

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



“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y
COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MIGUEL EDGARDO ABREGO LEÓN

ESTER EUNICE MARTÍNEZ LAÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico	: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego
Vicerrector Administrativo	: Ing. Nelson Bernabé Granados Alvarado
Secretario General	: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice Decano	: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor)

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a todas aquellas personas que me motivaron a seguir adelante, ser una mejor versión de mí mismo y nunca detenerme hasta alcanzar mis metas. “No importa cuán lento camines siempre y cuando no te detengas” (Kung Fu Tzu).

Miguel Abrego

Agradezco primeramente a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría para culminar mis estudios universitarios con éxito reconociendo que sin él no hubiese sido posible, así mismo honro a mi madre María Luisa Laínez viuda de Martínez por ser un pilar para mi vida encontrando en ella el ánimo y los consejos para cada día entregar el máximo, por dar el todo por el todo para que siempre triunfemos en lo que nos propongamos y por su amor incondicional, también reconozco el apoyo incondicional de parte de mi novio Emerson José López quien siempre me anima a dar lo mejor de mí y a no rendirme, a mi compañero de trabajo de graduación Miguel Abrego con quien hemos compartido conocimientos, frustraciones y logros durante este proceso, y a mis hermanos y tíos por estar pendientes de que me supere en mi vida profesional y laboral.

Ester Martínez

Asimismo, queremos agradecer a nuestro Docente Asesor Lic. Jorge Venavides por su tiempo, dedicación y guía en la elaboración de nuestro trabajo de investigación.

De igual forma damos las gracias a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. por habernos brindado la información necesaria para realizar nuestro trabajo de investigación.

Miguel y Ester

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: “MARCO TEÓRICO SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA A NIVEL GENERAL, DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS, LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES”	1
A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	1
1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA.....	1
2. CONCEPTO.....	2
3. CLASIFICACIÓN	2
4. CARACTERÍSTICAS	3
5. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	3
B. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	8
1. CONCEPTO.....	8
2. CLASIFICACIÓN	9
3. LINEAS DE PRODUCTOS	9
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.....	10
1. ANTECEDENTES.....	10
2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL	10

a)	MISIÓN Y VISIÓN	10
b)	OBJETIVOS	10
c)	VALORES	11
d)	POLÍTICAS	11
3.	PRODUCTOS	11
4.	PROVEEDORES	11
5.	CLIENTES	12
6.	RECURSOS	12
a)	HUMANOS	12
b)	TÉCNICOS	14
c)	MATERIALES	14
d)	FINANCIEROS	14
D.	LOS EMBUTIDOS	14
1.	CONCEPTO	14
2.	TIPOS DE EMBUTIDOS	15
a)	CRUDOS	15
b)	CRUDOS FRESCOS	15
c)	CRUDOS MADUROS	15
d)	COCIDOS	15
E.	MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN	15
1.	CONCEPTO	15
2.	IMPORTANCIA	16
3.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	16

a)	CONCEPTO.....	16
b)	IMPORTANCIA.....	17
c)	FASES.....	17
F.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25
1.	CONCEPTO DE MODELO	25
2.	CONCEPTO DE GESTIÓN	26
3.	CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	26
G.	LA TOMA DE DECISIONES	27
1.	CONCEPTO.....	27
2.	IMPORTANCIA	27
3.	TIPOS DE DECISIONES	28
a)	PROGRAMADAS	28
b)	NO PROGRAMADAS	28
4.	ETAPAS.....	28
a)	IDENTIFICACIÓN DE LAS SITUACIONES	28
b)	DESARROLLO DE OBJETIVOS Y CRITERIOS	28
c)	GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS	29
d)	ANÁLISIS	29
e)	SELECCIÓN.....	29
f)	IMPLEMENTACIÓN.....	29
g)	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	29

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA

PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”	30
A. OBJETIVOS	30
1. GENERAL	30
2. ESPECÍFICOS	30
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	31
a) ANÁLISIS	31
b) SÍNTESIS.....	31
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
a) PRIMARIAS	32
b) SECUNDARIAS.....	32
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	33
a) TÉCNICAS	33
b) INSTRUMENTOS	33
6. UNIDAD DE ANÁLISIS	33
7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	34
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	34
9. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	34
10. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
11. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	35

C. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS ACTUALES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	36
1. PLANEACIÓN.....	36
a) MISIÓN.....	36
b) VISIÓN.....	37
c) OBJETIVOS.....	37
d) POLÍTICAS.....	38
e) ESTRATEGIAS.....	38
f) PROCEDIMIENTOS.....	39
g) PROGRAMAS.....	39
h) PRESUPUESTOS.....	40
2. ORGANIZACIÓN.....	41
a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	41
b) MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	41
c) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	42
d) MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
3. DIRECCIÓN.....	43
a) COMUNICACIÓN.....	43
b) MOTIVACIÓN.....	43
c) SUPERVISIÓN.....	44
4. CONTROL.....	44

5.	TOMA DE DECISIONES	45
D.	CONCLUSIONES	46
1.	PLANEACIÓN	46
2.	ORGANIZACIÓN	47
3.	DIRECCIÓN	48
4.	CONTROL	49
5.	TOMA DE DECISIONES	49
E.	RECOMENDACIONES	49
1.	PLANEACIÓN	49
2.	ORGANIZACIÓN	51
3.	DIRECCIÓN	52
4.	CONTROL	52
5.	TOMA DE DECISIONES	52
CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”		53
A.	OBJETIVOS	53
1.	GENERAL	53
2.	ESPECÍFICOS	53
B.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTO PARA INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	54
1.	PLANEACIÓN	54
a)	MISIÓN Y VISIÓN	54

b)	VALORES	55
c)	OBJETIVOS	56
d)	ESTRATEGIAS	58
e)	POLÍTICAS	60
f)	PROCEDIMIENTOS	65
g)	PROGRAMAS	65
h)	PRESUPUESTOS	65
2.	ORGANIZACIÓN	66
a)	ORGANIGRAMA	66
b)	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	67
c)	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	108
3.	DIRECCIÓN	111
a)	COMUNICACIÓN	111
b)	MOTIVACIÓN	112
c)	LIDERAZGO	113
d)	SUPERVISIÓN.....	114
4.	CONTROL.....	115
a)	PRESUPUESTARIO	115
b)	NO PRESUPUESTARIO	116
c)	FINANCIERO	118
C.	PLAN DE CAPACITACIÓN	124
1.	INTRODUCCIÓN	124
2.	OBJETIVOS	124

a)	GENERAL	124
b)	ESPECÍFICOS	124
3.	RECURSOS	125
a)	HUMANOS	125
b)	MATERIALES	125
c)	FINANCIEROS	126
4.	PERIODO DE DURACIÓN	126
5.	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR	126
a)	PLANEACIÓN	126
b)	ORGANIZACIÓN	126
c)	DIRECCIÓN	127
d)	CONTROL	127
6.	SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	127
a)	PONENCIA N°1	127
b)	PONENCIA N°2	130
7.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN CONSOLIDADO	132
D.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	132
1.	INTRODUCCIÓN	132
2.	OBJETIVOS	133
a)	GENERAL	133
b)	ESPECÍFICOS	133
3.	RECURSOS	133
a)	HUMANOS	133

b) MATERIALES	134
c) FINANCIEROS	134
4. PRESUPESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..	136
5. ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	136
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	137
BIBLIOGRAFÍA	138
A. LIBROS	138
B. LEYES	139
C. OTROS.....	140
ANEXOS	142
ANEXO N°1: REGISTRO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS DE ACUERDO A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC)	
ANEXO N°2: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS CON LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FABRICANTES Y COMERCIALIZADORAS DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	
ANEXO N°3: RESUMEN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.”	
ANEXO N°4 PRESUPUESTOS	
ANEXO N°5: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
ANEXO N°6: PROGRAMA PARA DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS (GRÁFICA DE GANT)	

ANEXO N°7: MANUAL DE BIENVENIDA

ANEXO N°8: LISTADO DE BOLSAS DE TRABAJO

ANEXO N°9: FORMATOS DE INFORMES

ANEXO N°10: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO N°11: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICOS

ANEXO N°12: CARTA DE COMPROMISO

RESUMEN

El presente estudio se origina como resultado de la realización de una entrevista preliminar al gerente administrativo-financiero del caso ilustrativo y por conversaciones sostenidas con empleados que laboran en dicha empresa, a través de los cuales se identificaron las problemáticas a las que se enfrentan en la ejecución de las funciones administrativas, lo cual dificulta la ponderación de alternativas que les faciliten la solución de las dificultades a las que se enfrentan en el desarrollo de sus actividades operativas. Considerando además que las empresas en estudio son relevantes en la satisfacción de las necesidades alimenticias de los salvadoreños.

El objetivo de la presente indagación, tomando en consideración lo declarado anteriormente, es el diseño de un modelo de gestión administrativa que contribuya a la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso administrativo a través de la elaboración de herramientas que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles para el logro de los resultados proyectados de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador. Para tal efecto, fue necesario determinar primeramente la situación actual de estas entidades a través de la elaboración de un diagnóstico, para el cual se utilizó el método científico, el cual tiene diferentes auxiliares para su aplicación, siendo el análisis y la síntesis los utilizados en la presente indagación, asimismo cabe destacar que el tipo de investigación aplicado fue el descriptivo y debido a que las variables del estudio no podían ser manipuladas deliberadamente se empleó el diseño no experimental. Dicho diagnóstico permitió identificar que los entes en cuestión no poseen una misión organizacional que les permita la asignación de recursos y de funciones, limitando la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales diarias que efectúan, además no cuentan con guías generales para todas las áreas funcionales a fin de que sirvan de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios. Lo anterior demuestra la carencia de herramientas de gestión administrativa que faciliten la elección de alternativas enfocadas a la solución de los problemas que enfrentan en el desarrollo de

sus actividades. Es por ello que se recomienda que las empresas estudiadas definan su razón de ser incorporando en ella elementos como las necesidades a satisfacer, la zona geográfica, el compromiso social, entre otros componentes, asimismo crear un rango de actuación para los subalternos de las áreas funcionales que no lo poseen.

Asimismo, se recomienda que se diseñen las herramientas administrativas que contribuyan a resolver las demás problemáticas identificadas en las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control, esto con la finalidad que los entes indagados puedan aprovechar adecuadamente los recursos que emplean en la ejecución de las actividades ordinarias y extraordinarias que efectúan.

INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador desempeña un papel importante en la dinamización de la economía local, puesto que suministra productos a precios asequibles que son de consumo fundamental en la dieta alimenticia de los salvadoreños. Además, la operatividad de estos negocios es trascendental debido a que generan fuentes de empleos directos a través de la contratación de obreros y personal administrativo e indirectos por las compras efectuadas a proveedores de materia prima, empaques, contratos con agencias de seguridad, entre otros; así como también cancelan impuestos al gobierno central y tasas municipales a la alcaldía de la jurisdicción donde operan. No obstante, cabe destacar que estas entidades usualmente carecen de herramientas como objetivos, estrategias, proyecciones de ventas, estructuras organizacionales formales con sus correspondientes niveles jerárquicos sobre los cuales estén diseñados los diferentes puestos de trabajo con sus respectivas responsabilidades y niveles de autoridad, métodos de verificación del trabajo, entre otros. Lo cual dificulta la evaluación de las diferentes alternativas disponibles para la solución de problemas que se generan en el día a día en esta industria. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se expone el diseño de un modelo de gestión administrativa que tiene como finalidad que se contribuya a la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso administrativo a través de la elaboración de herramientas que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles para el logro de los resultados proyectados.

La investigación toma como caso ilustrativo a la empresa Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. y se divide en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo está compuesto por las generalidades de la pequeña empresa a nivel general, así como del caso ilustrativo; de igual forma se abordan aspectos teóricos sobre la administración, la gestión administrativa y la toma de decisiones, los cuales sirven de base para fundamentar la propuesta del presente modelo.

El segundo capítulo se constituye por la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador, analizando las herramientas utilizadas en cada una de las fases del proceso administrativo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en cada etapa del proceso administrativo de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. el cual se compone de herramientas de planeación, de organización, de dirección y de control. Asimismo, se incluye un plan de implementación para poner en marcha dicho modelo.

