3:31 p.m. - 3:50 p.m.	Opiniones, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador, Gerente General y Participantes	-----
3: 51 p.m. - 4:00 p.m.	Palabras de agradecimiento y Refrigerio	-----	Gerente General	-----

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

6.5.2.3. Presupuesto de costos.

DETALLE	Cantidad	Precio unitario	Total
Refrigerio	23	\$ 1.50	\$ 34.50
Diploma de participación *	22	\$ 1.00	\$ 22.00
Diploma de Reconocimiento	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Estímulo para Facilitador	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Total			\$ 82.50

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

*El diploma de participación es para los colaboradores por su asistencia en ambas secciones.

6.5.3. Consolidado de presupuesto de costos.

Detalle	Costo
Tema 1: Plan Administrativo	\$ 81.00
Tema 2: Mecanismos de información y comunicación, motivación	\$ 82.50
Total	\$ 163.50
Imprevistos (15 % del total de Capacitación) *	\$ 24.53
Total, General	\$ 188.03

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

* Se establece como imprevistos un 15% para solventar algún gasto extra; por ejemplo, material impreso, material didáctico para dinámicas de grupo.

Bibliografía.

Abrego, M., Martínez, E., *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la Toma de Decisiones en la Pequeña Empresa Fabricante y Comercializadora de Embutidos del Área Metropolitana de San Salvador: Caso Ilustrativo*, Universidad de El Salvador (UES), 2019.

Arzubi, A., *Análisis de Eficiencia sobre Explotaciones Lecheras de la Argentina*, Universidad de Córdoba, Argentina, 2003.

Ballesteros, E., *Administración de Operaciones*, Primera Edición, Editorial Macro, Perú, 2016.

Cabezas, C., *Guía Metodológica para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Ministerio del Interior, 2010.

Caiza, S., *La Gestión Administrativa y su impacto en el desempeño laboral en la empresa metalmecánica "Alhice"*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2014.

Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, Novena Edición, Mc Graw Hill, México, 2011.

Chiavenato, I., *Iniciación a la organización y control*. México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana, 1993.

Díaz, V., Hernández, A. y Ramos, C., *Análisis de la Cadena de Valor de las Empresas Dedicadas a la Industria Manufacturera de Artes Gráficas en El Salvador*, Universidad de El Salvador, El Salvador, 2018.

El Mercado y la Comercialización, San José, Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018.

Fayol Henry, *Administración Industrial y General*, publicada en 1969.

Flores, S., *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial*, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua, 2013.

Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de Empresas*, 1ª Edición, Editorial Edicol, México, 1976.

Gómez Ceja, Guillermo, *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*, Mc GRAW-HILL México. Capítulo 6.

Heizer y Render, *Principios de Administración de operaciones*, Séptima Edición, PEARSON EDUCATION, México, 2009.

Hernández, F., Montero, G., García, M. *Administración II (Teoría Organizacional y Áreas Funcionales)*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005.

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Universidad y Sociedad, (2020).

Koontz y Wehrich, *Administración, Una Perspectiva Global*, Décima Edición, McGraw Hill, México, 1994.

Koontz, H., *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*, Décimo Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2008.

Krajewski, Lee J; Ritzman, Larry P., *Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor*, Octava Edición, Pearson Prentice Hall.

Kramis Joubanc, José Luis, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, 4ta edición México.

Manrique López Aida, *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*, Colombia, 2016, P. 144

Montoyo, A., Marco, M., *Proceso de Producción*, Universidad de Alicante, España, 2012,

Münch, L., *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Primera Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007.

Münch, L., *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*, Primera Edición, PEARSON EDUCATION, México, 2007.

Navarrete J. Digna & Martínez, Edgardo, *Normativa Contable Adoptada en El Salvador para la Evaluación de Inventarios en las Empresas Comerciales*, Tesis para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, UES, 2006.

Nutz, N. y Sievers, M., *Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor*, Primera edición, Organización Internacional del trabajo (OIT), Ginebra, Suiza, 2016.

Osorio, I., *El Proceso Administrativo y sus Efectos en los Establecimientos Educativos Privados en la Ciudad de Quetzaltenango*, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2014.

Pérez, R. *La optimización de las finanzas corporativas, factor relevante en los resultados económicos*. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 8, Número 1, Venezuela (2012).

Philip Kotler y Gary Amstrong, *Fundamentos de Marketing*, sexta edición.

Porter, M., *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, primera edición, México, 1991.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, Octava Edición, Pearson Educación, México: Pearson Educación, 2006.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.

Ruiz, P., *Dirección*, Primera Edición, Red Tercer Milenio S.C., México, 2012.

Sánchez, j., *Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Oficina Principal del Banco de la Nación y su Influencia en la Fidelización de los Usuarios en el periodo 2015*, Universidad inca Garcilaso de la Vega, Perú, 2017.

S, Daniel y B, Robert. *Planeación y Control de la Producción*. 3 ed. México: Mc Graw-Hill, 1977.

Stoner, James, *Administración*, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

Thomas, B., Scott A., *Administración Una Ventaja Competitiva*, 4ª. Edición, McGraw Hill, México, 2001.

Villalobos, N., Altahona, O., Fontalvo, T., *Gestión de la Producción y Operaciones, Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000*, Colombia, 2011.

Marco legal.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. (Decreto constituyente N.º 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N.º 234, Tomo N.º 281, del 16 de diciembre de 1983).

CÓDIGO DE SALUD DE EL SALVADOR. (Decreto Legislativo N°955, aprobado el 28 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N°229 del 11 de mayo de 1988).

CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR. (Decreto Legislativo N°15, aprobado el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo N°236, del 31 de julio de 1972).

CÓDIGO MUNICIPAL. (Decreto Legislativo N°274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N°290, del 05 de febrero de 1986).

CÓDIGO TRIBUTARIO. (Decreto Legislativo N°230, aprobado el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°349, del 22 de diciembre de 2000).

LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR. (Decreto Legislativo N°666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58, Tomo N°330, del 22 de marzo de 1996).

LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LUGARES DE TRABAJO. (Decreto Legislativo N°254, 21 de enero 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, 5 de mayo de 2010).

LEY DE FOMENTO Y PROTECCIÓN DE DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. (Decreto Legislativo N° 667, publicado en el Diario Oficial el 20 de mayo de 2014, Tomo No 403 del mismo mes y año).

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. (Decreto Legislativo N°472, aprobado el 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°201, del 21 de diciembre de 1963).

LEY DEL DEL SEGURO SOCIAL. (Decreto Legislativo N°1263, aprobado el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161, del 11 de diciembre de 1953).

LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES. (Decreto Legislativo N°614, aprobado el 20 de diciembre de 2022, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 437, 21 de diciembre de 2022).

LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. (Decreto Legislativo N°296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992).

LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS. (Decreto Legislativo N°498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341, del 23 de diciembre de 1998).

LEY DEL MEDIO AMBIENTE. (Decreto Legislativo N°233, aprobado el 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N°339, del 04 de mayo de 1998).

NORMA SALVADOREÑA NSO 67.02.13:98 CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS.

EMBUTIDOS CRUDOS Y COCIDOS. (Acuerdo N°276, Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, aprobado el 24 de febrero de 1999 mediante el Punto N°4, Literal “B” del Acta 237, publicado en el Diario Oficial N°145, Tomo N°344).

Páginas web.

Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2020, obtenido de

<https://dle.rae.es/?w=diccionario>

FECHA DE CONSULTA: 01/06/2021

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

FECHA DE CONSULTA:01/06/2021

<https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>)

FECHA DE CONSULTA: 04/06/2021

<https://www.quiminet.com/empresas-industriales-2735630.htm>

FECHA DE CONSULTA: 04/06/2021

AneXos

Anexo 1 maquinaria en existencia dentro de la empresa embutidos La Española.

DESCRIPCIÓN		TIPO	NOMBRE	PROVEEDOR	CANT
GRÁFICA	TEÓRICA				
	Dimensiones: 45 cm de alto. 0.55 cm de ancho.	DURA	MOLINO	GRUPO PROEMI	2
	Dimensiones: 60 cm de alto. 75 cm de ancho.	DURA	MEZCLADORA	GRUPO PROEMI	2
	Dimensiones: 1 m de alto. 0.60 cm de ancho.	DURA	EMBUTIDORA	GRUPO PROEMI	1
	Dimensiones: 0.50 cm de largo. 0.50 de ancho.	DURA	BÁSCULA	COTRANI S.A DE C.V.	2

	<p>Dimensiones: 0.60 cm de alto. 0.55 cm de ancho.</p>	<p>DURA</p>	<p>EMPACADORA</p>	<p>COTRANI S.A DE C.V.</p>	<p>2</p>
	<p>Dimensiones: 2 m de largo. 1.5 m de alto.</p>	<p>DURA</p>	<p>REFRIGERADOR</p>	<p>GRUPO PROEMI</p>	<p>2</p>
	<p>Dimensiones: 2.5 m de largo. 1.2 m de alto.</p>	<p>DURA</p>	<p>FREEZER</p>	<p>GRUPO PROEMI</p>	<p>3</p>



Anexo 2 resumen de entrevista a gerente general.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL.

OBJETIVO: Adquirir información sobre las herramientas de gestión administrativa que implementa actualmente la pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos, La Española para la toma de decisiones.

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: CLAUDIA ELIZABETH DURÁN PALACIOS

FECHA: 18/11/2021 **HORA:** 8:00 a.m.

(TODA LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADÉMICOS Y DE MANERA CONFIDENCIAL)

INDICACIONES: se solicita enunciar la respuesta clara y concisa a las siguientes preguntas

1. ¿La Misión, Visión y políticas de la empresa son conocidas y comprendidas por los empleados de las distintas áreas y cuál es la fecha de la última actualización?

Si se tiene misión, visión y políticas, pero a la fecha se encuentran desactualizadas además es de conocimiento general de todo el personal, sería bueno actualizarlas para estar acorde a los cambios dados en estos últimos años.

2. ¿Se establecen objetivos para un período determinado? ¿para qué áreas los implementan?

Se tienen objetivos para periodos de un año y a largo plazo, son dirigidos principalmente a las áreas de producción y ventas, pero aún no se tienen por escrito son transmitidos de forma verbal.

3. ¿Establecen estrategias para el logro de los objetivos empresariales?

En algunas ocasiones

- 4. ¿Está definida una estructura organizativa formal que delimite las responsabilidades y los niveles jerárquicos?**

Si, contamos con una estructura organizativa, a futuro pensamos incorporar nuevos puestos sería ideal contar con una nueva propuesta.

- 5. ¿Las jefaturas conocen las áreas donde pueden ejercer los niveles de autoridad y responsabilidad que les han sido conferidos?**

Si, cada uno tiene la autorización en su área específica.

- 6. ¿La empresa posee mecanismos de comunicación internos que le permitan transmitir órdenes, instrucciones, políticas, entre su recurso humano?**

Si, principalmente se hace de forma verbal es mínimo lo que se transmite por escrito

- 7. ¿Posee la empresa manual con procedimientos definidos que detallen cada paso a seguir en el desarrollo de las principales actividades que se realizan?**

En algunas áreas

- 8. ¿Elabora la entidad una agenda empresarial para la ejecución de sus operaciones productivas y de venta? ¿Con qué frecuencia se realiza?**

No se realiza ayuda empresarial

- 9. ¿Tiene cada colaborador pleno conocimiento de las actividades que deben realizar según el cargo que esté asignado?**

Si, cada colaborador realiza las actividades que son encomendadas.

- 10. ¿Evalúa la empresa el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por sus trabajadores?**

Si, pero no contamos con un documento por escrito donde se evalúe el desempeño, esto se realiza en base a la producción.

11. ¿Las instalaciones de la Empresa concuerdan con la trazabilidad del producto desde la adquisición de materias primas, materiales, producción hasta obtener el producto terminado para su comercialización?

Si, están distribuidas acorde al desarrollo de las actividades.

12. ¿Verifica la empresa que la ejecución de las actividades se esté realizando de acuerdo a lo planificado? ¿En qué áreas realiza la supervisión?

Si lo realizamos, principalmente se realiza supervisión continuamente en el área de producción.

13. ¿Cuentan con un proceso estructurado para evaluar alternativas que tiendan a solucionar problemas administrativos específicos? Podría por favor describir el proceso de toma de decisiones que aplican.

No hay proceso estructurado, en base a la experiencia se manejan cada uno de los procedimientos, pero se carece de un documento escrito.

14. ¿Cuáles presupuestos elaboran para llevar un mejor manejo de los recursos? Podría mencionar algunos.

Si se elaboran presupuestos, pero no contamos con un programa completo para dar seguimiento. Entre los presupuestos que se elaboran están de compras, materias primas y gastos.

15. Podría por favor mencionar quienes están autorizados para tomar decisiones dentro de la empresa.

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Jefe de Ventas

Se le agradece su aporte para el desarrollo de la Investigación.



Anexo 3 resumen de entrevista a jefe de producción.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE DE ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Obtener información sobre las herramientas de gestión productiva que desarrolla actualmente la pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos, La Española para un buen funcionamiento en la cadena de valor.

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: JOSUÉ BASUALDO GRACIAS JOVEL

FECHA: 23/11/2021 **HORA:** 8:00 a.m.

(TODA LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADÉMICOS Y DE MANERA CONFIDENCIAL)

INDICACIONES: se solicita otorgue la respuesta clara y concisa a las siguientes preguntas. (toda la información que proporciones será utilizada con fines académicos y de manera confidencial)

1. ¿Establecen metas de producción?

Si, se establecen mensual y anual.

2. ¿Implementan estrategias de producción?

Si, quincenal y mensual

3. ¿Qué tipo de embutidos elaboran?

Embutidos crudos y cocidos

4. ¿Cuántas líneas de productos tienen?

Crudos y Cocidos

5. ¿Qué producto requiere menor tiempo de producción?

Chorizo Económico

6. ¿Qué producto requiere mayor tiempo de producción?

Butifarra

7. ¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la elaboración de los embutidos?

La maquinaria que se utiliza en la elaboración del producto es: molino, mezcladora, embutidora y empacadora, además de freezer y refrigerador para almacenar el producto terminado.

8. ¿Cuentan con un manual de prevención de riesgos en los lugares de trabajo de la empresa?

Si, se posee manual para prevención de riesgos en el área de trabajo (seguridad e higiene ocupacional).

9. ¿Establecen políticas para la prevención de accidentes en el área de producción?

Si, con el objetivo de evitar riesgos en el personal y contaminación en la materia prima, insumos y productos terminados.

10. ¿Están detalladas las actividades que realiza cada uno de sus colaboradores?

Si, se les da a conocer el manual de puestos y funciones, además de indicar quien es su jefe inmediato.

11. ¿Cuentan con diagramas de flujo de procesos y desarrollan medición de tiempo?

Si, por la estandarización de procesos operativos.

12. ¿De cuántas personas recibe órdenes?

Gerente General

13. ¿Qué tipos de inventarios administran?

Materias Primas, Productos en Proceso y Productos Terminados.

14. ¿Qué herramientas de control utilizan para la administración de inventarios?

PEPS, a razón de la característica perecedera de la materia prima.

15. ¿Existen áreas específicas para el resguardo de los diferentes tipos de inventarios?

Aún hay inexistencia de área específica de resguardo para los productos, se realiza la gestión para la construcción de cuartos fríos para el almacenamiento de la producción disponible para la comercialización.

16. ¿Qué requisitos debe tener la bodega para almacenar la materia prima y productos terminados?

Requisitos que establece el Ministerio de Salud, así también los establecidos en el Reglamento Técnico Centroamericano, entre ellos se puede mencionar limpieza, desinfección, libre de contaminación, etc.

17. ¿Establecen estrategias para minimizar la cantidad de desperdicios?

Si, se monitorea de forma empírica para mejorar el proceso y eliminarlo.

