

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



"PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL
GERENCIAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN EL MUNICIPIO EL TRIUNFO,
CASO ILUSTRATIVO."

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AYALA AYALA, ROXANA DEL CARMEN
CASTELLÓN CHÁVEZ, WALTER HUMBERTO
REYES QUINTEROS, YANIRA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2006

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Doctora María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la facultad de ciencias Económicas: Licenciado Emilio Recinos fuentes

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas: Licenciada Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

Docente Director: Licenciado Oscar Noé Navarrete Romero

Tribunal Examinador:

Coordinador de Seminario: Licenciado Rafael Arístides Campos

Docente Director: Licenciado Oscar Noé Navarrete Romero

Docente Observador: Abraham Vásquez Sánchez

Junio de 2006

San salvador,

El salvador,

Centro América

Agradecimientos

A Dios todo poderoso, por haberme permitido lograr mi objetivo, iluminando mi mente y dándome la paciencia en mis momentos difíciles, **a la Virgen María** por haber intercedido en el transcurso de mi carrera, **a mis queridos padres Carmen y Salvador** por su amor y apoyo incondicional, por llevarme en sus oraciones y creer en mi siempre, Gracias este triunfo es de ustedes, **a mis hermanos** Salvador, Héctor, Walter, Paty, Santiago, Darwin y Carmen, por apoyarme en mis decisiones, **a mi abuelita Chave**: por su cariño, a mis amigos por su afecto y cariño, **mis compañeros de tesis** Walter, Yani que fue como mi hermana, por compartir buenos y malos momentos.

Roxana del Carmen Ayala Ayala

Deseo expresar mi agradecimiento a mi rey y señor JESUCRISTO y mi DIOS todopoderoso por su amor, su constante apoyo, su fortaleza, su confianza y su Fidelidad; a mi familia por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante; a mis hermanos(as) en Cristo Dalila, Alejandra, Marina y a mi brother Balmore y demás hermanos por sus oraciones; a mi amiga Carmen Elena por su paciencia al escucharme y motivarme a seguir adelante; y a todos aquellos que DIOS utilizó para que éste su siervo pudiera obtener éste regalo, A ti señor JESUCRISTO gracias, gracias mi DIOS y que a ti sea toda la gloria y toda la honra por los siglos de los siglos, Amen.

Walter Humberto Castellón Chávez.

A nuestro Padre Dios en primer lugar a Él por derramar todas sus bendiciones y permitirme finalizar mi carrera universitaria, **a nuestra Madre la Virgencita Maria** por interceder ante su hijo nuestro Señor Jesús en mis meta, **a mis amados padres Cristóbal y Elsy** por brindarme la oportunidad de formarme académicamente, a pesar de todas las necesidades existentes, su apoyo ha sido incomparable; gracias papitos, **a mis queridos hermanos** Roberto y Mauricio por ayudarme emocionalmente y participar en mi carrera, **a mis familiares y amigos** que fueron apoyo en mi carrera, **mis compañeros de tesis** Walter, Roxana por permitirme elaborar la tesis con ella y por ser la mejor de las amigas.

Yanira Reyes Quinteros

Lic. Oscar Noé Navarrete gracias por haber permitido ser nuestro asesor en la elaboración de la tesis, brindándonos su confianza, comprensión y por todos sus consejos, los cuales tomaremos muy en cuenta.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
Generalidades de las Pequeñas Empresas Productoras de Materiales de Construcción en El Salvador, Ciudad El Triunfo y marco teórico del Modelo de Planeación y Control Gerencial	
A. Aspectos Generales de la Industria en El Salvador y las Empresas Productoras de Materiales de Construcción en Ciudad El Triunfo	
1. Definición de Industria	1
2. Antecedentes de la industria de las empresas productoras de materiales de construcción en El Salvador.....	2
3. Situación actual de las empresa de Ciudad El Triunfo	4
B. Aspectos generales de la empresa Bella Rosa.....	6
1. Antecedentes.....	6
2. Estructura Organizativa	7
3. Clasificación de la Empresa	9

4.	Productos que fabrica	10
5.	Recursos que utiliza.....	11
C. Marco Teórico sobre la administración		
1.	Concepto e importancia.....	12
1.1	Concepto	12
1.2	Importancia	12
2.	Proceso Administrativo.....	13
2.1	Concepto	13
2.2	Importancia	14
2.3	Funciones.....	15
D. Marco Teórico sobre el modelo de planeación y control gerencial.		
1.	Modelos.....	18
2.	Modelo de análisis Industrial de Michael Porter	18
2.1	Concepto	18
2.2	Importancia	18
2.3	Componentes	21
3.	Modelo de planeación y control Gerencial....	27
3.1	Concepto	27
3.2	Importancia	27
3.3	Componentes	27
3.3.1	Planeación	27

3.3.2	Control	30
3.3.3	BenchMarking	34
3.3.4	Calidad Total	35

Capitulo II

Diagnóstico del Modelo de la Planeación y Control gerencial existente en la Pequeña Empresa Productora de Materiales de Construcción . Caso ilustrativo

A.	Definición del problema	37
1.	Formulación del problema	38
2.	Importancia	38
B.	Objetivos	38
1.	Objetivo general	38
2.	Objetivos específicos	38
C.	Metodología de la investigación	39
1.	Método de investigación	39
2.	Tipo de investigación	40
3.	Fuentes de información	40
4.	Determinación del universo	41
5.	Determinación de la muestra	41
6.	Técnicas de instrumento	42
7.	Tabulación y análisis de los datos	43
D.	Análisis de la situación actual de la pequeña	

empresa productora de materiales de construcción	43
1. Análisis de la situación competitiva del entorno de la empresa.....	44
1.1. Rivalidad entre empresas en competencia	44
1.2. Nuevos entrantes potenciales	46
1.3. La fuerza competitiva de productos sustitutos	48
1.4. El poder de los proveedores	49
1.5. El poder de los compradores	50
2. Análisis Administrativo	50
2.1. Planeación	51
2.1.1. Misión y visión	51
2.1.2. Políticas	52
2.1.3. Programas	52
2.1.4. Procedimientos	53
2.1.5. Estrategias	53
2.2. Organización	53
2.3. Dirección	54
2.4. Control	55
2.4.1. Control de recursos	55
2.4.2. Control financiero	57
2.4.3. Control Estadístico	58
2.5. BenchMaking	59

2.6. Calidad Total.....	59
3. Análisis FODA	59
4. Matriz de análisis de la aplicación FODA	63
E. Conclusiones y recomendaciones	66

Capítulo III

Propuesta de un Modelo de Planeación y control gerencial para la pequeña Empresa Productora de Materiales de Construcción Bella Rosa

A. Objetivos.....	70
1. Objetivo General.....	70
2. Objetivos Específicos.....	70
B. Importancia de la propuesta.....	70
C. Estrategia competitiva.....	71
1. Sugerencias para la aplicación del modelo de Porter.....	71
D. Planeación Administrativa.....	75
1. Misión y Visión de la Empresa.....	75
2. Políticas Internas para la Empresa.....	75
2.1 Políticas de compra.....	76
2.2 Políticas de manejo de inventarios.....	76
2.3 Políticas de manejo de equipos.....	77
3. Programas.....	78

4.	Estrategias.....	81
E.	Organización.....	82
F.	Dirección.....	102
G.	Proceso de control administrativo.....	106
1.	Establecimiento de estándares.....	106
2.	Medición del desempeño.....	134
3.	Corrección de las desviaciones.....	140
H.	Plan de implementación.....	141
I.	Bibliografía.....	146
J.	Anexos.....	149

RESUMEN

En la actualidad muchas de las pequeñas empresas desconocen la existencia de modelos que puedan servirles como base en el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, tal es el caso de las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción de la Ciudad El triunfo, las cuales no tienen definidos los planes y controles administrativos que delimiten sus operaciones, los problemas son observables en la deficiente administración de los recursos. Más específicamente, los obstáculos se encuentran en la falta de los distintos planes como lo son objetivos, metas, estrategias, programas; así como también análisis de controles tales como estadísticas, análisis de razones financieras entre otros.

Por dicha situación, resulta de mucha importancia para las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción contar con un modelo de planeación y control gerencial que les ayude a mejorar la planificación y control de recursos tomando en cuenta las variables internas y externas que la afectan; logrando de esta manera identificar, proyectar y evaluar las diferentes variables referente a los planes y controles gerenciales.

La metodología de la investigación se elaboró a través de fuentes primarias, las cuales fueron la observación directa, análisis documental y encuesta dirigida a propietario y las fuentes secundarias como: libros, revistas, tesis. Con esto se determinó que dichas empresas no tienen definidos los planes y controles gerenciales ni la utilización de estos como, herramienta básica para la administración de los recursos.

Lo antes mencionado puede mejorarse con la implementación de un modelo de planeación y control gerencial que se adapte a las necesidades y capacidades de las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción de la Ciudad El Triunfo.

Introducción

Para lograr una eficiente administración en las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción, se expone el presente trabajo denominado "Propuesta de un modelo de planeación y control gerencial para la pequeña empresa productora de materiales de construcción". Caso Ilustrativo, el cual está formado en tres capítulos:

El Capítulo I, contiene la historia de la empresa Bella Rosa y elementos teóricos básicos que fundamentan la elaboración del presente trabajo tales como; definición del modelo, elementos que lo componen, las fases de planeación y control administrativo además se describen técnicas y herramientas administrativas, operativas y financieras.

El capítulo II está dividido en dos partes, una en donde se menciona la metodología utilizada en la investigación y la otra se refiere al análisis administrativo de la situación actual de la Empresa de materiales de construcción, específicamente del caso ilustrativo Bella Rosa. En cuanto a la metodología se toman aspectos como, universo y muestra, fuentes y técnicas de recopilación de

información utilizadas como base para la elaboración del último capítulo.

En el análisis de la situación actual son estudiadas las fases del proceso administrativo enfatizando más detalladamente en las fases planeación y control, obteniendo resultados muy importantes ya que dentro de estos se pudieron encontrar deficiencias en todas las fases del proceso; al final de este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones generales.

El capítulo III describe la propuesta del modelo de planeación y control gerencial para la pequeña empresa productora de materiales de construcción, básico para la toma de decisiones y mejorar la administración de esta, el modelo incluye objetivos, importancia de la propuesta, así como también comprende: estrategias competitivas que le ayuden a hacerle frente al entorno externo; planeación administrativa que está conformada por misión, visión, políticas, programas y estrategias que ayuden a orientar el uso de los recursos de la misma; además contiene un breve apartado sobre la organización y dirección, el cual se propone la elaboración de una estructura organizativa de acuerdo a las áreas funcionales; se proponen formas de comunicación y motivación, el cual ayudará a mejorar el

desempeño del personal; en cuanto al control se analiza como cada una de las técnicas del mismo, ayuda a mejorar el uso de los recursos de la empresa; continuando con el plan de implementación que muestra los recursos y costos en que incurrirá la empresa al poner en práctica el modelo.

Al final se detalla la bibliografía utilizada para la elaboración del presente trabajo; además se encuentran los anexos que sirvieron como referencia y apoyo para toda la investigación.

CAPITULO I

Generalidades de las Pequeñas Empresas de Materiales de Construcción en El Salvador, Ciudad El Triunfo y Marco Teórico del Modelo de Planeación y Control Gerencial.

A. Aspectos Generales de la Industria en El Salvador y las Empresas Productoras de Materiales de Construcción en la Ciudad El Triunfo.

1. Concepto de Industria

Se define como un grupo de compañías cuyos productos tienen tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores.¹

La industria es considerada como uno de los tres sectores básicos de la economía (los otros son el agropecuario y los servicios) y produce 3 tipos de bienes: a) consumo, b) intermedio y c) capital.

2. Marco Legal

Las empresas salvadoreñas de tipo privadas y públicas se rigen por normas y leyes, para el caso de las empresas privadas estas están sujetas a las siguientes disposiciones legales:

¹ Arthur A. Thompson. Jr., A.J.Strickland III. Dirección y administración Estratégicas Editorial Mc Graw-Hill, pagina 65

- Constitución de la República de El Salvador: en el artículo 113 de la carta magna hace mención al fomento y protección de las asociaciones de índole económica que tienden a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, promover una justa distribución de los beneficios de dichas actividades. El artículo 115 de la carta magna declara: el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y centroamericano naturales.
- Código de comercio: los Art. 2 y 3 enuncian quienes pueden ser comerciantes y el Art. 22 expresa los actos de comercio y su correspondiente escritura social además los requisitos que deben cumplir estas empresas

3. Antecedentes de la Industria de las Empresas Productoras de Materiales de Construcción en El Salvador.

En El Salvador la construcción se remonta desde los inicios mismos del país más exactamente desde 1528 fecha en que fue fundada por los españoles la villa El Salvador

en donde se tardaron 15 días en trazar las calles plazas e iglesias para ese entonces las calles eran de tierra, las casas se construían de bajareque y tierra eso dio origen a las empresas productoras de materiales de construcción en El Salvador las cuales empezaron a finales del siglo XIX y principios del XX. La modernización del país comenzó con la introducción de los ferrocarriles ya que el año de 1915 el crecimiento de la infraestructura urbana e interurbana era de forma acelerada así como también la expansión de centros de producción de materiales de construcción.

El sub-sector de materiales de construcción es importante dentro de la economía Salvadoreña debido a la estrecha relación que tiene con el sector construcción, el cual es un generador de empleo y contribuye a satisfacer una demanda habitacional latente relacionada con el crecimiento poblacional. La zona oriental no es la excepción, expandiéndose numerosa cantidad de fábricas proveedoras de materiales de construcción las cuales a continuación se mencionan por departamento

- San Miguel cuenta con las siguientes fábricas productoras de materiales: Problok, Los ángeles, Hércules, El Constructor, San Francisco, San José, Flores, Pereira, Diamantes, San Carlos, Los Leones, San

Antonio, Alcón, La Nueva Milagrosa, Panamericana, La Oriental, La Roca, etc.

Dentro de éstas sobresaliendo Problok la cual tiene diversidad de productos.

- Usulután: Fábrica de ladrillos Vargas, Los leones, La Usuluteca, El Calvario, etc.

- La Unión: Fábrica de materiales de construcción El Progreso, Shangai, Saravía, etc.

- Santa Rosa: Santa Ana de oriente, otras.

4. Situación actual de las Empresas de la Ciudad El Triunfo

La Ciudad El Triunfo está ubicado en la parte norte del departamento de Usulután a 23.8 Km. de la cabecera departamental, la ciudad de Usulután y a 107 Km. de la capital, San Salvador.

El Triunfo tiene una extensión territorial de 39.71Kms², que corresponde al 1.86% del área total del departamento de Usulután y se encuentra situado a una altura de 470 m.s.n.m.

Se encuentra limitado al norte y noreste por el municipio de Nueva Granada; al este de los municipios de Lolotique

y San Buena Ventura al sureste por los municipios de Jucuapa y San Buena Ventura; al oeste por los municipios de Mercedes Umaña y Nueva Granada y al noroeste municipio de Nueva Granada.

En cuanto al comercio, el municipio no tiene una actividad comercial fuerte, su actividad económica se limita a pequeñas tiendas, panadería, farmacia, comedores, restaurantes, fabricación y venta de materiales de construcción, aunque podría potenciarse la actividad comercial debido a la cercanía de la zona urbana con la carretera panamericana. En la zona rural solo se encuentran pequeñas tiendas, donde puede encontrarse productos de primera necesidad y golosinas

La función de las empresas productoras de materiales de construcción es la elaboración de bloque tradicional y rojo, ladrillos para piso, liso, decorado, de cochera, teja de cemento y roja, tubos, pilarías, soleras, celosías, dados.

En la Ciudad El Triunfo para los años anteriores a 1990, no existían fábricas productoras de materiales de construcción, lo cual se le dificulta a los habitantes adquirir dichos materiales, de tal manera que se desplazaban a otras zonas a comprarlos.

Hoy en día la ciudad El Triunfo cuenta con tres fábricas productoras de materiales de construcción las cuales son: Fábrica Guillén, San José y Bella Rosa (fábrica en estudio) siendo esta la más grande de la ciudad, por su mayor número de empleado y cobertura de mercado.

FABRICA	CANTIDAD DE EMPLEADOS	COBERTURA DE MERCADO	No. DE FAMILIAS
Bella Rosa	70	Zona Oriental	33,356
San José	15	Ciudad El Triunfo	1,428
Guillén	7	Ciudad El Triunfo	1,428

B. Aspectos Generales de la empresa Bella Rosa

1. Antecedentes

La empresa Bella Rosa inició sus operaciones en el año de 1990 siendo la primera fábrica productora de materiales de construcción en la ciudad El Triunfo, fundada por el señor Víctor Gaspar Gutiérrez, beneficiando a los habitantes de la Ciudad, puesto que ya no tenían la necesidad de desplazarse a otras ciudades para adquirir los materiales ya que cuentan con un proveedor más inmediato.

La empresa inició sus operaciones con un capital inicial de ₡ 20,000.00 colones y tres empleados dedicándose a fabricar materiales de construcción como teja de barro,

bloques de cemento, ladrillo para piso; siendo la primera fábrica proveedora de este tipo de materiales en Ciudad El Triunfo.

Bella Rosa ha venido evolucionando, registrándose legalmente como contribuyente en 1994, introduciéndose con nuevos productos en el mercado tales como ladrillo de cemento para piso en todos sus diseños, teja de cemento y productos pétreos (grava, chispa, arena, balasto y piedra de toda medida).

La empresa en el 2005 cuenta con 70 empleados los cuales están distribuidos en las diferentes áreas, además ha realizado inversiones en maquinaria de extracción y procesamiento de materiales e inversiones en el pozo industrial; para abastecer la necesidad de agua en la planta y en el banco de materiales, esto le ha permitido ser productor y comercializador de materiales de construcción y proveedor de materiales pétreos.

2. Estructura Organizativa

La estructura Organizativa de la empresa Bella Rosa, cuenta de dos niveles organizacionales los cuales son nivel administrativo y operacional.

El primer nivel es el más elevado de la empresa, que está compuesto por el Gerente, en este caso es el propietario el cual se encarga de tomar las decisiones y establecer

objetivos de la empresa, así como las estrategias necesarias para lograrlo.

En el segundo nivel como su nombre lo indica es el operativo es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones diarias de la empresa, como es el caso del puesto de operación donde están los operarios haciendo bloques, ladrillos de piso, teja, cargando los productos en los carros repartidores. El puesto de taller es donde están dando mantenimiento a los vehículos de trabajo de la empresa; y el puesto de venta, este es el encargado de promover el producto, como lo hemos descrito este último nivel con todos sus puestos se encuentran las máquinas, las instalaciones físicas, la oficina y los puntos de venta, todo esto incluye trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de los productos.

3. Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.²

INSTITUCION	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
CONAMYPE	Hasta un máximo de 10 empleados y genera hasta US \$5,714.28 de ventas al mes	Hasta 50 personas y ventas entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 mensuales	
FUSADES (PROPEMI)	Emplea entre 1 y 10 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$5,714.29	Emplea entre 10 y 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$57,142.29	Emplea 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de US\$ Hasta US\$114,285.00
FUSADES (DEES)	1-10 empleados y activos menores a US\$11,423.00	11-19 empleados y activos menores a US\$85,714.00	20-99 empleados y activos menores a US\$228,571.00
INSAFORP	1-10 empleados	11-49 empleados	50-99 empleados
SWISSCONTACT	1-10 empleados	11-50 empleados	51-100 empleados
BMI	Un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de US\$5,714.28	Emplea 11-49 empleados y cuyas ventas mensuales se ubiquen entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$57,142.50 y los US\$380.000.00
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)	Emplea de 1 a 10 trabajadores.	Emplea entre 11 y 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre US \$ 3.0 millones y US\$ 5.0 millones	
GTZ		11-49 empleados	50-99 empleados

² MARTINEZ, Julia Evelin y otra, "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas Construyendo una agenda de desarrollo 1ª Edición, San Salvador FUNDES Internacional, 2002"

Para el caso de la empresa Bella Rosa de la ciudad El Triunfo, según el criterio del BMI esta empresa está clasificada como pequeña empresa ya que sus ventas mensuales son en promedio \$22,522.83 (ver anexo N°1) lo cual está dentro del rango establecido por dicho Banco.

4. Productos que fabrica

La empresa fabrica los siguientes productos los cuales son derivados de cemento, bloques en todas las medidas, ladrillo de piso en diferentes diseños, tejas y celosías los cuales son de gran beneficio para las casas constructoras y personas naturales que están construyendo Sus casas de habitación.

No.	PRODUCTOS	MEDIDAS (cms.)	PRECIO (\$)
1	Bloque Tradicional	10x20x40	0.28
		15x20x40	0.34
		20x20x40	0.52
2	Bloque de Color (Rojo)	15x20x40	0.43
3	Dado	10x20x20	0.15
		15x20x20	0.18
		20x20x20	0.28
4	Solera	10x20x40	0.28
		15x20x40	0.34
		20x20x40	0.52
5	Celosía	10x20x40	0.60
		15x20x40	0.95
6	Teja Roja	35x35x25	0.20
7	Teja Normal	35x35x25	0.15
8	Ladrillo de Piso Corriente	25x25x7	0.22
9	Ladrillo de Piso Decorado	25x25x7	0.50-0.60
10	Ladrillo de Piso de Cochera	25x25x7	0.28

5. Recursos que utiliza

La empresa es un tipo de proyecto social en el que se reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, sin recursos no pueden lograrse los objetivos, los recursos son medios que las empresas poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

La empresa en estudio utiliza los siguientes recursos:

- Físicos o materiales: necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización para producir bienes.
 - Materia Prima: arena, agua, cemento
 - Insumos: color, brillo
- Financieros: recursos que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la administración. Cuenta con un Activo total de \$ 117,849.88 (ver anexo N°1)
- Humanos: son las personas que laboran para la empresa, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea

Recursos	Contenido Principal	Denominación tradicional
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edificios y terrenos ▪ Máquinas ▪ Equipos ▪ Instalaciones ▪ Materias primas ▪ Materiales 	Naturaleza
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital ▪ Flujo de dinero ▪ Crédito ▪ Inversiones 	Capital
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerentes ▪ Obreros ▪ Técnicos 	Trabajo

C. Marco Teórico sobre la administración

1. Concepto e importancia

1.1. Concepto

Administración coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas.²

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

1.2. Importancia

Desde éste punto de vista se dice que la eficiencia es "hacer bien las cosas" es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente, la administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

La eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

²Administración Octava edición Robbins Coulter Pág. 7 Editorial Prentice Hall.