Finalmente, se expone la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación realizada.

CAPÍTULO I: “MARCO TEÓRICO SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA A NIVEL GENERAL, DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS, LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TOMA DE DECISIONES”

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA

Las pequeñas empresas han demostrado tradicionalmente ser agentes dinamizadores en las economías, tanto de países desarrollados, como de aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, esto principalmente por su “aporte en la generación de empleo, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones”¹.

Para el año 1998, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con su recomendación N°189, invita a sus países miembros a “adoptar medidas que se ajusten a las prácticas nacionales, a fin de reconocer el papel fundamental que pudieran desempeñar en lo referente a la promoción del empleo productivo que sirva de fundamento para que un mayor número de personas accedan a la protección social; entre otros beneficios”².

En El Salvador, en consecuencia no se desconoce el importante papel que tienen esta clase de organizaciones como motor de la actividad económica local, “es por ello que en el año 1996 se crea la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)”³, a través de la cual en el año 2000 el Ministerio de Economía (MINEC) dictó “la Política Nacional para este sector”⁴, y para el año 2014, “la Ley de Fomento, Protección y

¹ Späth, B. (1993), Small firms in Latin America: Prospects for economic and socially viable development., pp. 1-38. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

² Organización Internacional del Trabajo (1998). Condiciones generales para fomentar la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, Tít. I: Definición, objeto y ámbito de aplicación, Ginebra: OIT.

³ Ley de creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE. Decreto Legislativo N°48, aprobado el 03 de mayo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°84, Tomo N°331, del 08 de mayo de 1996.

⁴ Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2014), Ministerio de Economía, obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/download/politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-micro-y-pequena-empresa/>

Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de esta clase de establecimientos”.⁵

2. CONCEPTO

Es aquella “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad organizativa con un nivel de ventas brutas anuales comprendidas de 483 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores”⁶.

Otro autor la describe como “un negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo”⁷.

Con base en lo anterior se sostiene que pequeña empresa es el tipo de entes naturales o jurídicos, usualmente dirigidos y administrados por un limitado número de personas, con ventas anuales comprendidas entre 483 y 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 empleados contratados.

3. CLASIFICACIÓN

Existen distintos puntos de vista para agrupar este tipo de entidades. Comúnmente, las variables consideradas para tal efecto son la cantidad de empleados contratados, monto total de activos, participación en el mercado y nivel de ventas.

Para el presente estudio se tomará como criterio el número total de trabajadores remunerados, tomando como referencia los parámetros establecidos en la “Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”⁸ (ver cuadro N°1).

⁵ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N°667, aprobado el 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial N°90, Tomo N°403, del 20 de mayo de 2014.

⁶ *Ibíd.*, pág. 3

⁷ Longenecker, Justin y Otros (2012). Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V (décima sexta edición), pág. 6

⁸ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Op. cit., pág. 3

Cuadro N°1 Clasificación de la pequeña empresa

Tamaño	Número de empleados
Pequeña	11 a 50

Fuente: Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

4. CARACTERÍSTICAS

Entre las más destacadas se encuentran:

- **“Participación de la familia:** Personas emparentadas se involucran en las actividades empresariales de manera directa.
- **Giro principal:** Por lo general se dedican a la actividad comercial, seguida por los servicios y en último a la transformación (industria).
- **Hombre orquesta:** Es el dueño, que a la vez es el asociado mayoritario y gerente de la empresa.
- **Administración:** Miembros con vínculo consanguíneo ocupan puestos principales o de mayor jerarquía.
- **Capital y financiamiento:** El capital es aportado principalmente por el propietario. Un problema recurrente es que el crédito es nulo o limitado, tanto por parte de instituciones públicas como privadas.
- **Mercado:** Atienden por lo regular la demanda local”⁹.

5. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Los pequeños negocios objetos de investigación son regidos por normativas y vigilados por entidades según se detalla a continuación (Ver cuadro N°2):

⁹ Rojas, Servulo (2010). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw Hill (tercera edición)

Cuadro N°2 Marco Legal e Institucional

N°	Marco Legal	Institución relacionada
1	<p align="center">Constitución de la República de El Salvador</p> <p>Establece que es obligación del gobierno fomentar fuentes de trabajo lícito a todas las personas para asegurar a su grupo familiar un nivel de vida sostenible.</p> <p>“Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio”¹⁰.</p>	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
2	<p align="center">Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa</p> <p>Normativa que establece que es deber del Estado vigilar la operatividad de las entidades objeto en estudio.</p> <p>“Art.1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción”¹¹.</p>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
3	<p align="center">Ley del Impuesto Sobre la Renta</p> <p>Estipula que el Estado está facultado a percibir ingresos por medio de tasas impositivas aplicadas a las utilidades anuales de toda clase de organizaciones con fines de lucro.</p> <p>“Art. 41 Las personas jurídicas calculan el impuesto aplicando la tasa del treinta por ciento (30%); exceptuando los sujetos que tienen ventas anuales menores a \$150,000 dólares, los cuales aplican la tasa del veinticinco por ciento (25%)”¹².</p>	Ministerio de Hacienda

¹⁰ Constitución de la República de El Salvador. Decreto constituyente N° 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.

¹¹ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Op. cit., pág. 2

¹² Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N°472, aprobado el 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°201, del 21 de diciembre de 1963.

4	<p style="text-align: center;">Ley del Seguro Social</p> <p>Determina los mecanismos mediante los cuales los trabajadores inscritos al Instituto Salvadoreño del Seguro Social deben aportar las cotizaciones correspondientes para que puedan recibir los beneficios de salud, invalidez y muerte.</p> <p>“Art. 29, inciso 3: Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración”¹³.</p>	<p style="text-align: center;">Instituto Salvadoreño del Seguro Social</p>
5	<p style="text-align: center;">Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones</p> <p>Dispone las obligaciones de los trabajadores y empleadores sobre el pago de las cotizaciones mensuales a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) con el objeto que sus afiliados puedan gozar de una pensión por jubilación, invalidez o sobrevivencia.</p> <p>“Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del sistema en las proporciones establecidas en esta ley”¹⁴.</p>	<p style="text-align: center;">Superintendencia del Sistema Financiero</p>
6	<p style="text-align: center;">Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios</p> <p>Dicta que las actividades comerciales de transferencias de bienes, exportaciones, importaciones, consumo de bienes muebles y prestación y uso de servicios estarán sujetas al pago del Impuesto dictaminado por esta normativa.</p> <p>“Artículo 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre las ventas o ingresos netos”¹⁵.</p>	<p style="text-align: center;">Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos</p>

¹³ Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo N°1263, aprobado el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161, del 11 de diciembre de 1953.

¹⁴ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N°927, aprobado el 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo N°333, del 23 diciembre de 1996.

¹⁵ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N°296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992.

7	<p style="text-align: center;">Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos</p> <p>Estipula que toda persona natural o jurídica deberá ser capaz de demostrar el origen lícito del dinero que utilice para cualquier transacción que realice, con el objetivo de reducir la obtención de riqueza proveniente de actividades ilegales.</p> <p>“Art. 1 y 2. La vigente normativa tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Esto aplicable a cualquier persona natural o jurídica este o no legalmente constituida”¹⁶.</p>	Fiscalía General de la República a través de la Unidad de Investigación Financiera (para el delito de lavado)
8	<p style="text-align: center;">Ley del Medio Ambiente</p> <p>Sostiene que es responsabilidad de la sociedad en general, incluyendo las unidades en estudio, cuidar los recursos naturales que utilizan para satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo, procurando eliminar los patrones de producción y consumo que los puedan afectar.</p> <p>“Art. 1.- La presente ley tiene por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones”¹⁷.</p>	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales a través del Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente (SINAMA)
9	<p style="text-align: center;">Ley y Reglamento de Protección al Consumidor</p> <p>Regula que los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los clientes cumplan con los requisitos necesarios para no poner en riesgo su vida, salud o seguridad personal.</p> <p>“Art. 2.- Son sujetos de esta normativa todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios”¹⁸.</p>	Ministerio de Economía a través de la Defensoría del Consumidor

¹⁶ Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Decreto Legislativo N°498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341, del 23 de diciembre de 1998.

¹⁷ Ley del Medio Ambiente. Decreto Legislativo N°233, aprobado el 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N°339, del 04 de mayo de 1998.

¹⁸ Ley y Reglamento de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N°666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58, Tomo N°330, del 22 de marzo de 1996.

10	<p style="text-align: center;">Código de Salud</p> <p>Establece las condiciones sanitarias que deben poseer los productos de consumo humano con el fin que estos no perjudiquen la salud de los consumidores.</p> <p>“Art. 83.-La norma determina las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan”¹⁹.</p>	Ministerio de Salud a través del Consejo Superior de Salud Pública
11	<p style="text-align: center;">Código de Trabajo</p> <p>Promueve el respeto y la garantía de los beneficios concedidos a los empleados, con el objetivo de fortalecer el bienestar integral de dichas personas dentro de las organizaciones, así como vigilar el cumplimiento de los deberes que les competen.</p> <p>“Art. 1.- El presente código tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”²⁰.</p>	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
12	<p style="text-align: center;">Código Municipal</p> <p>Faculta a los gobiernos locales para que puedan recaudar ingresos en concepto de tasas impositivas provenientes de las actividades económicas realizadas por los entes en estudio.</p> <p>“Art. 64. Las municipalidades tienen el derecho de exigir el pago de los tributos y sus accesorios”²¹.</p>	Las alcaldías de cada municipio

¹⁹ Código de Salud. Decreto Legislativo N°955, aprobado el 28 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N°229 del 11 de mayo de 1988.

²⁰ Código de Trabajo. Decreto Legislativo N°15, aprobado el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo N°236, del 31 de julio de 1972.

²¹ Código Municipal. Decreto Legislativo N°274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N°290, del 05 de febrero de 1986.

13	<p style="text-align: center;">Código Tributario</p> <p>Define los principios y normas aplicables al cobro de los gravámenes internos, así como estipula que los contribuyentes están obligados al pago de dichos impuestos.</p> <p>“Art. 13.- Impuesto es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica. Art. 30.- se considera sujeto pasivo para los efectos del presente código el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable”²².</p>	<p style="text-align: center;">Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos</p>
14	<p style="text-align: center;">Norma salvadoreña NSO 67.02.13:98 Carne y Productos cárnicos. Embutidos crudos y cocidos.</p> <p>Instituye que las corporaciones dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos requieren de supervisión y un minucioso control de calidad que les faculte para ofrecer productos alimenticios en las mejores condiciones, para su consumo.</p> <p>"1.- Esta norma tiene por objeto establecer las especificaciones y características que deben cumplir los embutidos crudos y cocidos destinados al consumo humano"²³.</p>	<p style="text-align: center;">Ministerio de Salud</p>

B. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. CONCEPTO

De acuerdo a las características mencionadas en apartados anteriores se define que es el tipo de empresa natural o jurídica, dedicada a la fabricación de embutidos, tales como

²² Código Tributario. Decreto Legislativo N°230, aprobado el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N°241, Tomo N°349, del 22 de diciembre de 2000.

²³ Norma Salvadoreña NSO 67.02.12:98. Acuerdo N°276, Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, aprobado el 24 de febrero de 1999 mediante el Punto N°4, Literal “B” del Acta 237, publicado en el Diario Oficial N°145, Tomo N°344.

chorizo, salchicha, jamón, salami, entre otros. Además, por lo general es dirigida y administrada por sus dueños, con ventas anuales comprendidas entre 483 y 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 empleados contratados.

2. CLASIFICACIÓN

El subsector está agrupado según detalle siguiente:

Cuadro N°3 Clasificación de las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos

Nombre	Código	Descripción
Gran división	C	Industrias Manufactureras
Grupo	10	Elaboración de productos alimenticios
Clase	1010	Elaboración y conservación de carne
Actividad	1010401	Elaboración y conservación de embutidos y similares

Fuente: Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) base CIU 4.0 oficializada en el año 2008 por la División de Estadística de Naciones Unidas, pág. 238

3. LINEAS DE PRODUCTOS

Los bienes que ofrecen estas entidades se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro N°4 Líneas de embutidos

N°	Línea	Productos
1	Chorizo	De pollo y de cerdo
2	Jamón	De pavo, pollo, pavo ahumado, Virginia, Americano
3	Pepperoni	De cerdo y res
4	Salami	De cerdo y res
5	Salchicha	De pavo y de pollo

Fuente: Elaborado con base en información brindada por el gerente administrativo-financiero de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES

En el presente estudio se toma como caso ilustrativo a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V, que fue fundada el 5 de julio de 2014. La entidad tiene como actividad económica la venta de productos de carne y embutidos, los cuales son comercializados bajo la marca denominada “Berna”. Las instalaciones se encuentran ubicadas en calle Villegas pasaje Bolaños edificio 101-C, Colonia Dolores, municipio de San Salvador, y cuenta con 28 empleados.