18. ¿Compara el departamento los resultados obtenidos contra los proyectados? Podría por favor mencionar las herramientas que utilizan.

Se comparan de manera empírica y de frecuencia diaria.

19. ¿Cuentan con un proceso estructurado para evaluar alternativas que tiendan a solucionar problemas productivos específicos?

No, se resuelve con base en la experiencia dentro del puesto.

20. ¿Tienen a su disposición las materias primas en el momento oportuno?

Si, ya que se trata de una cantidad de orden específico se prepara la cantidad de ingredientes y agregados necesarios para cumplir la producción.

21. ¿Qué factores causan demoras en la producción?

Vegetales, Proveedor, Plan de Mantenimiento de Máquinas.

Se le agradece su aporte para el desarrollo de la Investigación.



Anexo 4 resumen de entrevista jefe de ventas.



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

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE DE VENTAS

Objetivo: Obtener información verídica de la actual gestión implementada en la pequeña empresa productora y comercializadora de embutidos La Española para el cumplimiento óptimo en la cadena de valor.

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: CRISTIAN ERNESTO RODRÍGUEZ MOLINA

FECHA: 29/11/2021 **HORA:** 8:00 a.m.

(TODA LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADÉMICOS Y DE MANERA CONFIDENCIAL)

INDICACIONES: se solicita otorgue la respuesta clara y concisa a las siguientes preguntas. (toda la información que proporciones será utilizada con fines académicos y de manera confidencial)

1. ¿Qué tipo de información recibe y autoriza?

Órdenes de compra, decisiones de precio, planificación de promociones y redes sociales, participación en ferias.

2. ¿De forma general qué actividades coordina con el área de producción?

De acuerdo a los pedidos, la producción se basa en su mayoría a órdenes de pedidos los cuales son realizados por supermercados y para disponibilidad dentro de las salas de ventas.

3. ¿Quién hace los requerimientos de productos terminados?

Por medio de consolidación a producción y empaque, se realiza un acumulado de cantidades década producto para determinar el volumen de la producción, que posteriormente se organiza o distribuye en las órdenes solicitadas.

4. ¿Considera que la eficiencia del área de producción es óptima al solicitar producto para una determinada sala de venta?

Si, aunque la producción ya esté determinada para una jornada, se posee eficiencia al solicitar producto para la venta.

5. ¿Qué herramientas utilizan para el control de los productos vendidos y las existencias?

Archivo de Excel en unidades, dinero y clientes.

6. ¿Quiénes están autorizados para tomar decisiones dentro del departamento?

Centralizadas en gerencia.

7. ¿Cómo se inicia una orden de pedido?

El transportista o rutero recibe la orden de pedido por el cliente, la cual es recibida para su consolidado con las órdenes del día, se realiza un recuento de la cantidad de cada producto solicitado que se dirige a producción donde se determina y prepara los ingredientes necesarios para el número de los productos a fabricar, al finalizar el proceso los productos son empaquetados y distribuidos en las órdenes, se llevan a refrigeración para el día siguiente realizar la ruta y repartición de pedidos de bienes requeridos por los clientes.

8. ¿Cada cuanto realizar control de inventarios en las salas de ventas?

Diario

9. ¿Considera que la producción está acorde a las proyecciones de ventas?

Si, comparando lo planeado y la venta real.

10. ¿Cómo se coordina el área de ventas con la de despacho para la entrega de producto?

Planificación de metas para supermercados

11. ¿Ha recibido reclamos por la calidad del producto y como notifica a producción?

Si, se informa a las áreas de producción y empaque sobre el control de la calidad, para dar atención a las buenas prácticas de manufactura.

12. ¿En algún momento han tenido que desechar algún producto de las salas de ventas, porque se descompuso o presentaba alguna alteración?

Se ha recibido solo una dentro de un periodo de 7 años.

Se le agradece su aporte para el desarrollo de la Investigación.

Anexo 5 formato de cuestionario aplicado a los colaboradores de áreas productivas y ventas.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA: DISEÑO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN, CON BASE EN LA CADENA DE VALOR PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

CUESTIONARIO DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión administrativa actuales que permitan la verificación del cumplimiento de las actividades que desempeñan las personas que laboran en esta empresa.

(TODA LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADÉMICOS Y DE MANERA CONFIDENCIAL)

DATOS GENERALES

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

EDAD: _____

GÉNERO: M F

(Indicación: Marque con una X)

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA: _____

INDICACIONES:

Lee cuidadosamente antes de responder cada una de las preguntas que a continuación se presentan, conteste con franqueza de acuerdo con sus conocimientos sobre la entidad donde presta sus servicios laborales.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿En qué área desempeña sus labores?

- a) Producción b) Ventas

2. ¿Conoce los objetivos que persigue el área de trabajo a la cual pertenece?

- a) Si b) No

3. ¿Se establecen metas a cumplir en determinado tiempo?

- a) Si b) No

4. ¿Posee el conocimiento de las actividades que debe realizar según su cargo dentro de la empresa:

- a) Si b) No

5. ¿A través de qué medio conoció los procedimientos para realizar su trabajo?

- a) Manual de Procesos
b) Capacitaciones
c) Instructor o compañero de trabajo
d) Guía general

6. ¿Con qué frecuencia se asignan las actividades a realizar?

- a) Diario b) Semanal c) Mensual

7. ¿Se realiza rotación de personal?

- a) Si b) No

8. ¿Con qué frecuencia se realiza la rotación de personal?

a) Diario

b) Semanal

c) Mensual

9. ¿Existe la disponibilidad de herramientas de trabajo, utensilios, equipo personal y materiales necesarios para cumplir con sus labores diarias?

a) Si

b) No

10. ¿De quién o quiénes recibe los lineamientos dentro de la realización de actividades en su área?

a) Gerente General

b) Jefe de Producción

c) Jefe de Ventas

c) Un colaborador asignado

11. ¿Considera que se cumple con la producción o comercialización delegada por la empresa?

a) Si

b) No

12. ¿Existe tiempo de espera en el proceso de suministro de materias primas o producto agotado en las salas de venta?

a) Si

b) No

13. ¿Cuándo se le asigna una actividad, se da por entendido el desarrollo y objetivo de llevarla a cabo?

a) Si

b) No

14. ¿Considera que invierte tiempo excesivo en actividades innecesarias o repetitivas en sus labores diarias?

a) Si

b) No

21. ¿Estarías dispuesto a agilizar el desarrollo de las actividades productivas o ventas que otorgue eficiencia a la empresa?

a) Si

b) No

22. De los siguientes aspectos qué les diría a los superiores que deben darle mayor atención para una mejor gestión:

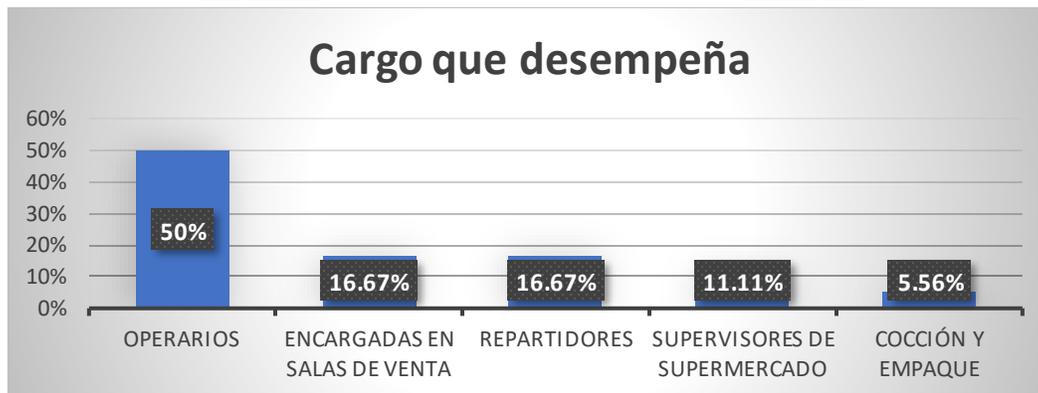
- Implementar planes de capacitación.
- Realizar control en el desempeño del personal.
- Efectiva comunicación y relaciones personales.
- Reorientación en la distribución de la planta

Se le agradece su aporte para el desarrollo de la Investigación.

Anexo 6 resumen de tabulación e interpretación de los datos recolectados con el cuestionario dirigido al personal de las áreas de producción y ventas en la empresa embutidos la española.

Título: cargo que desempeña.

Cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Operarios	9	50%
Encargadas en salas de venta	3	16.67%
Repartidores	3	16.67%
Supervisores de supermercado	2	11.10%
Cocción y empaque	1	5.56%
TOTALES	18	100 %

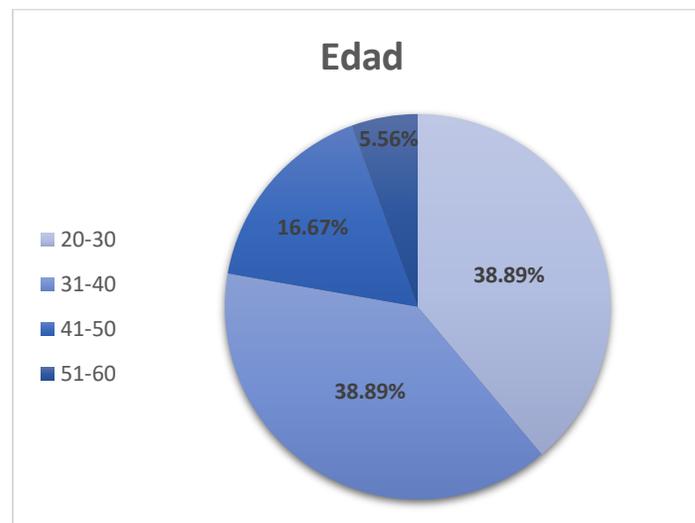


Interpretación:

El 50% de elementos a estudiar representa el personal operativo, la fuerza productiva es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa, de ahí la necesidad de maximizar la eficiencia en los procesos. Seguidamente la mayor proporción se encuentra en el área de ventas y los colaboradores de reparto, con un 17.67% cada uno. La menor cantidad de elementos se encuentra representada por los supervisores de supermercado y colaboradores de cocción y empaque, con un 11% y 5% respectivamente.

Título: edad.

EDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
20 - 30	7	38.89%
31 - 40	7	38.89%
41 - 50	3	16.66%
51 - 60	1	5.56%
TOTALES	18	100 %

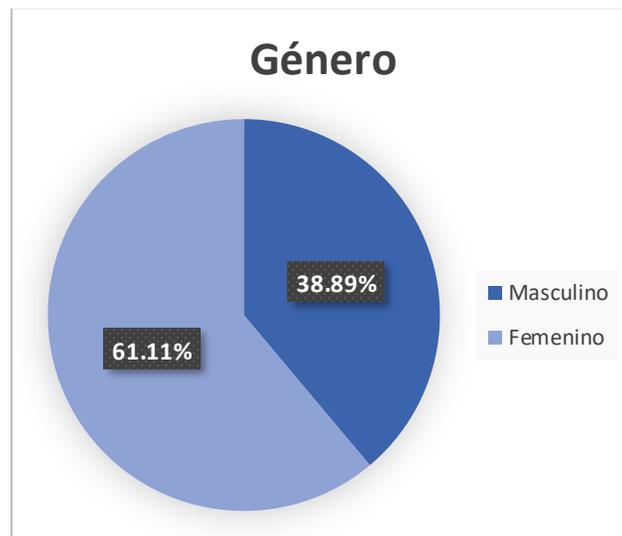


Interpretación:

Las edades de los elementos estudiados se encuentran comprendidas entre los rangos de edades de 20 a 30 años, representando un 38.9% de los encuestados; en igual manera se representa otro 38.9% de los colaboradores, con edades entre 31 y 40 años, teniendo mayor participación colaboradores jóvenes con respecto al tipo de rubro la empresa requiere de esfuerzo físico el cual es aportado por estos en su mayoría. Las menores proporciones están entre 41 y 50 años, con un 17%; y un 5% comprendido de los 51 a 60 años, el talento humano con mayor edad es reducido, con el fin de aportar y garantizar la calidad con base en la experiencia de elaboración de productos.

Título: género.

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	7	38.89%
Femenino	11	61.11%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El género femenino se impone en participación del total de elementos encuestados, representando el 61.11% que fomenta la participación de mujeres en el área productiva y ventas.

Mientras el 38.89 % pertenecen al género masculino que a su vez constituye la mayor fuerza física al momento de las actividades que requieren

Título: tiempo de laborar en la empresa.

Tiempo de trabajo (Años)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1-5	10	55.55%
6-10	3	16.67%
11-15	5	27.78%
TOTALES	18	100%

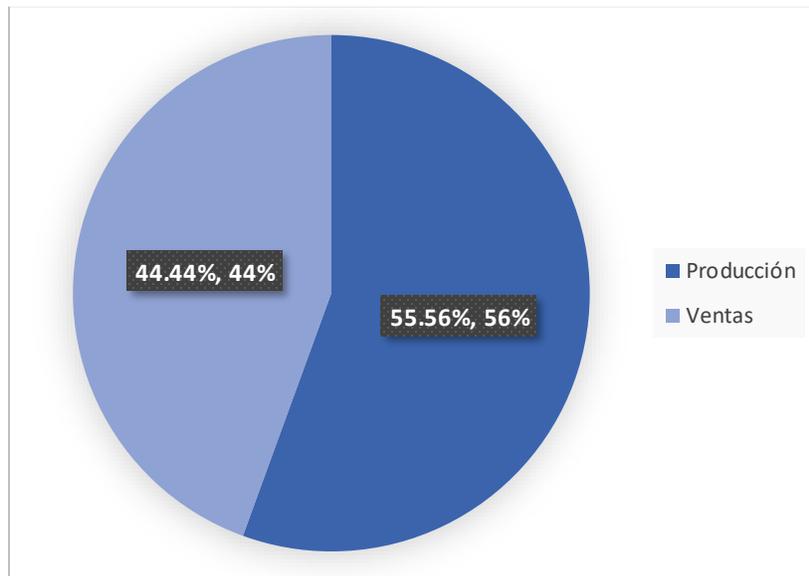


Interpretación:

La empresa en estudio tiene en su nómina gran porcentaje de elementos relativamente nuevos en sus cargos, un 55% de sus colaboradores tienen entre 1 a 5 años de laborar e Embutidos La Española, la gerencia debe hacer mayor énfasis en coordinar programas de capacitación constante para que se maximice la eficiencia en cada proceso y reduzca así los desperdicios de recursos. Un porcentaje menor tiene mayores años de laborar en la empresa, presentando un 28% de elementos que tienen de 11 a 15 años de servicio, con amplios conocimientos en las diferentes actividades que se desarrollan día a día en la empresa, una oportunidad que debe ser aprovechada por la gerencia para contribuir al desarrollo de las demás personas que forman parte de la institución.

Título: 1. ¿en qué área desempeña sus labores?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Producción	10	55.56%
Ventas	8	44.44%
TOTALES	18	100%

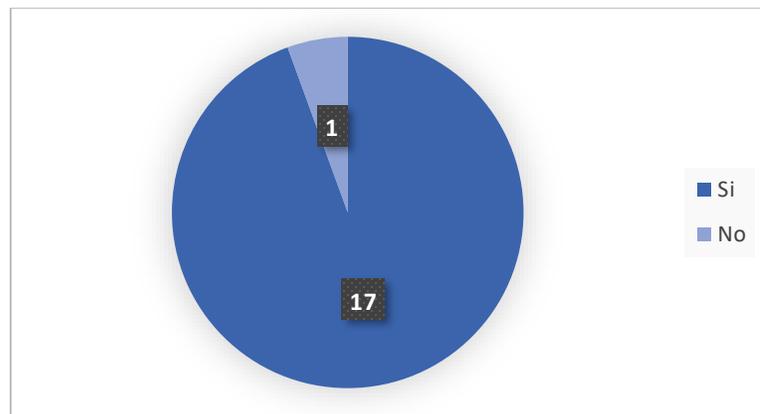


Interpretación:

Debido al giro de la empresa su personal se concentra en el área productiva con un 55.56% son los responsables de cumplir las actividades de elaboración de productos, para la disponibilidad mientras que el área de comercialización posee el 44.44% de colaboradores estos últimos encargados de la distribución y ventas de los embutidos demandados ya sea por las salas de venta o por los pedidos previamente realizados.