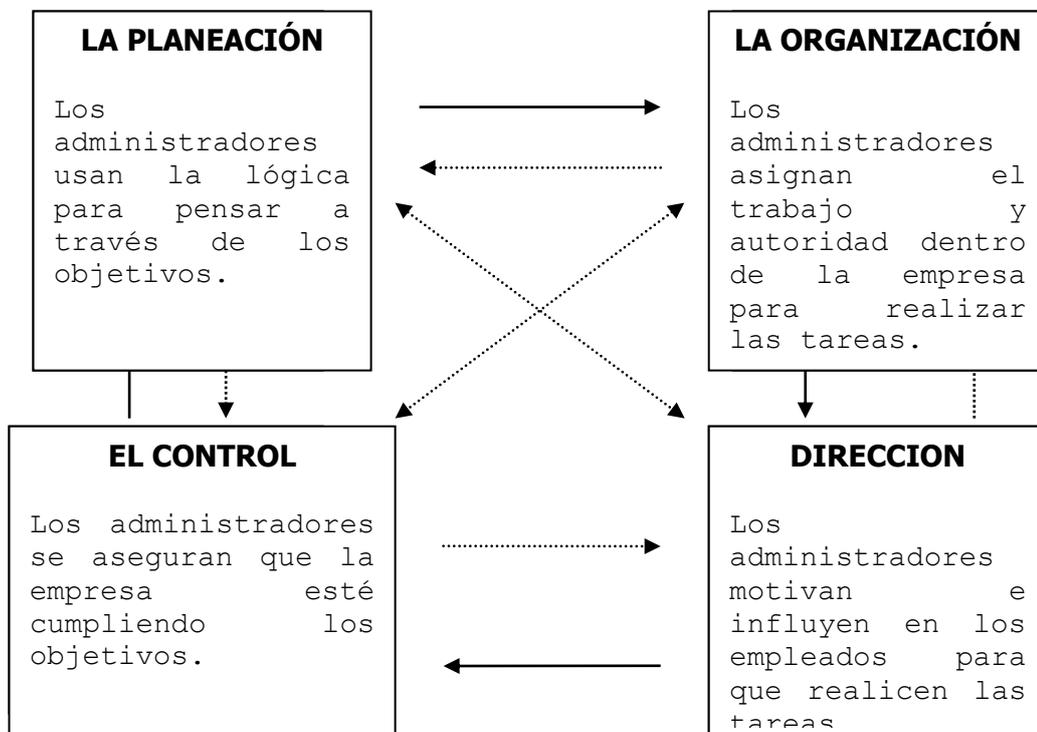
2. Proceso Administrativo

2.1. Concepto

El proceso administrativo se define como las cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control, todos los administradores son responsables por las cuatro funciones, es necesaria una aplicación coherente, interdependiente e interrelacionada de cada una de sus partes para que de un buen resultado.

El proceso de planeación y control incluye la aplicación de un numero de conceptos administrativos mediante una variedad de enfoques, técnicas y pasos secuenciales.

Proceso de planeación y control



————— La secuencia ideal de las actividades administrativas.

..... La realidad de las actividades administrativa

2.2. Importancia

El proceso administrativo es muy importante tanto a nivel individual como organizacional, ya que únicamente a través de su correcta aplicación, es decir el manejo de los insumos, canalización de los recursos, establecimiento de directrices y lineamientos básicos de

acción se pueden lograr los objetivos a menor tiempo, menor costo y de gran calidad. En pocas palabras, la eficiente aplicación del proceso administrativo desemboca en productividad.

2.3. Funciones

Los administradores, sin importar el nivel que ocupe en una organización, tiene que aplicar las cuatro funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control en donde toda tarea que se va a desarrollar requiere la aplicación meditada o intuitiva de éste proceso administrativo.

Dicho proceso requiere la aplicación de las siguientes fases:

a. Planeación

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollar y crecer en el contexto futuro.³ Una organización no sólo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse.

³ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, Pág. 87

b. Organización

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que ha sido previamente definido por la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social. Con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados.⁴

c. Dirección

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que los problemas mas importantes surgen por la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y

⁴ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas. Pág. 191

deseos, es comprensible que dirección incluya motivación, estilos enfoques de liderazgo y comunicación.⁵

d. Control

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y retroalimentación de los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por si solos. Éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Las actividades de control se relacionan con la medición del logro.⁶

⁵ Harold Koontz Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global. Pág. 21

⁶ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global. Pág. 21

D. Marco Teórico sobre el modelo de planeación y control gerencial

1. Modelo

Concepto

Modelo es una abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.⁷ Básicamente un modelo es un prototipo simplificado que representa las fases de planeación y control gerencial y financiero de tal forma que ayude y facilite la toma de decisiones.

2. Modelo de Análisis Industrial de Michael Porter

2.1. Concepto

Tomando como base el concepto antes expuesto, se entendería como modelo de análisis industrial a una representación simplificada de las principales presiones competitivas en un mercado mediante la evaluación de cada una de ellas en la realidad, para el propósito específico de una empresa.

2.2. Importancia

Es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo

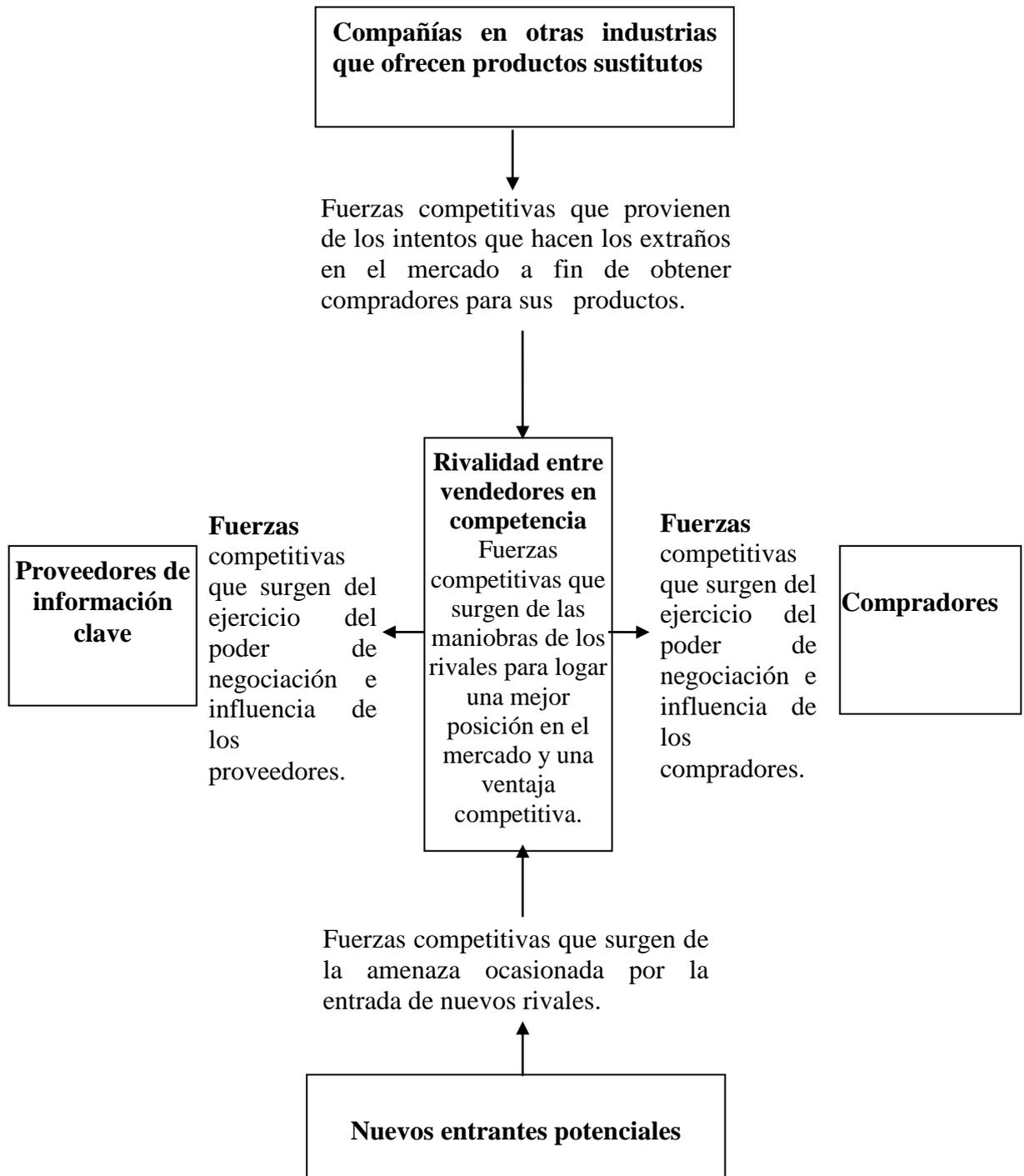
⁷Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica" G-S 1998

especial de la industria; para lograr obtener una posición frente a los competidores.

Para hacer un análisis gerencial integral y una propuesta de modelo de planeación y control para la empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa se requiere un modelo de análisis que le permita conducir a la misma en cuanto a la situación competitiva.

En la siguiente página se presenta el esquema del modelo de análisis industrial de Michel Porter, para comprender mejor los componentes del modelo

Esquema del Modelo Industrial de Michel Porter



2.3. Componentes del Modelo de Análisis Industrial de Michael Porter

▪ Rivalidad entre los Vendedores en Competencia

Por lo general, es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. El poder de esta fuerza competitiva queda establecido por la energía con que los vendedores usan las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja sobre sus rivales. La estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una compañía para lograr éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una mejor posición sobre las compañías rivales y de sus movimientos defensivos para proteger su posición competitiva.

Cada vez que una compañía hace un movimiento estratégico, con frecuencia los rivales contestarán con una contradefensa.

Las armas que se usan para competir pueden ser el precio, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la publicidad, mejores redes de distribuidores el mayoreo y de comerciantes al menudeo.

▪ Nuevos Entrantes Potenciales

Es una amenaza el ingreso de una Empresa nueva a un mercado en particular, las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuando mayor sea la cantidad de Empresas que ingresen en una industria, mas difícil será

para aquellos mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente un alto riesgo de ingreso de rivales potenciales representan una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado las organizaciones establecidas pueden sacar ventajas de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayor rendimiento.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. Lo cual implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales.

▪ **La fuerza Competitiva de Productos Sustitutos**

La fuerza competitiva de los productos sustitutos participan en varias formas, primero presencia de sustituto de fácil acceso y con precios atractivos colocan un máximo en los precios que pueden pagar las compañías de una industria sin dar a los clientes el incentivo de cambiar a los sustitutos y erosionar así su propia posición en el mercado, cuando los sustitutos son más baratos que el producto de una industria, los miembros de ésta reciben una fuerte presión competitiva para reducir los precios y encontrar formas de absorber las reducciones en los precios y costos.

Segundo, la disponibilidad de los sustitutos invita a los clientes a comprar calidad, rendimiento y precio. Por lo tanto los rivales de la industria tienen que convencer a los clientes de que su producto ofrece más ventajas que los sustitutos e idear una estrategia competitiva que diferencia el producto de la industria de los sustitutos por medio de alguna combinación de costos menores, mejor calidad, mejor servicio y características de rendimiento más aceptable.

Otro factor determinante en cuanto a los sustitutos son una fuerza poderosa o débil es la dificultad o el costo que implica para los clientes cambiar a los sustitutos.

▪ **El Poder de los Proveedores**

Los proveedores se convierten en una poderosa fuerza competitiva cuando sus productos representan una fracción importante de los costos del producto de una industria, cuando son cruciales para sus procesos de producción, cuando afectan de manera importante la calidad del producto de la industria y aún más cuando pueden surtir un componente a un costo menor del que lo pueden fabricar los mismos miembros de la industria.

▪ **El Poder de los Compradores**

Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones, cuanto mayor sea el número de compradores y mayores las cantidades que compren, mayor será su poder de negociación con los vendedores. Los compradores también obtienen poder cuando

el costo de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo.

Un punto final, es que no todos los compradores tienen el mismo poder de negociación con los vendedores, algunos pueden ser menos sensibles que otros respecto al precio, la calidad o el servicio que adquirirán.

▪ **Análisis FODA**

El análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la empresa y compara ambos análisis, tanto interno como externos para saber de que manera influyen estos factores y poder así determinar los puntos de prioridad a solucionar en una empresa.

Puntos Fuertes internos	Puntos Débiles internos
Capacidades fundamentales en áreas claves	No hay una dirección estratégica clara
Recursos financieros adecuados	Instalaciones obsoletas
Buena imagen de los compradores	Rentabilidad inferior
Un reconocido líder en el mercado.	Falta de profundidad y talento gerencial.
Estrategias de las áreas funcionales	Seguimiento deficiente al implantar estrategias
Acceso a economías de escala	Abundancia de problemas operativos internos
Propiedad de la tecnología	Atraso en investigaciones y desarrollo
Ventajas en costos	Línea de productos demasiados limitada
Mejores campañas de publicidad	Débil imagen en el mercado
Habilidades para la innovación de productos	Habilidad de mercadotecnia baja
Dirección capaz	Incapacidad de financiar los cambios necesarios.
Mejor capacidad de fabricación	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores claves
Habilidades tecnológicas superiores	Otros
Otras	

Oportunidades Externas	Amenazas Externas
Atender grupos adicionales de clientes.	Entrada de competidores foráneos con costos menores.
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	Incremento de las ventas de productos sustitutos.
Expandir la línea de productos.	Crecimiento más lento en el mercado.
Diversificarse en productos relacionados.	Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales.
Integración Vertical	Requisitos reglamentarios costosos.
Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos.	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
Complacencia entre las compañías rivales	Creciente poder de negociación de cliente o proveedores.
Crecimiento en el mercado más rápido	Cambios en las necesidades y gustos de los compradores.
Otras	Cambios demográficos adversos
	Otros.

Fuente: Dirección y Administración Estratégica. Thompson Strickland.

3. Modelo de Planeación y Control Gerencial

3.1. Concepto

Se entiende como una presentación simplificada de las fases del proceso administrativo planeación y control para la aplicación de cada una de ellas a la realidad, para propósitos específicos de una empresa.

3.2. Importancia

Es muy importante porque a través de este se formulan las actividades necesarias, realizan los objetivos de la organización se miden los resultados y metas propuestas para la misma.

3.3. Componentes del modelo de planeación y Control Gerencial

3.3.1. Planeación

- Concepto

Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades⁸

- Propósitos de la Planeación

- Establecer un esfuerzo coordinado
- Dirigir a los gerentes y a los no gerentes por igual

⁸ Robbins Coulter, Administración Página 9

- Reducir la incertidumbre
- Reducir las actividades inútiles
- Establecer objetivos y estándares que ayudan a controlar

- Proceso de la planeación

- Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuales son las prioridades de la empresa
- Definir la situación actual y determinar con que recursos cuenta
- Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar que puede ayudar o impedir que se logren
- Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas los medios que se deben emplear para alcanzarlos.

- Tipos de planes:

Los diferentes tipos de planes se clasifican de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos, se pueden explicar los siguientes:

Propósito o Misión

Es determinar que se debe hacer para llegar al futuro que se concibe como posible y deseable, establece el rumbo y los compromisos básicos, para lograrlo, es decir: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿En qué negocio estamos?

❑ Objetivos

Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad, los que deben ser alcanzados con la integración óptima de las fases del proceso administrativo en todas las organizaciones.

❑ Políticas

Son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones, son criterios de acción aprendidos por la empresa.⁹

❑ Programas

Son actividades que perduran en la organización, pues su realización no tiene una fecha límite en la que pueda darse por concluida o que provoque su caducidad.

❑ Procedimientos

Son guían que describen la forma en como deben realizarse las actividades, manteniéndose dentro de los límites señalados por las políticas. Representan la mejor forma de hacer las actividades minimizando esfuerzo, tiempo y costos.¹⁰

❑ Estrategias

Es la determinación de los objetivos a largo plazo dentro de una organización es la adopción de los cursos de acción y de los recursos necesarios para alcanzarlos.¹¹

⁹ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea 2ª Edición, editorial Mc Graw – Hill, Pág. 88

¹⁰ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de empresas Pág. 17

¹¹ Harold, Heinz Wechrich, Administración una Perspectiva Global Pág. 123

3.3.2. Control

- Concepto

Es la última etapa del proceso administrativo que tiene como propósito "Asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario"¹²

"La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos"¹³

- Proceso

El proceso del control comprende tres etapas, aunque los autores difieren en cuanto al nombre que debe llevar cada una, coinciden en lo consiste cada etapa.

- Establecimiento de estándares:

Consiste en fijar criterios de desempeños. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño, para que los administradores puedan conocer como van las cosas, es como establecer puntos de referencia en las actividades administrativas.

- Medición del desempeño:

Consiste en medir el desempeño con los estándares establecidos, si los estándares se establecen de forma

¹² Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea Pág. 104

¹³ Harold Koonts, heinz Weihrich, Administración una perspectiva Global, Pág. 578

apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud que es lo que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño es sencilla. Ésto debe implicar determinar que se quiere medir y como se medirá. Los medios, a través de los cuales logramos obtener la información de la realidad son: la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los escritos.¹⁴

- **Corregir las desviaciones desfavorables:**

Es el punto en el que el control se puede ver como parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas.

Las desviaciones se pueden corregir de diferentes formas:

Rehaciendo o modificando las metas de las organizaciones

Reasignación o aclaración de las tareas

Mediante contratación de personal adicional

Mediante selección o capacitación de los empleados

Mediante una mejor dirección

- Tipos de control

Control Preliminar:

"Tiene lugar antes de que comiencen las operaciones e incluye la elaboración de políticas, procedimientos y

¹⁴ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, 2ª edición, Pág. 104

reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada”¹⁵

Control Concurrente:

“Tiene lugar en el preciso momento en que se realice lo planeado es decir, se aplica simultáneamente con la ejecución de actividades garantizando que las cosas se hagan en el tiempo y bajo condiciones requeridas”¹⁶

Control de Retroalimentación:

“Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable”¹⁷

Técnicas y Herramientas Administrativas y Operativas

Auditoría Operacional:

Es la evaluación periódica independiente por parte de un grupo de auditores internos de las operaciones contables financieras, operaciones en general ponderando los resultados reales con los resultados planeados, además se evalúan políticas, procedimientos y otras operaciones.

¹⁵ Idem 28, Pág. 105

¹⁶ Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior “El Espíritu Santo”, Municipio de San Salvador, Contreras Tejada Víctor Manuel. UES-2002, Pág. 30

¹⁷ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, Segunda Edición Pág. 107

Informes y análisis especiales:

Ayudan en áreas con dificultades específicas, aquellas áreas donde es difícil controlar con informes contables y estadísticos. Su objetivo primordial es identificar los problemas que se afrontan en las distintas áreas de producción, el cual representan altos costos para la empresa.

Técnicas y Herramientas financieras

Los concedores de las ciencias administrativas utilizan una serie de herramientas para el cálculo de algunos datos y el procesamiento de información.

Análisis de Razones Financieras:

Para la toma de decisiones racionales que se encuentran íntimamente relacionadas con los objetivos de la empresa, el administrador debe utilizar ciertas herramientas analíticas, por esto, el análisis financiero es una de las herramientas que se utilizan para el logro de los objetivos empresariales. Las relaciones financieras se dividen en: medidas del desempeño, medidas de la eficiencia operativa y medidas políticas financieras

Control estadístico

Son registros numéricos de cualquier área, y se va obteniendo a través del tiempo. Dichos controles sirven

en algún momento determinado para una toma de decisión radical. Ejemplos de controles estadísticos: compras de materias primas, ventas por productos, etc.

3.3.3. Benchmarking

El benchmarking, es una estrategia empresarial que hoy en día es tratada y puesta en práctica por diversos autores y gerentes, su funcionalidad radica en los beneficios que pueden ser extraídos del entorno competitivo que la rodea enfocando y definiendo un patrón de referencia de análisis. Haciendo énfasis en los objetivos de nuestra investigación y de la propuesta de un modelo gerencial se tratará de poner en práctica la utilización de ésta, siendo una definición que expresa:

- Concepto

Es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conducen a un excelente desempeño.¹⁸

Es discutiblemente la mejor forma de fijar metas utilizando normas externas y objetivas, aprendiendo de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido.

¹⁸ Robbins Coulter, Administración, Octava Edición, Pág. 474

- Objetivos del Benchmarking

- Es un medio muy eficiente de introducir mejoras; se eliminan viejos procesos para utilizar otros de mayor efectividad.
- Ayuda a las empresas a introducir sus mejoras más rápidamente

- Meta del Benchmarking

Conseguir que los directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores y que se den cuenta que pueden haber modos radicalmente de hacer las cosas mejor. En el caso de la empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa; tomará como referencia la empresa "Blokítubos", para conocer de que manera llevan a cabo su proceso administrativo estudiarlos y hacer los cambios de mayor efectividad, ya que es una empresa que se dedica a la fabricación de materiales de construcción igual que la empresa en estudio con la diferencia que tiene una mayor cobertura de mercado en el país, puesto que es conocida a nivel nacional.

3.3.4. Calidad Total

La calidad total en un entorno competitivo es decisiva en el éxito de una organización. Continuamente las empresas tratan de adaptarse a los cambios que las fuerzas económicas, políticas, sociales y competitivas les exige con el fin de poder satisfacer las necesidades.