La organización inicia operaciones después que su fundador decide crear recetas para la fabricación de embutidos con características que les permitieran ser diferentes y competitivos en el mercado salvadoreño, facilitando así su posicionamiento en la industria. Lo anterior fue posible como resultado de la experiencia adquirida en el rubro de productos comestibles en las distintas empresas donde laboró y su conocimiento técnico en la elaboración de fórmulas como consecuencia de su licenciatura en alimentos obtenida en Guatemala.

2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL

Según entrevista previa con el gerente administrativo-financiero de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. afirmó lo siguiente:

a) MISIÓN Y VISIÓN

Actualmente la empresa no posee una visión y misión establecida que guíe su razón de ser y las proyecciones hacia el futuro.

b) OBJETIVOS

Por el momento no cuentan con objetivos definidos formalmente, no obstante, de forma verbal manifestaron que buscan aumentar su nivel de ventas y cobertura de mercado.

c) **VALORES**

De la misma forma la entidad carece de valores que estén por escritos que conduzcan a fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima laboral.

d) **POLÍTICAS**

Actualmente la compañía no cuenta con políticas reflejadas en un documento adecuadamente estructurado.

3. PRODUCTOS

La compañía en estudio oferta los siguientes bienes:

Cuadro N° 5 Líneas de embutidos de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

No.	Línea	Productos
1	Chorizo	Parrillero, gaucho y familiar.
2	Jamón	Familiar, triangulo pizza y Virginia.
3	Pepperoni	De cerdo.
4	Salami	De cerdo.
5	Longaniza	Chapina corriente y especial.
6	Mortadela	Familiar.
7	Salchicha	Con queso, de pollo familiar, alemana especial, alemana jumbo y polaca.

Fuente: Elaborado con base en información brindada por el gerente administrativo-financiero de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

4. PROVEEDORES

Los principales son:

- a) Sivar 360, S.A. de C.V. (condimentos)
- b) Sódico S.A. de C.V. (materia prima/carnes)
- c) Crio inversiones S.A. de C.V. (materia prima/carnes)
- d) Pakman S.A. de C.V. (condimentos)
- e) Mercados y supermercados (verdura, azúcar, entre otros)

5. CLIENTES

Los principales tipos son:

- a) Mayoristas
- b) Institucionales
- c) Comercios informales

6. RECURSOS

a) HUMANOS

Según declaración, que hizo el gerente administrativo-financiero en entrevista previa afirmó que actualmente no poseen un organigrama, pero detalló que la empresa cuenta con un total de veintiocho empleados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

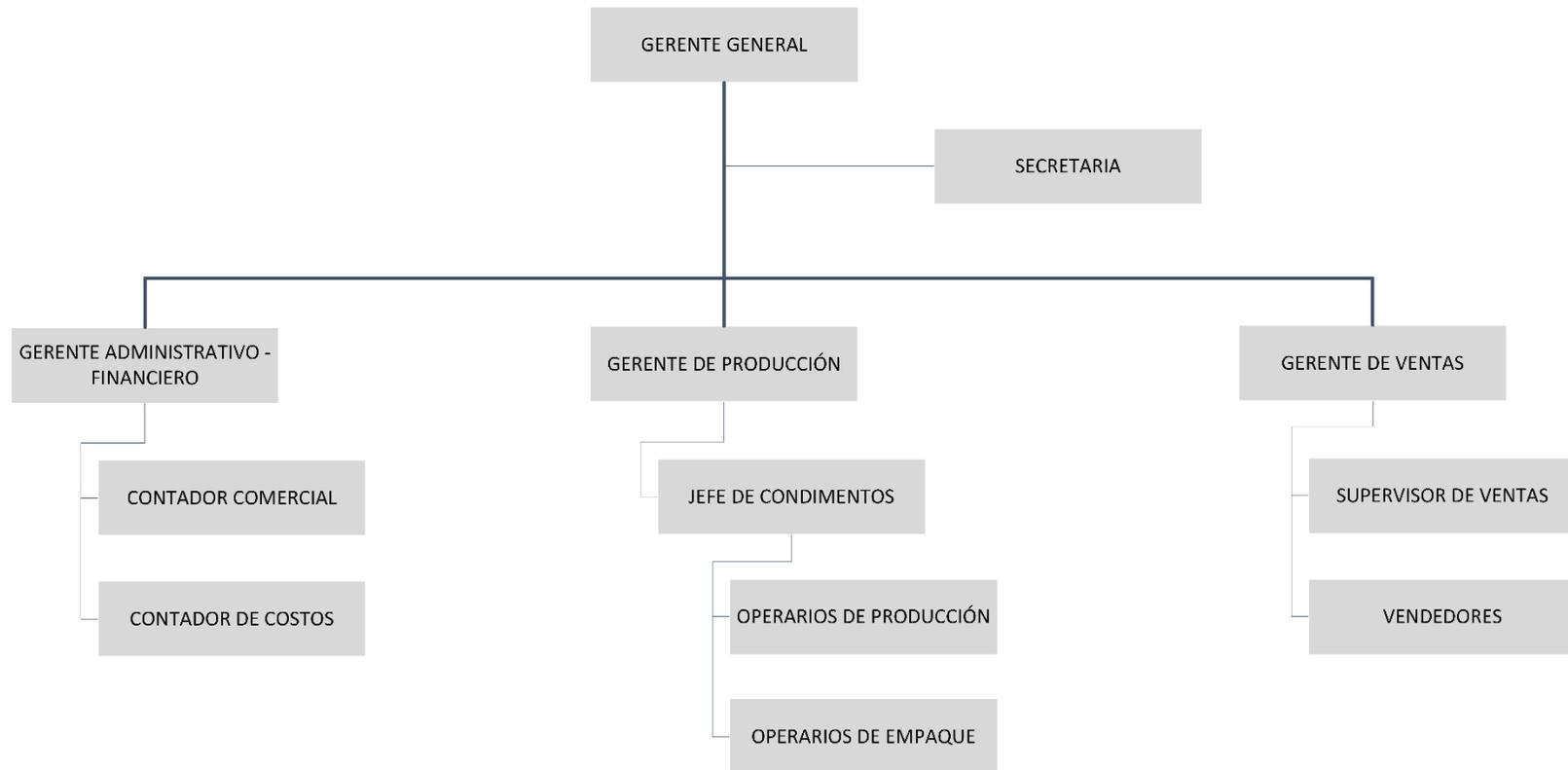
Cuadro N°6 Distribución recurso humano Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

Puesto de trabajo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Administrativo-Financiero	1
Gerente de Ventas	1
Gerente de Producción	1
Contador de Costos	1
Contador Comercial	1
Jefe de Condimentos	1
Supervisor de Ventas	1
Vendedores	6
Operarios de Producción	7
Operarios de Empaque	6
Secretaria	1
Total	28

Fuente: Elaborado con base en datos proporcionados por Gerente Administrativo-Financiero de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

Con base a la información mostrada en el cuadro N°6, el equipo de investigación procedió a elaborar el organigrama de la situación actual del caso ilustrativo (Ver figura N°1).

Figura N°1 Organigrama Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. (Situación Actual)



Elaborado por: Equipo de Investigación

Autorizado por:

Fecha de Elaboración: 18 de julio de 2019

Línea Jerárquica: 

Significa: Autoridad Lineal

b) TÉCNICOS

La entidad cuenta con cinco de sus artículos registrados en el Centro Nacional de Registros (CNR). Dispone de procesos de fabricación especiales para la elaboración de sus bienes, cuentan con acceso a Internet y se está implementando un sistema contable computarizado que permita el acceso instantáneo a datos sobre inventarios, cuentas por cobrar y pagar, planillas, entre otros. Pero según declaración de su gerente administrativo-financiero no posee procesos administrativos por escrito, ni organigrama y todo lo que practican a nivel de dirección es únicamente verbal.

c) MATERIALES

La empresa dispone de un local arrendado para el desarrollo de sus operaciones administrativas y de producción, además de un terreno propio en el que planean construir una bodega de productos terminados. También posee siete vehículos para la distribución de los productos, así como tres computadoras de escritorio y cuatro portátiles, cuatro impresoras y siete escritorios. Para la manufacturación de los bienes disponen de cuatro máquinas procesadoras y para su respectivo empaquetado dos. Asimismo, existen cinco cámaras de refrigeración para la materia prima y bienes finalizados.

d) FINANCIEROS

Los recursos monetarios provienen principalmente de las actividades operativas que realiza la empresa y para financiar proyectos de inversión a largo plazo los fondos son obtenidos mediante préstamos bancarios o por dinero aportado por los accionistas.

D. LOS EMBUTIDOS**1. CONCEPTO**

“Son los productos elaborados con base a una mezcla de carne de res y/o de cerdo y otros animales de consumo autorizados por el organismo competente, adicionada o no de despojos comestibles, grasa porcina, condimentos, especias y aditivos alimenticios, uniformemente mezclados, con agregado o no de sustancias aglutinantes y/o agua helada

o hielo, introducido en tripas artificiales o naturales y sometidos o no a uno de los procesos tecnológicos de curado, cocción, deshidratación y ahumado”²⁴.

2. TIPOS DE EMBUTIDOS

Dentro de las principales clases de este bien se tienen las siguientes:

a) CRUDOS

“Son los que en su elaboración no reciben ningún tipo de tratamiento térmico, pudiendo ser ahumado o no ahumado.

b) CRUDOS FRESCOS

Se caracterizan por que su durabilidad es limitada y para su conservación prolongada necesitan congelación o refrigeración.

c) CRUDOS MADUROS

En su elaboración se someten a un proceso de sazonomiento para favorecer su preservación por un lapso prolongado.

d) COCIDOS

El procesamiento de estos productos alcanza temperaturas internas superiores a 65°C”²⁵.

E. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1. CONCEPTO

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”²⁶.

²⁴ Norma Salvadoreña NSO 67.02.13:98 Carne y productos cárnicos; Embutidos crudos y cocidos. Op. cit., pág. 1

²⁵ Norma Salvadoreña NSO 67.02.13:98 Carne y productos cárnicos; Embutidos crudos y cocidos. Op. cit., pág. 1

²⁶ Münch, Lourdes (2007). Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación (primera edición), pág. 6

Otro autor la expone como la “forma mediante la cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”²⁷.

Por lo que se define como el trabajo que de forma coordinada realiza un conjunto de personas buscando de manera eficiente la consecución de los objetivos que se proponen alcanzar.

2. IMPORTANCIA

- a) “Es indispensable para el funcionamiento de cualquier organismo integrado por seres humanos.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos, herramientas y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- c) Contribuye al bienestar de la sociedad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- d) La productividad y eficiencia están en relación directa con su aplicación”²⁸.

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

a) CONCEPTO

“Es un sistema lógico que tiene como fin hacer que se cumpla la administración, a través de una serie de funciones individuales que se integran en un todo continuo y sistemático, que culmina comparando lo llevado a cabo con todo lo que se dio por factible en la planificación”²⁹.

Otro autor señala que “es una consecución de fases mediante las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa”³⁰.

²⁷ Koontz, Harold y Otros (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (décima tercera edición), pág. 4

²⁸ Münch, Lourdes (2007). Op. cit., pág. 22

²⁹ Polfo, Aida (2010). Administración de Empresas. Santa Ana, El Salvador: Ediciones Ariel (edición ampliada, revisada y actualizada), pág. 55

³⁰ Proceso administrativo. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>, pág. 1

Según lo recopilado se define como una secuencia lógica integrada por diversas etapas con el fin de unificar de forma continua y sistemática el trabajo de un grupo de individuos en aras de alcanzar un objetivo predeterminado, dicho proceso se inicia con la proyección de los resultados esperados y finaliza con la comparación de las cifras alcanzadas versus lo planificado a fin de detectar discrepancias y emitir las medidas correctivas correspondientes.

b) **IMPORTANCIA**

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

c) **FASES**

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

i. PLANEACIÓN

• **CONCEPTO**

“Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito”³¹.