Título: 2. ¿conoce los objetivos que persigue el área de trabajo a la cual pertenece?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94.44%
No	1	5.56%
TOTALES	18	100%

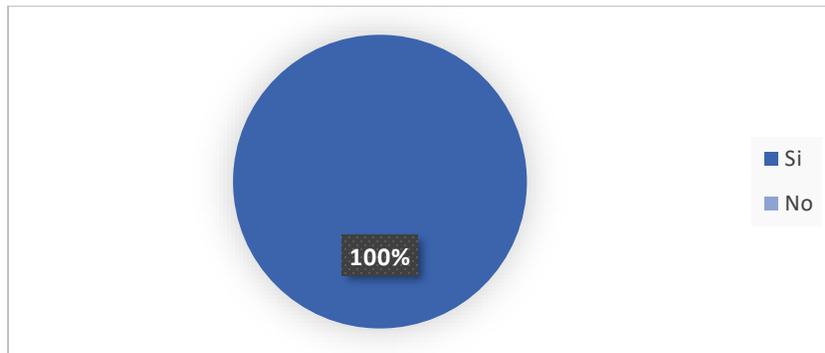


Interpretación:

De manera casi absoluta el 94.44% de los colaboradores conocen plenamente los objetivos que tienen definidos las áreas de trabajo a la cual pertenecen; mientras un 5.56% desconoce dichos objetivos, una labor ~~may~~ importante que se realiza por medio de la gerencia general para comunicar a todos los colaboradores de las distintas áreas los objetivos trazados al corto y largo plazo, permitiendo mejorar el cumplimiento de los mismos por ser comunicados de manera clara y precisa; aunque el 5.56% dijo desconocer los objetivos, se debe reforzar periódicamente el ejercicio de comunicación efectiva de todos los objetivos y estrategias que se propongan.

Título: 3. ¿se establecen metas a cumplir en determinado tiempo?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	-	-
TOTALES	18	100%

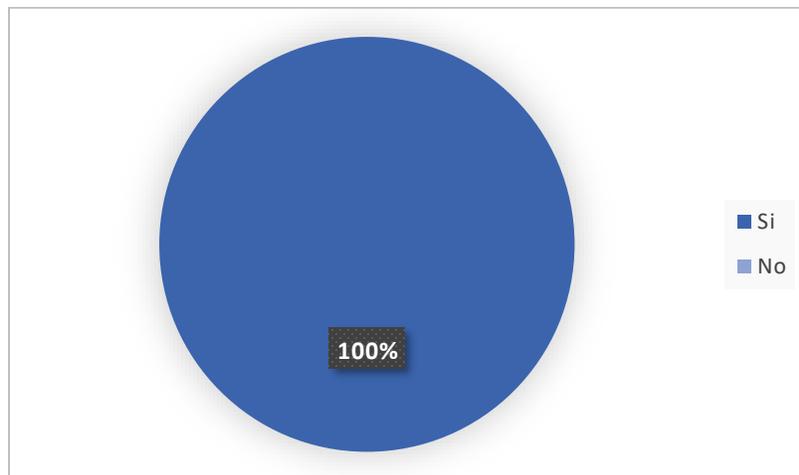


Interpretación:

De manera absoluta los colaboradores del área de producción y ventas tienen metas a cumplir en periodos determinados, lo que facilita el desarrollo de las actividades para alcanzar dichas metas con la mayor eficiencia posible.

Título: 4. ¿posee el conocimiento de las actividades que debe realizar según su cargo dentro de la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	-	-
TOTALES	18	100%

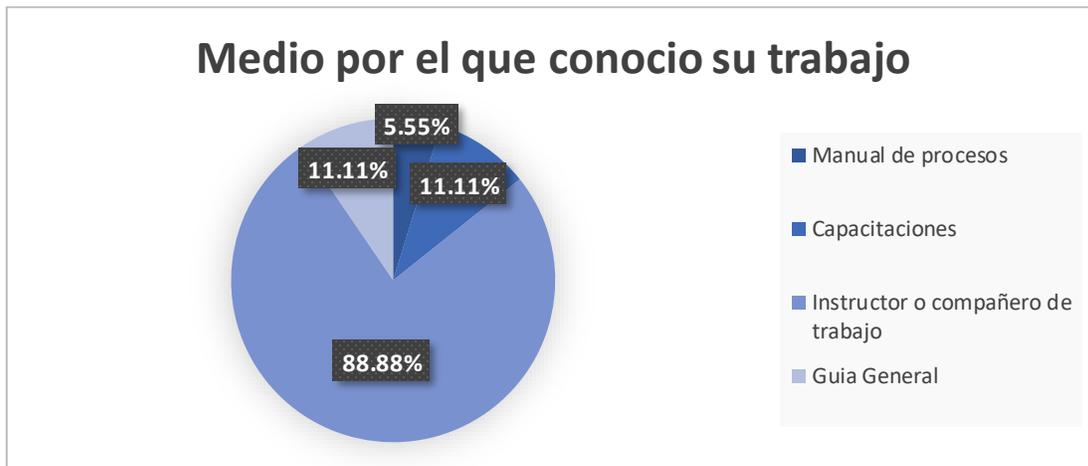


Interpretación:

El 100% de los colaboradores está capacitado para desempeñar de manera eficiente todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo, lo que contribuye en la agilización y cumplimiento de metas, debido a la descripción clara de los procesos involucrados en su área de trabajo, importante la coordinación de las jefaturas para presentar el mapa de procesos que se debe seguir para evitar reprocesos y desperdicios de recursos.

Título: 5. ¿a través de qué medio conoció los procedimientos para realizar su trabajo?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Manual de proceso	1	5.56%
Capacitaciones	2	11.11%
Instructor o compañero de trabajo	13	72.22%
Guía General	2	11.11%
TOTALES	18	100 %



Interpretación:

Un alto porcentaje de los investigados declararon que conocieron los procedimientos para realizar su trabajo por medio de sus compañeros de trabajo, lo que está representado por el 88.88%, un indicador que se deben optimizar los manuales de procesos, porque debe ser una herramienta que presenta de manera clara y concisa la estructura a seguir por cada puesto de trabajo dentro de la empresa, un porcentaje menor conoció los procesos por medio de capacitaciones y guía general, un gran reto de la gerencia coordinar todos los medios disponibles para mostrar de la manera más viable todos los lineamientos y desarrollo de procesos a sus colaboradores, únicamente tiene gran impacto la experiencia que tienen los elementos de mayor años de servicio a la empresa.

Título: 6. ¿con qué frecuencia se asignan las actividades a realizar?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	18	100%
Semanal	-	-
Mensual	-	-
TOTALES	18	100%

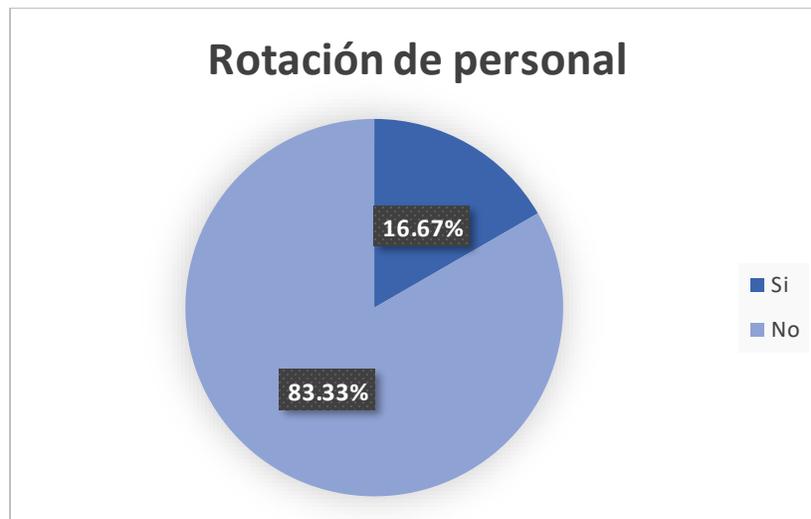


Interpretación:

El 100% de los encuestados manifestó que las actividades a realizar se asignan diariamente a cada puesto de trabajo, algo no tan favorable en el desempeño de las actividades a realizar por cada colaborador, debido a que no tiene una programación que le ayude a suprimir actividades poco productivas.

Título: 7. ¿se realiza rotación de personal?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	16.67%
No	15	83.33%
TOTALES	18	100%

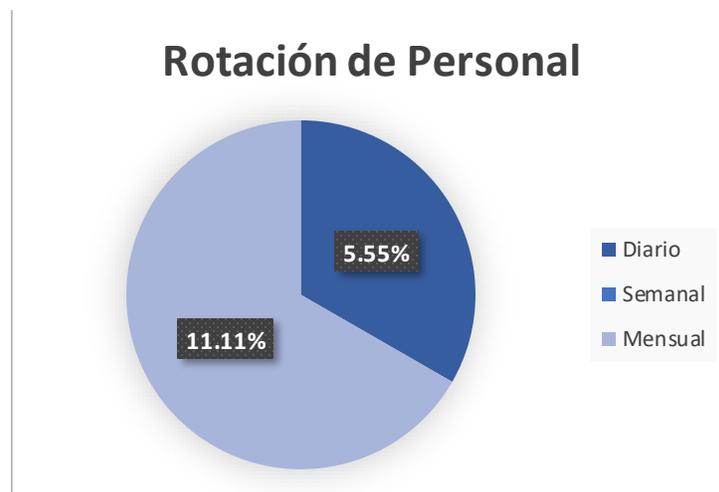


Interpretación:

Un alto porcentaje de los elementos investigados afirma que no se realiza rotación de personal, algo no recomendable porque todos los colaboradores deben conocer la mayor parte de las áreas que interactúan entre sí para impulsar a la empresa en la búsqueda de sus objetivos; se debe mejorar la rotación porque es saludable al apoyo de actividades que frecuentemente se paralizan o se desarrollan en forma lenta. Mientras que el 16.67% menciona que, si hay rotación de personal, posiblemente a que la rotación de personal solo exista en determinadas áreas de la empresa, que la gerencia general considere conveniente.

Título: 8. ¿con qué frecuencia se realiza la rotación de personal?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	1	5.56%
Semanal	-	-
Mensual	2	11.11%
No hay rotación	15	83.33 %
TOTALES	18	100 %



Interpretación:

Del bajo porcentaje de colaboradores que afirma la existencia de rotación de personal, asegura que la mayor fluctuación es mensualmente, en las que determinadas áreas necesitan disminuir tiempos de entrega y mejorar los procesos, un porcentaje menor dice que la rotación de personal es diariamente, por el motivo de la asignación de tareas con la misma frecuencia, la gerencia evalúa las áreas en las que necesita mayor apoyo y así distribuye al personal.

Título: 9. ¿existe la disponibilidad de herramientas de trabajo, utensilios, equipo personal y materiales necesarias para cumplir con sus labores diarias?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	-	-
TOTALES	18	100%

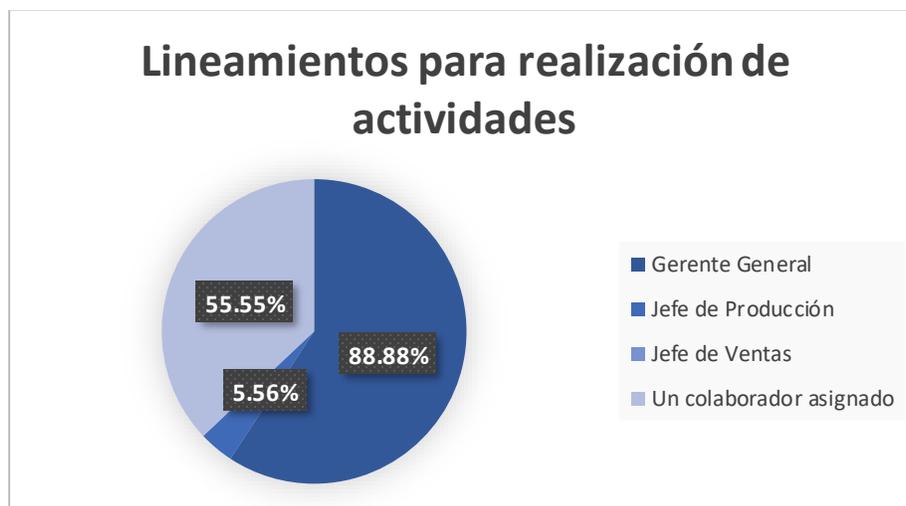


Interpretación:

La Totalidad de los investigados afirma disponer de todas las herramientas necesarias para desarrollar de manera satisfactoria todas sus actividades con la mayor eficiencia, lo que permite evitar demoras y aplazar tiempos de entrega, disponer de todas las herramientas de trabajo y equipos necesarios para el desarrollo eficiente de todas las actividades demandadas en la empresa, además de disponer de lugares adecuados para su resguardo que eviten el deterioro o pérdida de estas.

Título: 10. ¿de quién o quiénes recibe los lineamientos dentro de la realización de actividades en su área?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	16	88.88%
Jefe de Producción	1	5.56%
Jefe de Ventas	-	-
Un colaborador Asignado	10	55.55%



Interpretación:

El 88.88% de los investigados recibe directamente los lineamientos de la gerencia general, no es conveniente debido a que para eso existe la delegación de autoridad a las jefaturas de los demás departamentos, para agilizar la comunicación y solución de problemáticas que podrían surgir y que exista la veracidad para abordarlos, ya que a veces disponer solamente de una línea de autoridad puede provocar congestión en las demás áreas. Y solo el 5.56% los recibe por medio del jefe de producción, un porcentaje muy bajo para los niveles de eficiencia que se esperan alcanzar.

Título: 11. ¿considera que se cumple con la producción o comercialización delegada por la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	-	-
TOTALES	18	100%



Interpretación:

La totalidad de investigadores afirma que se cumple las metas de producción y comercialización que se les delega, como resultado de la buena gestión de la Gerencia general y la ejecución de los procesos que permiten la sostenibilidad de la empresa.

Logrado por la ejecución de las actividades operativas en el tiempo establecido.

Título: 12. ¿existe tiempo de espera en el proceso de suministro de materias primas o producto agotado en salas de venta?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	83.33%
No	3	16.67%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

Un alto porcentaje de los encuestados asegura que existe desabastecimiento tanto de materia prima como de productos disponibles en las salas de venta, lo que provoca perder oportunidades de ventas y demoras en entregas agendadas a los clientes, es muy perjudicial tener tiempos de espera prolongados porque hay procesos continuos que al no disponer de los insumos necesarios detiene los demás procesos. Un gran reto de la gerencia es disponer de espacios físicos adecuados con las condiciones necesarias para el resguardo de insumos, productos en proceso y productos terminados, para evitar desabastecimiento en la cadena de suministro, y poder así, cumplir con toda la demanda que se presente. un 16.67% dice que no hay desabastecimiento y disponen de los materiales y productos en todo momento, varía la apreciación de acuerdo al área que pertenezca cada colaborador.