- **Concepto**

El control total de calidad es un sistema administrativo que promueve el compromiso de todos por la calidad y coordina el esfuerzo de quienes se han comprometido en el propósito de ejercer productos que satisfagan las expectativas del consumidor.

- **Características de la Calidad Total**

- El sistema administrativo de control total de calidad se caracteriza por una dirección de liderazgo y es responsabilidad de los líderes y de la alta gerencia el llevar a cabo el sistema hacia la calidad por lo cual están siempre revisando las actividades y el sistema; adecuando la organización e innovando métodos, productos y servicios.
- La calidad debe estar presente en el propósito general de la empresa en las metas y objetivos, en los planes de acción y en la implementación de dichos planes. No queda a cargo de un solo departamento especial si no en todos; mercadotecnia, finanzas, producción.

El mejoramiento del sistema tiene que ver con áreas cruciales que son la planificación y control, los procesos y la toma de decisiones.

- **Objetivos de la Calidad Total**

- Alcanzar la máxima calidad con costos mínimos
- Mantener el mínimo de inventarios
- Eliminar aspectos pesados del trabajo

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL EXISTENTE EN LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION EN LA CIUDAD DEL TRIUNFO. CASO ILUSTRATIVO

A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad aún existen empresas que no cuentan con modelos guías que puedan servirle como base para llevar a cabo sus actividades administrativas y operativas. Tal es el caso de las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción en la Ciudad El Triunfo, las cuales no tienen definidos los planes y controles administrativos que delimiten sus operaciones e influyen en que muchas de las decisiones que se toman se lleven a cabo en forma empírica y su propia experiencia y vivencias aisladas.

Lo anteriormente expuesto conlleva a las pequeñas empresas productoras de materiales de construcción a desaprovechar los recursos con que cuentan debido al desconocimiento de los procesos coherentes y lógicos de planeación y control, que contribuirían el conocimiento anticipado de las actividades a realizar y los posibles ajustes a los planes, de tal forma que se llegue a una eficaz toma de decisiones.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que medida el modelo de planeación y control gerencial facilitará la toma de decisiones en la pequeña empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa de Villa El Triunfo?

2. IMPORTANCIA

Las organizaciones continuamente toman decisiones, con el objeto de poder hacer frente a las problemáticas internas y externas de su entorno, es por ello que la propuesta del modelo de planeación y control gerencial constituirá una herramienta que permitirá fortalecer el nivel competitivo de la pequeña empresa productora de materiales de construcción, estableciendo métodos de controles administrativos financieros y productivos que faciliten la toma de decisiones ante situaciones presentes y contingenciales a futuro en la búsqueda de la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos, de tal manera que le permita reducir la incertidumbre.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación de planes y controles en la toma de decisiones de la pequeña empresa productora de materiales de construcción de la Ciudad El Triunfo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar, procesar y analizar la información referente a los planes y controles administrativos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones de carácter administrativo y operativo a fin de proporcionar a la Empresa criterios que le permitan facilitar la toma de decisiones.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizo el método científico, cuyo objetivo es lograr un conocimiento objetivo; se tomo como base un problema existente de realidad a taves de la investigacion se explica y se dara solucion a dicha problematica que radica en la falta de un modelo de planeacion y control gerencial en la pequena empresa productora de materiales de construccion de la Ciudad del Triunfo.

Tomando en cuenta el método deductivo que comienza de lo general a lo particular, y posee un conjunto de pasos para producir conocimientos nuevos sobre la realidad. Por tanto se estudia la problematica de planeacion y control que influye en la eficiencia y eficacia de la empresa.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizó fue el explicativo, por que éste no sólo describe conceptos o hechos y establece relaciones entre las variables y conceptos, si no que esta encaminado a responder las causas que lo originan ; Dado que es explicativo su interés se centra en especificar porque ocurre un evento y en qué condiciones se desarrolla éste, para proporcionar un sentido de entendimiento del suceso al que se hace referencia.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación las fuentes de recopilación de información que se tomaron en cuenta son las siguientes:

a. Fuentes Primarias

Esta representa información obtenida de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno en estudio, las principales técnicas de investigación de campo que se tomaron en cuenta son las fuentes primarias: la entrevista dirigida al propietario y el cuestionario a los empleados, que fueron guía para la elaboración del diagnóstico de la empresa Bella Rosa.

b. Fuentes Secundarias

Constituyen información ya procesada, es decir que se utilizaron datos bibliográficos los cuales permitieron desarrollar la investigación dándole un enfoque teórico, fundamentado en fuentes tales como: libros sobre administración de empresas, administración financiera, tesis, folletos, páginas Web, revistas y estados financieros básicos brindados por los propietarios de la empresa en estudio.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Tomando como base el tema en estudio para la investigación se considero como sujetos de análisis, a la empresa y a los empleados que la integran como un universo, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Dado que la empresa es un universo, se constituyó a ella misma como muestra de análisis y a la población del universo de los empleados que integran la misma, por ser finita al estar constituida por 70 empleados, se realizó un cuestionario, el cual consistió en medir y tomar todos los datos como muestra de interés.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron: la observación, entrevista, cuestionario y el análisis documental.

a. La Observación.

Se constató físicamente en toda la planta las condiciones de trabajo en que se mantienen los operarios y todos aquellos aspectos que permitan seguridad dentro de la empresa.

En la investigación se hizo uso de la observación no estructurada anotando los hechos observados y aquellos fenómenos que fueron significativos e importantes para el desarrollo de la investigación sin recurrir a alguna técnica en especial.

b. La Entrevista

Se desarrolló para obtener información de forma clara y directa con el propietario y con el personal del área administrativa de la empresa. (Ver anexo #3)

c. Cuestionario

Dirigido a los empleados de la empresa el cual dió a conocer información valiosa para la investigación de campo. (Ver anexo #4)

d. Análisis documental

- Los Estados financieros fueron proporcionados por el propietario de la empresa BELLA ROSA se anexan al final de este documento (Ver anexo #2)
- El organigrama de la empresa en el cual se detalla la estructura organizativa con la que cuenta la empresa Bella Rosa. (Ver anexo #1)

7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para analizar la información recopilada en el cuestionario, se elaboró una tabulación de datos, en la que se detallaron los siguientes elementos: la pregunta, el objetivo, tabla de distribución de frecuencias y gráficas con su respectivo análisis. (Ver anexo #4).

D. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACION Y CONTROL GERENCIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN BELLA ROSA DE LA CIUDAD DEL TRIUNFO.

Para realizar el presente análisis sobre planeación y control de la pequeña empresa productora de materiales de construcción de la Ciudad del Triunfo, se utilizó un proceso que consistió en relacionar a la empresa con su entorno y la empresa consigo misma. El análisis permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así

como las oportunidades y amenazas que la afectan dentro de la industria o sector, dicho análisis fue obtenido a través de las fuentes primarias como la entrevista dirigida al propietario, empleados de la empresa y la observación realizada en dichas instalaciones. Así como también se hizo uso de fuentes secundarias tales como: Revistas, libros y documentos proporcionado por la empresa.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

En el mercado, la competencia de la empresa Bella Rosa, está integrada por aquellas empresas que actúan en el mismo mercado de producción y comercialización de materiales de construcción y que realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello y las empresas productoras y comercializadoras de productos sustitutos que buscan satisfacer las mismas necesidades con respecto al mismo público objetivo.

1.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EN COMPETENCIA

En su mercado la empresa Bella Rosa se enfrenta a dos tipos de competencia, divididos en: Competencia formal y competencia informal.

En el entorno, la intensidad de la competencia formal es bajo, dado que a nivel nacional los principales rivales a

los que se enfrenta la empresa según su propietario es Blokitubos, Problok, y Monolit; empresas constituidas bajo una estructura de agresividad competitiva. (ver anexo #2 pregunta #41)

En su desarrollo, la rivalidad con la empresa Bella Rosa se ve diferenciada por sus capacidades mismas de recursos tecnológicos, económicos, materiales y humanos; la utilización de los mismos y a la puesta en práctica de un agresivo uso de estrategias y tácticas en:

- Producción: utilizando mejor maquinaria obteniendo una mejor producción en volúmenes y calidad de unidades producidas.
- Ventas y Servicios: realizando convenios con empresas constructoras y participación en proyectos, campañas publicitarias, ofreciendo servicios extras por compras como: entrega a domicilio, financiamiento, rebajas, entre otras.
- Cobertura: abasteciendo de productos toda la región a través de plantas locales y canales de distribución logrando una cobertura nacional.
- Precio: definido por el producto efectuado en una compra al practicar una economía de escala, o por convenio realizado ellos.

Permitiéndoles posicionarse en el mercado, estableciendo ventajas competitivas.

No obstante, en su contraparte, la intensidad de la competencia informal es alta, dado que aquí se aglutina el conglomerado de empresas artesanales y empresas con poca tecnología en sus procesos de producción de productos derivados del cemento sin una estructura organizativa definida y una funcionalidad en sus operaciones como: la empresa San José y Guillen; permitiendo a la empresa Bella Rosa ubicarse en un nivel más alto con ventajas competitivas en capacidad productiva, maquinaria, recursos materiales y económicas frente a ellas. (ver anexo #3, pregunta #43)

1.2 NUEVOS ENTRANTES POTENCIALES

En la actualidad, en nuestro país se ve reducido el atractivo del mercado de productos derivados del cemento para la incursión de nuevas empresas con capacidades grandes de inversión, dadas las condiciones de ingreso económicos de la población, una fuerte competencia de productos sustitutos; quienes generan prácticamente la competencia a la empresa productora de productos derivados del cemento; y el margen de rentabilidad que éste les generaría, fortalecida por la influencia generada por la cantidad de pequeñas empresas de producción artesanales existentes en el país y los factores o barreras que en nuestra economía definen la incursión de nuevos competidores y condicionan a las empresas en existencia como:

- Economía de escala: en la que la capacidad de producción de la empresa Bella Rosa le permite un nivel competitivo, permitiéndole flexibilizar la fijación de los precios, en relación a los volúmenes de ventas.
- Diferenciación del producto: siendo ésta una variable de ventaja para la empresa Bella Rosa por la calidad y diversificación de sus productos como producción de grava, arena, piedra picada, entre otros, generándole preferencia por los consumidores. (ver anexo #2, pregunta #42 Y 51)
- Inversión de capital: constituyendo una ventaja competitiva para la empresa bella Rosa al contar con suministros de abastecimiento propios de materia prima, y fuentes de recursos financieros para inversiones en activos. (ver anexo #2, pregunta #44)
- Acceso a los canales de distribución: en comparación con otras empresas, Bella Rosa tiene la capacidad de ofrecer sus productos a través de los canales de distribución permitiéndoles ofrecer a domicilio, al contar con vehículos propios de carga y maquinaria de extracción, permitiéndole alcanzar una mayor alcance geográfico y un aumento en sus porcentajes de ventas.
- Políticas gubernamentales: reflejando ésta al propietario de la empresa Bella Rosa una amenaza al hacer una aplicación burocrática y preferencista de

las normativas gubernamentales, convenios de libre comercio y de las regulaciones fiscales. (ver anexo #3, pregunta #6,7 Y #47)

No obstante para su propietario siempre se mantiene la amenaza de entrada de nuevas empresas potenciales, fortalecida a un más, por el tratado de libre comercio firmado con el gobierno de Estados Unidos de Norte América. (ver anexo #3, pregunta #53)

1.3 LA FUERZA COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En nuestro país, el sector productor de materiales de construcción ha sido debilitado por una gran cantidad de productos sustitutos, producidos con sistemas tecnológicos modernos y materia prima procesada, que han generado una disminución en los volúmenes de ventas y una considerable disminución en la producción; para tener una mejor idea, se hizo una comparación de algunos productos derivados del cemento con sus sustitutos:

- Teja de cemento, la cual ha sido sustituida por techos de láminas, y duralita, reduciendo casi en su totalidad su producción.
- Ladrillo de piso, el cual ha sido sustituido en gran cantidad por el piso de cerámica, producida en el exterior.
- Tubo de cemento, el cual ha sido sustituido por tubos de hierro y tubos de pvc.

- El adoquín, que fue sustituido por calles de cemento y calles de asfalto.

Los propietarios de la empresa Bella Rosa son conscientes y conocedores de que existen productos sustitutos y que los consumidores pueden adquirirlos en lugar de los suyos, pero manifestaron estar desligados y despreocupado por ello, al expresar de que la empresa tiene la capacidad y los recursos al ser productor y proveedor de materia prima, prefiriendo enfocarse y dedicarse a producir sus productos con mayor calidad, responsabilidad y el mejor servicio a sus clientes, al mencionar, que la decisión la toma el cliente al decidir ¿Qué comprar?, ¿Por qué comprar?, y ¿para que comprar? al retomar la necesidad, preferencia, calidad, servicio y precio de un producto, por lo tanto, la lógica de la decisión tomada estará en las alternativas de los productos ofrecidos por las capacidades internas de las empresas respecto al medio ambiente industrial y al del desarrollo en que se encuentra.

1.4 EL PODER DE LOS PROVEEDORES

La dependencia de la empresa Bella Rosa, en éste sentido radica en un solo proveedor principal como lo es CESSA, siendo en su mayoría el que suministra el cemento a la empresa, además las empresas como: El Bodegón, CME, Texaco, Miuller, Bandera blanca, entre otras, que suministran los demás insumos como: combustible, herramienta, repuestos,

papelería, y otros productos que la empresa necesita para la realización de sus operaciones. (ver anexo #3, pregunta #36)

La empresa selecciona a los proveedores que cumplan las características de precio, facilidad de pago, puntualidad en la entrega y servicios que le puedan ofrecer a favor de las necesidades de la empresa. (ver anexo #3, pregunta # 37) sin embargo no hace negociaciones en escala dado que no lleva un control exacto que le permita conocer la cantidad de unidades adquiridas al año a sus proveedores y así poder negociar con éstos de manera que se beneficie la empresa.

1.5 Poder de los compradores Los clientes de la empresa exigen mejores precios, más variedad de diseños y estilos en los productos como es el caso de la cerámica, tubos pvc, duralita, lámina, paredes divisorias de madera; para la fábrica son exigencias que algunas veces no puede cumplir, puesto que no cuenta con los recursos necesarios para producirlos, sin embargo su fortaleza es la calidad que brinda. (Ver anexo #3 pregunta 45)

2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para la elaboración de el análisis se tomo como referencia la encuesta y la entrevista los cuales fueron de mucha ayuda para realizar el diagnóstico a la empresa Bella Rosa, a través de las técnicas e instrumento de recolección de

información en su proceso administrativo y las fases que lo conforman como: Planeación, organización, dirección y control, se encontraron las situaciones siguientes:

2.1 Planeación

Dada la entrevista realizada al propietario de la empresa Bella Rosa; se determinó, que no elabora ni realiza ningún tipo de planeación para el desarrollo de las actividades en las áreas que la conforman (Ver anexo #3, pregunta #8 y #13) lo cual indica; que su personal y su propietario desconocen el camino que están siguiendo para saber a donde quieren llegar con todos los recursos que poseen, en que momento deben realizar acciones que le permitan enfrentar situaciones contingenciales (Ver anexo #3, pregunta #32) a fin de corregir posibles desviaciones, que guías de dirección le permiten la mejor consecución de las actividades individuales de las unidades de las áreas (Ver anexo #3, pregunta #33) y que gastos serán demandados en los periodos por las operaciones realizadas en la empresa.

2.1.1 Misión y Visión

En la empresa no existe una misión y visión en forma escrita y establecida ya que se basa unicamente en la visión del propietario, bajo un deseo propio de lo que el espera que la empresa sea en el futuro.(ver anexo #3, pregunta #31)

2.1.2 Políticas

Todas las actividades que se realizan en la empresa cuentan con políticas y reglamentos (Ver anexo #4, pregunta #7), lo cual fué comprobado en la entrevista realizada al propietario de la empresa (ver anexo #3, pregunta #11 y #12), hallando como deficiencia, que no se encuentran escritas formalmente en un documento, y que las mismas son transmitidas verbalmente a cada empleado.

Dentro de las políticas que sobresalen en la empresa son las que tienen que ver con la compra de materiales, selección y contratación de personal, recepción y pago de facturas, manejo de inventario, despido de personal, incentivo al personal y ventas, las cuales son incluidas dentro de las políticas que posee la empresa. (Ver anexo #3, pregunta #11)

2.1.3 Programas

Con respecto a la entrevista realizada se determinó que las actividades programadas en la empresa sólo son las siguientes: días festivos como semana santa, día del trabajo, navidad; actividades deportivas, actividades de educación; como: mandar a recibir capacitaciones a los empleados que tienen que ver con el crecimiento de la empresa (Ver anexo #3, pregunta #13) y no estableciendo para otras actividades administrativas como: revisión de

sus activos, comercialización, créditos, cobros, ventas, compras; programas que le permitirían mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa.

2.1.4 Procedimientos

En la empresa existen procedimientos en las distintas actividades que se llevan a cabo, entre ellas se pueden mencionar: compras, recepción y pago de facturas, contratación y selección de personal (Ver anexo #3, pregunta #14 y #15; y Ver anexo #4, pregunta #2 y #3); con la deficiencia que no se encuentran formalmente escritos.

2.1.5 Estrategias

En la empresa no existe una misión y visión en forma escrita y establecida ya que se basa unicamente en la visión del propietario, bajo un deseo propio de lo que el espera que la empresa sea en el futuro. (ver anexo #3, pregunta #31)

2.2 Organización

En cuanto a la organización se determinó que se encuentra organizada, aunque no posee una estructura formal (Ver anexo #3, pregunta #9) que le permita establecer su

funcionalidad, niveles de autoridad y la asignación de tareas a sus unidades, lo que indica la poca importancia que se le da a esta herramienta, esto se le atribuye a la falta de conocimiento del valor que representa en la buena administración.

2.3 Dirección

En esta fase del proceso administrativo se tomaron en cuenta tres aspectos que forman parte de la misma, la motivación que la empresa le da a su personal, la comunicación que tiene con ellos y la supervisión de las actividades.

La forma de motivar al personal en la empresa es pagando el doble las horas extras que producen y dándoles gratificaciones en efectivo para que desarrollen con eficiencia su trabajo (Ver anexo #3, pregunta #23).

La comunicación dentro de la empresa es verbal es la que se utiliza para dar a conocer las órdenes, políticas, y reglas que existen en la empresa; otra forma de comunicación es el micrófono, a través de el se comunica dentro de la empresa llamando por su nombre a la persona que necesita (Ver anexo #3, pregunta #22).

La supervisión que se lleva a cabo en la empresa principalmente es, en la producción en general, la cual

es desempeñada por el jefe de campo quien mide y comprueba la resistencia del producto terminado (Ver anexo #3, pregunta #17)

2.4 Control

Es la última fase del proceso administrativo y tiene como propósito asegurarse que se cumplan las actividades como fueron planeadas y de la utilización al máximo de los recursos.

Las técnicas de control más utilizadas en la empresa según la investigación realizada son las siguientes:

La técnica de supervisión de campo en el momento del proceso productivo, por su forma de aplicación tiene mucha relación con el tipo de control concurrente ya que la supervisión de actividades realiza en el momento que se llevan a cabo las labores dentro de la empresa. Dicha situación es relacionada con la manera de comunicarse dentro de la empresa, la cual es la verbal explicada en el numeral anterior (Ver anexo #3, pregunta #22).

2.4.1 Control de recursos

a. Recursos materiales

Referente al control de los diferentes recursos en la empresa se encuentra el control de materiales, recurso humano y el control del equipo que utiliza.

El control de los materiales lo lleva el bodeguero, el cual no tiene ningún tipo de documento que le sirva de apoyo para controlar de una mejor forma la entrada y salida de los materiales, solamente controla a través de la observación directa y las facturas de compras cuando estos ingresan a la bodega (Ver anexo #2, pregunta #18)

b. Control de recursos humanos.

El recurso humano es controlado por medio de la producción diaria de cada obrero (Ver anexo #3, pregunta #16), el jefe de campo es quien los controla a través de la observación directa. En cuanto a los permisos anticipadamente reportan a la oficina el día que van a faltar.

c. Control de equipo

Este control puede ser dividido en dos:

- Control de equipo para desempeñar labores diarias por los obreros.
- Control de maquinaria que utiliza la empresa.

En cuanto a lo primero se tiene mucha deficiencia ya que los obreros cuando utilizan el equipo que necesitan al finalizar las actividades diarias no colocan éste en el lugar donde fueron retiradas al inicio del día, si no que lo dejan en cualquier lugar o donde estuvieron operando, no se tiene un buen control sobre dicho recurso.

En cuanto a la maquinaria, esta es controlada por el jefe de la misma (Ver anexo #3, pregunta #19) y a través de lector de horas que tiene integrada ésta para determinar el cobro que se debe efectuar por prestar el servicio.

2.4.2 Control Financiero

En cuanto a la situación Financiera de la Empresa se determinó, que los únicos documentos contables que realiza para el control de sus activos y pasivos, es el estado de resultado y el balance general; (ver Anexo #2, #6) se tomarán como base dichos documentos referente a los años del 2002 al 2004 proporcionados por su propietario.

A continuación se presentan las razones financieras que se analizaron:

- **Liquidez:**

La liquidez en la empresa se encuentra desfavorable para los años 2002 al 2004 porque su dinero lo tiene invertido en el inventario ésto significa que no cuenta con suficiente efectivo disponible para pagar sus obligaciones.

- **Actividad:**

En cuanto a la actividad de la fábrica se determinó a través de la rotación de inventario y de activos.

Haciendo los cálculos respectivos se observó que el inventario se hizo mas rápido efectivo para los años

2003-2004 esto significó que la mercadería duró menos tiempo en la empresa que el año 2002 siendo favorable para la fábrica.