Además se considera que es la “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 actividades”³².

Con base en lo anterior se afirma que es aquella a través de la cual se establecen los logros a los que aspiran las organizaciones, así como los cursos de acción necesarios para poder cumplirlos.

³¹ Münch, Lourdes (2007). Op. cit., pág. 39

³² Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2006). Administración. México: Pearson Educación (octava edición), pág. 9

- **IMPORTANCIA**

Es trascendental porque:

- ✓ Permite encaminar y aprovechar los esfuerzos y recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ✓ Permite hacer frente a las contingencias.
- ✓ Sirve de fundamento para toma de decisiones.
- ✓ Es la base para comparar los resultados obtenidos versus los proyectados.

- **TIPOS DE PLANES**

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

- ✓ **“Misión:** es la razón de ser por la cual toda empresa opera en el mercado.
- ✓ **Visión:** es hasta donde pretende crecer una compañía en el largo plazo.
- ✓ **Objetivos:** los fines hacia los que se dirigen las actividades a realizar.
- ✓ **Políticas:** son guías generales que sirven de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios.
- ✓ **Estrategias:** son los objetivos a largo plazo de una entidad, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- ✓ **Procedimientos:** es una operación detallada paso a paso para su debida realización.
- ✓ **Reglas:** Establecen las acciones específicas necesarias en las que no se permite la discreción.
- ✓ **Programas:** Son esquemas en donde se establecen las secuencias de actividades específicas para realizar un plan de acción determinado, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- ✓ **Presupuestos:** son proyecciones expresadas en unidades físicas, monetarias o de cualquier índole, para un periodo determinado que involucran las diversas

operaciones que realiza cualquier negocio, como las ventas, la producción, consumo de materia prima entre otras actividades”³³.

ii. ORGANIZACIÓN

• CONCEPTO

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”³⁴.

Otro autor afirma que es la que se “fundamenta en especificar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agruparán, quién rendirá cuentas a quién y dónde se tomarán las decisiones”³⁵.

Por lo tanto, es la etapa en la que se delegan los niveles de autoridad y responsabilidad, mecanismos de coordinación, descripción de tareas, asignación de puestos, líneas de mando, funciones a desempeñar, entre otros aspectos, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos humanos de la empresa y poder poner en marcha el plan trazado previamente.

• IMPORTANCIA

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

³³ Koontz, Harold y Otros (2008). Op. cit., pág. 108

³⁴ Münch, Lourdes (2007). Op. cit., pág. 39

³⁵ Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2006) Op. cit., pág. 9

- **TÉCNICAS**

Dentro de las principales se encuentran:

- ✓ **Organigramas:** “son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de información, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”³⁶.
- ✓ **Manuales:** “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una entidad como las instrucciones y lineamientos necesarios para que los empleados desempeñen eficientemente sus tareas”³⁷. De acuerdo a su contenido se presentan los siguientes:
 - **De bienvenida:** Detalla todas las instrucciones necesarias que debe conocer el empleado que inicia labores en la compañía.
 - **De organización:** Describe los principales puestos de jefatura, sus respectivos niveles de dependencia y áreas de autoridad con las funciones que realizan.
 - **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las principales operaciones que realiza una empresa.
 - **De puestos:** identifica las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a cada una de las plazas exceptuando las jefaturas de cualquier tipo de compañía.
 - **De políticas:** contiene las guías básicas que sirven como marco de referencia para que los subalternos realicen acciones de tipo rutinario

³⁶ Benjamín, Enrique y Fincowsky, Franklin (2009). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V. (tercera edición), pág. 124

³⁷ *Ibíd.*, pág. 244-245

sin necesidad de estar consultando constantemente a los jefes inmediatos.

iii. DIRECCIÓN

- **CONCEPTO**

“Es la fase del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, a través de un responsable que genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad³⁸”.

Otro autor define que “es la ejecución de lo que se planeó y organizó mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”³⁹.

Es la etapa del proceso donde se pone en marcha lo planeado y organizado, persuadiendo y motivando al recurso humano para que trabaje bajo el enfoque de que los objetivos de la empresa son también propios y que a la vez van a satisfacer los personales.

- **IMPORTANCIA**

- ✓ “Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ Su ejecución eficiente es determinante en la moral de los trabajadores y, consecuentemente, en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el alcance de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la efectividad de los sistemas de control.
- ✓ Por medio de ella se define la comunicación necesaria para que la estructura organizativa funcione”⁴⁰.

³⁸ Ruiz, Patricia (2012) Dirección. México: Red Tercer Milenio S.C. (primera edición), pág. 11

³⁹ Münch, Lourdes (2007). Op. cit., pág. 51

⁴⁰ Loeza, Andrea (2014). La dirección dentro la administración de empresas. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>

- **ELEMENTOS**

- ✓ **Comunicación**

Es el intercambio formal de datos entre los empleados de cualquier empresa en razón de los puestos que ocupan y las funciones que realizan mediante el cual se transmiten órdenes, instrucciones, cambios de planes, de políticas, entre otros aspectos, con la finalidad de lograr los logros previamente establecidos.

- ✓ **Motivación**

Es estimular a los empleados o miembros de la organización, de forma individual o grupal, para que realicen su trabajo eficazmente y según lo planificado, logrando de esta manera que se cumplan los objetivos individuales y empresariales propuestos.

- ✓ **Liderazgo**

Es la capacidad de influenciar y alinear a los miembros de un equipo y la organización en general hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la consecución de lo proyectado y haciéndolos responsables por sus respectivos desempeños.

- ✓ **Supervisión**

Se fundamenta en verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas por el jefe a cargo; esto no debe confundirse con el control debido a que la primera es simultánea a la realización de las tareas y la segunda se realiza luego que han sido ejecutadas.

iv. CONTROL

- **CONCEPTO**

“Es la medición de los resultados actuales en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de mejorar y formular nuevos planes”⁴¹.

⁴¹ Reyes Ponce, Agustín (1992). Administración Moderna. México: Limusa Grupo Noriega Editores (primera edición), pág. 452

Otro autor afirma que “es la fase que asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas”⁴².

Por consiguiente, es la etapa que mide las tareas realizadas, comparándolas con las estimadas a fin de detectar desviaciones y tomar decisiones que tiendan a corregir las diferencias desfavorables encontradas.

- **IMPORTANCIA**

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

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

- **TIPOS**

Las empresas pueden hacer uso de diferentes clases de control para monitorear sus operaciones, dentro de las cuales se tienen las siguientes:

- ✓ **PRESUPUESTARIO**

“Es el procedimiento a través del cual se comparan las cifras monetarias proyectadas en las ventas, compras, producción, entre otras cuentas, contra los resultados obtenidos en el desarrollo de las operaciones de la empresa con la finalidad de evaluar las desviaciones, ya sean positivas o negativas, y así aplicar alternativas que permitan rectificar las situaciones desfavorables hacia el logro de los objetivos de liquidez y rentabilidad planificados”⁴³.

⁴² Stoner, James A. y Otros (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (sexta edición), pág. 610

⁴³ Acosta, Nelly (2018). Concepto de presupuesto y control de presupuesto. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13083356/concepto-de-presupuesto-y-control-de-presupuesto>

✓ **NO PRESUPUESTARIO**

A fin de monitorear todas las actividades ejecutadas y no solamente las financieras, se vuelve necesario el uso de las siguientes herramientas:

- **Informes y análisis:** Son importantes debido que permiten detectar y solucionar dificultades en áreas específicas, ya que los reportes contables y estadísticos no siempre proporcionan los datos necesarios a tal fin.
- **Grafica de Gantt:** Es una herramienta que permite planificar y además detallar con facilidad lo que falta hacer para terminar una tarea o un proyecto, evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa.

✓ **FINANCIERO**

“Puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales comparados con los objetivos empresariales, tanto de corto como de mediano y largo plazo, fundamentado con base a unidades monetarias”⁴⁴. Dentro de este se tienen:

- **Razones financieras:** Sirven de base para confrontar el desempeño de la empresa con respecto a uno o varios periodos anuales consecutivos a través del análisis de la relación porcentual entre dos o más cuentas de los estados financieros para determinar la liquidez, la solvencia, el nivel de actividad y la rentabilidad, proporcionando información relevante para la toma de decisiones.
- **Punto de equilibrio:** Es el nivel en el cual los ingresos procedentes de las ventas cubren los costos de producción y gastos operativos totales, asimismo facilita la determinación del punto a partir del cual el volumen comercializado generará ganancias antes o después de impuestos.

⁴⁴ Teruel, Sandra. Control financiero: Definición, objetivos e implementación. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

- **Auditoría Financiera:** Se refiere a la evaluación periódica, por parte de un grupo de auditores, ya sean internos o externos, de las operaciones contables y financieras de la entidad, para garantizar que todas las actividades estén debidamente registradas, que sean confiables y que además tengan validez de acuerdo a la legislación tributaria salvadoreña.

- **ETAPAS**

- ✓ **Establecimiento de estándares**

Proporciona la unidad de medida, que servirá de modelo o patrón para efectuar las evaluaciones.

- ✓ **Medición de resultados**

Cuantifica, cualifica y sintetiza los datos obtenidos en cada operación detectando resultados que impiden el cumplimiento de lo estimado.

- ✓ **Medidas correctivas**

Es la toma de decisiones encaminadas a modificar las tareas o actividades que no presentaron efectos favorables.

- ✓ **Retroalimentación**

Es la reestructuración de procesos con base a las experiencias pasadas.

F. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. CONCEPTO DE MODELO

“Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”⁴⁵.

⁴⁵ Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2018, obtenido de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>

“Representación gráfica, matemática, física o verbal o versión simplificada de un concepto, fenómeno, relación, estructura, sistema o un aspecto del mundo real”⁴⁶.

Por lo que se define como la simplificación de una realidad compleja con el objetivo de posibilitar su análisis e interpretación y así proponer un esquema que sirva de referencia.

2. CONCEPTO DE GESTIÓN

“Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”⁴⁷.

Otro autor establece que la definición “hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establecen objetivos comunes, organizan, articulan y proyectan los recursos humanos, técnicos y económicos”⁴⁸.

Por lo cual se especifica que es el conjunto de acciones que conllevan la definición de resultados a obtener, y las correspondientes políticas, estrategias, asignación de puestos, entre otros aspectos, necesarios para lograrlos a fin de que los recursos empresariales sean utilizados eficientemente.

3. CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Por lo que tomando de referencia todo lo aludido anteriormente se afirma que son el conjunto de acciones que promueven el uso óptimo de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros en cada una de las etapas de planificación, organización, dirección y control con el fin de alcanzar de forma eficiente los efectos propuestos.

a) IMPORTANCIA

La complejidad de todas las actividades realizadas por las organizaciones como resultado de su funcionamiento en el mercado requieren de esquemas que les faciliten las técnicas

⁴⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/model.html>

⁴⁷ Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2018, obtenido de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>

⁴⁸ Huergo, Jorge. Los procesos de gestión. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

y herramientas administrativas necesarias para promover el uso eficiente de sus recursos, es aquí donde radica lo trascendental de los modelos de gestión administrativa porque a través de su estructura se pueden encontrar diferentes herramientas tales como misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, organigramas, manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos y de bienvenida, entre otros; así como instrumentos de motivación, comunicación, estilos de liderazgo, supervisión, controles financieros y presupuestarios, los cuales sirven de fundamento a cualquier persona que este presidiendo una organización para tomar decisiones en las etapas de planeación, organización, dirección y control, a fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto lograr.

G. LA TOMA DE DECISIONES

1. CONCEPTO

“Es la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”⁴⁹.

Otro autor afirma que es el “proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas de solución solamente una”⁵⁰.