Título: 13. ¿cuándo se le asigna una actividad, se da por entendido el desarrollo y objetivo de llevarla a cabo?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94.44%
No	1	5.56%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El 94.44% de los colaboradores sostiene que comprende en su totalidad la asignación y desarrollo de la actividad que se le asigna, de manera que, no da lugar a reprocesos en el la ejecución de actividades; muy importante tener una comunicación efectiva con todos los miembros de la empresa, que no dé lugar a distorsión en el mensaje que se quiere transmitir, y que sea comprendido por los colaboradores tal cual se emitió, un alto porcentaje de los encuestados dice que si se les comunica claramente lo que se espera que realicen con las características y calidad especificados. Pero el 5.56% dice que las indicaciones no son totalmente claras, posiblemente debido a la diversidad de actividades que el colaborador deba realizar, se debe analizar los motivos que conllevan a que la comunicación sea comprendida por la totalidad de los miembros de la empresa.

Título: 14. ¿considera que invierte tiempo excesivo en actividades innecesarias o repetitivas en sus labores diarias?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	72.22%
No	5	27.78%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El 72% de los encuestados expresó que se desarrollan actividades que son innecesarias en sus labores diarias, lo que les permitiría usar ese tiempo de actividades de mayor provecho; pero el 27.78% asegura que su tiempo laboral está bien invertido.

Gran parte de los encuestados asegura que desarrollan actividades que son innecesarias en sus labores diarias, que se podrían suprimir al estudiar de mejor manera el enfoque en los procesos, y actualizar el manual de procesos, que permitan adecuar las necesidades actuales a los requerimientos en los procesos.

Título: 15. ¿dentro del proceso de producción o ventas existen desperdicios?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	44.44%
No	10	55.56%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El 55% de los encuestados afirma que no existen desperdicios en el proceso de producción y venta, 10 de los 18 encuestados afirma que no hay desperdicio, basados en el conocimiento no poseen la definición clara de “desperdicio” y por ello aseguran que no existe este problema dentro del proceso productivo o ventas, Mientras que el 44% dice que, poseen el concepto y lo entienden por eso expresan que si hay desperdicios de recursos entre ellos la materia prima, esto por percepción de los encargados en algunas áreas de producción, porque los insumos no están disponibles en el momento oportuno que no existe suficiente espacio para almacenarlos adecuadamente.

Título: 16. ¿se realizan verificaciones de cumplimiento en los estándares de calidad del producto?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94.44%
No	1	5.56%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El 94.44% de los encuestados dice que se realizan verificaciones de cumplimiento en los estándares de calidad, Asegurar la calidad implica entregar al cliente un producto que supere sus expectativas para seguir creciendo en el mercado.

Mientras el 5.56% responde que no realizan las verificaciones respectivas, o no poseen en el conocimiento de la forma como se ejecuta dicha inspección.

Título: 17. ¿con qué frecuencia se encuentran productos defectuosos ya sea en el proceso de producción o en las salas de ventas?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	6	33.33%
Semanal	6	33.33%
Mensual	6	33.34%
TOTALES	18	100 %



Interpretación:

En similar proporción se encuentran productos defectuosos con frecuencia diaria, semanal y mensual, correspondientes en la planta de producción y control de calidad, no es bueno que aparezcan productos que no cumplan las especificaciones técnicas, porque implica incurrir en desperdicios de recursos y disminución significativa en las proyecciones definidas, lo cual genera un gasto adicional a la empresa.

Título: 18. ¿cuándo solicitas alguna orientación acerca de un problema que se está presentando en tu lugar de trabajo, ¿qué nivel de respuesta hay para solucionarlo?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se resuelve oportunamente	6	33.33%
Tarda en resolverse	11	61.11%
El problema nunca se resolvió	1	5.56%
No hay problemas, así que nunca se busca ayuda	0	0
TOTALES	18	100 %

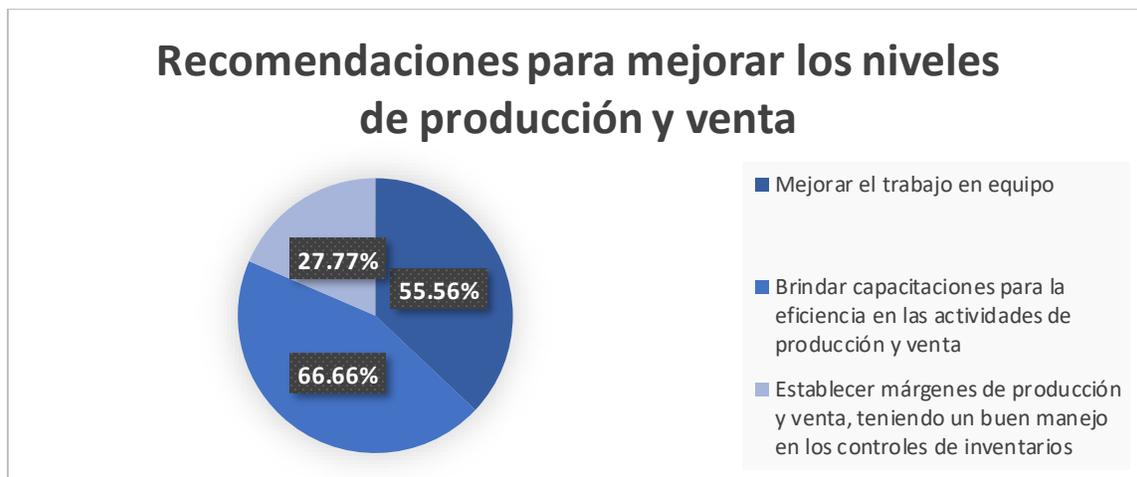


Interpretación:

Un alto porcentaje de los encuestados expresó que el nivel de respuesta a las problemáticas que se presentan en la empresa o son resueltos con la brevedad requerida, debido a que la mayor parte de las decisiones está atribuida únicamente a la gerencia general, lo que genera en muchas ocasiones la congestión en los procesos porque las problemáticas surgen simultáneamente, y debe existir delegación de autoridad para agilizar la resolución de conflictos en cada área de la empresa.

Título: 19. ¿cómo colaborador de la empresa, que recomendaciones le darías a sus superiores para tener mejores niveles de producción y ventas?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mejorar el trabajo en equipo.	10	55.56%
Brindar capacitaciones para la eficiencia en las actividades de producción y ventas	12	66.66%
Establecer márgenes de producción y venta, teniendo un buen manejo en los controles de inventarios.	5	27.77%

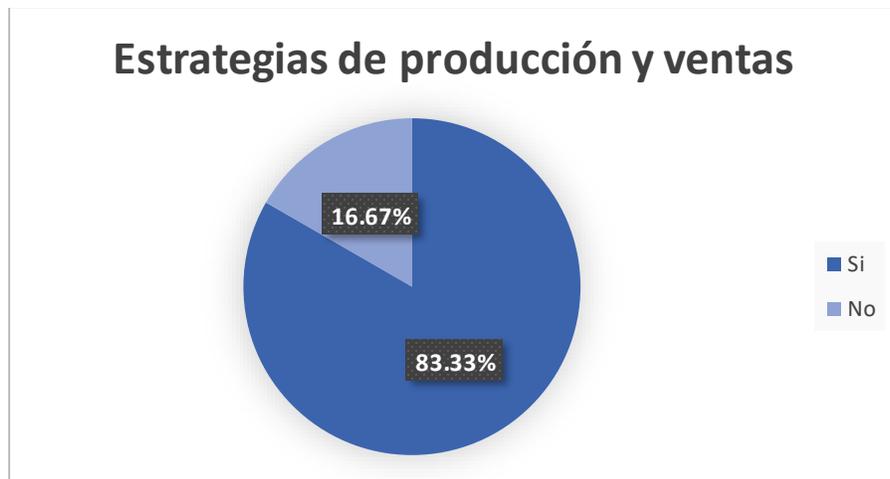


Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores que es un 66.66% propone que se agenden programas de capacitación enfocados en la eficiencia en las actividades para el área de producción y ventas, esto como un pilar fundamental para el crecimiento de la empresa, como resultado de disponer de colaboradores con poca experiencia en las diversas áreas la organización. el 55.56% propone mejorar el trabajo en equipo, que permita armonizar las relaciones entre los colaboradores, propiciando un clima organizacional favorable para el desempeño óptimo de cada colaborador; y solo el 27.77% sugiere establecer márgenes de producción y venta, teniendo un buen manejo en los inventarios.

Título: 20. ¿consideras que las estrategias en el proceso productivo o de ventas utilizadas por la entidad son adecuadas?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	83.33%
No	3	16.67%
TOTALES	18	100%



Interpretación:

El 83.33% de los encuestados respalda las estrategias establecidas por la Gerencia que son las adecuadas para impulsar el desarrollo de los objetivos empresariales, con conocimiento de su propia capacidad para alcanzar dichas metas, para ello se debe tener pleno conocimiento de la fuerza laboral que se dispone en la empresa y el 16.67% no avala dichas estrategias, considerando que hay mejoras que podrían incorporarse para futuras proyecciones, dichas mejoras deben ser analizadas por la gerencia general para ser analizadas y posteriormente de ser acertadas ejecutarlas.

Título: 21. ¿estarías dispuesto a agilizar el desarrollo de las actividades productivas o ventas que otorgue eficiencia a la empresa?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94.44%
No	1	5.56%
TOTALES	18	100%

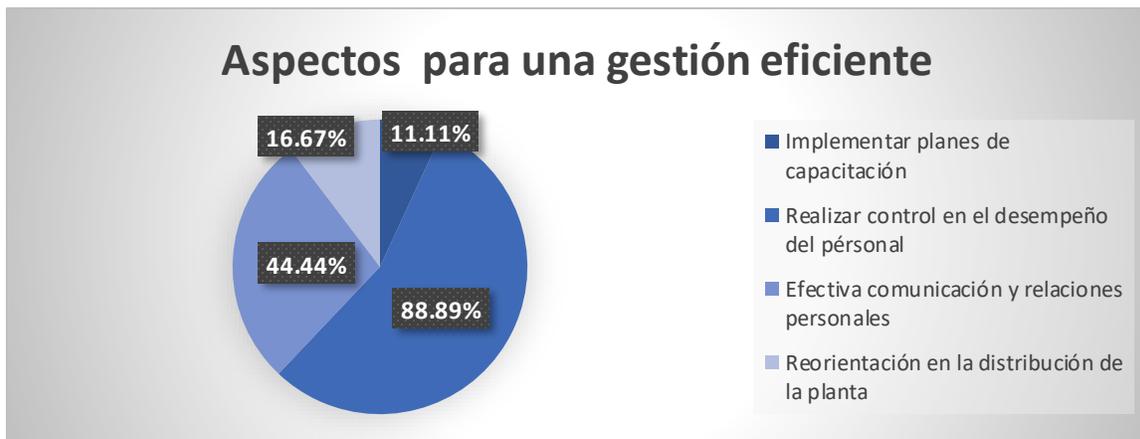


Interpretación:

El 94.44% afirma estar dispuesto a contribuir a la agilización de las actividades que ayude a la empresa a maximizar su porcentaje de eficiencia en el corto plazo, estando casi en su totalidad comprometidos con la empresa, solo el 5.56% no está dispuesto a contribuir agilizando el desarrollo de sus actividades. Es importante destacar que el personal altamente comprometido con la organización debe ser motivado continuamente, debe ser considerado un elemento importante en todo el desarrollo de los procesos y que su aporte realmente tiene un impacto importante en la consecución de los objetivos empresariales.

Título: 22. de los siguientes aspectos qué les diría a los superiores que deben darle mayor atención para una mejor gestión:

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Implementar planes de capacitación	2	11.11%
Realizar control en el desempeño del personal	16	88.89%
Efectiva comunicación y relaciones personales	8	44.44%
Reorientación en la distribución de la planta	3	16.67%



Interpretación:

El 88% de los encuestados dice que se debe poner mayor énfasis en realizar control en el desempeño del personal para detectar de manera específica las fallas en los procesos y establecer así planes que mitiguen dichas fallas y se puedan realizar las actividades con mayor eficiencia; otro punto con mayor apoyo es que se fomente una comunicación efectiva que permita desarrollar mejor las relaciones personales entre todos los colaboradores de la empresa. Importante tomar en cuenta las propuestas de los elementos encuestados porque son ellos quienes están directamente involucrados en los procesos de la organización.



Anexo 7 Resumen de lista de cotejo.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACIÓN

Objetivo: Recopilar la información necesaria y con mayor detalle desde el punto de vista del investigador, aplicando la temática a desarrollar en la investigación.

(TODA LA INFORMACIÓN RECOPIADA SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADÉMICOS Y DE MANERA CONFIDENCIAL)

Indicación: Con base en la observación y aplicando los conocimientos teóricos sobre las temáticas que se abordan en cada ítem, marcar con una X, en Si cuando se cumple y en No cuando no se cumple.

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	Si	No
1	LAS ÁREAS DEL ESTABLECIMIENTO ESTÁN DISTRIBUIDAS ADECUADAMENTE.		X
2	EL SISTEMA DE VENTILACIÓN E ILUMINACIÓN ES ÓPTIMO PARA REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES TANTO EN LA RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS, PROCESO PRODUCTIVO Y VENTAS.	X	
3	LA DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA ESTÁ DEBIDAMENTE ORGANIZADA CON RESPECTO A LAS INSTALACIONES.	X	
4	EL MATERIAL DE LAS MESAS DONDE SE REALIZAN LOS PRODUCTOS GARANTIZAN LA INOCUIDAD DE MATERIAS PRIMAS Y DE LOS PRODUCTOS EN PROCESO.	X	
5	LA TÉCNICA DE ELABORACIÓN Y LA AGILIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO SON LAS CORRECTAS.		X
6	LOS UNIFORMES SON LOS ADECUADOS SEGÚN EL ÁREA DONDE SE DESEMPEÑAN.	X	

7	EL PERSONAL HACE USO DE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LUGARES DE TRABAJO AL PERMANECER DENTRO DE LAS INSTALACIONES.	X	
8	LOS COLORES DEL LUGAR DE TRABAJO SON LOS ADECUADOS.	X	
9	REALIZAN CONTROLES DE SANIDAD DEL PERSONAL, PARA LA INOCUIDAD DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES ASÍ TAMBIÉN POR MOTIVO DE LA PRESENTE EMERGENCIA DE SALUD.	X	
10	LAS RELACIONES DE GERENTE, JEFES Y SUPERVISORES ES AMABLE Y PROFESIONAL CON EL PERSONAL OPERATIVO	X	
11	EL ESTABLECIMIENTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD.	X	
12	LAS MATERIAS PRIMAS ESTÁN DEBIDAMENTE SEPARADAS DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS EVITANDO POSIBLE CONTAMINACIÓN.		X
13	LAS CONDICIONES DE ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS REÚNE LOS REQUISITOS PARA LA CONSERVACIÓN		X
14	EL ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS CUMPLE LAS CONDICIONES DE CONSERVACIÓN DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS.	X	
15	SE REALIZA EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS.	X	
16	POSEE ÁREAS DE RESGUARDO DE PERTENENCIAS DEL PERSONAL.	X	
17	EL NÚMERO DE MÁQUINAS ES SUFICIENTE CON RELACIÓN A LA CANTIDAD DE TRABAJADORES.	X	
18	EXISTE RUTA DE EVACUACIÓN EN CASO DE EMERGENCIA Y ESTÁ DEBIDAMENTE SEÑALADA.	X	

VALORACIÓN DE CRITERIOS	CUANTIFICACIÓN DE RESPUESTA SI
DEFICIENTE	1 - 6
REGULAR	7 - 14
EFICIENTE	15 - 18

Basados en la valoración de criterios, que se establecieron como parámetro, la empresa se encuentra en una posición media, es decir, regular.

Para alcanzar la eficiencia se debe mejorar aspectos que a continuación se mencionan:

- 1- La distribución de las áreas de la empresa, este aspecto debe ser considerado para la trazabilidad del producto, que garantice la agilidad y tránsito desde las materias primas hasta el producto final y distribución. En la actualidad se encuentran algunos puntos donde se interfiere en la línea de producción y que puede ocasionar demora e incluso contaminación debido a los materiales que se utilizan dentro del proceso productivo.
- 2- Las técnicas de elaboración y agilidad del proceso, al realizar las actividades por medio empírico conlleva a generar atrasos o demora en la realización del proceso de producción, basados en un estimado y verificación de materiales requeridos se agiliza el proceso y eliminan inconvenientes en la producción.