La utilización de los activos para el año 2003-2004 fueron de mayor eficiencia que el 2002 por tanto nos indica que se han generado mayores ventas con los activos o sea que hubo un buen manejo de recursos.

- Deuda:

El endeudamiento en la empresa disminuyó con respecto al año 2002 ya que tenía un mayor porcentaje de endeudamiento que el año 2003-2004 significa que las obligaciones con terceros fueron menores.

- Rentabilidad:

Tomando como referencia el año 2002 la rentabilidad ha disminuido significativamente para el año 2003 y 2004 esto se dio porque los gastos de administración han incrementado específicamente los gastos de ventas y financieros no quedándose atrás los de administración pero en menor cantidad, significa que los rendimientos sobre los activos y capital fueron desfavorables para la empresa debido a que la utilidad a disminuido y los gastos han incrementado. (Ver Anexo #5)

2.4.3 Control Estadístico.

Éste se lleva a cabo en la empresa, pero con la deficiencia que no existen documentos que proporcionen información precisa que permita determinar su

circunstancia presentes, determinando ésta, una necesidad de datos estadísticos de períodos anteriores ya sea de precios, producción, ventas, servicios y de todos aquellos patrones que le permitan a la empresa establecer comparaciones.

2.5 Benchmarking

Muchas empresas utilizan ésta forma, para introducir mejoras de mayor efectividad, en el caso de la empresa en estudio según la investigación realizada dio a conocer que no ha tomado como referencia ninguna empresa que sea catalogada como grande, para conocer de que manera llevan a cabo las actividades tanto operativas como administrativas para darse cuenta en que puede estar fallando (Ver anexo #3, pregunta #55)

2.6 Calidad Total

Según la entrevista realizada, se pudo determinar que la calidad total que se realiza en la empresa es únicamente en el área de producción y es elaborada por medio de laboratorios autorizados por el país, el cual llevan el material para probar la absorción, resistencia y acabado de los productos (Ver anexo #3, pregunta #25).

3. Análisis FODA

A fin de establecer una relación entre el análisis externo y el análisis interno del diagnóstico realizado a la

empresa Bella Rosa, a través de la técnicas de recolección de información, se presenta a continuación una matriz de análisis FODA, la cual expresa de forma sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee y enfrenta en su entorno.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p>-Posee su propio banco de materiales, ella misma se provee el material para producir.</p> <p>-La maquinaria de extracción que utiliza es avanzada, también el equipo de transporte con que cuenta esta en muy buenas condiciones.</p> <p>-Posee un pozo de agua para abastecer la planta productiva, por tanto en ese sentido no existe limitación para producir.</p> <p>-Cuenta con una capacidad instalada suficiente el cual significa que no existe restricción.</p>	<p>-No existe bodega donde guardar el material y equipo que se utiliza para producir esto puede provocar que el material y equipo se deteriore con facilidad.</p> <p>-No cuenta con razones financieras, flujo de efectivo que permitan hacer el análisis correspondiente.</p> <p>-El rendimiento sobre los activos y capital han disminuido debido a que se está dando un deficiente uso de sus recursos.</p>

<p>-Tiene un personal capacitado para darle mantenimiento a la maquinaria y equipo, esto ayuda a que sean reparadas en el momento.</p> <p>-Cuenta con personal responsable y productivo el cual ayuda a mantener en pie la empresa.</p> <p>-El personal tiene clara las reglas que se deben seguir y cumplir dentro de la empresa.</p>	<p>-La estructura organizativa es informal ya que no esta escrita en un documento.</p> <p>-No posee un manual de funciones que especifique el carga y describa las actividades a realizar de cada empleado.</p> <p>-No delega autoridad ya que la toma de decisiones es centralizada.</p> <p>-No cuenta con un documento que guíe la toma de decisiones.</p> <p>-La planeación es basada en la experiencia no posee documentos escritos.</p> <p>-Los tipos de planes son informales ya que no están escritos en documentos.</p> <p>-El control administrativo y operativo no es el adecuado para la realización de todas las actividades.</p>
--	---

<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>-El poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo.</p> <p>-La exigencia de nuevas normativas y leyes tributarias impuestas por el gobierno.</p> <p>-La delincuencia es un riesgo para la empresa.</p> <p>-La incursión de empresas con mayor capacidad tecnológica y de recursos ante el TLC.</p> <p>-El aumento de los productos sustitutos.</p> <p>-Poca existencia de empresas proveedoras de cemento en el país.</p> <p>-La cultura de la sociedad.</p>	<p>-Expandirse en la zona oriental y a nivel nacional.</p> <p>-Hacer alianzas con las empresas comercializadoras de productos sustitutos y convertirse en distribuidor de dichos productos.</p> <p>-Ser una empresa productora y comercializadora de materia prima.</p> <p>-Hacer alianza con empresas constructoras.</p> <p>-La capacidad competitiva de recursos con que cuenta.</p> <p>-Participar y presentar sus productos a empresas gubernamentales y ONG`s existentes en el país.</p> <p>-Distribuir sus productos a nivel nacional a través de salas de venta y por canales de distribución.</p> <p>-Utilizar los medios de promoción para dar a conocer sus productos.</p>

4. Matriz de análisis de la aplicación FODA.

<p>Ambiente Externo</p> <p>Ambiente Interno</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Disminución del poder adquisitivo de la población debido al incremento del desempleo. -La exigencia de nuevas Normativas y leyes tributarias impuestas por el gobierno. -La delincuencia es un riesgo para la empresa. -La incursión de empresas con mayor capacidad tecnológica y de recursos ante el TLC. -El aumento de los productos sustitutos. -Poca existencia de empresas proveedoras de cemento en el país. -La cultura de la sociedad. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expandirse en la zona oriental y a nivel nacional. - Expandirse en la zona oriental y a nivel nacional. -Ser una empresa productora y comercializadora de materia prima -Hacer alianza con empresas constructoras. -La capacidad competitiva de recursos con que cuenta. -Participar en proyectos y presentar sus a empresas gubernamentales y ONG's existentes en el país. -Crear salas de ventas y utilizar los canales de distribución. -Utilizar medios de promoción para dar a conocer sus productos.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No existe bodega donde guardar el material y equipo que se utiliza para producir esto puede provocar que el material y equipo se deteriore con facilidad. -No cuenta con razones financieras, flujo de efectivo que permitan hacer el análisis correspondiente. -El rendimiento sobre los activos y capital han disminuido debido a que se está dando un deficiente uso de sus recursos. -La estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Economía de escala: Establece formas de venta de sus productos en la relación precio-cantidad, así como también, en sus compras de materia prima. -Diferenciación de productos: Establece producir sus productos en diversos estándares de medida, estilos y formas. -Construir una bodega donde se guarden los materiales y el equipo para que 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificar los productos: Establece la producción y comercialización de nuevos productos derivados del cemento, productos complementarios y productos sustitutos. -Estrategias de integración vertical: Establece la formalización de bancos o unidades abastecedoras de materia prima propias de la empresa. -Aprovechar al máximo la capacidad instalada con una sala de ventas donde estén los productos

<p>es informal ya que no esta escrita en un documento.</p> <p>-No posee un manual defunciones que especifique el carga y describa las actividades a realizar de cada empleado.</p> <p>-No cuenta con un documento que guíe la toma de decisiones.</p> <p>- La planeación es basada en la experiencia no posee documentos escritos.</p> <p>-Los tipos de planes son informales ya que no están escritos en documentos.</p> <p>-El control administrativo y operativo no es el adecuado para la realización de todas las actividades</p>	<p>puedan conservarse más tiempo en buen estado.</p>	
<p><u>Fortalezas</u></p> <p>-Posee su propio banco de materiales, ella misma se provee el material para producir.</p> <p>-La maquinaria de extracción que utiliza es avanzada, también el equipo de transporte con que cuenta esta en muy buenas condiciones.</p> <p>- Posee un pozo de agua para abastecer la planta productiva, por tanto en ese sentido no existe limitación</p>	<p>-Estrategias de Promoción: Establece la utilización de los medios de comunicación masiva existentes como radio, prensa y televisión para dar a conocer y promocionar sus productos.</p> <p>-Alianzas estrategias: Establece relaciones de mutuo beneficio a través de convenios, contratos u otras uniones con empresas de su sector y de</p>	<p>-Estrategias de enfoque: Establece la atención concentrada en una parte limitada del mercado total.</p> <p>-Estrategias de nicho de mercado: Establece la atención que tienen los compradores a la preferencia y satisfacción de necesidades especificas en un mercado.</p> <p>-Estrategias de especialización: Establece</p>

<p>para producir.</p> <p>-Cuenta con una capacidad instalada suficiente el cual significa que no existe restricción.</p> <p>-Tiene un personal capacitado para darle mantenimiento a la maquinaria y equipo, esto ayuda a que sean reparadas en el momento.</p> <p>-Cuenta con personal responsable y productivo el cual ayuda a mantener en pie la empresa.</p>	<p>los otros sectores existentes en su entorno.</p> <p>-Llevar a cabo análisis haciendo uso de razones financieras y de flujo de efectivo que determinen la rentabilidad, el rendimiento y la liquidez de la empresa.</p>	<p>la producción de productos derivados del cemento y comercialización de productos sustitutos y de productos complementarios.</p>
--	---	--

CONCLUSIONES

Después de analizar la información documental y la investigación de campo en la empresa se plantean las siguientes conclusiones:

1. La empresa productora de materiales de construcción de la Ciudad del Triunfo, no utiliza un modelo de planeación y control gerencial que le permita guiar la administración de los recursos.
2. La planeación de los recursos se hace en base a las necesidades inmediatas, ya que la toma de decisiones es tomada por el propietario de la empresa.
3. La empresa aplica principios de calidad total solamente en la producción y no en todas las áreas, por lo tanto existe un deficiente manejo de las actividades.
4. No se realizan análisis financieros, ni controles estadísticos, lo cual dificulta conocer el rendimiento eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros de la empresa.

5. La rentabilidad de la empresa ha disminuido para los periodos 2002-2004 por el incremento exagerado de los gastos de ventas y administrativos específicamente en los rubros (energía eléctrica, combustible, sueldos y salarios) puesto que se ha dado un deficiente manejo de los recursos humanos y materiales.
6. La empresa no cuenta con manuales de organización, lo cual dificulta la orientación de las actividades planificadas de los empleados.
7. **No posee un control del flujo de efectivo que muestre los ingresos y egresos generados por las ventas que le permitan planear y decidir sobre futuras inversiones.**
8. **No estima proyecciones de ventas, para su capacidad productiva y su existencia en inventarios.**

RECOMENDACIONES

1. Implementar un modelo de planeación y control gerencial que guíe la administración de los recursos de la pequeña empresa productora de materiales de construcción de la Ciudad del Triunfo.
2. La planeación de los recursos debe llevarse a cabo formalmente en documentos escritos que permita una toma de decisiones más acertada.
3. La calidad total debe realizarse formalmente en todas las áreas y unidades de la empresa de manera que contribuya a obtener una mayor productividad y rentabilidad de sus productos.
4. Elaborar análisis financieros que le permitan conocer el rendimiento, eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos financieros de la empresa.
5. Implementar el control presupuestario de manera que permita disminuir los gastos de venta y administrativos para obtener una mayor rentabilidad en la empresa logrando un eficiente uso de los recursos humanos y materiales

6. Elaborar manuales de organización, que permitan facilitar el logro de las actividades planificadas
7. Establecer un control de su flujo de efectivo que defina sus niveles de ingresos en relación a sus ventas estableciendo estadísticos de su demanda.
8. Establecer un modelo de control de inventario de productos terminados y de materia prima utilizada en la planta que le permitan establecer proyecciones de sus ventas y relaciones comerciales con otras empresas.

CAPITULO III

Propuesta del Modelo de Planeación y Control Gerencial para la Pequeña Empresa Productora de Materiales de Construcción "Bella Rosa".

A. Objetivos

1. Objetivo General

Elaborar propuesta del modelo de Planeación y control Gerencial que le permita tomar decisiones acertadas facilitando el desarrollo administrativo de la empresa "Bella Rosa".

2. Objetivos Específicos

- Proporcionar técnicas y herramientas básicas que permitan mejorar las actividades administrativas y operativas
- Proponer estrategias competitivas que contribuyan hacerle frente a la actual y futura competencia.
- Sugerir una estructura organizacional bien definida que permita conocer al personal y cada una de las áreas.

B. Importancia de la Propuesta

La propuesta de un modelo de planeación y control es de vital interés que la empresa lo posea para realizar más eficientemente la toma de decisiones y poder llevar una

mejor administración apoyándose en planes a corto y a largo plazo que quiera la empresa.

C. Estrategia Competitiva

1. Sugerencias para la aplicación del modelo de Porter.

Para hacer un constante análisis de la situación competitiva de la Empresa es necesario considerar el modelo de Porter con base a ello se hace la siguiente sugerencias.

- Rivalidad entre las Empresas en competencia.

Para poder competir con las empresas rivales la Empresa Bella Rosa debe identificar sus fallas e identificar a la competencia poniendo en práctica un buen uso de estrategias y tácticas como lo es en Ventas y Servicios realizando convenios con Empresas constructoras e instituciones de gobierno en calidad de clientes.

Participación en proyectos, campañas publicitarias para tener una mayor cobertura en el mercado.

Competencia	Que están haciendo	Recomendaciones a Bella Rosa
<ul style="list-style-type: none"> - Problock - Blokitubos - Bella Rosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales en la zonal oriental. - Precios especiales a clientes frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas a nuevos clientes y promover dos productos que fabrica la empresa - Distribuidor de productos sustitutos - Nuevas sucursales en la zona oriental

- Nuevos entrantes Potenciales

La Empresa debe monitorear a los competidores potenciales, para conocer más sobre ellos, sus puntos débiles y fuertes

con ello poder formular e implementar la estrategia más adecuada.

- Productos Sustitutos

Se propone que se tome en cuenta la presencia de Productos sustitutos e identificarlos observando así las ventajas y desventajas de éstos, para dar a conocer los beneficios de los productos de la Empresa, su calidad y garantía, no obstante hacer alianza con las Empresas que venden estos sustitutos, para así también poderle dar a

los clientes la opción de que ellos elijan de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Empresa	Producto	Productos sustitutos	Qué hacer	Recomendaciones
Bella Rosa	Block Ladrillo de piso Teja Tubos de cemento	Paredes divisorias Cerámica Duralita o lámina Pvc	Ser distribuidor Ser distribuidor Ser distribuidor Ser distribuidor	Hacer alianza con la competencia para ser distribuidores de los productos sustituidos

- El Poder de los Proveedores

Negociar con los Proveedores sobre los precios y pagos de los productos dependiendo la escala de pedidos conseguir buen precio y abastecer la planta para poder brindarle un mejor servicio a los clientes.

Nombre del proveedor	Producto	Recomendación
CME Ferretería Carballo	Cemento Color, brillo para el ladrillo del piso	Negociar con los proveedores, dándoles a conocer el consumo que se hace al año y concientizarlos para llegar a un precio favorable

- Poder de los Compradores

Hacer un sondeo con los clientes para ver que otros productos les gustaría que la Empresa les pudiera brindar aparte de los que ya tiene en cuanto al precio, calidad cantidades y períodos en que ellos compran para realizar negociaciones inmediatas para que los clientes estén satisfechos con sus gustos, preferencias y necesidades.

Sector	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas constructoras de viviendas - Comunidades y caseríos - ONG iglesias o fundaciones - GOES central - Alcaldías - Proyectos fODES 	<p>Participar en licitaciones publicas.</p>

D. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Misión y Visión de la empresa

La misión y visión de la empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa ha sido definida tomando como base la información proporcionada por el propietario.

Misión

“Ser una empresa productora de materiales de construcción que proporcione productos de calidad al mejor costo, brinde un buen servicio y con responsabilidad a fin de asegurar la satisfacción de sus clientes”

Visión

“Ser en el futuro una empresa dedicada a producir materiales de construcción de alta calidad, que sea reconocida a nivel nacional que brinde un servicio excepcional a fin de obtener la preferencia de sus clientes”.

2. Políticas internas para la empresa.

Para el establecimiento de políticas escritas se tomó como referencia la necesidad de las mismas, por consiguiente se proponen las siguientes:

- Políticas de Compras
- Políticas de inventarios
- Políticas de equipos

Los aspectos anteriormente expuestos son los de mayor importancia en la ejecución de las actividades dentro de la empresa.

2.1 Políticas de Compras

- Las órdenes de compras serán autorizadas por el gerente general de no ser así, la responsabilidad será del encargado de compras.
- Se deberán obtener cotizaciones de al menos 3 lugares y seleccionar el precio que más convenga, considerando la calidad y el precio de la materia prima y los materiales.
- Negociar con los proveedores, para que brinden mejores precios, calidad y facilidades de pago con plazo de 30 días o más.

2.2 Políticas de Manejo de Inventarios de producción

- El bodeguero de la empresa será el responsable de las entradas y salidas de los productos terminados, materiales, materia prima y herramientas para la producción.

- El encargado de la bodega será quien ubicará los materiales y equipo de producción dentro de la bodega para facilitar la movilización de los mismos.
- A cargo del bodeguero estará la comparación de los materiales recibidos por los proveedores con la nota de envío de materiales.
- El bodeguero será quien verifique al final del día el regreso de las herramientas de producción a la bodega; por ejemplo: Palas, moldes, carretillas, martillos

2.3 Políticas para el manejo del Equipo y Herramientas

- Es necesario mencionar que el equipo se divide en: equipo liviano, pesado y transporte.

El equipo liviano es el que sirve de apoyo para la producción: palas, moldes, carretillas, martillos, prensadoras.

Entre el equipo pesado se encuentra el siguiente: excavadora y palas mecánicas.

El equipo de transporte es el que se utiliza para trasladar la materia prima, el equipo, herramientas, producto terminado, etc. Ejemplo: camiones de ocho toneladas.

El encargado de taller será el responsable de:

- El mantenimiento del equipo

- Elaborar inventario del equipo
- Entregar informe del estado en que se encuentra el equipo, semanal o cuando se requiera.

3. Programas

Deben programarse las actividades administrativas y operativas dentro de la empresa para un mejor desempeño de las mismas por lo tanto se propone lo siguiente:

- Programa Administrativo

- Cumplir con todas las obligaciones del Fisco, de acuerdo a la calendarización tributaria (Renta, IVA, pago a cuenta, matrícula de comercio, etc.)
- Elaborar un calendario electrónico donde se encuentren todas las obligaciones que tiene que cumplir.
- Se propone que se implemente un programa para el control operativo, financiero y administrativo.

- Programa Financiero

Dentro del programa financiero se han incluido los apartados que se detallan a continuación:

Ventas

Esta contempla los puntos siguientes:

- Ponerse en contacto con las casa constructoras, ingenieros, alcaldias y escuelas que tengan proyectos de construcción que realizar para proponer los productos de la empresa.
- Investigar los precios de la competencia constantemente a través de internet, teléfono, email y otros para dar un mejor precio a los clientes.

Con lo anterior se logrará el programa de ventas siguiente:

<u>Producto</u>	<u>1°Trimestre Demanda</u>	<u>2°Trimestre Demanda</u>	<u>3°Trimestre Demanda</u>	<u>4°Trimestre Demanda</u>	<u>Total</u>
Bloques	180,000	180,000	180,000	180,000	720,000
Dados	34,500	34,500	34,500	34,500	138,000
Soleras	40,500	40,500	40,500	40,500	162,000
Ladrillo de piso	51,750	51,750	51,750	51,750	207,000

Compras

- Verificar cada semana la existencia de los materiales y materia prima en bodega.
- Informar a los proveedores los días y la hora de visita en que serán atendidos, para los pagos y pedidos.
- Informarse constantemente de los diferentes precios en el mercado y de los nuevos productos en la rama de materiales de construcción.

- Programa de Calidad

- Dar a conocer a los operarios; que han obtenido menos defectos en la producción y al finalizar la semana reconocerles con un almuerzo.
- Informar quienes han logrado mantener más cuidadas las herramientas de producción y al finalizar el mes brindarles cereales.
- Reconocer a quienes han logrado un mejor ambiente de limpieza y ordenamiento en su área de trabajo.
- Presentar a los que han dado mejor mantenimiento a la maquinaria, al terminar el mes premiarles con un regalo sorpresa.

- Programa de incentivos

- Premiar al operario que ha sido más responsable en el mes.
- Reconocer quien ha tenido mayor disciplina durante el mes.
- Llevar a cabo una celebración al final del mes a los cumpleaños y cuando finalice el año premiar a los más destacados en comportamiento y labor.
- Colocar un cartel donde se reflejen los empleados del mes.

Todos los puntos anteriores deben ser explicados al inicio de cada semana para comunicar los aspectos y el período que serán tomados en cuenta para los reconocimientos.

4. Estrategias

La empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa deberá formalizar en documentos escritos los planes a largo plazo con la finalidad de:

- Mantener la dirección de la empresa para lograr lo que se ha propuesto en el futuro, el cual se alcanzará dando a conocer la misión y visión de la empresa.
- En el momento que sucedan cambios en el personal de la empresa los planes futuros se fomenten.

- Dar a conocer a los empleados las expectativas que tiene la empresa

Con esto se logrará el fortalecimiento de la empresa a través de la identificación de las metas de la misma y con la colaboración de los empleados el logro de dichas metas.

Pero ¿Cómo se logra?

Puede lograrse mediante la aplicación de la visión, el cual se encuentra como propuesta para la empresa dentro del modelo de planeación y control gerencial, se propone que se lleve a cabo una reunión semanal con el personal operativo y administrativo donde se les de a conocer la importancia que tiene su trabajo en el logro de la misión de la empresa.

Con un programa de incentivo el personal logrará alcanzar los propósitos de la empresa tanto administrativos, operativos y financieros.

E. Organización

A continuación se propone dentro del presente modelo de planeación y control gerencial, el siguiente manual de organización y procedimientos para la empresa productora de materiales de construcción "Bella Rosa", el cual le servirá en gran medida para el desarrollo de las actividades, puesto que se tendrá claro el lugar y la función a realizar por cada empleado.