Por consiguiente, se determina que es el proceso a través del cual se identifica y selecciona, de un conjunto de alternativas, un curso de acción que permita resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

2. IMPORTANCIA

Todas las organizaciones enfrentan situaciones en las cuales deben tomar decisiones, ya sea elegir un nuevo proveedor, lanzar un nuevo producto al mercado o retirar uno que ya no sea rentable, abrir una nueva sucursal, ofrecer descuentos, entre otras. Por lo tanto, contar con un proceso definido y estructurado para realizar elecciones acertadas y

⁴⁹ Hellriegel, Don y Otros (2009). Administración: un enfoque basado en competencia, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. (onceava edición), pág. 254

⁵⁰ Hitt, Michael (2006). Administración. México: Pearson Educación (novena edición), pág. 301

oportunas es fundamental, ya que les permite elegir las más rentables y que a la vez contribuyan al cumplimiento de los objetivos que están esperando alcanzar.

3. TIPOS DE DECISIONES

Se clasifican en:

a) PROGRAMADAS

“Son soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre. Es decir que ya existen criterios definidos, así como alternativas limitadas para su selección. Estas son ejecutadas por los mandos medios y bajos de la estructura organizacional.

b) NO PROGRAMADAS

Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales que demandan de una solución particular, ya que por no presentarse con la frecuencia constante no son cubiertas por ninguna política. Debido a su importancia son realizadas por los niveles más altos en la jerarquía de la empresa”⁵¹.

4. ETAPAS

Los pasos que conforman el proceso está en función del modelo que se utilice, para el presente estudio se ocupará el racional o clásico. A continuación, se detallan las fases que lo componen:

a) IDENTIFICACIÓN DE LAS SITUACIONES

“El proceso comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre el contexto actual y el proyectado, por lo que primeramente se debe definir tal escenario, así como diagnosticar sus posibles causas.

b) DESARROLLO DE OBJETIVOS Y CRITERIOS

Una vez identificada la condición de conflicto que supone una decisión, el siguiente paso es establecer los objetivos que señalen la dirección a la que deben apuntar las acciones,

⁵¹ Stoner, James A. y Otros (1996). Op. cit., pág. 267-268

así como especificar los criterios para la selección de las opciones, los cuales tienen que representar lo que importa en el resultado.

c) **GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS**

Se debe preparar una lista de las elecciones viables que resuelvan la dificultad. Esto implica buscar información adicional, consultar a expertos y hacer investigaciones.

d) **ANÁLISIS**

Una vez que se han identificado las soluciones posibles, deben compararse y evaluarse con base a las pautas establecidas previamente, lo cual permite revelar las ventajas y desventajas de cada una.

e) **SELECCIÓN**

Después de ponderar los criterios y de analizar todas las alternativas viables se selecciona la de mayor calificación.

f) **IMPLEMENTACIÓN**

Se pone en marcha lo resuelto, lo que radica en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

g) **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Implica la verificación y la evaluación de los resultados. Para hacerlo, se necesita reunir la información pertinente, y luego compararla con los objetivos y los estándares establecidos previamente. Si la implementación no está generando cifras favorables será necesario aplicar medidas correctivas”⁵².

⁵² Hitt, Michael (2006). Op. cit., pág. 302

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador que permita identificar las dificultades que enfrentan producto de las herramientas administrativas que usan para la toma de decisiones.

2. ESPECÍFICOS

- a) Determinar las herramientas administrativas que ocupan para planificar los resultados que pretenden alcanzar.
- b) Conocer los problemas de autoridad y responsabilidad que enfrentan las entidades en investigación como consecuencia de la estructura organizacional que disponen.
- c) Determinar los estilos de liderazgo y los métodos motivacionales que ocupan para persuadir e influir al recurso humano en pos de lograr los objetivos de la empresa, así como los personales.
- d) Identificar las herramientas que ocupan para medir los resultados obtenidos con el fin de compararlos contra los estimados, y así emitir las medidas correctivas en caso necesario.

- e) Formular las conclusiones que muestren las dificultades existentes y proponer las recomendaciones pertinentes que favorezcan la solución de los problemas identificados.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método científico, ya que se ocuparon una serie de etapas e instrumentos que permitieron estudiar objetivamente la problemática en cuestión a fin de generar las soluciones que tendieran a corregir la situación encontrada. Para su respectiva aplicación se utilizan diferentes métodos auxiliares usando para la presente investigación los siguientes:

a) ANÁLISIS

Se procedió a desglosar los diferentes elementos que componen las funciones administrativas de las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador, como la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos y de bienvenida, estilos de liderazgo, mecanismo de comunicación, técnicas de motivación, control presupuestario y financiero, entre otros aspectos. Factores que permitieron identificar los principales problemas que las empresas descritas presentan producto de las herramientas administrativas que ocupan para la toma de decisiones.

b) SÍNTESIS

Luego de haber separado en los entes objetos de estudio las funciones administrativas en sus componentes principales, se procedió a establecer la respectiva interrelación de cada uno de ellos, con el fin de elaborar un diagnóstico que mostrara las condiciones en las cuales desarrollan el proceso de toma de decisiones, y así formular las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la descriptiva, en consecuencia, se tomaron a las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador, estableciendo sus características y otra serie de elementos que permitieron determinar la situación problemática actual como resultado de las alternativas que eligen en el desarrollo de las actividades ordinarias y extraordinarias que efectúan.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se ocupó el no experimental, por lo que se procedió a identificar los problemas y deficiencias administrativas que afectan a los objetos de estudio sin intervenir en ellos y así desarrollar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) PRIMARIAS

La información se recolectó a través de una encuesta y una entrevista que fueron aplicadas a las unidades de análisis que cumplieron con los requisitos de la investigación.

La encuesta se realizó a los administradores y/o propietarios de las pequeñas entidades fabricantes y comercializadoras de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador (Ver anexo 1) y la entrevista se dirigió al gerente general y dueño de la empresa que se tomó como caso ilustrativo, todo esto con la finalidad de conocer las principales dificultades administrativas que afrontan debido a los procesos o criterios que utilizan para la solución de los problemas que surgen de las actividades administrativas ordinarias y extraordinarias que llevan a cabo.

b) SECUNDARIAS

Se utilizaron datos provenientes de libros, revistas especializadas, trabajos de graduación, sitios web, entre otras fuentes, que facilitaron la obtención de elementos teóricos fundamentales para el desarrollo de la investigación.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

a) TÉCNICAS

i. ENCUESTA

Se dirigió a los administradores y/o propietarios de las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador, quienes brindaron información sobre los principales problemas que las entidades en estudio presentan producto de las herramientas administrativas que ocupan para tomar decisiones.

ii. ENTREVISTA

Se entabló una conversación con el gerente general y propietario de Industrias Cárnicas Pineli, S.A de C.V., empresa que se tomó como caso ilustrativo, en donde se conocieron las dificultades que presentan según la temática planteada anteriormente.

b) INSTRUMENTOS

i. CUESTIONARIO

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual se estructuró con una serie de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple. Se implementó con los administradores y/o propietarios de los entes en estudio con la finalidad de obtener la información detallada en los enunciados que preceden.

ii. GUÍA DE ENTREVISTA

Sirvió como instrumento para realizar la entrevista que incorpora una serie de preguntas estructuradas las cuales se enfocaron al gerente general y propietario de la empresa tomada como caso ilustrativo, con el objetivo de recopilar información de primera mano y conocer qué opinión tiene con respecto a la problemática detallada previamente.

6. UNIDAD DE ANÁLISIS

Comprendió a los administradores y/o propietarios de las pequeñas entidades en estudio.

7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo en las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador que comprende los municipios de Soyapango, Mejicanos, Apopa, Santa Tecla, Ciudad Delgado, Ilopango, Tonacatepeque, San Martín, Cuscatancingo, San Marcos, Ayutuxtepeque, Antiguo Cuscatlán, San Salvador y Nejapa.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) UNIVERSO

Se tomaron en consideración únicamente a las cinco pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos ubicadas en el área geográfica aludida según el listado proporcionado por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC) (Ver anexo N°1).

b) MUESTRA

Conforme a datos proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC), existen solamente cinco empresas que cumplen con los requisitos para llevar a cabo el presente estudio, por lo que no se calculó una muestra, sino que se realizó un censo (Ver anexo N°1).

9. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Con los datos obtenidos en el cuestionario se procedió a presentar de cada pregunta, usando el paquete informático Microsoft Office Excel, los objetivos y las repuestas mediante tablas y gráficos de frecuencia, así como de forma adicional sus respectivos análisis e interpretaciones. En cuanto a la entrevista, los resultados se mostraron a través de un resumen. Todo este proceso permitió formular el diagnóstico con las conclusiones y recomendaciones referentes a la temática en estudio.

10. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Con el diseño de un modelo de gestión administrativa se pretende contribuir y fortalecer al proceso de toma de decisiones con el fin de que los directivos de la empresa puedan resguardar el bienestar de las operaciones de la entidad y elegir las alternativas que optimicen los recursos de la misma.
- b) De la información que se obtenga de la investigación, se hará un documento que contenga en anexos manuales y herramientas de planeación, organización, dirección y control para ser aplicada en las pequeñas empresas fabricantes y comercializadores de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador.
- c) El documento a realizar permitirá a las organizaciones poseer una herramienta administrativa que les permita comparar lo planificado contra lo realizado, con el fin de brindar medidas correctivas que se ajusten a las necesidades y orientar al recurso humano en el cumplimiento de objetivos.

11. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) La información fue difícil de recolectar debido a que los propietarios y/o administradores consultados no disponían de tiempo para completar la encuesta en la primera visita realizada, por lo que fue necesario solicitar cita para ser atendidos cuatro o cinco días después, lo cual retrasó la elaboración del diagnóstico y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.
- b) De las cinco empresas ubicadas en el área geográfica en estudio, una de ellas, Alimentos Varios de El Salvador S.A. de C.V. no ofreció la información que se les solicitó por lo que quedó fuera del presente estudio, quedando únicamente el caso ilustrativo para la entrevista y tres negocios más para la encuesta. (Ver anexo N°1)

C. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS DIFICULTADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS ACTUALES QUE AFECTAN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A continuación, se presenta un diagnóstico sobre la situación actual en cada una de las etapas del proceso administrativo de la pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador, el cual fue elaborado con base en el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los propietarios y/o administradores de los entes objeto de investigación, así como de la entrevista efectuada al dueño del caso ilustrativo.

1. PLANEACIÓN

a) MISIÓN

La mayoría de los entes encuestados, incluido el caso ilustrativo, afirmaron que no poseen una misión organizacional, lo que les restringe la asignación de recursos y de funciones, limitando la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales diarias que efectúan. Pero debe tomarse en consideración que un alto porcentaje declaró que si la aplican y al enunciarla incorporaron aspectos como el cliente, la calidad de los productos que fabrican y comercializan, y el servicio profesional, no obstante, no incluyeron elementos claves en su redacción como las necesidades a satisfacer, la zona geográfica a atender, el compromiso social a cumplir, entre otros componentes, deficiencias que en cualquier tipo de compañía no permiten que las funciones gerenciales sean orientadoras de los esfuerzos del recurso humano según el modelo de negocios que pretenden realizar, por lo que se hace necesario replantear las existentes y diseñarla para los que no la poseen, en ambos casos incorporando todos los factores que señala el marco teórico administrativo moderno (Ver anexo N°2 pregunta N°1 y N°2 y anexo N°3 pregunta N°1).

b) VISIÓN

La mayor parte de los indagados y la organización considerada como caso ilustrativo declararon que no determinan lo que quieren llegar a ser en un periodo mayor a un año, lo que les ocasiona que no formulen estrategias, objetivos, políticas, entre otros planes que los encaminen a obtener los resultados propuestos a largo plazo, no obstante, una alta proporción afirmó que si la poseen, sin embargo al mencionarla, incluyeron elementos como ser líder a nivel nacional, el tipo de cliente a satisfacer, la innovación en el servicio, entre otros aspectos, careciendo de componentes como los valores fundamentales de la empresa, entre otros elementos. Lo que refleja la necesidad de proponerla para los que no la tienen, y de replantear las ya existentes, a fin de que sirvan de guía para que las empresas respectivas efectúen un uso eficiente de sus recursos en la consecución de los propósitos de largo plazo que proyecten alcanzar (Ver anexo N°2 pregunta N°3 y N°4; y anexo N°3 pregunta N°2).