Así también con la delegación de responsabilidades y autoridad en toma de decisiones más técnicas del área se evita esperar la solución de problemas cotidianos que demoran el proceso productivo.
- 3- En el recorrido se observa que tanto materias primas, materiales y productos terminados no son debidamente separados, tratándose de una empresa de productos perecederos se debe almacenar en distintos espacios físicos para evitar cualquier factor de contaminación. Lo que además dirige al siguiente punto.
- 4- El almacenamiento de materia prima y materiales, que no cumple con los requisitos básicos, observando materiales en áreas administrativas y materias primas en área de productos terminados.

La trazabilidad del producto es un tema primordial pues, con esto se garantiza que la línea de proceso, las condiciones de materia prima, materiales y productos terminados, sea acorde a la distribución de instalaciones, para evitar la interferencia, así como los riesgos de contaminación, siendo una empresa de procesamiento de alimentos cárnicos se debe asegurar la inocuidad de los materias primas y productos, por ello eliminar todo factor de riesgo presente dentro del proceso productivo.

Estas acciones sirven para aportar valor al producto, aportar calidad e inocuidad de los productos disponibles en el mercado de alimentos.

Anexo 8 manual de organización.

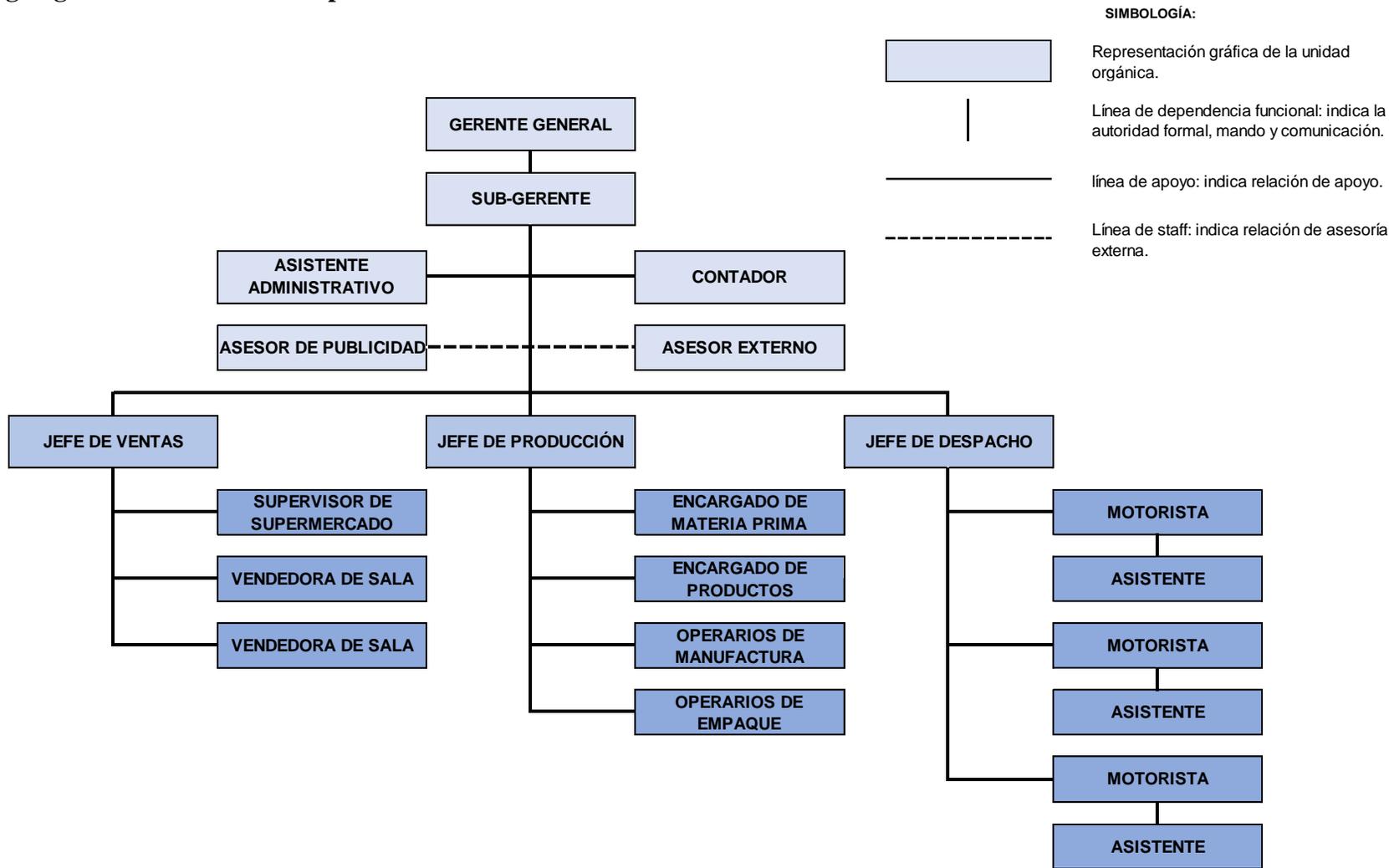
MANUAL DE ORGANIZACIÓN



EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA

2023

Organigrama embutidos La Española.



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

Atribuciones y principales actividades.

Actividades de gerente general.

Embutidos La Española	<u>Primer Nivel</u> <u>Gerente</u> <u>General</u>		
	Jerarquía: Gerente General		
	Puesto del que depende jerárquicamente: Ninguno		
	Puestos que supervisa directamente: <ul style="list-style-type: none">✓ Departamento Administrativo✓ Departamento de Producción✓ Departamento de Ventas✓ Departamento de Despacho		
Descripción General:	Se encarga de la planeación, organización, dirección y control de la empresa, además es quien mide el rendimiento de la empresa con el fin de obtener los mejores resultados.		
Principales Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Ordenar y manipular los documentos sobre las actividades realizadas, así como también las que se ejecutarán.• Designar todas las posiciones de la estructura organizativa.• Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.• Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proposiciones para la mejora continua de la empresa.• Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.		

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Actividades de jefe de producción.

Embutidos La Española	Segundo Nivel Jefe de Producción	
Jerarquía: Departamentos de producción		
Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General		
Puestos que supervisa directamente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de bodega de materia Prima ✓ Encargado de productos terminados ✓ Operarios de manufactura ✓ Operarios de cocción y empaque 		
Descripción General:	Identificar, preparar, diseñar, orientar y controlar procedimientos acordes con las metas propuestas por la empresa.	
Principales Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar controles de inventario tanto de materia prima, producción en proceso y productos terminados. ● Monitorear el desempeño del personal operativo. ● Garantizar políticas de inocuidad y calidad del producto. ● Resolución de problemas dentro de su área. 	

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Actividades de jefe de ventas.

Embutidos La Española	Tercer Nivel Jefe de Ventas	
Jerarquía: Jefe de ventas		
Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General		
Puestos que supervisa directamente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vendedoras de Salas ✓ Supervisor de supermercados 		
Descripción General:	Se encarga principalmente del desarrollo del área de ventas en la creación de estrategias para potenciar la empresa, sobre todo brindando un seguimiento oportuno a sus principales clientes.	
Principales Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa. ● Organiza y dirige al personal en la motivación para el logro de mejores resultados. ● Realiza negociaciones con clientes. ● Diseña estrategias de mercadeo 	

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Actividades de jefe de despacho.

Embutidos La Española	Cuarto Nivel Jefe de despacho	
Jerarquía: Jefe de despacho		
Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General		
Puestos que supervisa directamente: <ul style="list-style-type: none">✓ Motoristas de Ruta✓ Asistente de Ruta		
Descripción General:	Se encarga de las labores de despacho asignando diferentes rutas a los motoristas y al mismo tiempo elabora controles de los inventarios para su comercialización.	
Principales Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Despacho del producto.● Entrega de rutas a los motoristas.● Verificación de producto a almacén seleccionándolos por el tipo de producto.	

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

MANUAL DE PROCESOS



EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA

2023

Procedimientos

Compra de materia prima.

Compra de materia prima		
Paso N°	Responsable	Acción
1	Encargado de bodega	Se evalúan las existencias de materia prima.
2	Encargado de bodega	Elaboración de un listado de los requerimientos de materia prima.
3	Encargado de bodega	Traslada la solicitud de requerimiento de materia prima al jefe de producción.
4	Jefe de Producción	Evalúa la solicitud de compra.
5	Jefe de Producción	Traslada la solicitud a asistente administrativo.
6	Asistente Administrativo	Verifica en el control de las existencias.
7	Asistente Administrativo	Traslada la solicitud a la Gerencia.
8	Gerente General	Se contacta con los proveedores.
9	Gerente General o Asistente Administrativo	Verificar los precios con los diferentes proveedores.
10	Gerente General	Selecciona el proveedor.
11	Gerente General	Analiza y aprueba la compra.
12	Asistente Administrativo	Elabora la orden de compra.
13	Asistente Administrativo	Imprime el documento de la orden de compra.
14	Encargado de bodega	Recibe los insumos al contado y cancela.
15	Encargado de bodega	Recibe los insumos al crédito y registra el crédito fiscal.
16	Asistente Administrativo	Registra en el sistema los materiales.
17	Asistente Administrativo o vendedora de sala	Firma y sella la factura.
18	Vendedora de sala	Entrega comprobante a Asistente Administrativo.
19	Asistente Administrativo	Traslada la información a la Gerencia.
20	Gerente General	Verifica la factura de materia prima recibida.
21	Gerente General	Traslada al contador.
22	Asistente Administrativo	Separa las facturas en al contado y crédito.
23	Asistente Administrativo	Si es al contado se archiva la factura.

Cobro de ventas al crédito.

Cobro de ventas al crédito		
Paso N°	Responsable	Acción
1	Asistente Administrativo	Verificación del vencimiento de la factura.
2	Asistente Administrativo	Diseñar un documento con el listado de clientes a cobrar.
3	Asistente Administrativo	Entrega al encargado de ruta las facturas a cobrar.
4	Asistente Administrativo	Comunica a Gerente el listado de los cobros a efectuar.
5	Motorista de ruta o asistente de ruta	Entrega la factura al cliente de la cantidad a cancelar.
6	Motorista de ruta o asistente de ruta	Verifican la cantidad a cobrar.
7	Motorista de ruta o asistente de ruta	Entrega la factura cancelada con su firma.
8	Asistente de ruta	Entrega factura al cliente.
9	Motorista de ruta	Traslada el dinero a la empresa.
10	Asistente Administrativo	Procesa en el sistema las cantidades recibidas.
11	Asistente Administrativo	Elimina las facturas canceladas del sistema.
12	Asistente Administrativo	Elabora informe al Gerente de los cobros realizados.
13	Gerente General	Revisa los movimientos efectuados.

Facturación y entrega de pedido

Facturación y entrega de pedido		
Paso N°	Responsable	Acción
1	Gerente General o Asistente Administrativo	Se verifican las existencias en las diferentes salas de venta.
2	Gerente General o Asistente Administrativo	Se establecen rutas a los distribuidores y motoristas en las salas que es requerido.
3	Motorista de ruta	Inicia la distribución del producto en la ruta asignada.
4	Asistente de ruta	Procede a establecer un orden de las salas asignadas.
5	Asistente de ruta	Verifica el nombre los clientes.
6	Motorista o asistente de ruta	Colocan los productos en las cámaras refrigerantes.
7	Asistente de ruta	Verifica las existencias.
8	Asistente de ruta	Evalúa la cantidad de productos en las cámaras refrigerantes, si se requiere se elabora orden; sino solo se verifica la cantidad.
9	Motorista o asistente de ruta	Elabora la orden de los productos que se requieren en determinada sala.
10	Asistente de ruta	Traslada la orden a la empresa.
11	Asistente de ruta	Entrega la nota donde se detalla los productos que se requieren por sala de venta.
12	Asistente Administrativo	Evalúa las ordenes entregadas por los encargados de ruta.
13	Asistente Administrativo	Traslada la información al Gerente.
14	Gerente General	Coordina con el jefe de producción las unidades y los tipos de embutidos que se requieren en las salas de venta.
15	Jefe de Producción	Elabora un documento de los productos requeridos.
16	Jefe de Producción	Traslada factura al área de despacho.
17	Jefe de Despacho	Prepara las órdenes a entregar.
18	Jefe de Despacho	Entrega los embutidos correspondientes a los diferentes distribuidores de rutas.
19	Motorista o asistente de ruta	Revisa que el pedido este completo.
20	Motorista de ruta	Traslada el producto con su respectivo cliente.
21	Motorista o asistente de ruta	Entrega el pedido al cliente.
22	Asistente de ruta	Pregunta si se cancelara o será al crédito, si se cancela se entrega factura, sino se entrega el crédito fiscal y se establece fecha de cancelación.

23	Asistente de ruta	Verifica la cantidad a cancelar.
24	Asistente de ruta	Firma la factura cancelada.
25	Motorista o asistente de ruta	Trasladan el dinero y las facturas que serán canceladas en fecha establecida a la empresa.
26	Asistente de ruta	Entrega el dinero y facturas que se realizaron a l crédito a vendedora de sala.
27	Vendedora de sala	Entrega dinero y comprobantes de crédito a asistente administrativo.
28	Asistente Administrativo	Firma de recibido.
29	Asistente Administrativo	Verifica la cantidad de dinero y los comprobantes de crédito.
30	Asistente Administrativo	Archiva los comprobantes para próximos pagos que realizaran sus clientes, en el tiempo establecido.

Reclutamiento, selección y contratación

Reclutamiento, selección y contratación		
Paso N°	Responsable	Acción
1	Jefe de Área	El área solicitante presenta el requerimiento de personal para ocupar determinado puesto.
2	Jefe de Área	Traslada a la gerencia el requerimiento.
3	Gerente General	Revisa la solicitud y evalúa.
4	Gerente General	Si considera que es necesario contratar a alguien para llenar ese puesto acepta; sino rechaza la solicitud.
5	Asistente Administrativo	Diseña un programa de reclutamiento y selección.
6	Asistente Administrativo	Entrega el documento con los requerimientos al Gerente, este evalúa para proceder a aceptar nuevas solicitudes.
7	Asistente Administrativo	Establece un día para recibir solicitudes de posibles contrataciones.
8	Asistente Administrativo	Recibe las hojas de vida de los postulantes.
9	Asistente Administrativo	Selecciona a los aspirantes que cumplen los requisitos.
10	Asistente Administrativo	Desarrolla un proceso de entrevista para conocer a los postulantes.
11	Asistente Administrativo	Traslada las hojas de vida de los postulantes seleccionados a la gerencia.
12	Gerente General	Establece el día de la entrevista.
13	Gerente General	Elabora un consolidado del desempeño en la entrevista.
14	Gerente General	Empieza el periodo de prueba en el área a la que está aplicando.
15	Jefe de Área	Evalúa su desempeño.
16	Jefe de Área	Transfiere la información a la gerencia.
17	Gerente General	Verifica los resultados.
18	Gerente General	Si su desempeño fue excelente se acepta para ocupar el puesto, sino se rechaza.
19	Gerente General	Autoriza su contratación y firma el documento correspondiente.
20	Gerente General	Solicita toda su documentación.
21	Asistente Administrativo	Elabora la documentación correspondiente.
22	Gerente General	Autoriza y firma el nuevo contrato.
23	Jefe de Área	Recibe al nuevo colaborador en su área.
24	Jefe de Área	Incorpora al nuevo colaborador en la ejecución de cada una actividad.
25	Jefe de Área	Facilita los diferentes manuales con las indicaciones pertinentes para conocer mejor la empresa.