Manual de Organización De La Fábrica "Bella Rosa"

Detalle del Manual de Organización de Fábrica "Bella Rosa".

- ✓ Carátula
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos
- ✓ Organigrama
- ✓ Diseño de la hoja del Manual de Organización.
- ✓ Descripción de puestos - Información a obtener
 - Datos de identificación
 - Funciones
 - Relación con otros puestos.

INTRODUCCIÓN.

El presente manual contiene los puestos de la Fábrica "Bella Rosa", su estructura organizativa, así como el detalle de las funciones de cada uno de ellos.

Dicha información fué obtenida a través de la entrevista que se extendió al propietario de la Fábrica Bella Rosa.

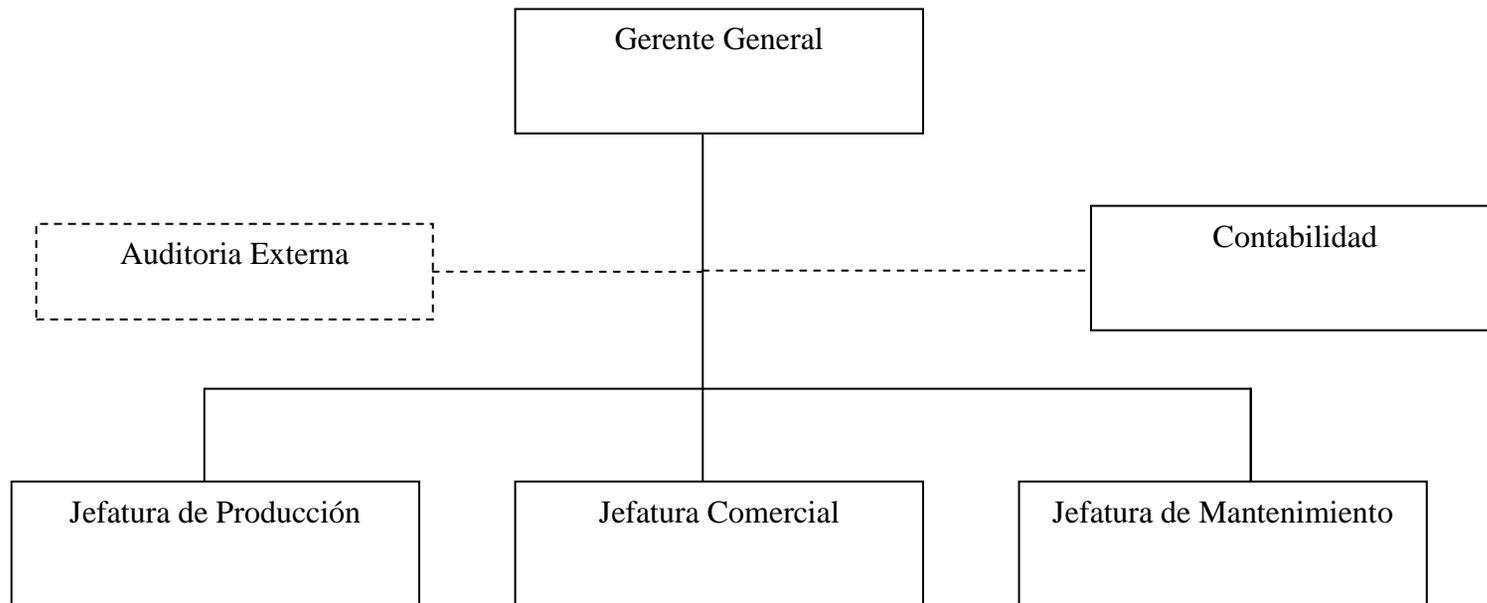
En este manual se especifican las actividades principales, así como, las relaciones que cada uno de los puestos tenga con áreas tanto internas como externas de la Fábrica.

El manual de organización tiene como objetivo ser una guía para los empleados que se desempeñan en puestos eminentemente operativos, puestos medios y puestos de dirección, en tal sentido hacer un mejor desempeño de las funciones de la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA FÁBRICA "BELLA ROSA".

- Servir como instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos.
- Permitir ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitando de esta manera la repetición de instrucciones.
- Delimitar las funciones que deben cumplir los puestos.
- Utilizarlo como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad.
- Colaborar para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, proporcionando uniformidad en el trabajo.
- Fomentar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

**Estructura Organizacional Propuesta
Fabrica "Bella Rosa"**



Fuente: Equipo de Investigación

Simbología

Unidades de Organización



Relaciones de staff



Unidad proyectada



Manual de organización de la fábrica Bella Rosa.	Revisión: Fecha:
Gerencia General	
Identificación del puesto.	
Localización	Administración
Reporta a	Ninguno
A quien supervisa	Jefatura de producción, jefatura comercial, jefatura de mantenimiento.
Nivel jerárquico.	Primer nivel.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar decisiones acertadas que le beneficien a la Empresa. ✓ Verificar y aprobar los reportes, informes, estados financieros. ✓ Desarrollar el plan empresarial y verificar su cumplimiento. ✓ Firmar documentación financiera y otros documentos propios del cargo. ✓ Dirigir reuniones mensuales con los encargados de cada departamento para evaluar reportes presentados mediante el sistema. ✓ Autorizar los planes de capacitación para los empleados. ✓ Aprobar presupuestos establecidos por cada departamento. ✓ Hacer alianzas estratégicas, tanto con clientes como con proveedores. ✓ Aprobar el salario de los empleados de la empresa. 	
RELACIONES	
Internas	o Con los jefes de cada área.
Externas	o Contabilidad o Otras entidades. o Auditoría.

Responsable

F. _____

Manual de organización de la fábrica Bella Rosa.	Revisión: Fecha:
JEFATURA DE Contabilidad.	
IDENTIFICACION DEL PUESTO.	
Localización	Operativo.
Reporta a	Gerencia General.
A quien supervisa	A ninguno
Nivel jerárquico.	Externo
FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los estados financieros (Balance General, Estado de Resultados) ✓ Elaborar y registrar partidas contables. ✓ Registrar las operaciones en los libros auxiliares, libros de compra y ventas IVA, entre otros. ✓ Elaborar y verificar planilla de sueldos de los empleados. ✓ Elaborar los reportes e informes que se presentan a la gerencia. ✓ Revisar las obligaciones de las cuentas por pagar. ✓ Atender a la auditoria externa. 	
RELACIONES.	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> o Gerencia general o Jefatura comercial
Externas.	<ul style="list-style-type: none"> o Auditoria Externa.

Responsable

F. _____

Manual de organización de la fábrica Bella Rosa.	Revisión: Fecha:
Auditoria Externa.	
IDENTIFICACION DEL PUESTO.	
Localización	Operativo.
Reporta a	Gerencia General.
A quien supervisa	Contabilidad.
Nivel jerárquico.	Externa.
FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar declaraciones de IVA, Impuesto sobre la Renta Pago a cuenta e Impuesto Retenido Renta. ✓ Verificar Balance General, Estado de Resultado con su respectivo anexo debidamente firmados por los responsables en los en los terminos descritos por las leyes respectivas. ✓ Verificar que esten legalizados los libros auxiliares de contabilidad. ✓ Verificar comprobantes de credito fiscal, facturas de consumidor final, notas de debito, notas de credito, comprobantes de retencion emitidos y recibidos. ✓ Coordinarse con el personal de venta para producir de acuerdo a las órdenes de pedido que se esté solicitando. 	
RELACIONES.	
Internas	o Gerencia general
Externas.	o Contabilidad

Responsable

F. _____

Manual de organización de la fábrica Bella Rosa.	Revisión: Fecha:
JEFATURA DE PRODUCCION.	
IDENTIFICACION DEL PUESTO.	
Localización	Operativo.
Reporta a	Gerencia General.
A quien supervisa	Personal operativo.
Nivel jerárquico.	Segundo nivel.
FUNCIONES.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los procesos de la producción. ✓ Clasificar la materia prima que se requiere para la elaboración del artículo que se necesita producir. ✓ Llevar control de calidad de los productos terminados. ✓ Verificar existencia de materia prima, materiales y productos terminados. ✓ Coordinarse con el personal de venta para producir de acuerdo a las órdenes de pedido que se esté solicitando. 	
RELACIONES.	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> o Gerencia general o Jefatura comercial o Jefatura de mantenimiento.
Externas.	

Responsable

F. _____

Manual de la organización de la Fábrica Bella Rosa.	Revisión: Fecha:
Jefatura Comercial.	
Identificación del puesto.	
Localización	Operativo.
Reporta a	Gerencia General.
A quien supervisa	Ninguno
Nivel jerárquico	Segundo nivel.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmar que la facturación esté conforme al pedido del cliente en cuanto a la descripción del producto, precio acordado, cantidad requerida, nombre del cliente o empresa y enviar factura al personal de bodega para su respectivo despacho. ✓ Registrar en el sistema las ventas diarias de los productos de acuerdo a línea, tamaño, etc. ✓ Determinar los precios de los productos e introducirlos al sistema de información. ✓ Formular promociones por medio del sistema para ciertos tipos de productos y calcular su presupuesto. ✓ Proporcionar a través del sistema, informes y reportes solicitados por Gerencia General. ✓ Estudiar la cartera de clientes a través del sistema para identificar aquellos que son más fuertes en cuanto a monto de compra. ✓ Monitorear los precios de la competencia aprovechando el recurso humano de venta. ✓ Llevar un estricto control del inventario dentro del sistema computacional. ✓ Evaluar los precios que ofrecen los proveedores por medio del sistema computacional. ✓ Realizar cotizaciones y órdenes de compra. ✓ Supervisar el desempeño de todos los miembros del área de ventas y compras. ✓ Recepción, seguimiento y solución a las quejas y sugerencias provenientes de los clientes. ✓ Recibir dinero proveniente de ventas al contado y 	

realizar arqueo de caja diariamente. ✓ Comunicarse con el cliente semanalmente para consultar existencias.	
RELACIONES	
Internas	<ul style="list-style-type: none">o Gerencia Generalo Jefatura de producción.
Externas	<ul style="list-style-type: none">o Proveedores.

Responsable

F. _____

Manual de organización de la fábrica Bella rosa.	Revisión: Fecha:
Jefatura de mantenimiento.	
Identificación del puesto.	
Localización	Reparaciones
Reporta a	Gerencia General.
A quién supervisa	Auxiliares de reparaciones.
Nivel jerárquico.	Segundo nivel.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparar o darle mantenimiento a la maquinaria que lo necesita. ✓ Informar a Gerencia cuando se requieran repuestos que no tengan en existencia. ✓ Informar cuando una maquinaria no se pueda reparar en la planta y si es necesario llevarla a otro sitio de mayor capacidad. ✓ Cotizar precios de los repuestos de la maquinaria. ✓ Si alguna de las máquinas se queda varada darle mantenimiento donde quiera que sea. ✓ Preparar y presentar informe constantemente a la Gerencia del estado en que se encuentra la maquinaria. 	
RELACIONES.	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> o Gerencia General. o Jefatura de producción. o Jefatura comercial.
Externas.	<ul style="list-style-type: none"> o N/A

Responsable

F. _____

Manual de Procedimientos
"Fábrica Bella Rosa"

Detalle del Manual de Procedimientos.

Carátula.

Introducción.

Objetivos.

Diseño de Manual de Procedimiento.

- Fecha
- Responsable de la ejecución.
- Procedimiento
- Descripción del proceso.

Introducción

El presente manual contiene los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la Fábrica ``Bella Rosa '' en cada una de las secciones de dicha unidad.

Dicha información se obtuvo a través de entrevistas realizadas al Propietario de la Fábrica.

Se realiza un detalle de los principales procedimientos que aquí se desempeñan.

Este manual tiene como objetivo explicar detalladamente los principales procesos a seguir en cada una de las secciones de la Fábrica y además servir como herramienta administrativa para puestos medios y de dirección, para facilitar dicho procedimiento y así realizar cambios que se adapten a las necesidades de la Fábrica.

**Objetivos del manual de procedimiento para la Fábrica
"Bella Rosa".**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilita las labores de auditoria y la evaluación del control interno.
- Determinar el aumento de la eficacia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Manual de procedimientos de la Fábrica Bella Rosa.		Fecha	
Jefatura comercial.			
Procedimiento para compra de materiales.			
Descripción del proceso.			
Nº	Actividad	Responsable	Especificaciones
1.	Recibir solicitud de compra de materia prima.	Jefatura comercial.	Revisar que la solicitud este completa, sin enmiendas y en el tiempo correspondiente
2.	Solicitar cotizaciones en distintos establecimientos.	Jefatura comercial.	Verificar plazos de oferta, precios y transporte
3.	Elaborar propuestas.	Jefatura comercial.	Determinar criterios de precios, calidad y volumen
4.	Presentar propuesta a Gerencia.	Jefatura comercial.	Determinar y negociar pedidos.

Responsable

F. _____

Manual de procedimientos de Fábrica Bella Rosa.		Fecha:	
JEFATURA DE PRODUCCION.			
PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCION DE MATERIAL NUEVO.			
DESCRIPCION DEL PROCESO.			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIONES.
1.	Verificar la existencia de los productos	Jefatura de producción	Reportar con anticipacion el formulario correspondiente
2.	Elaborar el producto que esté haciendo falta.	Jefatura de producción.	Revisar el reporte con el inventario fisico
3.	Trasladar el producto terminado a bodega.	Jefatura de producción.	Llenar el formulario, finalizando la produccion con la fecha y la cantidad producida

Responsable

F. _____

Obligaciones y responsabilidades del empleado

- ✓ Presentarse diariamente a ejercer sus labores cotidianas.
- ✓ Cumplir con el horario de entrada y salida del trabajo.
- ✓ Presentar los informes correspondientes a la gerencia.
- ✓ Cumplir con la fecha estipulada que se deben presentar los informes que se llevan acabo dentro de la empresa.
- ✓ Asistir a todas las reuniones al inicio de la semana.
- ✓ Ser puntuales a las reuniones antes mencionadas.
- ✓ Asistir a las capacitaciones que se les encomienda.
- ✓ Obedecer las órdenes de su jefe inmediato.
- ✓ Respetarse mutuamente dentro de la empresa.
- ✓ Hacer buen uso de los implementos de trabajo.

Obligaciones y responsabilidades de la empresa

- ✓ Pagar quincenalmente el sueldo a los empleados.
- ✓ Ser puntual en el pago a los empleados
- ✓ Proporcionar a los obreros el equipo de seguridad necesario, ejemplo: Caretas, guantes, sombreros, etc.
- ✓ Capacitar al personal cada vez que sea necesario.
- ✓ Asegurar al empleado en el momento que ingrese a la empresa.

- ✓ Brindarles permiso a los empleados cuando tengan citas médicas.
- ✓ Respetar los días de incapacidad que les da el seguro.
- ✓ Pagar el aguinaldo a los empleados con el porcentaje estipulado.

F. Dirección

La dirección dentro de la empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa, debe tomarse en cuenta la propuesta a desarrollar, para una mejor dirección en la empresa se han tomado los elementos siguientes:

1. Motivación

Para desarrollar el aspecto motivacional en la empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa se propone que se incluyan dentro de los incentivos de motivación algunos aspectos como: confianza, seguridad de manera que se sientan parte importante de la empresa.

Es necesario que se tome en cuenta la capacidad financiera de la empresa para no incurrir en gastos exagerados con el fin de mantener motivado a los empleados, por tanto para la presente propuesta se han tomado elementos que con anterioridad en las políticas que han sido diseñadas para la empresa, proponiendo el programa de incentivos que se presento anteriormente.

2. Comunicación

Dentro de la empresa dan a conocer las órdenes a los empleados de forma verbal o sea que lo hacen directamente y no utilizan ningún medio de comunicación que respalde dichas órdenes que han sido dadas.

Para el caso de la propuesta del presente modelo se toman en cuenta los siguientes elementos:

- Elaborar reportes que respalden las situaciones de importancia para la empresa.
- Reunir a todo el personal operativo al inicio de cada semana y cuando se requiera para dar a conocer los propósitos que se quieren alcanzar en determinado período y para informarles de los cambios que hayan surgido.

3. Supervisión

Es de suma importancia que en la empresa exista la supervisión de actividades en todas las áreas y no sólo en la producción por tanto se propone lo siguiente:

- Área de producción: una persona será la encargada de llevar a cabo la supervisión de los procesos y el control de calidad de los productos, el cual lo realizará tres veces al día.
- Área de mantenimiento: La persona encargada de supervisar ésta área lo realizará en el momento que se

este ejerciendo el mantenimiento a la maquinaria, de manera que se coloquen los repuestos indicados para la misma.

- Área comercial: La supervisión se realizará en cuanto a las ventas y compras que se realicen, revisando las cotizaciones que han sido elegidas para hacer las compras y determinar si son los de mejor precio.

Por tanto deben revisar si vienen facturados los precios acordados con el proveedor; además confirmar que el pedido este completo y en buenas condiciones.

- Resolver imprevistos

4. Liderazgo

La gerencia será la responsable en desempeñar el liderazgo dentro de la empresa la cual se sigue lo siguiente:

- ✓ Que sean personas visionarias y que tengan claras sus ideas hacia donde conducir la empresa
- ✓ Que tengan la capacidad de que su Visión resulte fácil de entender a los demás miembros de la empresa
- ✓ Debe estar siempre revisando las actividades e innovando, métodos, productos y servicios
- ✓ No debe limitarse sólo a un departamento si no al conocimiento de cómo se interaccionan unos con otros

- ✓ Tienen que ser un líder que no sólo invite a seguir las metas si no que apoye en sus trabajos e iniciativas.
- ✓ Debe influir valores y motivación en la empresa
- ✓ Que posea fuerte capacidad para enfrentar los conflictos múltiples que hayan dentro de la empresa
- ✓ Que promuevan a un esfuerzo comunitario para el logro de los planes a corto y largo plazo de la empresa

5. Capacitación

Éstas contribuyen en gran medida al desempeño de las labores de la empresa, por tanto a continuación se proponen las capacitaciones que deben desarrollarse:

- ✓ Capacitación al personal de nuevo ingreso; serán impartido por un miembro de la gerencia general
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Control de calidad
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Computación

Las cuales serán impartidas por instituciones como INSAFORP y otras entidades que la empresa contrate.

G. Proceso de Control Administrativo.

El proceso básico del control administrativo de Bella Rosa es el siguiente:

1. Establecimiento de estándares

En cuanto a las técnicas de control que apoyan el establecimiento de estándares, el cual se toma en cuenta el control presupuestario que comprende los siguientes apartados:

- CONTROL Y ANALISIS DE LAS VENTAS

Para realizar el control de las ventas se hará uso del siguiente cuadro, el cual deberá llenarse de la siguiente manera para su efectivo uso:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control
- c) En esta columna se escribirán las diferentes clases de productos.
- d) Anotar las cantidades y valor de las ventas presupuestarias.
- e) Registrar las cantidades y valor de las ventas reales.
- f) Anotar el resultado en unidades y valores de la comparación entre los presupuestos y lo real.

- g) Realizar un análisis puntual de las causas internas y externas de la variación obtenida.
- h) Anotar las observaciones que se realizaron después de haber conocido los resultados.
- i) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

El cuadro N° 1 muestra un formulario para el control y el análisis de las ventas.

CUADRO N° 1

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE VENTAS

(a) Encargado del Control Presupuesto: _____

(b) Trimestre a controlar: _____

(c) PRODUCTO	TRIMESTRE (d)		TRIMESTRE (e)		VARIACIÓN (f)		CAUSAS QUE AFECTAN (g)		OBSERVACIONES (h)
	VENTAS PRESUPUESTADAS UNIDADES	DOLARES	VENTAS REALES						

(i) Interpretación y Toma de Decisiones

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

El cuadro anterior con su respectiva información y después de un análisis, puede proporcionar algunos aspectos importantes acerca de:

- Las ventas proyectadas que servirán para compararlas con las reales y observar la tendencia por cada producto.
- La preferencia por parte del consumidor de la variedad del producto, determinando que tipo será necesario incrementar la producción o adquirir y de cual habrá que dejar de producir o disminuir.
- Las variaciones en las ventas pueden estar dadas por cambios en precios, calidad del producto y/o servicio, etc.

- CONTROL Y ANALISIS DE LA PRODUCCIÓN

El control de la producción se hará utilizando el cuadro N°2, completando con la información requerida.

Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se escribirán las diferentes clases de productos.
- d) Anotar las cantidades y, valor de la producción presupuestada.

- e) Registrar las cantidades y valor de la producción real.
- f) Anotar el resultado en unidades y valores de la comparación entre lo presupuestado y lo real.
- g) Realizar un análisis puntual de las causas internas y externas de la variación obtenida.
- h) Anotar las observaciones que se realizaron después e haber conocido los resultados
- i) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 2

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL DE LA PRODUCCION

(a) Encargado del Control Presupuesto: _____

(b) Trimestre a comprar: _____

(c) PRODUCTO	TRIMESTRE (d) PRODUCCION PRESUPUESTADA		TRIMESTRE (e) VENTAS REALES		VARIACIÓN (f)		CAUSAS QUE AFECTAN (g)		OBSERVACIONES (h)
	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	OBSERVACIONES

(i) Interpretación y Toma de Decisiones

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

Por medio de la información del cuadro N° 2 se puede visualizar:

- Si existe un flujo constante en la producción al compararse con lo real; reflejando una igualdad en las operaciones que evite el tiempo de ocio en un mes y tiempo extra en otros.
- Una distribución eficiente de la producción que permita hacer frente a los requerimientos de las ventas, es base en regular el funcionamiento de las existencias mínimas y máximas de los inventarios.
- Los tiempos y procesos en la elaboración del producto que puedan estar provocando variaciones significativas no esperadas en la producción.

- CONTROL Y ANÁLISIS DE CONSUMO DE MATERIALES

El control del consumo de materiales se hará utilizando el siguiente cuadro, completado con la información requerida.