c) OBJETIVOS

La totalidad de los encuestados afirmaron que establecen los resultados que pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo, lo cual les facilita la coordinación de los recursos materiales, técnicos y humanos en el desarrollo de las actividades diarias que ejecutan; en el mismo sentido, entre los objetivos que fijan están aumentar el número de sucursales, incrementar el nivel de las ventas, lanzar tiendas en línea y cumplir con los pedidos de los clientes de manera oportuna, y de forma adicional, el gerente del caso ilustrativo agregó la compra de más vehículos para llevar los productos terminados a los consumidores; demostrando que se encuentran enfocados únicamente al área de mercadotecnia, descuidando otras funciones como recursos humanos, producción y finanzas que en conjunto son trascendentales para la eficiente gestión administrativa de cualquier compañía, lo que evidencia la necesidad de que deben establecerse para las áreas que hacen falta cuidando que cumplan con los requisitos de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (Ver anexo N°2 pregunta N°5 y N°6; y anexo N°3 pregunta N°3).

d) **POLÍTICAS**

La mayor parte de los consultados, inclusive el caso ilustrativo, manifestaron que no aplican guías generales que sirvan de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios; lo que ocasiona que los empleados estén preguntando constantemente a sus jefes inmediatos sobre las alternativas a elegir ante las dificultades que enfrentan cada día en las operaciones que realizan. No obstante, es de rigor considerar que una alta proporción afirmó que sí las poseen, quienes, al manifestarlas, detallaron aspectos como la forma de realizar los pagos de planilla, firma de contrato laboral, procedimientos sobre las inasistencias de los empleados, entre otros. Es de observarse que todas las enunciadas están encaminadas al recurso humano, faltando las orientadas a las áreas de producción, mercadotecnia, contabilidad, finanzas y administración en general; reflejando la necesidad de redactarse para las áreas funcionales que hacen falta, sin descuidar de que deben elaborarse completamente para las compañías que no las poseen, a fin de que todos los trabajadores del sector tengan un marco de actuación completo donde tomar decisiones ante los problemas de carácter rutinario en que se ven inmersos (Ver anexo N°2 pregunta N°7 y N°8; y anexo N°3 pregunta N°4).

e) **ESTRATEGIAS**

Un alto porcentaje de los encuestados expresaron que no desarrollan planes de acción para un periodo mayor a un año, situación que debe considerarse porque de acuerdo al contexto empresarial moderno toda compañía no debe trabajar solo enfocada en actividades operativas o de corto plazo, sino que también debe proyectar los resultados que pretende alcanzar en el largo plazo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la mayor parte de las unidades de análisis y el caso ilustrativo sostuvieron que si implementan estrategias, que al enunciarlas, se identificó que están focalizadas en la internacionalización de la comercialización de los productos y en establecer alianzas con proveedores extranjeros, agregando también la diferenciación de los bienes que comercializan y competitividad en precios de ventas además de que el gerente de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V dijo que de forma adicional la capacitación de la fuerza de ventas, lo cual evidencia que se centran principalmente en actividades

mercadológicas, pasando por alto las áreas de recurso humano, producción y finanzas. Todo lo mencionado anteriormente demuestra la necesidad de que se diseñen estrategias para las entidades que no disponen de ellas y que se complementen para los que las tienen incompletas con el propósito de que todos los campos funcionales de las compañías dispongan de acciones encaminadas a lograr objetivos a un lapso mayor a un año (Ver anexo N°2 pregunta N°9 y N°10; y anexo N°3 pregunta N°5).

f) **PROCEDIMIENTOS**

La mayor parte de los encuestados aseguraron que tienen por escrito los pasos en que ejecutan sus actividades trascendentales, detallando que están elaborados para actividades relacionadas como la fabricación, mantenimiento de maquinaria, cambio de precios, otorgamiento de créditos, facturación, entre otros. Demostrando que están enfocados únicamente a las funciones de producción y ventas dejando de lado las áreas de finanzas, recursos humanos y la administración en general. No obstante, un alto porcentaje y el propietario del caso ilustrativo contestaron lo contrario, declarando que todas las operaciones las efectúan por costumbre o experiencia, y son transmitidas de forma verbal lo que viene a afectarles porque desarrollan las tareas principales de cada uno de los departamentos sin una guía por escrito que les señale la secuencia que deben seguir para hacerlas de forma eficiente, lo que evidencia la necesidad de diseñar esta herramienta de planeación para los campos que hacen falta, sin obviar que deben elaborarse de forma completa para los entes que no los tienen, todo con la finalidad de que los empleados dispongan de un documento que les detalle cómo llevar a cabo las tareas con una secuencia que les permita el ahorro de tiempo y recursos (Ver anexo N°2 pregunta N°11 y N°12; y anexo N°3 pregunta N°6).

g) **PROGRAMAS**

Una alta proporción de las unidades de análisis indagadas y el caso ilustrativo afirmaron que no realizan programaciones para cada una de las actividades que proyectan ejecutar, lo que les genera una desventaja al no establecer una calendarización de las acciones que van a realizar, impidiendo establecer objetivos, políticas, procedimientos y recursos a

emplear de forma anticipada. No obstante, debe tomarse en consideración que la mayor parte expresaron que sí las implementan; y al enunciarlas, se identificó que las aplican únicamente a las operaciones de producción, empaque, compras y ventas, evidenciando que no cuentan para la publicidad y promoción, reuniones con nuevos proveedores, visitas a clientes actuales y potenciales, reuniones con los trabajadores de las diferentes áreas, entre otros, demostrando la necesidad de elaborarlas para las actividades que hacen falta, sin dejar de lado el respectivo diseño para los entes que no disponen de ellas, a fin de que todas las instituciones en estudio puedan asignar de la forma más eficiente los recursos de los cuales disponen así como administrar el factor tiempo (Ver anexo N°2 pregunta N°13 y N°14; y anexo N°3 pregunta N°7).

h) **PRESUPUESTOS**

La mayor parte de las entidades en investigación y el caso ilustrativo sostuvieron que elaboran proyecciones en cifras monetarias relacionadas a las operaciones que pretenden realizar por lo general para un periodo de un año, aplicables en el área de producción, ventas, compras y gastos operativos, no obstante, no hacen los presupuestos de inversiones de capital, efectivo, balance general, estados de resultados proforma, entre otros. Por el contrario, un alto porcentaje manifestó que no los diseñan, lo que, en consecuencia, a cualquier tipo de empresa le afecta negativamente los niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento que procuran alcanzar. Lo enunciado anteriormente señala, primero, la necesidad de formularlos para las áreas que no cuentan con dicho plan en las compañías que si los hacen, y segundo, proponer la estructura completa para las instituciones que no los tienen, a fin de que todos los investigados cuenten con una herramienta que les permita planificar y controlar las cifras monetarias que pretenden cumplir (Ver anexo N°2 pregunta N°15, N°16 y N°17; y anexo N°3 pregunta N°8).

2. ORGANIZACIÓN

a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

De acuerdo a los datos recopilados la totalidad de los entes estudiados aseveraron que disponen de una estructura organizativa formalmente establecida. Pero tomando en consideración que, según respuestas a preguntas anteriores, los mismos indagados afirmaron que las actuales políticas y estrategias que implementan solamente están encaminadas al área de recursos humanos y mercadeo respectivamente, descuidando las demás partes organizativas, se puede deducir que las funciones y niveles de autoridad no están correctamente definidas, sin embargo el gerente general de la empresa caso ilustrativo en la entrevista realizada expresó que no cuentan con una escala jerárquica oficial. Es por ello que se requiere de un replanteamiento de la actual escala de puestos y que se diseñe para la compañía que no la posee a nivel formal para que cada empleado identifique la forma de ejecutar sus funciones de acuerdo a una delegación de autoridad y responsabilidad que permita una división del trabajo que facilite la toma de decisiones (Ver anexo N°2 pregunta N°18; y anexo N°3 pregunta N°9).

b) MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Todas las unidades de análisis respondieron que las jefaturas conocen el área en la cual pueden ejecutar las responsabilidades delegadas y hacer cumplir la autoridad que les han sido conferidas, no obstante, se demostró en preguntas anteriores que en su mayoría los entes en estudio, además de los problemas que tienen con las políticas y estrategias, no desarrollan ningún tipo de programación para las operaciones que realizan, asimismo el propietario del caso ilustrativo manifestó que no cuentan con un documento que plasme por escrito las funciones y niveles de autoridad que les han sido otorgados a las jefaturas que lo componen, lo cual hace que estas gerencias tengan dificultades en su desempeño y en la evaluación y elección de las alternativas que deben elegir a fin de resolver los problemas rutinarios que les afectan en el día a día empresarial (Ver anexo N°2 pregunta N°19; y anexo N°3 pregunta N°10).

c) **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Todos los encuestados afirmaron que sus trabajadores operativos tienen asignadas las funciones de acuerdo al puesto que desempeñan, no obstante, al hacer referencia a lo respondido en interrogantes anteriores, se observa que objetivos de corto plazo están enfocados únicamente a la función de mercadotecnia, las políticas a recursos humanos y los procedimientos a la producción y ventas, por lo que se evidencia que los trabajadores de las distintas áreas no tienen definidas completamente las tareas que deben implementar al carecer de estas herramientas administrativas de forma estandarizadas para todos los campos que integran las compañías donde laboran, además el caso ilustrativo respondió que los empleados si conocen sus funciones pero únicamente de forma verbal, que no hay un documento que las detalle por escrito, lo que demuestra la necesidad de crear un manual de descripción de puestos oficial para los entes del sector donde se describan todas las actividades que le competen a cada empleado según la plaza que ocupa (Ver anexo N°2 pregunta N°20; y anexo N°3 pregunta N°11).

d) **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Una alta proporción de los encuestados afirmaron que no evalúan lo efectuado por sus trabajadores, lo que les dificulta obtener información sobre la forma en la que labora cada empleado, dado que si el desempeño es inferior a los estándares estipulados deben realizarse acciones como la capacitación del subalterno a fin de corregir los problemas en que está incurriendo, y en caso que sea superior debe alentarse y recompensarse. No obstante, la mayoría y el caso ilustrativo sostuvieron lo contrario, manifestando que lo hacen a través del seguimiento del logro de metas de los vendedores, facturación, reportes de ventas, entre otros, evidenciando que no utilizan las herramientas requeridas para calificar la eficiencia del trabajo realizado por cada uno de los empleados contratados, por lo que se hace necesario el diseño de un instrumento administrativo que permita identificar los aspectos favorables o desfavorables en el trabajo realizado por los subalternos a fin de corregir los desajustes encontrados de acuerdo a lo exigido por cada puesto o de premiar los resultados obtenidos según sea el caso (Ver anexo N°2 pregunta N°21 y N°22; y anexo N°3 pregunta N°12).

3. DIRECCIÓN

a) COMUNICACIÓN

El total de las unidades de análisis en forma conjunta con el administrador del caso ilustrativo afirmaron que las empresas que gestionan cuentan con mecanismos de comunicación que tienen como objetivo transmitir a los trabajadores las políticas, estrategias, programaciones de actividades, entre otras instrucciones, lo que demuestra un ambiente favorable para dar a conocer el modelo de gestión a proponer, sin embargo los medios de comunicación internos que utilizan en mayor grado son las órdenes verbales y en menor medida los memorándum y redes sociales (WhatsApp) demostrando de esta manera que las entidades necesitan implementar nuevos métodos que permitan una mayor transmisión y comprensión de las indicaciones y órdenes emitidas por las jefaturas a fin de facilitar a los subalternos la ejecución de las tareas asignadas o de conocer de estos últimos los problemas específicos en los que se ven inmersos producto de las actividades operativas diarias que realizan (Ver anexo N°2 pregunta N°23 y N°24; y anexo N°3 pregunta N°13).

b) MOTIVACIÓN

La totalidad de los preguntados y el caso ilustrativo afirmaron que brindan a sus empleados incentivos contribuyendo así a aumentar sus respectivos niveles de compromiso en el desempeño de sus funciones y en consecuencia aumentando la productividad laboral, sin embargo aplican únicamente compensaciones monetarias; pasando por alto otras como las canastas básicas mensuales, útiles escolares para los que tienen hijos en educación básica, capacitaciones, por mencionar algunos; por lo que las respectivas gerencias deben evaluar la creación de nuevas formas de motivar a sus empleados, bajo el entendido que estas prestaciones adicionales estimulan al recurso humano a comprometerse por realizar un trabajo con mayores rendimientos (Ver anexo N°2 pregunta N°25 y N°26; y anexo N°3 pregunta N°14).

c) **SUPERVISIÓN**

La mayoría de los interrogados manifestaron que realizan la supervisión en las empresas que dirigen permitiéndoles comprobar que las operaciones y actividades diarias se ejecuten de acuerdo a lo planeado. Pero al enunciar las áreas funcionales en las que lo aplican mencionaron la producción, ventas y administración, por el contrario la compañía caso ilustrativo respondió que no cuenta con un proceso de verificación en ningún campo, demostrando la necesidad de incluir en el modelo a proponer que se aplique también en las finanzas, recursos humanos y contabilidad, así como de plantear una guía completa para la entidad que no posee ninguna, con la finalidad que el desempeño de los trabajadores y todas las operaciones se lleven a cabo según lo planificado. (Ver anexo N°2 pregunta N°27 y N°28; y anexo N°3 pregunta N°15).