Elaboración de embutidos crudos y cocidos

Elaboración de embutidos crudos y cocidos		
Paso N°	Responsable	Acción
1	Colaborador de Producción	Recepción de materia prima.
2	Colaborador de Producción	Verificar que el pedido sea el solicitado.
3	Colaborador de Producción	Verificar si la materia prima cumple con los estándares de calidad, sino se rechaza.
4	Colaborador de Producción	Es la materia prima solicitada bajo los requerimientos exigidos.
5	Encargado de Bodega	Almacena la materia prima, luego de la revisión.
6	Colaborador de Producción	Saca las carnes de los congeladores.
7	Colaborador de Producción	Se limpian y lavan las carnes.
8	Colaborador de Producción	Se corta la carne (cerdo o res).
9	Colaborador de Producción	Se prepara la carne en trozos.
10	Colaborador de Producción	Muele la carne para cada uno de los embutidos.
11	Colaborador de Producción	Agrega los respectivos condimentos para cada tipo de embutido.
12	Colaborador de Producción	Se embuten.
13	Colaborador de Producción	Según el tipo de embutido este decide si será en tripa natural o sintética.
14	Colaborador de Producción	Se procede a embutir.
15	Colaborador de Producción	Se realiza el atado, para separar cada una de las unidades de embutidos.
16	Colaborador de Producción	Luego se separan los embutidos que son crudos y cocidos, y en caso de ser cocidos pasan al área de cocción.
17	Encargado del área cocción	Llévalos embutidos que requieren cocimiento, estableciendo los tiempos necesarios para la cocción.
18	Encargado del área cocción	Saca los embutidos de los hornos, para luego esperar a que enfrién.
19	Encargado del área cocción	Lleva los embutidos al área de empaque.
20	Encargado de empaque.	Separa los embutidos crudos y cocidos.
21	Encargado de empaque.	Decide si el empackado será al vacío o a granel.
22	Encargado de empaque.	Empaca las cantidades requeridas.
23	Encargado de despacho.	Recibe el producto y lo coloca en las cámaras refrigerantes correspondientes, para su distribución.

Anexo 10 manual de procedimientos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



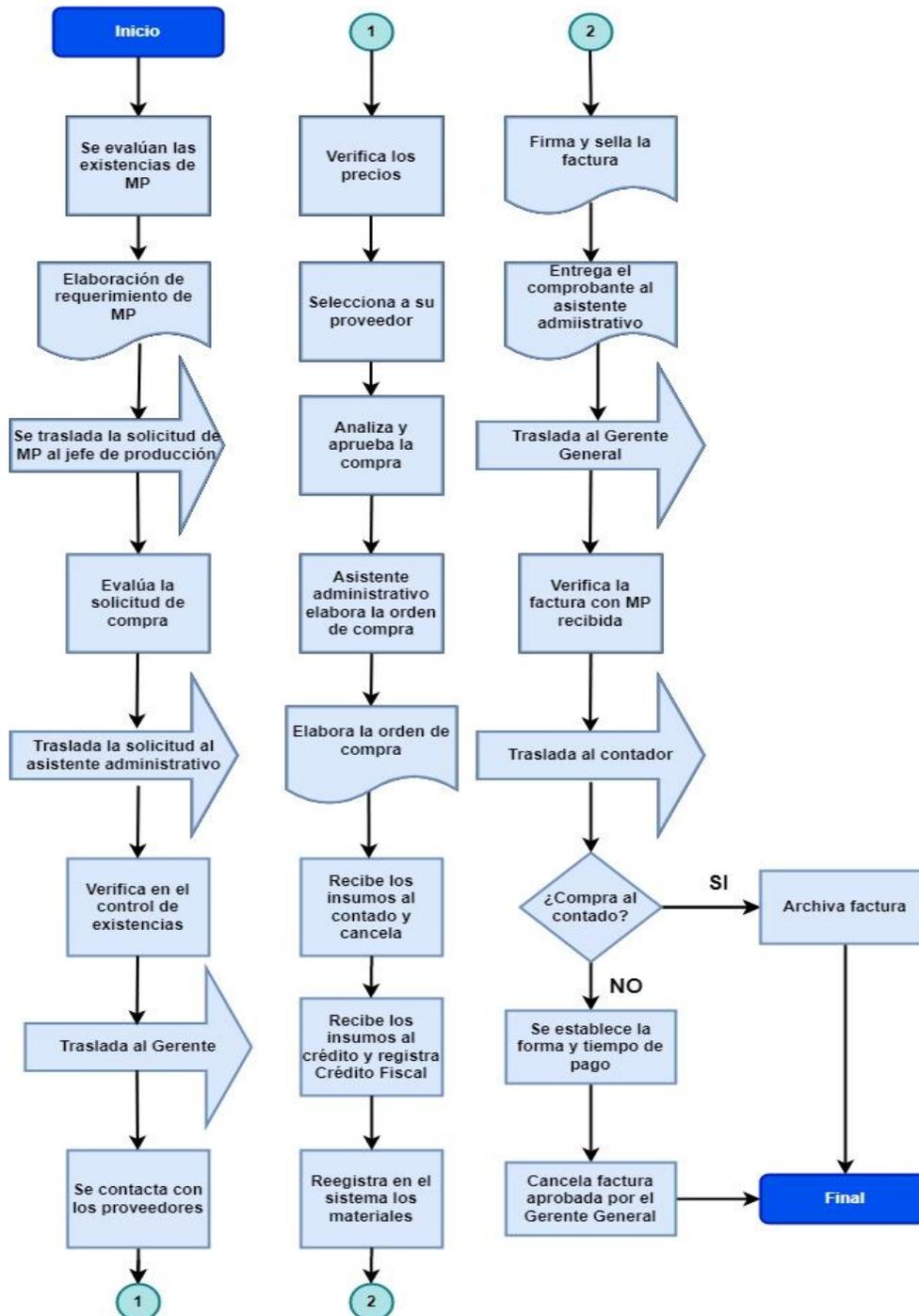
EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA

2023

Simbología de flujogramas.

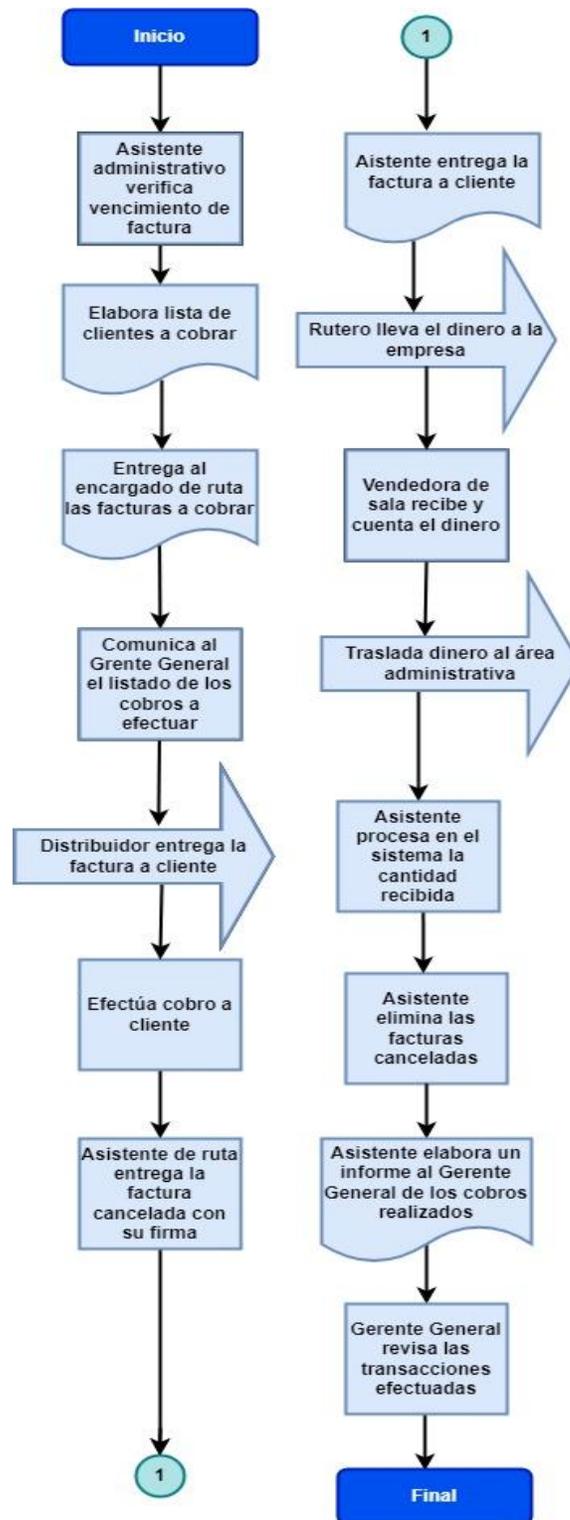
Para la elaboración de los flujogramas se utiliza la simbología del Instituto Nacional Americano de Estándares (American National Standard Institute, ANSI) (Ver Pagina 44).

Flujograma 1 compra de materia prima.



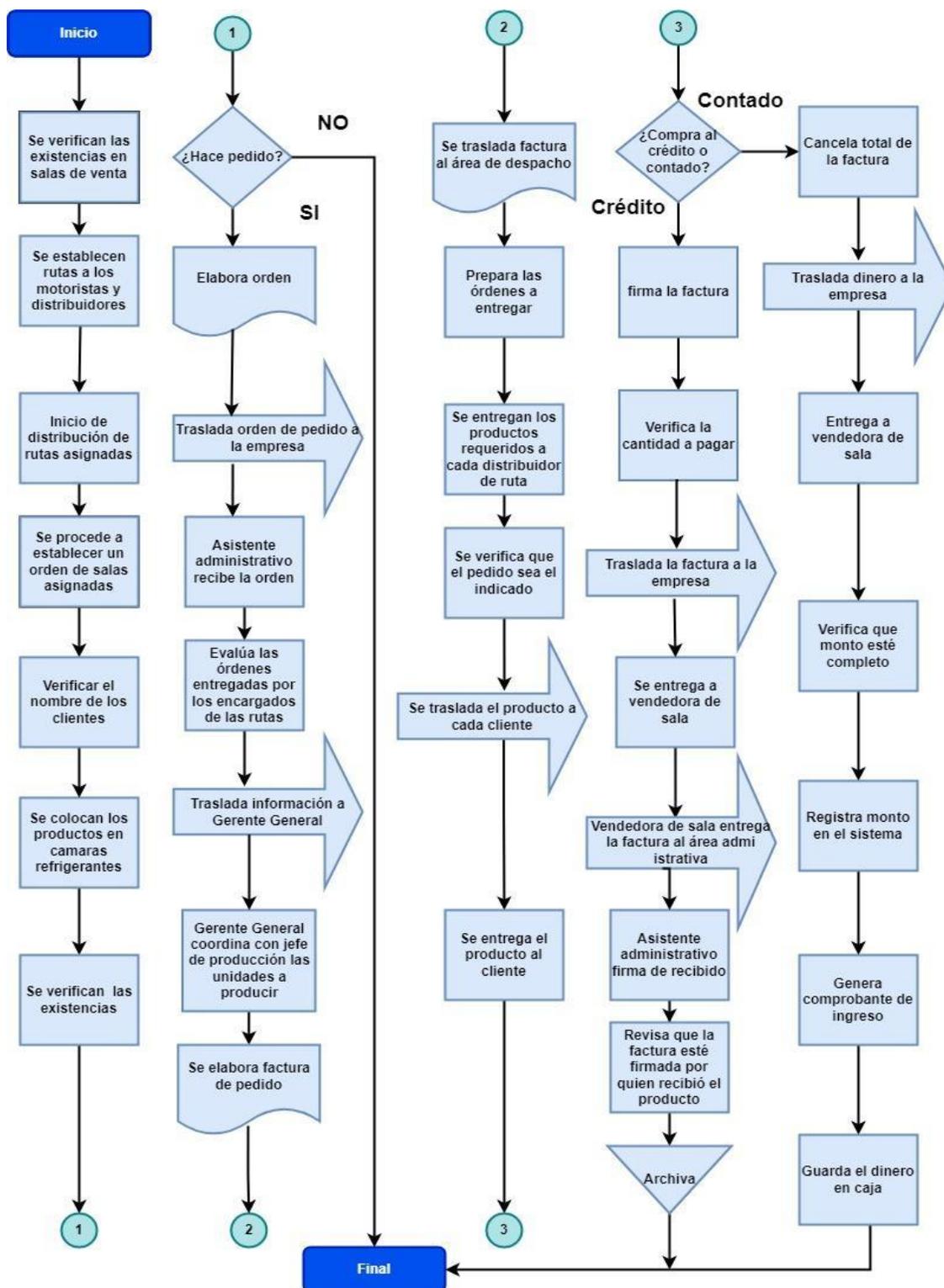
Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Flujograma 2 cobro de ventas al crédito.



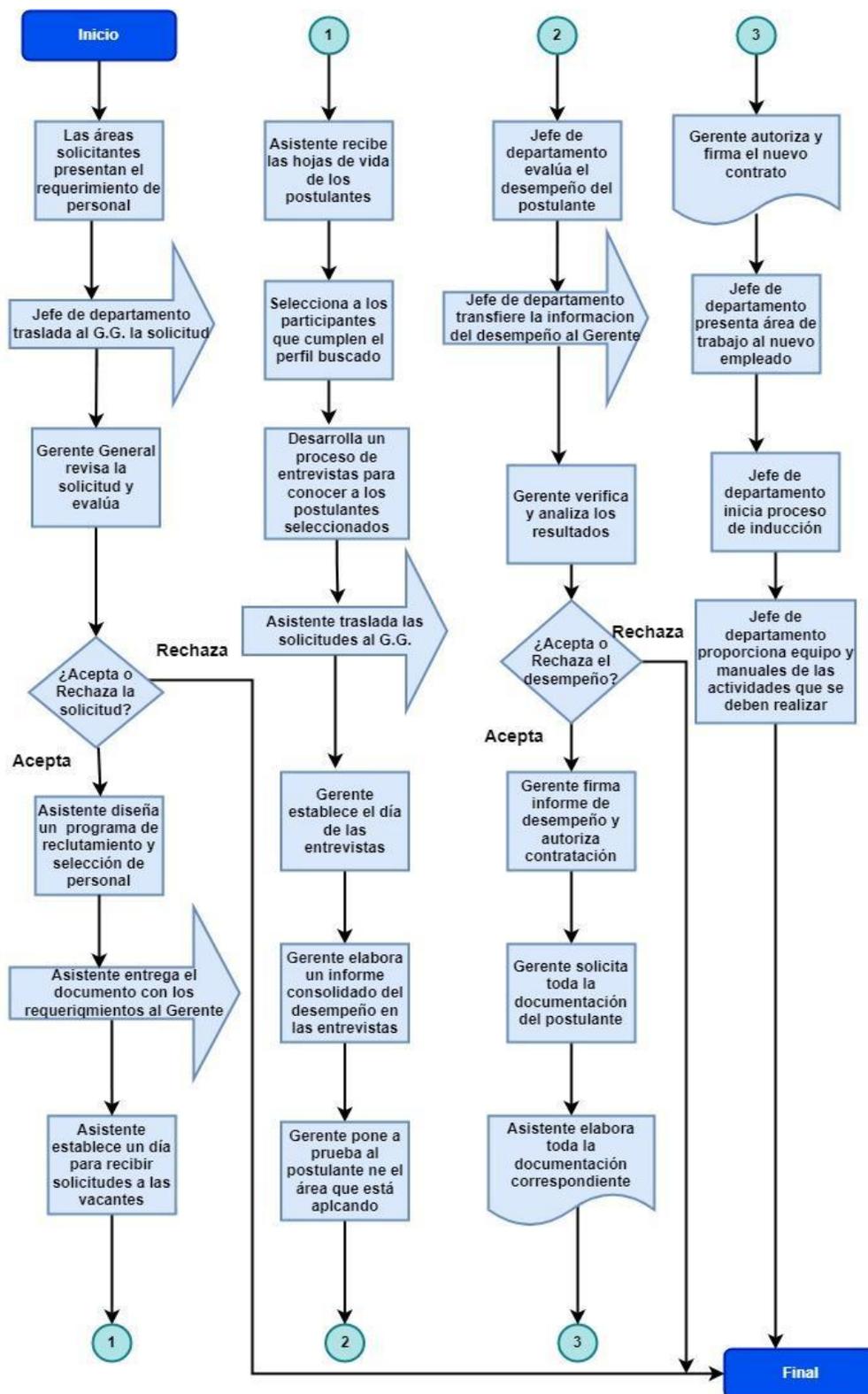
Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Flujograma 3 facturación y entrega de pedido.