Detalle de la información requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) En esta columna se detallaran las materias primas que se emplearan en la producción.

- d) Anotar las unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- e) Registrar unidades presupuestadas de cada uno de los materiales.
- f) Registrar las unidades reales empleadas en la producción. (e)
- g) Establecer las variaciones porcentuales de las materias primas. Columna (f) entre columna (d)
- h) Anotar el costo correspondiente de cada materia prima.
- i) Calcular el costo total de las unidades empleadas en exceso.
- j) Determinar el motivo del empleo excesivo de materia prima.
- k) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 3

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE CONSUMO DE MATERIALES

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Trimestre a comprar: _____

(c)	(d)		(e)		(f)		(g)	(h)	(i)	(j)
PRODUCTO	TRIMESTRE UNIDADES DE MATERIA PRIMA PRESUPUESTADAS		TRIMESTRE UNIDADES DE MATERIA PRIMA EMPLEADAS		VARIACION UNIDADES		VARIACIÓN	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL MATERIA PRIMA EXCESIVA	MOTIVOS DEL EMPLEO EXCESIVO

i) Interpretación y Toma de Decisiones

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

Por medio de la información del cuadro N°3 se puede visualizar:

- El monto de materiales a utilizar en cada periodo, el cual estará sujeto a variaciones según el presupuesto de producción, cambios en la cuota de material por producto y aumentos o disminuciones en las existencias de materiales.
- Las variaciones en la cantidad de unidades de materia prima consumida en la producción, lo cual puede expresar la existencia de desperdicios o ineficiencias.
- El mandamiento del estándar de calidad del producto, a través del uso exacto en cantidad de los ingredientes para la producción.

- CONTROL Y ANALÍISIS DE INVENTARIOS FINALES

El control de los inventarios finales se hará utilizando la información requerida en el cuadro N°4.

Información Requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Indica el nombre de la materia prima a controlar
- c) En esta columna se anotarán los periodos que comprenden el control de los inventarios.

- d) Anotar las unidades presupuestadas cada uno de los materiales.
- e) Registrar las unidades de los inventarios iniciales de cada periodo multiplicado por su respectivo costo
- f) Registrar las unidades de los inventarios finales de cada periodo después de un levantamiento físico y multiplicarlo por su respectivo costo.
- g) Establecer las variaciones de los inventarios finales tanto en unidades como en costos totales. Columna (g) menos columna (f)
- h) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 4

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE INVENTARIOS FINALES

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Materia prima: _____

(c) PERIODOS	(d) INVENTARIO INICIAL			(e) INVENTARIO FINAL			(f) INVENTARIO FINAL PRESUPUESTADO			(g) VARIACIONES		
	UNIDADES	COSTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO	TOTAL

i) Interpretación y Toma de Decisiones

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

- CONTROL Y ANALISIS DE LAS COMPRAS

Para realizar el control de las compras se hará utilizando la información requerida en el cuadro N° 5.

Información Requerida:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de alcanzar el control presupuestario.
- b) Indica el nombre de la materia prima a controlar
- c) En esta columna se anotaran los períodos que comprenden el control de las compras.
- d) Anotar las unidades presupuestadas a comprar y multiplicar con su respectivo costo.
- e) Registrar las compras reales multiplicado su respectivo costo.
- f) Establecer las variaciones de las compras como en costos totales columnas € menos columna (f)
- g) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 5

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE COMPRAS

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Materia prima: _____

(c) PERIODOS	TRIMESTRE (d)			TRIMESTRE (e)			TRIMESTRE (f)		
	COMPRAS PRESUPUESTADAS			COMPRAS REALES			VARIACIONES		
	UNIDADES	COSTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO	TOTAL

i) Interpretación y Toma de Decisiones

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

Por medio del cuadro N°5 podemos conocer:

- La coordinación de la provisión de la materia prima para la producción y de productos para la venta.
- La anticipación de las compras, asegurando un precio fijo
- El cumplimiento de la existencia de los inventarios finales consideradas en el presupuesto,
- El control de las existencias evitando mantener dinero ocioso o la posibilidad del deterioro.
- El manejo y utilización de las existencias y el costo del exceso en las compras.
- El desperdicio de materia prima, materiales y/o productos y/o productos y su correspondiente costo.

- CONTROL Y ANÁLISIS DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

El formulario e llenará de la siguiente forma:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Registrar en esta columna cada período a controlar
- c) En esta columna se anotaran los costos indirectos de fabricación fijos y variables presupuestados, y el costo total.

- d) En esta columna se anotaran los costos indirectos de fabricación fijos y variables incurridos, y el costo total.
- e) Establecer las variaciones de los costos indirectos de fabricación fija y variables y sus correspondientes totales. Columna (d) menos columna (e).
- f) En esta columna se anotaran los puntos considerados más relevantes de las variaciones.
- g) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 6

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) PERIODO	(c) COSTOS INDIRECTOS PRESUPUESTADOS			(d) COSTOS INDIRECTOS REALES			(e) VARIACIONES			(f) OBSERVACIONES

(g) Interpretación y Toma de Decisiones: _____

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

La información del cuadro anterior es necesaria porque:

- Las cifras reflejadas deben de compararse con las reales con el propósito de asegurarse que el prorrateo (asignación de costos), se esté haciendo de la manera esperada, así como para buscar la justificación de incrementos significativos en los costos indirectos.
- Permite analizar los costos indirectos de fabricación variables desde el punto de vista de su relación con el volumen de producción. Las variaciones deben ser analizadas para reflejar sus causas y responsabilidades.

- CONTROL Y ANALISIS DE LOS GASTOS DE VENTAS

El cuadro para control y análisis se deberá llenar de la siguiente manera:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c) Especificar el gasto a controlar
- d) Anotar el periodo a controlar
- e) En esta columna se anotaran los gastos presupuestados.

- f) En esta columna registrar los gastos reales incurridos
- g) En esta columna se anotaran las variaciones existentes de los gastos columna (e) menos columna (f).
- h) Anotar las variaciones porcentuales.
- i) Registrar los gastos acumulados a la fecha
- j) Anotar aquellos aspectos relevantes que han influido en las variaciones de los gastos.
- k) Interpretar la información y tomar as decisiones correspondientes.

CUADRO N° 7

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE GASTOS DE VENTA

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Trimestre a controlar: _____

(c) DESCRIPION	TRIMESTRE (d)				TRIMESTRE ACUMULADO (i)				(j)
	(e)	(f)	(g)	(h)					OBSERVACIONES
	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN	%	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN	%	

(K) Interpretación y Toma de Decisiones: _____

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

Con la información del cuadro anterior se logrará:

- La función de controlar siempre que la contabilidad se lleve de manera que las cuentas coincidan con las partidas contenida en el presupuesto.
- Comparar las cifras reales que permitirán determinar, donde, cuando, quien y porqué se erogaron gastos excesivos y no previstos.
- Analizar las desviaciones menores en conjunto y concretarse a las desviaciones más relevantes.

- CONTROL Y ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO

El correspondiente control y análisis se realizarán por medio del siguiente cuadro el cual deberá completarse con la siguiente información:

- a) Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b) Anotar el concepto de la operación.
- c) Anotar el mes y año a controlar
- d) En esta columna registrar las entradas y salidas reales del período correspondiente

- e) En esta columna registrar las entradas y salidas presupuestadas.
- f) En esta columna se anotaran las variaciones existentes de los gastos. Columna (d) menos columna (e)
- g) Anotar las variaciones porcentuales. Columna (f) entre columna (d).
- h) Anotar aquellos aspectos relevantes que han influido en las variaciones de los gastos.
- i) Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

CUADRO N° 8

FABRICA "BELLA ROSA"

FORMULARIO PARA PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b)	MES _____ AÑO 200__ (c)				(h)
DESCRIPCION	(d) REAL	(e) PRESUPUESTADO	(f) VARIACION	(g) %	OBSERVACIONES
Saldo Inicial					
Entradas					
Ventas al contado					
Anticipo de clientes					
Cobros					
Aportaciones					
Otros Ingresos					
Total de Ingresos					
Salidas					
Cuentas por pagar					
Inversiones					
Gastos de admón...					
Gastos de Ventas					
Gastos financieros					
Total salidas					
SALDO FINAL					

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

A través de la información del cuadro anterior se detecta:

- Si las cifras mostradas por este presupuesto no son iguales a las reales esto se debe a las variables cambiantes que afectan el efectivo tales como: una alteración en las tasas del impuesto, los sucesos que influyen en las operaciones o en la falta de control sobre el efectivo.
- Si los saldos de efectivo no son los programados o insuficientes entonces si estos son persistentes todos los meses, hay que evaluar la factibilidad de contratación de un crédito a largo plazo, un aumento de capital o reducir operaciones.

CONTROL DE RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

Control de recursos materiales, para estos se define como puntos de referencia, las entradas y salidas de materiales, las que serán controladas mediante el uso de la tarjeta de cardex, por lo que se propone el siguiente modelo:

Cuadro N° 9.

<u>Fábrica Bella Rosa</u>						
Tipo de material _____						
Código	Lugar de procedencia (proveedor)	Entradas	Salidas	Existencias	Recibido/Entregado	Observaciones

La tarjeta kardex propuesta incluye aspectos a tomar en consideración como:

- El lugar de procedencia del producto: en dichas casillas se nota el proveedor del material.
- Entradas y Salidas: en dichas casillas se anotan las cantidades de dicho producto tanto cuando se reciben como cuando salen de la bodega
- Existencias: en esta se demuestra que cantidad de producto se encuentra en la bodega, básicamente esta cantidad surge de la diferencia del número de entradas y salidas de materiales.

- Recibido/Entregado: aquí se anota la firma de la persona que entrega y recibe el material, por lo general es el bodeguero de la empresa.

En dicho formato se indican los siguientes:

- En la primera parte de la tabla se encuentran los datos, el período a que se refiere dicho control y finalmente el responsable de pasar la asistencia.
- En la parte baja de la tabla se ubican los datos referente al número de obreros, nombre del obrero, día, cargo, días asistidos los cuales se marcan con una "x", los no asistidos se deja en blanco, la actividad a que se dedican, días trabajados, horas trabajadas y las horas extras trabajadas.

Un dato de importancia es que, cada producto tiene su tarjeta de cardex lo que facilita la obtención de datos por producto cuando sea requerido.

FICHERO DE CONTROL PARA HERRAMIENTAS EN BODEGA

Cuadro N.10

<u>FABRICA "BELLA ROSA"</u>			
Nombre de la Herramienta _____			
Salidas al inicio del día	Entradas al final del día	Recibido/ Entregado	Nombre y firma del Obrero

CONTROL DEL RECURSO HUMANO, para el caso del control del recurso humano se toman dos puntos de referencia:

- La entrada y salida del personal
- La verificación de que se encuentra en su puesto de trabajo

Para ambas situaciones se plantea la posibilidad de desarrollar herramientas que permitan realizar el control de dicho recurso.

TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA

El siguiente es solo un modelo, mediante esta herramienta se podrá controlar, la asistencia del personal, en ella se podrán indicar la hora de entrada y salida, así como aquellos permisos autorizados con firma por el gerente de la empresa.

De acuerdo con la política planteada anteriormente, esta tarjeta será utilizada junto con el marcador que debe encontrarse en las instalaciones de la empresa, es muy importante tomar en cuenta que esta herramienta se aplica solo al personal de oficina.

2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta es la segunda etapa del proceso de control, aquí observaremos como otras técnicas de control son muy útiles, para poder desarrollar esta etapa del proceso administrativo.

AUDITORIA OPERACIONAL

En cuanto a esta técnica, es muy recomendable en este tipo de empresas, en donde el flujo de materiales, cantidad de obreros se puede prestar al robo de materiales, falsedad al momento de presentar planillas, etc.

Las auditorias permiten evaluar de que forma se están llevando a cabo las actividades, esta técnica será de gran utilidad en el presente modelo, ya que permitirá a la empresa poder verificar y evaluar, el uso de las políticas, procedimientos, reglamentos en las diferentes actividades que realiza la empresa.

También es otra forma de controlar los recursos establecidos en presupuesto, ya que mediante la misma se pueden identificar problemas administrativos, así como también realizar inventarios físicos en la bodega, cuantificación de obra realizada contra la obra planeada y poder emitir informes a la gerencia general para poder tomar decisiones.

Las auditorias no solamente se deben limitar a algunos áreas, sino que también a toda la empresa, con el fin de determinar anomalías, para el caso, esta función la puede realizar el auditor de la empresa o alguna persona de confianza de la gerencia general o en su defecto por el gerente general.

En la auditoría se puede incluir otros aspectos como, la cantidad de materiales en bodega, el número de obreros que efectivamente se encontraron en la empresa. Vamos a suponer que la auditoria, resultados, en cuanto a los recursos humanos y materiales. Los cuales se verán reflejados más adelante claro el proceso para realizar estas auditorias puede ser el siguiente:

Recursos Humanos:

- Se verifica con las listas de asistencia el número de obreros que se han presentado a la empresa, se chequea el cuadro 11.
- Luego para verificar lo anterior se verifica el cuadro N°9, día a día y verificando si se encuentran diferencias.

Recursos Materiales:

- Se toman los datos que el cardex tiene a esa fecha de los materiales existentes en el proyecto.
- Se realiza el inventario físico y se anotan, las cantidades de materiales que se encontraron.
- Se comparan ambos resultados y si existiere diferencia se le solicita al bodeguero explicaciones.
- Se solicita copia de las notas de envío y se comparan con las órdenes de compra y los cheques pagados a los diferentes proveedores, para verificar si corresponde lo solicitado, con lo recibido, con lo pagado y lo utilizado.

Todo lo anterior se incluye en el informe especial que se tendrá que presentar por lo general a la gerencia general.

2. INFORMES Y ANÁLISIS ESPECIALES

Sin duda alguna es el complemento de lo anterior, en muchas ocasiones éstos informes provienen de las auditorias realizadas con anterioridad.

Para el caso práctico, éstos informes deben ser solicitados por cualquier jefe a sus subordinados, con el fin de dar un seguimiento a las actividades que realiza la empresa, estos informes son emitidos por la auditoria de la empresa y se utilizan para tomar decisiones sobre las áreas a las que se refieren los informes.

Básicamente, un informe especial puede ser una carta dirigida al gerente general, un Email, etc. Lo importante es la información contenida en este informe especial.

Otro tipo de análisis que es necesario llevar a cabo es el análisis de razones financieras el cual es propuesto en el anexo 6.

3. CONTROL ESTADÍSTICO

Además de contar con los controles presupuestarios, también es de suma importancia registrar algunos datos numéricos del pasado; como por ejemplo: compras de materias primas y ventas de productos. Para el sector en estudio se presentan a continuación cuadros, a manera de propuesta, en donde pueda vaciarse información relativa a los ejemplos anteriormente citados, todo esto con la finalidad de realizar pedidos de materia prima y volúmenes de producción de acuerdo a las ventas y necesidades en el pasado.

Los cuadros N°13 y N°14 hacen referencia al registro de ventas y los N°15 y N°16 a un registro de compras.

CUADRO N°13

FABRICA "BELLA ROSA"

REGISTRO DE VENTAS SEMANAL

SEMANA DEL _____ AL _____ DEL MES DE _____

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO	UNIDADES DIARIAS VENDIDAS							VENTAS SEMANALES POR PRODUCTOS
		L	M	M	J	V	S	D	

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

CUADRO N°14

FABRICA "BELLA ROSA"

REGISTRO DE VENTAS MENSUAL

PERIODO _____

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO	UNIDADES MENSUALES VENDIDAS												VENTAS ANUALES POR PRODUCTOS	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

CUADRO N°15

FABRICA "BELLA ROSA"

REGISTRO DE COMPRAS SEMANAL

SEMANA DEL _____ AL _____ DEL MES DE _____

MATERIA PRIMA	PRECIO	UNIDADES VENDIDAS							COMPRA TOTAL POR MATERIA PRIMA
		L	M	M	J	V	S	D	

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

CUADRO N°16

FABRICA "BELLA ROSA"

REGISTRO DE COMPRAS MENSUAL

PERIODO _____

MATERIA PRIMA	PRECIO	UNIDADES VENDIDAS												COMPRA TOTAL POR MATERIA PRIMA	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

Elaborado por F. _____ Responsable F. _____

3. CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES ENCONTRADAS

De acuerdo con la teoría expuesta en el Capítulo I, este es el punto en donde el control se puede ver como parte del sistema completo de administración, ya que en su mayoría las desviaciones encontradas, tienen que ver con, las metas de la organización, la reasignación de tareas, replanteamiento de planes, asignación de recursos, etc. Es decir mediante una mejor planeación, organización y dirección.

Conociendo la problemática, en esta fase del proceso de control se deben de proponer las soluciones que corrijan las desviaciones que se tienen conforme con lo planeado.

Por lo que para poder comunicar de que forma se corregirán, se propone el envío de una carta, una a la gerencia de recursos humanos y otra al departamento de compras, la primera indicando como plazo máximo de 2 días para terminar de elaborar y enviar los contratos de trabajo a los obreros en la obra y en cuanto a la segunda, un plazo de tres días para realizar las compras necesarias.

PLAN DE IMPLEMENTACION

A. Objetivos

- Dar a conocer a la pequeña empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa de la Ciudad El Triunfo, las actividades y estrategias necesarias para poner en práctica el modelo de planeación y control gerencial.
- Proponer a la pequeña empresa productora de materiales de construcción de la Ciudad El Triunfo los recursos necesarios y el costo detendrá la puesta en marcha de la propuesta.

B. Estrategias

- Dar a conocer las propuestas de la fábrica sobre los beneficios y la importancia de poner en práctica el modelo de planeación y control gerencial.
- Capacitar a la persona indicada para la aplicación de la herramienta administrativa presentada.
- Autorizar a una persona determinada que sea encargada de desempeñar las actividades de planeación y control.

C. Recursos

Para la aplicación del modelo, se necesitan por lo menos los siguientes recursos:

Humanos:

- Una persona con la capacidad para desarrollar o elaborar los planes y controles administrativos, que haga uso de encuestas, que le permita estar a la vanguardia de lo que sucede interna y externamente en la empresa para desarrollar la planeación y el control
- Asesoría de parte de los estudiantes que proponen el modelo.

Materiales:

- Un archivador
- Un contómetro
- Un escritorio
- Una silla
- Papelería y Útiles

D. Actividades a realizar

- Presentar la propuesta a los dueños de la empresa Bella Rosa de la Ciudad El Triunfo.
- Incluir a todos los empleados en la introducción del modelo propuesto.

- Planificar reuniones donde se instruya a los propietarios y encargados de la administración.
- Dar inicio a la realización de las actividades de la propuesta tomando mucho interés en ello de manera que sea lo más efectivo posible.
- Llevar control continuo a la introducción de cada actividad, medir los avances, corregir las inconsistencias y evaluar los resultados.

E. Presupuesto de Inversión

Los costos en que recaerá la empresa productora de materiales de construcción para la implementación del modelo se mencionan a continuación:

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

CANTIDAD	RECURSOS	COSTO UNITARIO
	Humanos	
1	- Elaboración de planes y controles	\$ 350.00
1	- Evaluación y seguimiento	\$ 900.00
	Materiales	
1	Contómetro	\$ 30.00
	Escritorio	\$ 80.00
	Silla	\$ 30.00
	Papelería y Útiles	\$ 60.00
	Archivero	\$ 115.00
	Técnicos	
	Implementar un programa Software:	
	- financiero,	\$ 425.00
	- inventario	\$ 425.00
	- planillas.	\$ 425.00
	El paquete incluye: la instalación del software y las instrucciones para el manejo del mismo	
	Costo Total	\$ 2,840.00

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo / Actividades	MESES											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitar permiso a los propietarios de la empresa para presentar la propuesta.												
Presentar la propuesta a los propietarios de la empresa.												
Reunir a todos los empleados para dar a conocer el modelo propuesto.												
Dar inicio a las actividades de la propuesta de manera que sea lo más efectiva posible.												
Controlar el desempeño de las actividades de la propuesta, medir los avances, corregir las inconsistencias y evaluar los resultados.												
Evaluación de Resultados cada 3 meses												

Robbins Coulter Financiera, 8^a edición,
Prentice Hall, 2000
Administración, 8^a edición,
editorial Prentice Hall.

Serrano Ramírez, Américo México 1999

Alexis

Administración I Y II, 1^a
edición, editorial Mac Graw

Thompson, Jr. Arthur A, Hill, 2000

A.J. Strickland III

Dirección y Administración
Estratégica, edición
especial, editorial Mac
Graw Hill, 1998

Tesis

Argueta, Carlos Alberto

Diseño Propuesta de
instrumentos de planeación y
control administrativo para
la asociación cooperativa de
producción agropecuaria. UES

Guevara Campos, Edgar
Ernesto

Diseño y propuesta de un
modelo de planeación y
control para la micro y
pequeñas empresas
panificadoras de San Miguel.
UES

Deras Santos Luz Imelda

"Diseño de un Modelo de
Planeacion y Control

Financiero para ser aplicado en las empresas del servicio de transporte colectivo de microbuses constituidas como sociedades anónimas y asociaciones cooperativas del municipio de Ilopango".
Caso Ilustrativo: ACASEBI S.A DE C.V.

Revista

Plan Participativo de Desarrollo con Proyección Estratégica Municipio de El Triunfo, Departamento de Usulután, El Salvador, Agosto 2004

ANEXOS

1. Estados financieros consolidados del Ejercicio 2002-2004 de la Empresa productora de materiales de construcción Bella Rosa.
2. Estado de Resultados consolidado porcentual
3. Entrevista dirigida al propietario de la empresa Bella Rosa.
4. Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa.
5. Análisis de la Razones Financieras de la Empresa Bella Rosa.