4. CONTROL

a) **CONTROL**

De acuerdo a la información obtenida la totalidad de los investigados dijeron que comparan los resultados que obtienen contra los planificados, permitiéndoles detectar desviaciones y tomar decisiones que tiendan a corregir o ajustar las diferencias desfavorables encontradas, manifestando que lo efectúan en las ventas, inventarios, compras y administración, y en menores proporciones en el área de producción, lo cual indica que no cubren otros campos como el recurso humano, ganancias o pérdidas alcanzadas, niveles de liquidez y endeudamiento, gastos operativos e inversiones de capital, entre otros rubros; por lo que se vuelve necesario que se diseñen herramientas de verificación para todas las áreas funcionales a fin de que dispongan de información sobre lo desempeñado para que les sirva de fundamento en la toma de decisiones de tipo correctivas según los resultados obtenidos. Además enunciaron que utilizan métodos de control como los informes de ventas, compras, inventarios entre otros, sin embargo, estas técnicas son insuficientes para medir resultados a nivel global por lo que se propone el uso de instrumentos de control como el presupuestario, razones de liquidez, de rentabilidad, gráfico de Gantt, entre otros, con la finalidad de tener indicadores financieros

y no financieros que faciliten detectar errores en lo ejecutado y de esta forma aplicar medidas correctivas (Ver anexo N°2 pregunta N°29, N°30 y N°31; y anexo N°3 pregunta N°16).

5. TOMA DE DECISIONES

La mayoría de los encuestados y el caso ilustrativo declararon que no cuentan con un proceso estructurado que les permita ponderar alternativas que les faciliten la solución de los problemas que enfrentan en el desarrollo de sus actividades operativas, lo que indica que las dificultades son solucionadas de forma empírica, tomando como fundamento la experiencia; además los trabajadores al no conocer y tener un proceso formalmente establecido deben continuamente preguntar a sus superiores como actuar en circunstancias repetitivas lo que ocasiona contratiempos y resultados no planificados. No obstante, un alto porcentaje contestó lo contrario, declarando que para tomar decisiones obtienen datos sobre el desempeño de las principales actividades de la empresa, y con base en ello se toman las elecciones pertinentes, mostrando que a pesar de identificar los problemas carecen de otras etapas importantes como la determinación de los criterios de decisión, generación de alternativas, comparación o análisis de opciones disponibles, entre otros aspectos claves, lo cual demuestra la necesidad de reformular dicho proceso, sin dejar de lado que debe crearse para las demás unidades de estudio que no lo poseen, con la finalidad que todos los investigados dispongan de una herramienta de gestión administrativa que les sirva de base para la solución eficiente de las dificultades trascendentales que se les presenten. De igual forma se detectó que los encargados de seleccionar alternativas son principalmente los propietarios y/o administradores, las gerencias de áreas y jefaturas, revelando que el emprendimiento reside en los niveles altos de las escalas jerárquicas respectivas, lo que evidencia una centralización en la autoridad para emprender decisiones tendientes a resolver los problemas que presentan en el desarrollo de las operaciones normales de cada empresa indagada lo cual puede ser una limitante si el encargado no dispone de toda la información requerida a fin de ponderar las posibles soluciones e

implementar la más favorable (Ver anexo N°2 pregunta N°32, N°33 y N°34; y anexo N°3 pregunta N°17 y N°18).

D. CONCLUSIONES

1. PLANEACIÓN

a) Se determinó que la mayoría de las unidades de análisis y el caso ilustrativo no cuentan con una misión empresarial, y los que la poseen, al enunciarla, mostraron deficiencias en su redacción lo que impide que las funciones gerenciales sean orientadoras de los esfuerzos del recurso humano según el modelo de negocios que pretenden realizar.

b) Se determinó que la mayoría de las unidades de análisis y el caso ilustrativo no cuentan con una visión empresarial, y los que la poseen, al enunciarla, mostraron deficiencias en su redacción lo que les impide un uso eficiente de sus recursos en la consecución de los propósitos de largo plazo que proyecten alcanzar.

c) Se identificó que el total de las instituciones en investigación poseen objetivos donde establecen los resultados que pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo, sin embargo, estos están orientados únicamente al área de mercadotecnia, lo que les impide la coordinación de los diferentes recursos materiales, técnicos y humanos en el desarrollo de la totalidad de las actividades diarias que ejecutan.

d) Se determinó que la mayoría de las entidades cuestionadas y el caso ilustrativo no cuentan con guías generales que sirvan de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios, y los que afirmaron que si las poseen las encaminan únicamente al recurso humano, faltando las orientadas a las demás áreas funcionales a fin de que todos los trabajadores tengan un marco de actuación completo donde tomar decisiones.

e) Se identificó que la mayoría de los entes consultados y el caso ilustrativo llevan a cabo estrategias y las enfocan únicamente a las actividades mercadológicas, faltando las de las áreas de recursos humanos, producción y finanzas, lo que les limita orientar las operaciones de la totalidad de las áreas funcionales que las componen hacia los objetivos de largo plazo que pretenden lograr.

f) La mayoría de los encuestados tienen por escrito la forma en que ejecutan sus actividades, sin embargo, se encuentran enfocadas únicamente para los procesos de producción y ventas, demostrando que no poseen un documento completo que les permita ejecutar eficientemente las tareas principales de la totalidad de las áreas funcionales que las componen.

g) Se determinó que la mayoría de los entes consultados llevan a cabo programaciones enfocadas únicamente a las operaciones de producción, empaque, compras y ventas, lo que les restringen asignar los recursos de los cuales disponen en las demás áreas funcionales, así como administrar el factor tiempo.

h) La mayoría de las compañías elaboran presupuestos por lo general para el periodo de un año; además detallaron que no efectúan las proyecciones en inversiones de capital, efectivo, balance general, estado de resultados proforma, entre otros, lo que limita que cuenten con una herramienta integral que les permita planificar y controlar lo que pretenden cumplir.

2. ORGANIZACIÓN

a) La totalidad de los entes estudiados, a excepción del caso ilustrativo, declararon que disponen de una estructura organizativa formal, sin embargo, en preguntas anteriores dijeron que aplican las políticas y estrategias solamente en mercadeo y recursos humanos, lo que refleja una limitada definición de funciones y niveles de autoridad, y en

consecuencia una escala jerárquica incompleta que restringe la división del trabajo y la toma de decisiones.

b) Los entes indagados afirmaron que las jefaturas conocen el área en la cual pueden ejecutar las responsabilidades y la autoridad que les han sido conferidas, no obstante, se demostró que en su mayoría, además de los problemas que tienen con las políticas y estrategias, no desarrollan ningún tipo de programación, y el caso ilustrativo agregó que dichas instrucciones son dadas de forma verbal.

c) La totalidad de los investigados expresaron que el personal operativo del cual disponen conoce las funciones que deben desempeñar, sin embargo, según respuestas a preguntas anteriores se detectó que dichas responsabilidades no están definidas completamente para todas las áreas, lo que ocasiona que los empleados no conozcan a plenitud las operaciones que les competen ejecutar reduciendo en consecuencia el trabajo en equipo.

d) Se determinó que la mayoría de los entes interrogados y el caso ilustrativo ponderan el desempeño de los subalternos, sin embargo, no utilizan las herramientas requeridas para tal efecto, lo que les impide corregir los desajustes encontrados de acuerdo a lo exigido por cada puesto o de premiar los resultados obtenidos, según sea el caso.

3. DIRECCIÓN

a) Se determinó que las unidades de análisis comunican las órdenes principalmente de forma verbal y en menor medida a través de memorándums y redes sociales, lo que en la mayoría de los casos ocasiona distorsión en los mensajes recibidos y que en consecuencia los subalternos ejecuten las tareas asignadas sin generar los resultados esperados.

b) Se identificó que el conjunto de las entidades indagadas y el caso ilustrativo brindan exclusivamente incentivos monetarios para apoyar a su recurso humano sin tomar en

cuenta otras formas de motivación que estimulen a los subalternos a comprometerse por realizar un trabajo con mayores rendimientos.

c) Se determinó que las instituciones en indagación en su mayoría realizan la supervisión, sin embargo, no se efectúa en todos los sectores de la empresa, influyendo de manera negativa en el desempeño de los trabajadores y en el cumplimiento de lo planificado.

4. CONTROL

a) Se estableció que la totalidad de los investigados dijeron que comparan los resultados que obtienen contra lo planificado, no obstante, aplican herramientas de control no suficientes para medir resultados a nivel global, además no se aplican en áreas como recursos humanos, ganancias o pérdidas alcanzadas, niveles de liquidez y endeudamiento, entre otros rubros, limitando la información que permita tomar medidas correctivas.

5. TOMA DE DECISIONES

a) Se determinó que un alto porcentaje de las entidades investigadas y el caso ilustrativo no poseen un proceso estructurado que les permita a los propietarios y/o administradores, gerentes de área y jefaturas ponderar alternativas que les faciliten la solución de los problemas que enfrentan en el desarrollo de sus actividades operativas, sino que lo efectúan basados en la experiencia acumulada.

E. RECOMENDACIONES

1. PLANEACIÓN

a) Se propone que los entes en estudio que no cuentan con una misión empresarial la elaboren, y que las compañías que la tienen, las reformulen incluyendo elementos como las necesidades a satisfacer, la zona geográfica a atender, el compromiso social a cumplir, entre otros, con la finalidad de que sean orientadoras de los esfuerzos del recurso humano de acuerdo al modelo de negocios que pretenden realizar.

b) Se propone que los entes en estudio que no cuentan con una visión empresarial la elaboren, y que las compañías que la tienen, las reformulen incluyendo elementos como valores fundamentales de la empresa, entre otros elementos, con la finalidad de que les sirva de guía para un uso eficiente de sus recursos en la consecución de los propósitos de largo plazo que proyecten alcanzar.

c) Se sugiere a las empresas en estudio que definan objetivos para las áreas funcionales que les hacen falta y que redefinan los que poseen para el área de mercadotecnia tomando en consideración de que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos.

d) Se recomienda a los entes consultados que no disponen de políticas las redacten y los que las tienen las elaboren para las áreas funcionales que hacen falta como mercadotecnia, producción, finanzas y administración en general, con la finalidad de que todos los trabajadores del sector tengan un rango de actuación completo donde tomar decisiones.

e) Se recomienda a las empresas indagadas que carecen de estrategias las formulen y las que las tienen las diseñen para las áreas que les hacen falta como recursos humanos, producción y finanzas, con el propósito de que todos los campos funcionales que las integran dispongan de acciones encaminadas a lograr objetivos a un lapso mayor a un año.

f) Se sugiere a las entidades en investigación que no cuentan con procedimientos por escrito que los formulen y los que los poseen para las ventas y producción que los elaboren para las áreas que hacen falta como finanzas, recursos humanos y la administración en general, con la finalidad de que los empleados dispongan de un documento completo que les permita ejecutar las tareas totales principales de manera eficiente.

g) Se recomienda a las empresas indagadas que carecen de programaciones las diseñen y las que las tienen las formulen para las demás actividades que les hacen falta como publicidad y promoción, reuniones con nuevos proveedores, visitas a clientes actuales y potenciales, con el propósito de que puedan asignar los recursos de los cuales disponen en las demás áreas funcionales, así como administrar el factor tiempo.

h) Se sugiere a las instituciones en indagación que no poseen presupuestos que los diseñen y a las empresas que los tienen incompletos que elaboren los que les hacen falta a fin de que todas cuenten con un instrumento integral que les facilite planificar y controlar las cifras monetarias que pretenden alcanzar.