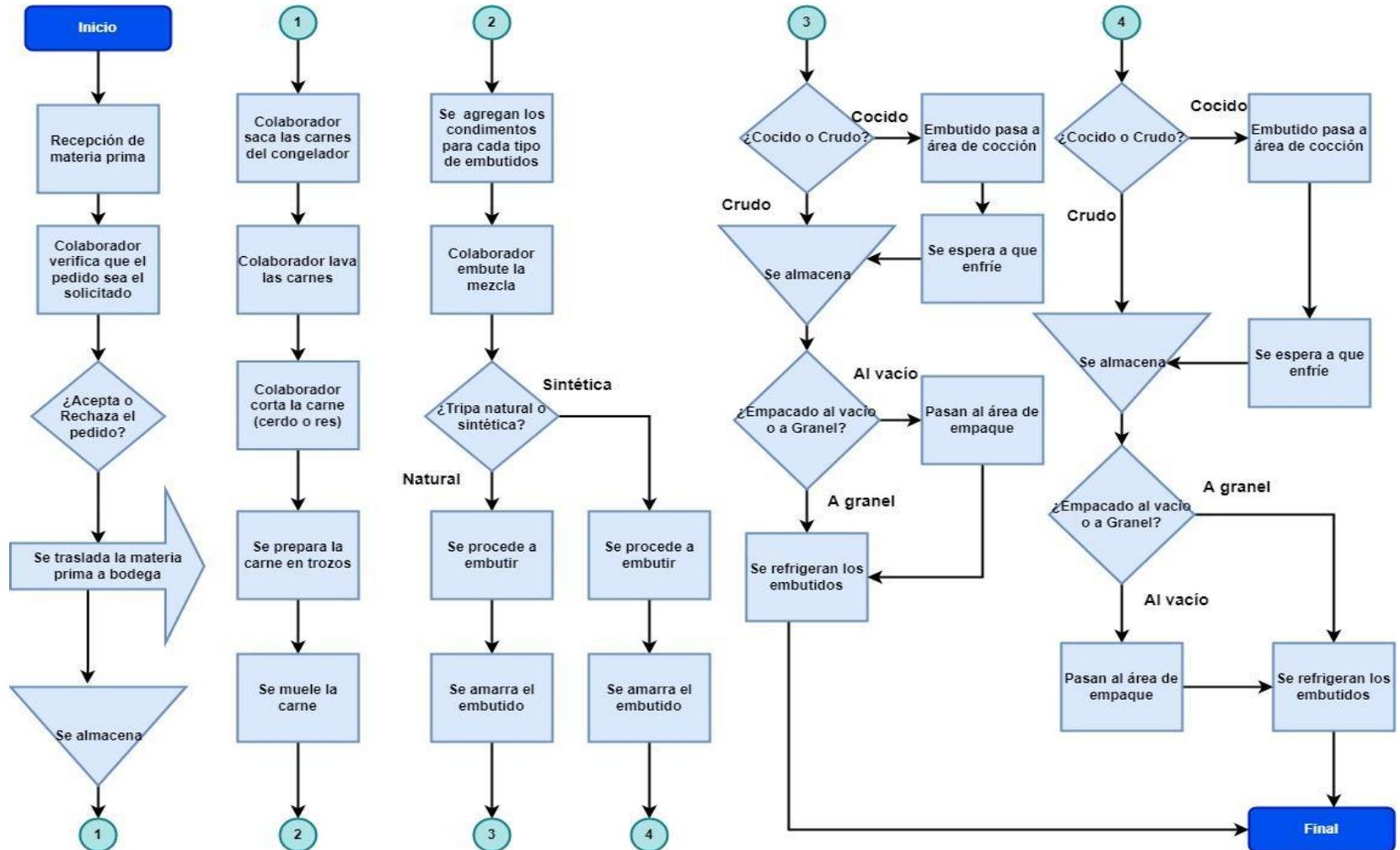
Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Flujograma 4 reclutamiento, selección y contratación.



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Flujograma 5 elaboración de embutidos crudos y cocidos.



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Anexo 12 estados financieros proyectados.

Embutidos La Española. Balance general proforma al 31 de diciembre. Expresado en dólares de los estados unidos de américa.

	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES	\$70,844.26	\$80,598.88	\$94,151.05	\$108,290.15
efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 26,832.27	\$ 32,872.88	\$ 30,893.49	\$ 62,944.40
Caja general	\$ 26,832.27	\$ 32,872.88	\$ 30,893.49	\$ 62,944.40
cuentas por cobrar	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,644.44	\$ 3,339.37
Ciéntas	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00	\$ 3,644.44	\$ 3,339.37
inventarios	\$ 36,281.58	\$ 33,781.68	\$ 32,826.44	\$ 32,821.39
Materiales Locales	\$ 36,281.58	\$ 33,781.68	\$ 32,826.44	\$ 32,821.39
pagos anticipados	\$ 4,010.76	\$ 4,398.37	\$ 4,726.58	\$ 3,173.08
Pagos a cuenta ER	\$ 4,010.76	\$ 4,398.37	\$ 4,726.58	\$ 3,173.08
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 9,383.72	\$ 9,383.72	\$ 9,383.72	\$ 9,383.72
propiedad, planta y equipo	\$ 63,233.08	\$ 63,233.08	\$ 63,233.08	\$ 63,233.08
Instalaciones	\$ 2,277.88	\$ 2,277.88	\$ 2,277.88	\$ 2,277.88
Equipo de transporte	\$ 32,633.17	\$ 32,633.17	\$ 32,633.17	\$ 32,633.17
Mobiliario y equipo de sala de ventas	\$ 23,782.42	\$ 23,782.42	\$ 23,782.42	\$ 23,782.42
Accesorios y herramientas	\$ 1,113.78	\$ 1,113.78	\$ 1,113.78	\$ 1,113.78
Otros bienes y reservas	\$ 1,427.84	\$ 1,427.84	\$ 1,427.84	\$ 1,427.84
depreciación acumulada	\$(38,848.37)	\$(38,848.37)	\$(38,848.37)	\$(38,848.37)
Instalaciones	\$ [2,083.40]	\$ [2,083.40]	\$ [2,083.40]	\$ [2,083.40]
Equipo de transporte	\$ [28,773.23]	\$ [28,773.23]	\$ [28,773.23]	\$ [28,773.23]
Mobiliario y equipo de sala de ventas	\$ [21,273.97]	\$ [21,273.97]	\$ [21,273.97]	\$ [21,273.97]
Accesorios y herramientas	\$ [336.23]	\$ [336.23]	\$ [336.23]	\$ [336.23]
Otros bienes y reservas	\$ [1,427.84]	\$ [1,427.84]	\$ [1,427.84]	\$ [1,427.84]
TOTAL ACTIVO	\$80,230.28	\$89,989.10	\$103,536.77	\$118,633.87
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	\$11,493.88	\$ 9,742.82	\$ 11,023.72	\$ 12,863.20
cuentas y documentos por pagar	\$ 8,420.22	\$ 3,105.08	\$ 3,800.72	\$ 7,039.37
Proveedores	\$ 4,373.00	\$ 4,373.00	\$ 3,800.72	\$ 7,039.37
Acreedores	\$ 3,845.22	\$ 380.08	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 2,773.76	\$ 4,426.15	\$ 4,820.82	\$ 3,242.26
Impuesto sobre la renta	\$ 732.64	\$ 2,610.90	\$ 2,886.23	\$ 3,129.67
Impuesto de IVA	\$ 933.29	\$ 730.23	\$ 729.06	\$ 727.27
Impuesto de pago a cuenta	\$ 1,108.23	\$ 1,084.40	\$ 1,234.91	\$ 1,335.42
Retenciones por pagar	\$ -	\$ 127.08	\$ 374.82	\$ 761.27
PASIVO CON CORRIENTE				
PATRIMONIO	\$68,084.30	\$80,220.78	\$ 92,511.05	\$105,772.67
capital personal	\$ 60,350.90	\$ 69,084.30	\$ 80,230.78	\$ 92,511.05
utilidades del ejercicio	\$ 8,473.40	\$ 11,126.48	\$ 12,290.27	\$ 13,261.62
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$80,230.28	\$89,989.10	\$103,536.77	\$118,633.87

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Embutidos La Española.
Balance general proforma al 31 de diciembre.
Expresado en dólares de los estados unidos de américa.

		2021		2022		2023		2024
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES	15%	\$ 125,529.40	14%	\$ 143,078.37	14%	\$ 162,415.78	10%	\$ 178,626.37
efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 74,934.71		\$ 86,965.32		\$ 98,975.93		\$ 106,537.88
Caja general	19%	\$ 74,934.71	18%	\$ 86,965.32	14%	\$ 98,975.93	7%	\$ 106,537.88
cuentas por cobrar		\$ 11,624.78		\$ 15,544.86		\$ 20,359.15		\$ 26,339.37
Clientes	39%	\$ 11,624.78	34%	\$ 15,544.86	31%	\$ 20,359.15	29%	\$ 26,339.37
inventarios		\$ 33,406.71		\$ 34,626.88		\$ 36,741.28		\$ 40,021.59
Mercaderías locales	2%	\$ 33,406.71	4%	\$ 34,626.88	6%	\$ 36,741.28	9%	\$ 40,021.59
pagos anticipados		\$ 5,563.20		\$ 5,951.31		\$ 6,339.42		\$ 6,727.53
Pago a cuenta ISR	7%	\$ 5,563.20	7%	\$ 5,951.31	7%	\$ 6,339.42	6%	\$ 6,727.53
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 9,385.72		\$ 9,385.72		\$ 9,385.72		\$ 9,855.00
propiedad, planta y equipo		\$ 63,285.09		\$ 63,285.09		\$ 63,285.09		\$ 66,396.84
Instalaciones	0%	\$ 2,277.88	0%	\$ 2,277.88	0%	\$ 2,277.88	5%	\$ 2,391.77
Equipo de transporte	0%	\$ 32,633.17	0%	\$ 32,633.17	0%	\$ 32,633.17	5%	\$ 34,264.83
Mueblario y equipo de sala de ventas	0%	\$ 25,782.42	0%	\$ 25,782.42	0%	\$ 25,782.42	5%	\$ 27,071.54
Accesorios y herramientas	0%	\$ 1,113.78	0%	\$ 1,113.78	0%	\$ 1,113.78	5%	\$ 1,169.47
Otros bienes y enseres	0%	\$ 1,427.84	0%	\$ 1,427.84	0%	\$ 1,427.84	5%	\$ 1,499.23
depreciación Acumulada		\$ (53,849.37)		\$ (53,849.37)		\$ (53,849.37)		\$ (56,541.84)
Instalaciones	0%	\$ (2,085.40)	0%	\$ (2,085.40)	0%	\$ (2,085.40)	5%	\$ (2,137.17)
Equipo de transporte	0%	\$ (28,773.88)	0%	\$ (28,773.88)	0%	\$ (28,773.88)	5%	\$ (30,212.57)
Mueblario y equipo de sala de ventas	0%	\$ (21,275.97)	0%	\$ (21,275.97)	0%	\$ (21,275.97)	5%	\$ (22,339.77)
Accesorios y herramientas	0%	\$ (336.28)	0%	\$ (336.28)	0%	\$ (336.28)	5%	\$ (353.09)
Otros bienes y enseres	0%	\$ (1,427.84)	0%	\$ (1,427.84)	0%	\$ (1,427.84)	5%	\$ (1,499.23)
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 134,915.12</u>		<u>\$ 152,464.09</u>		<u>\$ 171,801.50</u>		<u>\$ 188,481.37</u>
PASIVO Y PATRIMONIO								
PASIVO CORRIENTE		\$ 14,700.68	12%	\$ 16,538.16		\$ 13,397.64		\$ 15,228.74
cuentas y documentos por pagar		\$ 8,286.18		\$ 9,250.92		\$ 5,006.32		\$ 5,459.28
Proveedores	17%	\$ 8,286.18	12%	\$ 9,250.92	-46%	\$ 5,006.32	9%	\$ 5,459.28
Acreedores		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Impuestos por pagar		\$ 5,686.14		\$ 6,351.79		\$ 7,288.78		\$ 8,454.83
Impuesto sobre la renta	9%	\$ 3,424.73	15%	\$ 3,941.66	19%	\$ 4,708.14	21%	\$ 5,707.50
Impuesto de IVA	-0.25%	\$ 725.48	-0.25%	\$ 725.69	0%	\$ 725.69	5%	\$ 759.87
Impuesto de pago a cuenta	11%	\$ 1,535.93	10%	\$ 1,684.44	9%	\$ 1,836.95	8%	\$ 1,987.46
Retenciones por pagar		\$ 748.36		\$ 935.45		\$ 1,122.54	17%	\$ 1,309.63
PASIVO NO CORRIENTE								
PATRIMONIO		\$ 120,214.44		\$ 135,925.93		\$ 153,425.86		\$ 173,252.63
capital personal	14%	\$ 105,772.67	14%	\$ 120,214.44	13%	\$ 135,925.93	13%	\$ 153,425.86
utilidades del ejercicio	9%	\$ 14,441.77	9%	\$ 15,711.49	11%	\$ 17,499.92	13%	\$ 19,826.77
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>\$ 134,915.12</u>		<u>\$ 152,464.09</u>		<u>\$ 166,825.50</u>		<u>\$ 188,481.37</u>

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Embutidos La Española.
Balance general proforma al 31 de diciembre.
Expresado en dólares de los estados unidos de américa.