ANEXO 1

ANEXO 1**FÁBRICA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO (2004 - 2003 - 2002)**

	2004	2003	2002
INGRESOS TOTALES	\$ 270,274.65	\$ 262,159.20	\$ 252,982.28
Ventas	\$ 270,274.65	\$ 262,159.20	\$ 252,982.28
(-) COSTO DE VENTA	\$ 125,475.69	\$ 149,396.53	\$ 132,506.31
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 78,225.16	\$ 102,003.49	\$ 70,901.14
Compras de Materia Prima	\$ 114,356.05	\$ 125,618.20	\$ 163,608.66
(-) Reb. Deb. S/Compras de Materia Prima	-\$ 1,051.42		
Mercadería Disponible	\$ 191,529.63	\$ 227,621.69	\$ 234,509.80
Inventario Final de Materia Prima	-\$ 65,784.10	\$ 78,225.16	\$ 102,003.49
MARGEN BRUTO	\$ 144,528.96	\$ 112,762.67	\$ 120,475.97
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 139,789.95	\$ 106,546.35	\$ 111,216.75
GASTOS DE ADMON.	\$ 7,278.54	\$ 6,306.72	\$ 7,459.35
Energía Eléctrica	\$ 3,303.55	\$ 2,714.25	\$ 200.35
Telecomunicaciones	\$ 639.73	\$ 1,946.00	\$ 2,069.45
Honorarios Profesionales	\$ 2,289.57	\$ 210.00	\$ 239.25
Mantenimiento de local	\$ 1,027.10	\$ 275.00	\$ 293.25
Mant. Equipo de Oficina	\$ 15.91	\$ 960.00	\$ 842.96
Papelería y útiles	\$ 2.68	\$ 101.11	\$ 94.51
Otros gastos		\$ 100.36	
GASTOS DE VENTA	\$ 120,685.85	\$ 99,643.61	\$ 92,968.06
Combustible y Lubricantes	\$ 20,826.62	\$ 15,371.12	\$ 16,360.42
Mant. Equipo de Transporte	\$ 11,627.21	\$ 20,351.25	\$ 17,927.42
Sueldos y Salarios	\$ 83,144.02	\$ 53,111.13	\$ 48,777.43
Matricula de Comercio	\$ 4,825.14		
Mantenimiento de maquinaria		\$ 10,810.11	\$ 9,902.79
Varios	\$ 262.86		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11,825.56	\$ 596.00	\$ 10,789.34
Intereses	\$ 11,825.56	\$ 596.00	\$ 10,789.34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO E INTERESES	\$ 4,739.04	\$ 6,216.32	\$ 9,259.22

"BELLA ROSA"
FABRICA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
BALANCE CONSOLIDADO (2004-2003 -2002)

	2004	2003	2002
<u>Activo</u>			
<u>Circulante</u>	\$ 68,660.65	\$ 81,101.71	\$ 106,135.42
Caja	\$ 520.00	\$ 520.00	\$ 875.58
Bancos	\$ 2,356.55	\$ 2,356.55	\$ 3,256.35
Inventarios	\$ 65,784.10	\$ 78,225.16	\$ 102,003.49
<u>Fijo</u>	\$ 49,189.23	\$ 49,189.23	\$ 49,189.23
Bienes Inmuebles	\$ 14,285.71	\$ 14,285.71	\$ 14,285.71
Equipo de transporte	\$ 13,126.24	\$ 13,126.24	\$ 13,126.24
Maquinaria y Equipo	\$ 30,503.16	\$ 30,503.16	\$ 30,503.16
	\$ -8,725.88	\$ -8,725.88	\$ -8,725.88
TOTAL ACTIVO	\$ 117,849.88	\$ 130,290.94	\$ 155,324.65
<u>Pasivo</u>			
<u>Circulante</u>	\$ 20,221.75	\$ 20,221.75	\$ 70,909.73
Cuentas por pagar	\$ 20,221.75	\$ 20,221.75	\$ 70,909.73
FUSADES			
Capital líquido	\$ 97,628.13	\$ 110,069.19	\$ 84,414.92
TOTAL PASIVO	\$ 117,849.88	\$ 130,290.94	\$ 155,324.65

ANEXO 2

ANEXO 2

FÁBRICA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO PORCENTUAL (2004 - 2003 - 2002)

	2004	2003	2002
INGRESOS TOTALES	100%	100%	100%
Ventas			
(-) COSTO DE VENTA	46.42%	56.99%	52.38%
Inventario Inicial de Materia Prima	28.94%	38.91%	28.03%
Compras de Materia Prima	42.31%	47.92%	64.67%
(-) Reb. Deb. S/Compras de Materia Prima	-0.38%		
Mercadería Disponible	70.86%	86.83%	92.7%
Inventario Final de Materia Prima	-24.34%	29.84%	40.32%
MARGEN BRUTO	53.47%	43.01%	47.62%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	51.72%	40.64%	43.96%
GASTOS DE ADMON.	2.69%	2.41%	2.95%
Energía Eléctrica	1.22%	1.04%	0.08%
Telecomunicaciones	0.24%	0.74%	0.82%
Honorarios Profesionales	0.85%	0.08%	0.09%
Mantenimiento de local	0.38%	0.10%	0.12%
Mant. Equipo de Oficina	0.0058%	0.37%	0.33%
Papelería y útiles	0.001%	0.04%	0.04%
Otros gastos		0.038%	
GASTOS DE VENTA	44.65%	38.00%	36.75%
Combustible y Lubricantes	7.71%	5.82%	6.47%
Mant. Equipo de Transporte	4.30%	7.76%	7.09%
Sueldos y Salarios	30.76%	20.26%	19.28%
Matricula de Comercio	1.79%		
Mantenimiento de maquinaria		4.12%	3.91%
Varios	0.09%		
GASTOS FINANCIEROS	4.37%	0.23%	4.26%
Intereses			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO E INTERESES	1.75%	2.37%	3.66%

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA**

Señor: Víctor Gaspar Gutiérrez
Por este medio rogamos a usted, responder las preguntas que a continuación se hace, su finalidad es la recolección de datos que servirán para la elaboración del trabajo de graduación titulado "Propuesta de un Modelo de Planeación y control Gerencial Para la Pequeña Empresa Productora de Materiales de Construcción de Villa El Triunfo Caso Ilustrativo.

Especificaciones

1. ¿Forma legal de la empresa?

2. ¿Cuál es el fin que persigue la Empresa?

3. ¿Actividad principal de la Empresa?

4. ¿tiempo de operación?

5. ¿Cuáles son las actividades de rutina que realiza en la empresa?

Diarias _____

Semanales _____

Quincenal _____

Final de mes _____

6. ¿Que actividades difíciles ha enfrentado en su experiencia empresarial?_____

7. ¿Qué medidas ha tomado para enfrentar ese tipo de actividades?_____

8. ¿Cuenta la empresa con guías, que le ayuden a la toma de decisiones?_____

9. ¿Cómo esta organizada la empresa?_____

10. ¿Cuenta con organigrama?

SI _____

NO _____

11. ¿En cuales de las siguientes actividades existen políticas?

Compra de materiales _____

Selección y contratación de personal _____

Manejo de inventario _____

Recepción y pago de facturas _____

Despido de personal _____

Incentivo al personal _____

Venta ____

12. ¿Existe un reglamento interno de trabajo en la empresa?

SI ____

NO ____

13. ¿posee una calendarización de actividades?

SI ____

NO ____

14. ¿Cómo da a conocer que necesita personal?_____

15. ¿Cómo hace para seleccionarlo?

Solicitud ____

Entrevista ____

Prueba de conocimiento ____

Examen medico ____

Experiencia ____

Estudios o grado académico ____

16. ¿cuenta la empresa, con una persona encargada de supervisar el recurso humano en sus actividades?

SI ____

NO ____

17. ¿Cuenta con normas de supervisión?

¿Que supervisa? _____

¿Cómo supervisa? _____

¿En que momento lo hace? _____

18. ¿Quién controla inventario de materiales? _____

19. ¿Quien controla el equipo y la maquinaria? _____

20. ¿Quién cuida la planta e instalaciones? _____

21. ¿Existe dentro de la empresa un documento que mencione que hace cada persona en su puesto de trabajo?

SI ____

NO ____

Que lo muestre y explique _____

22. ¿De que forma se comunica con el personal dentro de la Empresa?

Teléfono ____

Notas ____

Verbalmente ____

Radio ____

23. ¿De que forma motiva al personal?

Incremento de sueldo ____

Gratificaciones ____

Regalos ____

No se motiva ____

Otros ____

24. ¿Que técnicas de control utiliza para la ejecución de las labores en oficina?

25. ¿Que técnicas de control utiliza para la ejecución de las labores en planta?

26. ¿Cómo él controla la asistencia del personal?

Se pone a la entrada ____

Tarjetas de asistencia ____

Otros especifique ____

27. ¿Cómo controla al personal en el trabajo?

28. ¿Cómo custodia el dinero o pago de clientes?

29. ¿Cómo lleva el proceso contable?

30. ¿Cómo registra el inventario?

Tarjetas kardex ___

Computarizado ___

Inventario físico ___

31. ¿Hace proyecciones de venta?

SI ___

NO ___

32. ¿En que fecha del año hace sus proyecciones?

33. ¿De que forma lleva acabo sus proyecciones?

Documentos formales _____

Empíricamente ___

34. ¿Quién es el encargado de efectuar las compras?

35. ¿Cada cuanto tiempo realiza sus compras?

36. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

37. ¿Qué cualidades toma en consideración para elegir a los Proveedores?

Precio ___

Facilidades de pago ____

Puntualidad en la entrega ____

Otros ____

38. ¿Lleva acabo control de calidad de los productos?

SI ____

NO ____

39. ¿Qué productos de los que fabrica tiene mayor demanda?

40. ¿Hace promociones con sus productos?

41. ¿Quiénes son sus mayores competidores?

42. ¿De que manera le hace frente a sus competidores?

43. ¿En que lugar se ubica en cuanto a la competencia?

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

45. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?

46. ¿Cuál es la mayor debilidad de la empresa?

47. ¿Cuáles son las amenazas que la empresa tiene?

48. ¿Qué documentos le presenta el contador?

¿Para que le sirven?_____

50. ¿Cómo controla las ventas?_____

51. ¿Los productos que vende tienen temporadas?_____

¿En que época del año vende más?_____

¿Cómo hace para aumentar sus ventas?_____

Fecha:_____

Entrevistadores:_____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA

Señor: Víctor Gaspar Gutiérrez

Por este medio rogamos a usted, responder las preguntas que a continuación se hace, su finalidad es la recolección de datos que servirán para la elaboración del trabajo de graduación titulado "Propuesta de un Modelo de Planeación y control Gerencial Para la Pequeña Empresa Productora de Materiales de Construcción de Villa El Triunfo Caso Ilustrativo.

Objetivo: Proponer un Modelo de Planeación y Control Gerencial para la pequeña empresa productora de materiales de construcción de villa el triunfo caso ilustrativo.

Sus respuestas serán utilizadas solo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación

Especificaciones

1. ¿Forma legal de la empresa?

Objetivo: conocer la legalidad de la Empresa

R/ persona natura

2. ¿Cuál es el fin que persigue la Empresa?

Objetivo: Conocer hacia donde quiere llegar la Empresa.

R/ Crecer y mejorar la calidad.

3. ¿Actividad principal de la Empresa?

Objetivo: Conocer cual es la actividad principal a la que se dedica la empresa.

R/Es la elaboración de productos de cemento, terrecería y transporte.

4. ¿tiempo de operación?

Objetivo: Conocer que tiempo tiene de estar operando.

R/Hace 13 año.

5. ¿Cuáles son las actividades de rutina que realiza en la empresa?

Objetivo: identificar cuales son las actividades de rutina dentro de la empresa R/

Diarias	Producción
Semanales	pagos
Quincenal	Mantenimiento
Final de mes	Contabilidad

6. ¿Que actividades difíciles ha enfrentado en su experiencia empresarial?

Objetivo: Identificar las actividades difíciles que ha enfrentado la empresa.

R/La actividad mas difícil es negociar con instituciones gubernamentales.

7. ¿Qué medidas ha tomado para enfrentar ese tipo de actividades?

Objetivo: Conocer que medidas toma la empresa ante estas situaciones.

R/paciencia, busca técnicos y personas que le ayuden con los permisos de explotación de minas y los permisos que pide la ley.

8. ¿Cuenta la empresa con guías, que le ayuden a la toma de decisiones?

Objetivo: conocer si la empresa cuenta con una guía para poder tomar decisiones.

R/ No cuenta con ninguna guía las decisiones se toman en base a las necesidades y prioridades que se tienen y capacidad económica con que cuenta, la única guía es la demanda.

9. ¿Cómo esta organizada la empresa?

Objetivo: Conocer como esta estructurada la empresa.

R/ Por diferentes departamentos administrativos, operación taller, venta y accesoria externa en la cual llevan la contabilidad.

10. ¿Cuenta con organigrama?

Objetivo: Investigar si tienen un documento en el cual indique como esta estructurada la empresa.

R/NO cuenta con un organigrama escrito, pero en la práctica existe que esta estructurado por el propietario la esposa, secretaria, jefe de planta, jefe de maquinaria, de producción cada una tiene responsable.

11. ¿En cuales de las siguientes actividades existen políticas?

Objetivo: identificar las áreas en las que existen políticas.

Compra de materiales

Selección y contratación de personal

Manejo de inventario

Recepción y pago de facturas

Despido de personal

Incentivo al personal

Venta _x_

R/ En todas existen políticas lo único que no están escritas.

12. ¿Existe un reglamento interno de trabajo en la empresa?

Objetivo: identificar si en la empresa existe un reglamento interno.

No existe un reglamento escrito pero si empíricamente, como fomentar el respeto trabajador patrono y entre los mismos trabajadores que los trabajadores anden corto el pelo.

13. ¿posee una calendarización de actividades?

Objetivo: conocer si la empresa realiza una programación de actividades.

R/ No posee una calendarización escrita, lo que se calendariza son las fiestas, trabajo, navidad, semana santa, actividades deportivas, y actividades de educación como mandar a recibir talleres a los empleados para que crezca la empresa

14. ¿Cómo da a conocer que necesita personal?

Objetivo: conocer que medios utiliza la empresa para Reclutar el personal.

R/El se encarga de buscar las personas por medio de de Recomendaciones de los trabajadores

15.¿Cómo hace para seleccionarlo?

Objetivo: identificar como selecciona su personal.

R/les da un mes de prueba para ver si pueden desempeñar su trabajo.

16.¿cuenta la empresa, con una persona encargada de supervisar el recurso humano en sus actividades?

Objetivo: conocer si existe un departamento encargado de controlar al recurso humano.

R/ Si existe una persona encargada el jefe de campo.

17. ¿Cuenta con normas de supervisión?

Objetivo: Identificar si existen reglas de supervisión

R/ ¿Que supervisa?_____la producción

¿Cómo supervisa?_____con la cinta métrica

Se supervisa el terminado, resistencia y control de calidad.

¿En que momento lo hace?_____cuando las maquinas están produciendo

18. ¿Quién controla inventario de materiales?

Objetivo: conocer si existe una persona encargada que controle el inventario de materiales.

R/El jefe de inventario de los materiales de cemento y hierro.

19. ¿Quien controla el equipo y la maquinaria?

Objetivo: observar si la empresa cuenta con una persona responsable de controlar el equipo y maquinaria.

R/El jefe de maquinaria

20. ¿Quién cuida la planta e instalaciones?

Objetivo: Observar si existe vigilancia en la planta.

R/ Existen dos vigilantes que están rotativos DIA y noche.

21. ¿Existe dentro de la empresa un documento que mencione que hace cada persona en su puesto de trabajo?

Objetivo: verificar la existencia de un documento que mencione lo que hace cada persona.

R/Si existe ese documento cada persona tiene un expediente que dice a que se dedica cada uno de ellos.

22. ¿De que forma se comunica con el personal dentro de la Empresa?

Objetivo: conocer cual es la forma en como se transmite la información dentro de la empresa con los trabajadores.

R/Por micrófono y hace reuniones cada quince días con el personal.

23.¿De que forma motiva al personal?

Objetivo: Identificar las formas de motivación del personal dentro de la empresa.

R/Las horas extras se pagan al doble y cuando hay movimiento a los motoristas se les incrementa un dólar.

24. ¿Que técnicas de control utiliza para la ejecución de las labores en oficina?

Objetivo: verificar la existencia de los métodos de control aplicados en la oficina.

R/ Observación directa.

25. ¿Que técnicas de control utiliza para la ejecución de las labores en planta?

Objetivo: Identificar que tipo de control utilizan para las labores en planta.

R/ Control de calidad por medio de laboratorios, los cuales se llevan a los laboratorios autorizados absorción, resistencia y acabados.

26- ¿Cómo controla la asistencia del personal?

Objetivo: Conocer el modelo que utiliza la empresa para controlar la jornada laboral de su personal.

R/ La gerencia a través de planilla de asistencia. Ellos se reportan a la oficina y a través o por medio de la producción cuando es por obra.

27- ¿Cómo controla al personal en el trabajo?

Objetivo: Conocer si en la empresa se realiza algún tipo de supervisión durante la jornada laboral.

R/ No presenta respuesta.

28- ¿Cómo custodia el dinero o pago de cliente?

Objetivo: Conocer que tipo de seguridad utiliza la empresa para proteger su capital o su efectivo.

R/ Existe vigilancia o guardias de seguridad y \$100,000 circulan en inversión.

29- ¿Cómo lleva el proceso contable?

Objetivo: Conocer el proceso de registro y control de los recursos de la empresa.

R/ Todo lo que supervisa el gobierno lo lleva el contador, y cada fin de mes presenta renta e IVA y lo demás lo hace la esposa.

30- ¿Cómo registra el inventario?

Objetivo: Conocer el modelo de registro de inventario que utiliza la empresa.

R/ Solo lo que reportan los muchachos.

31- ¿Hace proyecciones de venta?

Objetivo: Determinar si la empresa establece metas y planes de venta.

R/ Si, hace proyecciones, hace cuatro años se proyecto con la capacidad que tiene hoy de producir 10,000 unidades diarias de bloque ya que esa es su clientela. Y otra es de que aquí a tres años buscara mantener entre 12,000 o 15,000 unidades diarias.

32- ¿En que fecha del año hace sus proyecciones?

Objetivo: Determinar en que periodo del año la empresa establece sus metas y planes.

R/ Dependen del elemento financiero, si se quiere producir mas tiene que cambiar su sistema de producción lo que significa una inversión mayor.

- 33- ¿De que forma lleva a cabo sus proyecciones?
Objetivo: Determinar si las metas y planes de la empresa son plasmadas como documento.
R/ Sus proyecciones no son plasmadas en ningún tipo de documento, es decir, son llevadas empíricamente.
- 34- ¿Quién es el encargado de llevar las compras? Objetivo: Determinar si existe centralización de autoridad en la empresa.
R/ Los dueños son los que realizan las compras.
- 35- ¿Cada cuanto tiempo realiza las compras?
Objetivo: Conocer los intervalos de tiempo en los cuales la empresa hace las compras de materia prima.
R/ Las compras son hechas semanalmente y diariamente en las cuales se compra 600 bolsas de cemento, diesel, repuestos de mantenimiento, y otros insumos que sean necesarios para la producción.
- 36- ¿Quiénes son sus principales proveedores?
Objetivo: Conocer los proveedores de materia prima de la empresa.
R/ CME, El bodegón, Cessa, Texaco, Miuller, Bandera blanca, Corporación Melgares Díaz, entre otros.
- 37- ¿Que cualidades toma en consideración para elegir a los proveedores?
Objetivo: Conocer las características que define la empresa para elegir a un proveedor.

R/ El precio, la facilidad de pago, la puntualidad de la entrega, el crédito, la calidad del producto y el trato.

38- ¿Lleva a cabo control de calidad de los productos?
Objetivo: Determinar si la empresa define normas de calidad para sus productos.

R/ Si, establece normas de calidad en la producción de cada uno de sus productos.

39- ¿Qué producto de los que fabrica tiene mayor demanda?
Objetivo: Determinar los productos que tienen mayor demanda en la empresa. R/ El bloque

40- ¿Hace promociones con sus productos?
Objetivo: Conocer si la empresa utiliza algún modelo para promover sus productos.

R/ No, no aplica ninguna forma de promoción en sus productos.

41- ¿Quiénes son sus mayores competidores?
Objetivo: Conocer los principales competidores de la empresa.

R/ Blokitubos y Problock.

42- ¿De que manera le hace frente a sus competidores?
Objetivo: Conocer las estrategias que utiliza la empresa para hacerle frente a sus competidores.

R/ Mejorar la calidad, dar un servicio personalizado, puntualidad, calidad en los productos y servicios.

- 43- ¿En que lugar se ubica en cuanto a la competencia?
Objetivo: Conocer la auto evaluación de la empresa ante la competencia. R/ La consideramos una empresa en desarrollo.
- 44- ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?
Objetivo: Conocer las fortalezas de la empresa.
R/ Su propietario es un empresario trabajador que cree en El Salvador, el espíritu de lucha y fuerza así como también el apoyo financiero ya que es aceptable la empresa y los proveedores que tiene.
- 45- ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa? Objetivo: Conocer las oportunidades de la empresa. R/ El invadir el mercado de oriente por que tienen calidad sus productos.
- 46- ¿Cuál es la mayor debilidad de la empresa? Objetivo: Conocer las debilidades de la empresa.
R/ El temor al fracaso.
- 47- ¿Cuales son las amenazas que la empresa tiene? Objetivo: Conocer las amenazas que enfrenta la empresa.
R/ La mayor preocupación de nosotros es la delincuencia y el gobierno.
- 48- ¿Qué documento representa el contador?
Objetivo: Determinar si la empresa controla la obligatoriedad con su contador.

R/ Nos presenta recibos por el servicio que nos presta y las copias de las declaraciones presentadas.

49- ¿Cómo controla las ventas?

Objetivo: Conocer el tipo de control de ventas que utiliza la empresa.

R/ Solamente por medio de facturas, la cual es hecha por mi esposa (la jefa) al momento de realizar una venta.