	2025		2026		2027	
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	10%	\$ 208,413.75	10%	\$ 232,877.83	17%	\$ 273,150.73
efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 117,458.67		\$ 130,261.72		\$ 143,008.94
Caja general	11%	\$ 117,458.67	11%	\$ 130,261.72	10%	\$ 143,008.94
cuentas por cobrar		\$ 33,928.56		\$ 43,414.97		\$ 58,336.20
Clientes	29%	\$ 33,928.56	28%	\$ 43,414.97	34%	\$ 58,336.20
inventarios		\$ 44,910.88		\$ 51,697.39		\$ 63,918.73
Meraderías Locales	12%	\$ 44,910.88	15%	\$ 51,697.39	24%	\$ 63,918.73
pagos anticipados		\$ 7,115.64		\$ 7,508.75		\$ 7,891.86
Pago a cuenta ISR	6%	\$ 7,115.64	5%	\$ 7,508.75	5%	\$ 7,891.86
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 10,347.76		\$ 10,865.14		\$ 11,408.40
propiedad, planta y equipo		\$ 69,716.69		\$ 73,202.2		\$ 76,862.65
Instalaciones	5%	\$ 2,511.36	5%	\$ 2,636.98	5%	\$ 2,768.78
Equipo de transporte	5%	\$ 35,978.07	5%	\$ 37,776.97	5%	\$ 39,665.82
Mobiliario y equipo de sala de ventas	5%	\$ 28,425.12	5%	\$ 29,846.37	5%	\$ 31,338.69
Accesorios y herramientas	5%	\$ 1,227.94	5%	\$ 1,289.34	5%	\$ 1,353.81
Otros bienes y enseres	5%	\$ 1,574.19	5%	\$ 1,652.90	5%	\$ 1,735.55
depreciación Acumulada		\$ (59,368.93)		\$ (62,337.38)		\$ (65,454.25)
Instalaciones	5%	\$ (2,244.08)	5%	\$ (2,356.28)	5%	\$ (2,474.04)
Equipo de transporte	5%	\$ (31,728.23)	5%	\$ (33,309.36)	5%	\$ (34,974.83)
Mobiliario y equipo de sala de ventas	5%	\$ (28,456.76)	5%	\$ (29,629.59)	5%	\$ (30,861.07)
Accesorios y herramientas	5%	\$ (370.75)	5%	\$ (389.29)	5%	\$ (403.75)
Otros bienes y enseres	5%	\$ (1,574.19)	5%	\$ (1,652.90)	5%	\$ (1,735.55)
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 213,761.51</u>		<u>\$ 243,742.97</u>		<u>\$ 284,559.13</u>
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE		\$ 17,454.16		\$ 19,112.04		\$ 23,693.81
cuentas y documentos por pagar		\$ 5,934.98		\$ 4,955.14		\$ 5,767.10
Proveedores	9%	\$ 5,934.98	-17%	\$ 4,955.14	16%	\$ 5,767.10
Acreedores		\$ -		\$ -		\$ -
Impuestos por pagar		\$ 10,022.46		\$ 12,473.09		\$ 16,055.81
Impuesto sobre la renta	24%	\$ 7,086.62	32%	\$ 9,346.85	36%	\$ 12,737.17
Impuesto de IVA	5%	\$ 797.87	5%	\$ 837.76	5%	\$ 879.65
Impuesto de pago a cuenta	8%	\$ 2,137.97	7%	\$ 2,288.48	7%	\$ 2,438.99
Retenciones por pagar		\$ 1,496.72		\$ 1,683.81	11%	\$ 1,870.90
PASIVO CON CORRIENTE						
PATRIMONIO		\$ 196,307.35		\$ 224,630.93		\$ 260,865.32
capital personal	13%	\$ 173,257.63	13%	\$ 196,307.35	14%	\$ 224,630.93
utilidades del ejercicio	16%	\$ 23,049.72		\$ 28,323.58		\$ 36,234.39
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>\$ 213,761.51</u>		<u>\$ 243,742.97</u>		<u>\$ 284,559.13</u>

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Embutidos La Española.

Estado de resultados proforma del 01 de enero al 31 de diciembre.

Expresado en dólares de los estados unidos de américa.

	2017		2018		2019		2020		2021		2022
Ventas netas	\$ 230,150.88		\$ 262,792.87	10%	\$ 299,072.16	8%	\$ 312,197.93	9%	\$ 340,295.74	10%	\$ 374,325.32
costo de ventas	\$ 114,915.91		\$ 123,495.38	10%	\$ 135,844.92	8%	\$ 146,712.51	9%	\$ 159,916.64	10%	\$ 175,908.30
utilidad bruta	\$ 115,234.97		\$ 139,297.49		\$ 153,227.24		\$ 165,485.42		\$ 180,379.11		\$ 198,417.02
gastos de operación	\$ 106,028.93		\$ 125,500.11		\$ 138,050.12		\$ 149,094.13		\$ 162,512.60		\$ 178,763.96
gastos de administración	\$ 4,557.72	\$	\$ 13,048.46	10%	\$ 14,353.31	8%	\$ 15,501.57	9%	\$ 16,896.71	10%	\$ 18,596.38
gastos de venta	\$ 101,330.36	\$	\$ 112,125.47	10%	\$ 123,338.02	8%	\$ 133,205.06	9%	\$ 145,193.51	10%	\$ 159,712.86
gastos financieros	\$ 140.85	\$	\$ 366.18	10%	\$ 358.80	8%	\$ 387.50	9%	\$ 422.38	10%	\$ 464.61
utilidad antes de impuestos	\$ 9,206.04	\$	\$ 13,797.38		\$ 15,177.12		\$ 16,391.29		\$ 17,866.50		\$ 19,653.15
(+) gastos no deducibles	\$ -	\$	\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00
monto sujeto a renta	\$ 9,206.04	\$	\$ 18,597.38		\$ 19,977.12		\$ 21,191.29		\$ 22,666.50		\$ 24,453.15
(-) impuestos sobre la renta	\$ 732.64	\$	\$ 2,610.90		\$ 2,896.85		\$ 3,129.67		\$ 3,424.73		\$ 3,941.66
(-) gastos no deducibles	\$ -	\$	\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00
Utilidad neta del ejercicio	\$ 8,473.40	\$	\$ 11,186.48		\$ 12,280.27		\$ 13,261.62		\$ 14,441.77		\$ 15,711.49

		2023		2024		2025		2026		2027
Ventas netas	13%	\$ 422,987.61	15%	\$ 486,435.75	18%	\$ 573,994.19	29%	\$ 717,492.73	30%	\$ 932,740.55
costo de ventas	13%	\$ 198,776.38	15%	\$ 228,592.84	18%	\$ 269,739.55	29%	\$ 337,174.44	30%	\$ 438,326.77
utilidad bruta		\$ 224,211.23		\$ 257,842.91		\$ 304,254.64		\$ 380,318.30		\$ 494,413.79
gastos de operación		\$ 202,003.16		\$ 232,303.64		\$ 274,118.29		\$ 342,647.87		\$ 445,442.23
gastos de administración	13%	\$ 21,002.61	15%	\$ 24,153.00	18%	\$ 28,500.55	29%	\$ 35,625.68	30%	\$ 46,313.39
gastos de venta	13%	\$ 180,475.54	15%	\$ 207,546.87	18%	\$ 244,905.30	29%	\$ 306,131.63	30%	\$ 397,971.12
gastos financieros	13%	\$ 525.01	15%	\$ 603.77	18%	\$ 712.44	29%	\$ 890.56	30%	\$ 1,157.72
utilidad antes de impuestos		\$ 22,208.06		\$ 25,539.27		\$ 30,136.34		\$ 37,670.43		\$ 48,971.56
(+) gastos no deducibles		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00
montos sujetos a renta		\$ 27,008.06		\$ 30,339.27		\$ 34,936.34		\$ 42,470.43		\$ 53,771.56
(-) impuesto sobre la renta		\$ 4,708.14		\$ 5,707.50		\$ 7,086.62		\$ 9,346.85		\$ 12,737.17
(-) gastos no deducibles		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00		\$ 4,800.00
Utilidad neta del ejercicio		\$ 17,499.92		\$ 19,831.77		\$ 23,049.72		\$ 28,323.58		\$ 36,234.39

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Información adicional:

La información previamente presentada se proyectó mediante Estados Financieros Proforma, tomando como base los estados financieros de Embutidos la Española para el ejercicio comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018, obtenidos por medio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Cálculo de impuesto sobre la renta. (obligaciones de los comerciantes individuales):

Para calcular el impuesto sobre la renta, a la utilidad antes de impuesto se suman los gastos no deducibles para determinar el monto sujeto a renta y aplica según la siguiente tabla:

	Desde	Hasta	% a aplicar	Sobre el exceso de:	Más cuota fija
I Tramo	\$0.01	\$4,064.01	Exento		
II Tramo	\$4,064.01	\$9,142.87	10%	\$4,064.01	\$212.12
III Tramo	\$9,142.87	\$22,857.15	20%	\$9,142.87	\$720.00
IV Tramo	\$22,857.15	En adelante	30%	\$22,857.15	\$3,462.86

Fuente: miempresa.gob.sv

(<https://miempresa.gob.sv/servicios/obligaciones/comerciantes/#:~:text=Los%20comerciantes%20que%20retengan%20mensualmente,al%20impuesto%20sobre%20la%20renta.>) FECHA DE

CONSULTA: 04/06/2021.

Las ventas proyectadas se distribuirán en los doce meses de acuerdo a los incrementos o disminuciones identificadas que presentan según estimaciones proporcionadas por la gerente general de la entidad que representa al subsector en estudio, los porcentajes se exponen a continuación:

MES	PORCENTAJE
Enero	5%
Febrero	5%
Marzo	5%
Abril	5%
Mayo	10%
Junio	6%
Julio	6%
Agosto	15%
Septiembre	6%
Octubre	8%
Noviembre	12%
Diciembre	17%
TOTAL	100%

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Los meses que presentan mayor nivel de ventas es mayo (día de la Madre), agosto (Fiestas Agostinas), noviembre y diciembre (Época de Navidad y Fin de Año), ya que los hoteles y restaurantes (clientes mayoristas de Embutidos La Española) incrementan la cantidad de huéspedes y comensales por los diferentes períodos de vacaciones durante el año. Antes de realizar el prorrateo porcentual de la distribución mensual de las Venta, es necesario aclarar que la entidad elabora diferentes tipos de productos cárnicos, por lo tanto, para el desarrollo del presente trabajo se hará una clasificación de los productos en cuatro líneas de artículos como se detalla en el siguiente cuadro:

Butifarras	Chorizos	Salchichones	Otros
Butifarra Catalana	Argentino	Con Aceitunas	Salchicha Italiana
Butifarra De Cerdo	De Cerdo	Con Alcaparras	Chicharrón En Trozos
Butifarra De Res	De Cojute	Con Ciruelas	Tocino
	De Res	Con Jalapeños	Chicharrón Molido
		Tradicional	Chistorra
		Variedad	Costilla De Cerdo Ahumada
			Lomo Canadiense
			Longaniza De Cerdo
			Longaniza De Res
			Manteca De Cerdo
			Pierna Ahumada
20%	30%	35%	15%

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Por lo consiguiente la distribución de las ventas quedará de la siguiente manera:

Mes	Butifarras	Chorizos	Salchichones	Otros	Total
Enero	20%	30%	35%	15%	100%
Febrero	20%	30%	35%	15%	100%
Marzo	20%	30%	35%	15%	100%
Abril	20%	30%	35%	15%	100%
Mayo	20%	30%	35%	15%	100%
Junio	20%	30%	35%	15%	100%
Julio	20%	30%	35%	15%	100%
Agosto	20%	30%	35%	15%	100%
Septiembre	20%	30%	35%	15%	100%
Octubre	20%	30%	35%	15%	100%
Noviembre	20%	30%	35%	15%	100%
Diciembre	20%	30%	35%	15%	100%

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Para el presupuesto de materia prima, se toma como referencia las compras proyectadas del año 2023 que es igual a \$194,703.49. el cual se distribuye con base en las características previamente mencionadas, obteniendo lo siguiente:

Presupuesto de materia prima 2023

Mes	Butifarras	Chorizos	Salchichones	Otros	Total
Enero	\$ 1,947.03	\$ 2,920.55	\$ 3,407.31	\$ 1,460.28	\$ 9,735.17
Febrero	\$ 1,947.03	\$ 2,920.55	\$ 3,407.31	\$ 1,460.28	\$ 9,735.17
Marzo	\$ 1,947.03	\$ 2,920.55	\$ 3,407.31	\$ 1,460.28	\$ 9,735.17
Abril	\$ 1,947.03	\$ 2,920.55	\$ 3,407.31	\$ 1,460.28	\$ 9,735.17
Mayo	\$ 3,894.07	\$ 5,841.10	\$ 6,814.62	\$ 2,920.55	\$ 19,470.35
Junio	\$ 2,336.44	\$ 3,504.66	\$ 4,088.77	\$ 1,752.33	\$ 11,682.21
Julio	\$ 2,336.44	\$ 3,504.66	\$ 4,088.77	\$ 1,752.33	\$ 11,682.21
Agosto	\$ 5,841.10	\$ 8,761.66	\$ 10,221.93	\$ 4,380.83	\$ 29,205.52
Septiembre	\$ 2,336.44	\$ 3,504.66	\$ 4,088.77	\$ 1,752.33	\$ 11,682.21
Octubre	\$ 3,115.26	\$ 4,672.88	\$ 5,451.70	\$ 2,336.44	\$ 15,576.28
Noviembre	\$ 4,672.88	\$ 7,009.33	\$ 8,177.55	\$ 3,504.66	\$ 23,364.42
Diciembre	\$ 6,619.92	\$ 9,929.88	\$ 11,584.86	\$ 4,964.94	\$ 33,099.59
Totales	\$ 38,940.70	\$ 58,411.05	\$ 68,146.22	\$29,205.52	\$194,703.49

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Con base en las proyecciones, se distribuye el valor de sueldos y salarios proyectados para el año 2023, se prorratea entre los doce meses del año debido a que es un gasto fijo que se realiza para el pago de planillas. Establecido de la siguiente manera:

presupuesto de mano de obra 2023

Mes	Mano de obra por mes
Enero	\$ 7,307.73
Febrero	\$ 7,307.73
Marzo	\$ 7,307.73
Abril	\$ 7,307.73
Mayo	\$ 7,307.73
Junio	\$ 7,307.73
Julio	\$ 7,307.73
Agosto	\$ 7,307.73
Septiembre	\$ 7,307.73
Octubre	\$ 7,307.73
Noviembre	\$ 7,307.73
Diciembre	\$ 7,307.73
Total	\$ 87,692.72

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Anexo 13 formato de evaluación del desempeño.

Evaluación de desempeño laboral	
	Fecha: <input type="text"/>
Datos del evaluado:	
Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Datos del evaluador	
Nombre:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					

Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en el cliente					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					

Pensamiento estratégico					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
observaciones:					

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

"EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE			60,553.38	PASIVO NO CORRIENTE	9,718.32
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES		38,872.88		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	5,105.08
Caja General	<u>38,872.88</u>			Proveedores	4,575.00
CUENTAS POR COBRAR		3,700.00		Acreedores	<u>530.08</u>
Clientes	<u>3,700.00</u>			IMPUESTOS POR PAGAR	4,426.15
INVENTARIOS		33,581.63		Impuesto de IVA	730.85
Mercaderías Locales	<u>33,581.63</u>			Impuestos Sobre la Renta	2,610.90
PAGOS ANTICIPADOS		4,398.87		Impuestos de pago a cuenta	<u>1,084.40</u>
Pago a cuenta del I.S.R.	<u>4,398.87</u>			RETENCIONES POR PAGAR	187.09
ACTIVO CORRIENTE			9,385.72	ISSS Laboral	<u>187.09</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		63,235.09			
Accesorios y Herramientas	1,113.78			PATRIMONIO	
Equipo de Transporte	32,633.17			CAPITAL	
Instalaciones	2,277.86			CAPITAL-ALMA CARIDAD SACA ESPINOZA	69,034.30
Otros Muebles y Enseres	1,427.84			UTILIDADES DEL EJERCICIO	<u>11,186.48</u>
Mobiliario y Equipo de Sala de Ventas	<u>25,782.42</u>				
RESERVA PARA DEPRECIACIONES (R)		(53,849.37)			
Equipo de Transporte	(28,773.88)				
Mobiliario y Equipo de Sala de Ventas	(21,275.97)				
Accesorios y Herramientas	(336.28)				
Instalaciones	(2,035.40)				
Otros Bienes y Enseres	<u>(1,427.84)</u>				
TOTAL ACTIVO			<u><u>89,939.10</u></u>	TOTAL PASIVO + CAPITAL	<u><u>89,939.10</u></u>



"EMBUTIDOS LA ESPAÑOLA"

ESTADO DE RESULTADOS PRACTICADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

VENTAS NETAS		262,792.87
COSTO DE VENTAS		<u>123,495.38</u>
<u>UTILIDAD BRUTA</u>		139,297.49
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		125,500.11
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	13,048.46	
GASTOS DE VENTA	112,125.47	
GASTOS FINANCIEROS	<u>326.18</u>	
<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>		13,797.38
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES		<u>4,800.00</u>
MONTO SUJETO A RENTA		18,597.38
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		2,610.90
(-) GASTOS NO DEDUCIBLES		<u>4,800.00</u>
<u>UTILIDAD NETA</u>		<u><u>11,186.48</u></u>