50- ¿Los productos que vende tienen temporadas?

Objetivo: Determinar si los productos tienen mayor demanda en periodos distintos del año.

R/ Si, y se da un mayor aumento en las ventas en verano.

51- ¿Como hace para aumentar sus ventas?

Objetivo: Determinar que estrategias utiliza la empresa para aumentar las ventas de sus productos.

R/ Lo que hacemos es tratar simplemente lo mejor que podemos a nuestros clientes, acompañado de una calidad en nuestros producto.

52- ¿Cuáles son las exigencias de sus clientes?

Objetivo: Conocer las exigencias de los clientes a los productos de la empresa.

R/ Los que más exigen nuestros clientes es la calidad, el precio, la atención misma hacia ellos y el tiempo de entrega de nuestros productos.

53- Que opina con la entrada en vigencia del TLC? Objetivo:
Conocer la percepción del propietario de la empresa ante
el TLC.

R/ Lo considero más que todo una mayor amenaza para
nuestros productos.

ANEXO 4

ANEXO 4

1. Edad

2. ¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar sus actividades de operación?

3. ¿Recibe instrucciones para el manejo de la maquinaria y equipo de producción y extracción de materiales?

4. ¿Le brindan algún tipo de accesorios de seguridad para el desarrollo de las actividades de producción y extracción de materia prima?

5. ¿Cuanto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

6. ¿Considera que las condiciones de higiene y seguridad de la planta son las adecuadas?

7. ¿Le brindan alguna normativa o reglamento de la empresa?

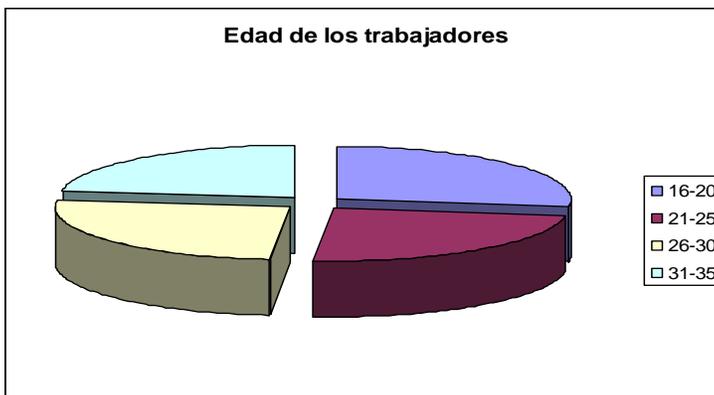
8. ¿Se realiza algún tipo de supervisión de las actividades que se realizan en la empresa?

9. ¿De que manera se dio cuenta que solicitaban personal en la empresa?
10. ¿Su trabajo es temporal o permanente?
11. ¿Le brindan prestaciones laborales?
12. ¿Cuál de las siguientes prestaciones recibe?
13. ¿Esta satisfecho con su trabajo?
14. ¿Se siente seguro en el área de trabajo?
15. ¿Considera que las herramientas de trabajo están accesibles?

1. Edad

Objetivo: Determinar el número de empleados por edad, genero, nivel de escolaridad y horas laborales.

Edad	F	%
16-20	19	27,14
21-25	17	24,29
26-30	18	25,71
31-35	16	22,86
Total	70	100%



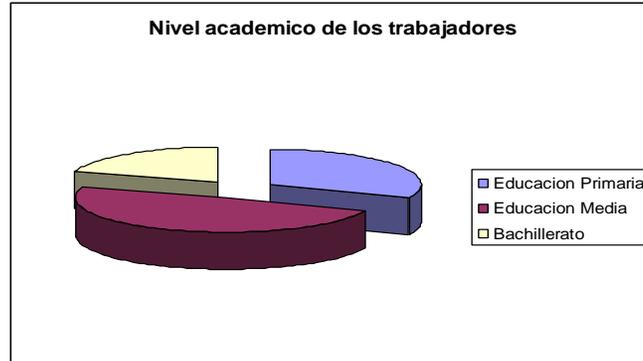
Análisis: Dados los datos que se muestran en el cuadro anterior, se determina que el personal requerido por la empresa para realizar sus operaciones ésta dentro del rango joven -adulto el cual contempla las edades de 16-35 años, lo que permite establecer que la empresa no define un patrón de edad para la asignación de las tareas que se realizan en la empresa.

Genero	F	%
Masculino	70	100
Femenino	-	0
Total	70	100%



Análisis: Como lo muestra el cuadro anterior todo el personal operativo de la empresa es del sexo masculino lo cual radica en la actividad a la que se dedica ya que por razones de seguridad es exclusiva para ellos.

Nivel	F	%
Educación Primaria	22	31,43
Educación Media	34	48,57
Bachillerato	14	20
Total	70	100%

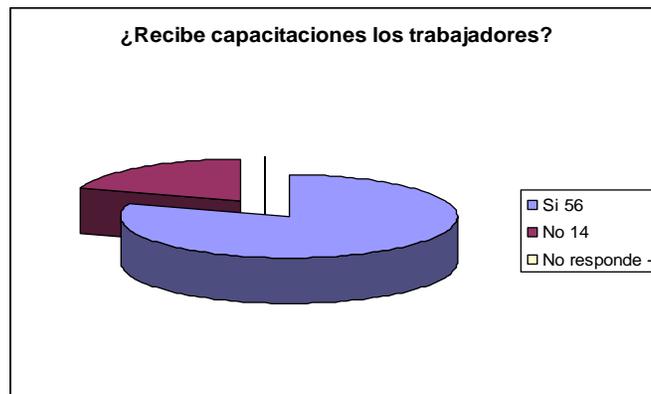


Análisis: Según la encuesta realizada, el nivel de escolaridad que poseen los empleados de la empresa es el de educación media, determinado con un 57%.

2. ¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar sus actividades de operación?

Objetivo: Conocer si los trabajadores reciben algún tipo de capacitación para poder realizar sus actividades.

Alternativas	F	%
Si	56	80
No	14	20
No responde	-	0
Total	70	100%

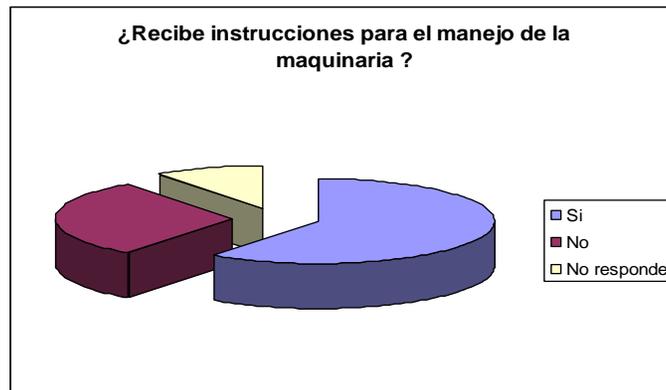


Análisis: Como se puede constatar en el cuadro la empresa prepara a sus trabajadores para realizar sus operaciones a fin de evitar errores en la producción y una buena utilización de los recursos.

3. ¿Recibe instrucciones para el manejo de la maquinaria y equipo de producción y extracción de materiales?

Objetivo: Conocer si reciben instrucciones para el manejo de maquinaria para que no haya accidentes de trabajo y el buen funcionamiento de las actividades.

Alternativas	F	%
Si	42	60
No	21	30
No responde	7	10
Total	70	100%

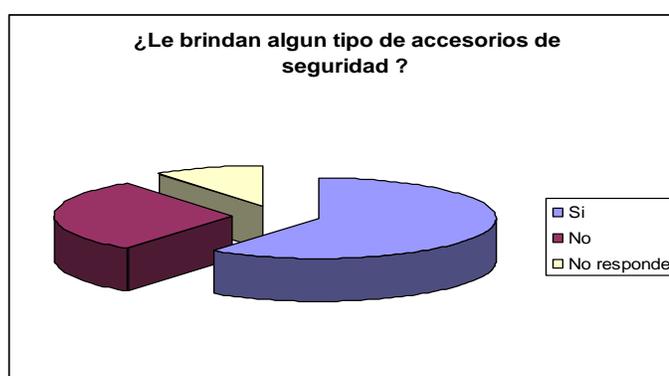


Análisis: Esto es claro, la empresa solo capacita e instruye a las personas que ella considera necesarias, lo cual se observa que es un 60% de su personal.

4. ¿Le brindan algún tipo de accesorios de seguridad para el desarrollo de las actividades de producción y extracción de materia prima?

Objetivo: Investigar si la empresa les brinda a los trabajadores algún tipo de accesorios para su seguridad durante el desarrollo de sus actividades.

Alternativas	F	%
Si	42	60
No	21	30
No responde	7	10
Total	70	100%

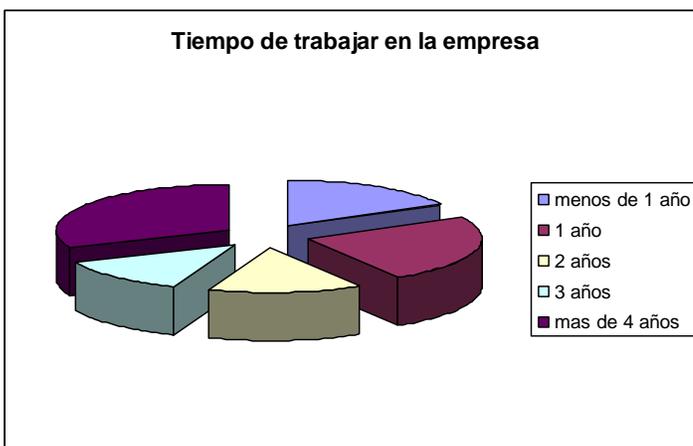


Análisis: Como se observa en el cuadro, la empresa le brinda a sus trabajadores todo el equipo de seguridad necesario para el desarrollo de sus actividades representado por un 60%.

5. ¿Cuanto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Objetivo: conocer el tiempo que tienen los empleados de trabajar en la empresa.

Tiempo	F	%
menos de 1 año	12	17,14
1 año	17	24,28
2 años	10	14,29
3 años	9	12,82
mas de 4 años	22	31,43
Total	70	100%

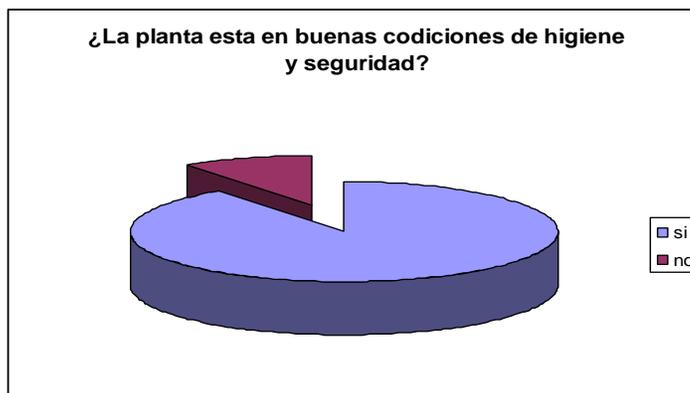


Análisis: Como se puede observar en el cuadro anterior la empresa brinda estabilidad a sus empleados, lo cual se comprueba que un 31% de los trabajadores tienen más de 4 años trabajando en la empresa.

6. ¿Considera que las condiciones de higiene y seguridad de la planta son las adecuadas?

Objetivo: Identificar como los empleados evalúan las condiciones de higiene y seguridad de la planta

Alternativas	F	%
Si	63	90
No	7	10
Total	70	100%

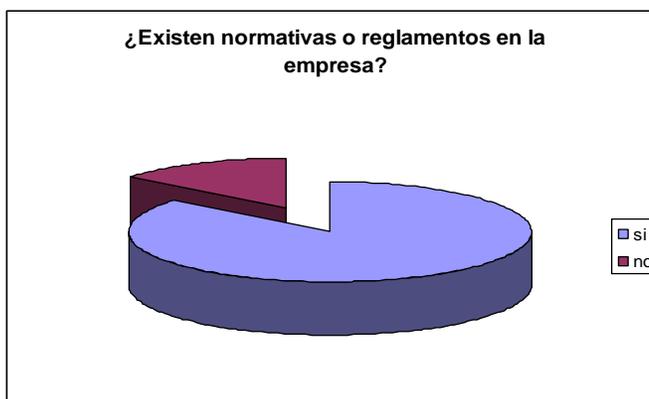


Análisis: El 90% de los empleados consideran que las condiciones de la planta son las adecuadas, lo cual permite a los empleados desarrollar sus actividades con confianza y satisfacción al sentirse seguros en su trabajo.

7. ¿Le brindan alguna normativa o reglamento de la empresa?

Objetivo: Conocer si existen normas y reglas dentro de la empresa y que deben seguir los operarios.

Alternativas	F	%
Si	60	85,71
No	10	14,29
Total	70	100%



Análisis: El 85% de los empleados manifiestan ser guiados por normas y reglamentos, los cuales son dados a conocer por su jefe de forma verbal.

8. ¿Se realiza algún tipo de supervisión de las actividades que se realizan en la empresa?

Objetivo: Conocer si se realiza supervisión de las actividades.

Alternativas	F	%
Si	70	100
No	0	0
Total	70	100%

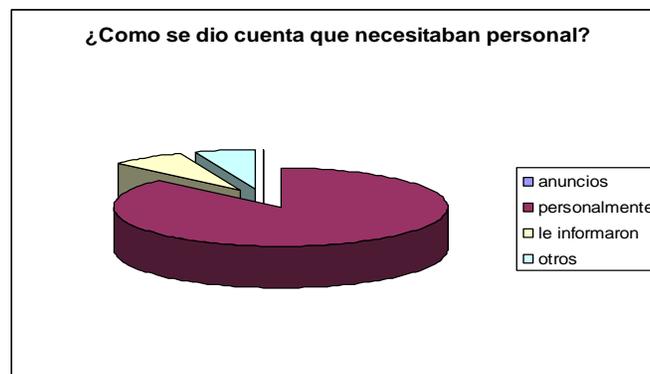


Análisis: Según el 100% de los empleados, la empresa realiza una supervisión en la realización de sus actividades como medida de control.

9. ¿De que manera se dio cuenta que solicitaban personal en la empresa?

Objetivo: Conocer los medios que la empresa utiliza para solicitar personal.

Alternativas	F	%
anuncios	0	0
personalmente	148	68,57
le informaron	12	17,14
otros	10	14,29
Total	70	100%



Análisis: Según el cuadro anterior la empresa no utiliza ningún tipo de proceso para la contratación de su personal.

10. ¿Su trabajo es temporal o permanente?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen trabajo temporal o permanente.

Alternativas	F	%
temporal	7	10
permanente	49	70
No responde	14	20
Total	70	100%



Análisis: En relación con la pregunta #5, el cuadro anterior afirma que la empresa proporciona estabilidad a sus empleados, fundamentado con un 70% de la opinión expresa por ellos.

11. ¿Le brindan prestaciones laborales?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben prestaciones laborales.

Alternativas	F	%
si	35	50
no	14	20
No responde	21	30
Total	70	100%



Análisis: Como se puede observar en cuadro anterior la empresa si establece prestaciones laborales, los no son otorgados a todo el personal de la empresa; establecido por decisiones particulares de su propietario.

12. ¿Cuál de las siguientes prestaciones recibe?

Objetivo: Identificar que tipo de prestaciones laborales recibe el empleado.

prestación laboral	F	%
ISSS	14	20
otros	21	30
no tienen	14	20
no responde	21	30
Total	70	100%



Análisis: Dentro de las prestaciones que otorga la empresa a sus empleados es el ISSS, del cual un 20% es cotizante y un 30% recibe otra clase de prestaciones establecidas éstas, a estimación de su propietario.

13. ¿Esta satisfecho con su trabajo?

Objetivo: Conocer si los trabajadores están satisfecho con su trabajo.

Alternativas	F	%
si	70	100
no	0	0
Total	70	100%



Análisis: A pesar de algunas inconsistencias el 100% de los empleados afirma según el cuadro anterior, estar satisfecho con su trabajo, lo que refleja que existe un buen ambiente de trabajo y de interrelación con su propietario.

14. ¿Se siente seguro en el área de trabajo?

Objetivo: Identificar si se siente seguro en su área de trabajo.

Alternativas	F	%
si	70	100
no	0	0
Total	70	100%



Análisis: Según el cuadro anterior la planta de producción no presenta ninguna amenaza para sus trabajadores, al manifestar el 100% de los empleados sentirse seguros en sus áreas de trabajo.

15. ¿Considera que las herramientas de trabajo están accesibles?

Objetivo: Conocer si las herramientas están en el lugar indicado.

Alternativas	F	%
si	70	100
no	0	0
Total	70	100%



Análisis: Según el cuadro anterior la planta posee una distribución adecuada para la realización de las actividades, al manifestar el 100% de los empleados que todas las áreas de la empresa son accesibles.

ANEXO 5

ANEXO 5

-Rotación de inventario

Esta razón mide la actividad o la liquidez del inventario de una Empresa de calcula de la siguiente manera.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

2002	2003	2004
$\frac{\$132,506.31}{\$102,003.49}$	$\frac{\$149,396.53}{\$ 78,225.16}$	$\frac{\$125,745.69}{\$ 65,784.10}$
= 1.30	= 1.91	= 1.91

Está razón indica que el inventario de la empresa Bella Rosa ha tenido una rotación de 1.3 veces al año para el 2002 y para el año 2003 y 2004 ha incrementado 1.91 veces al año.

- Periodo promedio de inventario

Esta razón indica cada cuanto tiempo el inventario permanece en posesión de la empresa.

$$\text{Periodo promedio de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Sustituyendo

2002	2003	2004
$\frac{360}{1.30}$	$\frac{360}{1.91}$	$\frac{360}{1.91}$
= 276.92 días	= 188.48 días	188.48 días

Esto significa que el inventario de la empresa permanece 276.92 días en posesión de la Empresa esto es para el año 2002 y para 2003 y 2004 disminuyo la permanencia de días que es de 188.

- Rotación de activos

Indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Rotación de activos totales= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$

2002	2003	2004
$\frac{\$252,982.28}{\$155,324.65}$	$\frac{\$262,159.20}{\$130,290.94}$	$\frac{\$270,274.65}{\$117,849.88}$
= 1.63 veces al año	= 2.01 veces al año	= 2.29 veces al año

Esto significa que la empresa renueva sus activos 1.63 veces al año para el 2002, el 2003 ascendió a 2.01 veces y para el 2004 incremento a 2.29 veces al año, estos dos últimos años habido mayor eficiencia en la utilización de los activos.

ROA= Utilidad/Activos Totales

ROE= Utilidad/Capital Contable

RENDIMIENTOS :

AÑOS

		2002	2003	2004
ROA	=	\$ 9,259.22	\$ 6,216.32	\$ 4,739.09
		155324.65	130290.94	117849.88
		<u>0.0596 X 100</u>	<u>0.047 X 100</u>	<u>0.0402 X 100</u>
		<u>5.96%</u>	<u>4.77%</u>	<u>4.02%</u>
ROE	=	\$ 9,259.22	\$ 6,216.32	\$ 4,739.01
		84414.92	110069.19	97628.3
		<u>0.109 X 100</u>	<u>0.0565 X 100</u>	<u>0.0485 X 100</u>
		<u>10.96%</u>	<u>5.65%</u>	<u>4.85%</u>

Puede analizarse que en los periodos 2002 al 2004 de los Estados de Resultados, el porcentaje de sus rendimientos tanto en activos como capital han disminuido.

ANEXO 6

ANEXO 6

Propuesta para la utilización de las Razones Financieras

Razones	Fórmulas	Para que sirven	Propuesta
<u>Liquidez</u> Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Podrá darse cuenta como se encuentra con las obligaciones pendientes, es decir la solvencia financiera y facilidad con que paga sus facturas.	Poner en práctica la utilización de estas razones.
Razón Rápida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Invent.}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Entre mayor sea el porcentaje de ésta razón la empresa tendrá mayor capacidad de pagar sus obligaciones	
<u>Razones de Actividad</u>		Le ayudara a medir que tan rápido diversas cuentas se vuelven efectivo, además mide la actividad del inventario y de los activos.	
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}}$	Podrá compararse con otros años para conocer que tan activo ha sido el inventario. Le será de mucho beneficio para conocer cuanto tiempo permanece el	

<p>Período promedio de Inventario</p> <p>Rotación de Activos totales</p> <p><u>Deuda</u></p>	<p><u>360 días</u> Rotación de Inventarios</p> <p><u>Ventas</u> Activos Totales</p>	<p>inventario en la empresa.</p> <p>Será de mucha importancia ya que podrán darse cuenta con que eficiencia se están utilizando los activos para generar ventas por lo tanto mientras mayor sea la rotación de activos totales significara que se están utilizando sus activos con mayor eficiencia.</p> <p>Contribuyen a conocer la cantidad de dinero prestado por otras personas con el fin de obtener utilidades</p> <p>Se podrá medir que tanto los activos totales están financiados por los acreedores y mientras mas alta sea ésta razón mayor es la cantidad de dinero prestado</p>	
--	---	--	--

<p>Razón de deuda</p>	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	<p>Permitirá evaluar las utilidades de la empresa en relación con un determinado nivel de ventas activos o capital contable</p>	<p>Es necesario que se practique cada trimestre para no descuidarse que los activos totales queden en menos de terceros</p>
<p><u>Rentabilidad</u></p>		<p>Para determinar la eficiencia de obtener utilidades con los activos disponibles</p>	
<p>Rendimientos sobre los activos</p>	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos totales}}$	<p>Ayudará a estimar cuanto a rendido la inversión de los propietarios en la empresa</p>	<p>No dejar de utilizar éstas razones financieras ya que con ellas podrá identificarse los beneficios que ha tenido la empresa en determinados periodos o si está dando pérdidas, identificando que cuentas</p>

Rendimiento sobre capital	<u>Utilidad</u> Capital contable		están fallando y a si poder dar una mejor solución al problema
---------------------------------	-------------------------------------	--	--