2. ORGANIZACIÓN

a) Se sugiere al conjunto de empresas indagadas que efectúen un planteamiento integral de sus escalas jerárquicas que permita la definición integral de funciones y niveles de autoridad a fin de que facilite la división del trabajo y la toma de decisiones.

b) Se propone a las entidades consultadas y al caso ilustrativo que diseñen un documento que plasme las funciones y niveles de autoridad que les han sido conferidos a las jefaturas que los componen, con la finalidad de que las gerencias no tengan dificultades en su desempeño y en la evaluación y elección de las alternativas a seleccionar a fin de resolver los problemas rutinarios que les afectan en el día a día empresarial.

c) Se recomienda a las entidades en indagación que diseñen un manual de descripción de puestos para que se definan de manera adecuada las responsabilidades de cada plaza laboral que guíe al empleado en la realización de las actividades fomentando en consecuencia el trabajo en equipo.

d) Se sugiere a las empresas del sector indagado que diseñen una herramienta que permita calificar la eficiencia del trabajo realizado por cada uno de los empleados contratados a

fin de corregir los desajustes encontrados de acuerdo a lo exigido por cada puesto o de premiar los resultados obtenidos, según sea el caso.

3. DIRECCIÓN

a) Se propone a las entidades en investigación que establezcan nuevos mecanismos de comunicación debido a que los que actualmente poseen limitan la transmisión y comprensión de las instrucciones, indicaciones y órdenes emitidas por las jefaturas; esto con el fin de facilitar a los subalternos la ejecución de las tareas asignadas.

b) Se sugiere que las compañías investigadas y el caso ilustrativo evalúen la creación de nuevas formas de motivar a sus empleados además de las monetarias, bajo el entendido que las prestaciones adicionales estimulan al recurso humano a comprometerse por realizar un trabajo con mayores rendimientos.

c) Se sugiere a las compañías en estudio realizar la supervisión en los campos que actualmente no se ejecuta, además de establecer de manera completa dicho proceso de verificación en el caso ilustrativo, con la finalidad que el desempeño de los trabajadores y todas las operaciones se lleven a cabo según lo planificado.

4. CONTROL

a) Se propone a las compañías en investigación que redefinan las herramientas de control para las áreas funcionales en las que se aplican y diseñarla para las que no las tienen, con el fin de que dispongan de información sobre lo desempeñado para que les sirva de fundamento en la toma de decisiones de tipo correctivas según los resultados obtenidos.

5. TOMA DE DECISIONES

a) Se sugiere a las empresas indagadas que no cuentan con un proceso estructurado para la toma de decisiones, incluido el caso ilustrativo, lo diseñen, y la que lo posee que lo complete, con la finalidad de que les permita a los propietarios y/o administradores, gerentes de área y jefaturas ponderar opciones que les faciliten la solución de los problemas que enfrentan en el desarrollo de sus actividades operativas.

CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador.

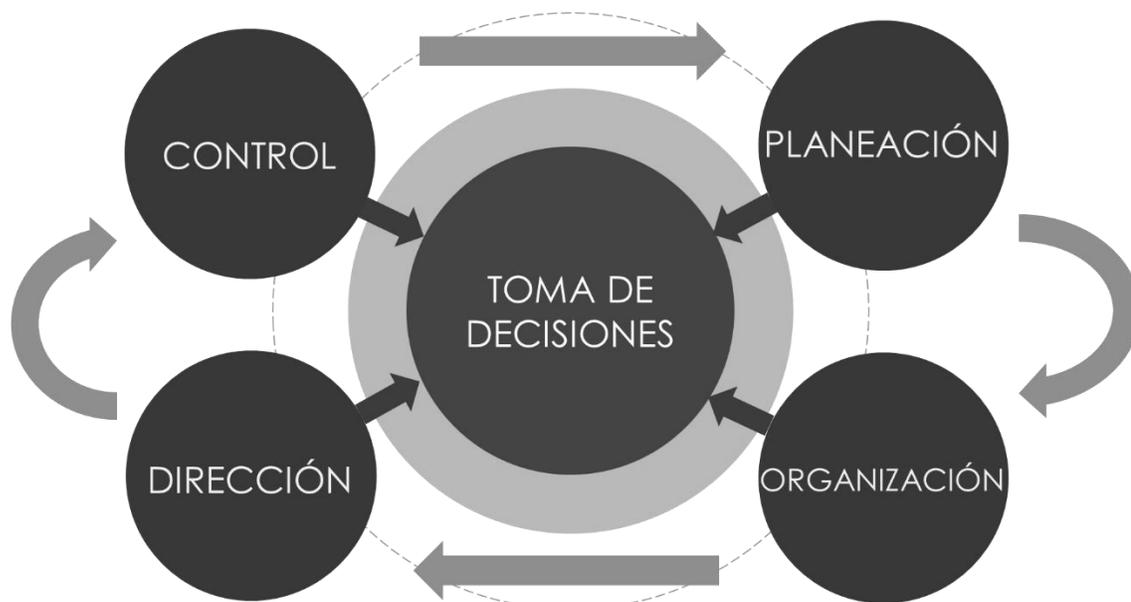
2. ESPECÍFICOS

- a) Elaborar las herramientas técnico-administrativas que permitan planificar los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y largo plazo.
- b) Establecer una estructura organizacional que contribuya a determinar los niveles jerárquicos con sus respectivos puestos, responsabilidades y niveles de autoridad a fin de que sirva de fundamento para la división del trabajo y la toma de decisiones.
- c) Definir mecanismos de comunicación que faciliten la transmisión y comprensión de las instrucciones, indicaciones y órdenes emitidas por las jefaturas, así como establecer métodos motivacionales que estimulen al recurso humano a comprometerse por realizar un trabajo con mayores rendimientos.
- d) Desarrollar herramientas de control que permitan comparar los resultados obtenidos versus los estimados a fin de emitir medidas correctivas que tiendan a solventar la problemática encontrada.
- e) Proponer un plan de capacitación que permita al recurso humano adquirir conocimientos sobre el modelo de gestión administrativa a implementar.

B. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTO PARA INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.

A continuación, se expone la representación gráfica del modelo propuesto de gestión administrativa para la toma de decisiones (Ver figura N°3), la cual comprende un bosquejo de las diferentes etapas que componen la aplicación del proceso administrativo y su relación con la elección de alternativas que sirven de fundamento para solucionar los diferentes problemas que pueda presentar cualquier tipo de empresa en el logro de los resultados que pretende alcanzar.

Figura N°3 Representación gráfica del modelo propuesto



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

1. PLANEACIÓN

a) MISIÓN Y VISIÓN

i. Misión

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades alimenticias de la población

salvadoreña a través de la elaboración y comercialización de embutidos con ingredientes y procesos debidamente calificados para que de esta manera nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas, gobierno central y municipal y comunidad en general alcancen los objetivos que proyecten lograr.

ii. Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la satisfacción de las necesidades alimenticias de los salvadoreños mediante la fabricación y comercialización de embutidos de óptima calidad caracterizándonos por la permanente búsqueda de beneficios para nuestros clientes, empleados y demás grupos interesados.

b) VALORES

i. Respeto

Promover la cooperación mutua en un ambiente de diálogo que defienda la libertad de expresión y pensamiento de cada uno de los integrantes de la empresa y de los clientes a atender.

ii. Responsabilidad

Cumplir con las funciones administrativas y operativas en el momento oportuno y según las normas de trabajo establecidas.

iii. Trabajo en equipo

Llevar a cabo los compromisos y actividades de forma unificada para el cumplimiento de lo planificado.

iv. Compromiso

Enfocarse en las necesidades de los clientes como objetivos empresariales primordiales siendo eficientes con el uso de los recursos disponibles.

v. Innovación

Introducir cambios constantes en la oferta de embutidos y en los procesos de trabajo con la finalidad que los consumidores encuentren diversas alternativas para la satisfacción de sus necesidades alimenticias.

vi. Disciplina

Ejecutar las operaciones y actividades según los procedimientos y las instrucciones dadas por las jefaturas de cada área funcional.

vii. Perseverancia

Realizar un esfuerzo continuo en la búsqueda de soluciones a las dificultades a fin de alcanzar los resultados proyectados.

viii. Prudencia

Identificar y evaluar las situaciones que son convenientes y las que no lo son a fin de tomar decisiones oportunas.

ix. Tolerancia

Mostrar una actitud de comprensión hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.

x. Honestidad

Fomentar acciones éticas y profesionales en cada una de las actividades a realizar hacia los clientes y compañeros de trabajo.

xi. Lealtad

Esforzarse por lograr las metas de la empresa, los clientes, compañeros de labores y las personales.

c) OBJETIVOS**i. FINANCIEROS**

- Aumentar la rotación de cuentas por cobrar.
- Cumplir oportunamente con todos los compromisos financieros.

- Investigar las diferentes alternativas de financiamiento internas y externas que presenten el menor costo y el plazo de pago más conveniente para la empresa.
- Implementar un sistema informático contable que facilite el registro de las transacciones realizadas, así como la generación de reportes financieros.
- Pagar oportunamente todas las obligaciones tributarias.
- Elaborar un programa de gestión de cobros.
- Garantizar el 100% del registro financiero de todas las transacciones realizadas por la empresa.
- Establecer un sistema de control interno que permita a la empresa hacer un eficiente uso de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

ii. PRODUCCIÓN

- Desarrollar nuevos bienes a fin de aumentar la oferta a los clientes.
- Elaborar un plan de reducción de desperdicio de materia prima.
- Diseñar un programa de disminución de costos fabriles.
- Elaborar programas de mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Diseñar programas de seguridad industrial.
- Establecer planes de mantenimiento del sistema eléctrico de la planta de producción.
- Acatar las disposiciones legales y sanitarias que exigen las instituciones gubernamentales para mantener el prestigio y confiabilidad de los productos que se ofrecen.

iii. MERCADEO

- Desarrollar una investigación de mercado para obtener información que respalde la toma de decisiones sobre la mezcla de mercadotecnia a utilizar.
- Proporcionar precios accesibles en relación a la competencia.
- Ofrecer degustaciones de los embutidos a fin de inducir la acción de compra.
- Aumentar el número de visitas a clientes potenciales.

- Abrir nuevos puntos de venta en el país.

iv. RECURSOS HUMANOS

- Diseñar programas motivacionales para los empleados a fin de incentivarlos en el desempeño de sus labores permitiéndoles lograr sus objetivos a la vez de que se cumplen los de la empresa.
- Realizar evaluaciones del desempeño a los trabajadores para determinar necesidades de capacitación, aumentos salariales, ascensos o incentivos monetarios.
- Elaborar planes de capacitación para que el personal adquiera nuevos conocimientos en el desempeño de las funciones que realizan.
- Definir las funciones de los puestos de trabajo con sus respectivos niveles de responsabilidad en cada unidad organizacional.
- Formular el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar el desarrollo de las funciones administrativas para asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos.

d) ESTRATEGIAS

i. FINANCIERAS

- Establecer un perfil de inversión de tipo agresiva, es decir, un mayor aporte en activos fijos y en consecuencia menor activo corriente con el fin de reducir el capital ocioso y aumentar la rentabilidad.
- Desarrollar proyectos de inversión que permitan aumentar la rentabilidad de la compañía.
- Adoptar un perfil de financiamiento de tipo conservador lo que implica mayor uso de pasivos de largo que de corto plazo lo que evitará que la empresa incurra problemas de iliquidez al disponer de un mayor lapso para cancelar sus deudas.

ii. PRODUCCIÓN

- Certificar a la empresa con normas internacionales de calidad.
- Crear alianzas con empresas proveedoras de materia prima.
- Innovar los procesos fabriles a fin de cumplir con las expectativas de los clientes y de bajo costo de la empresa.
- Implementar programas de reducción en el consumo de energía eléctrica.

iii. MERCADEO

- Desarrollar campañas publicitarias a través de canales de comunicación como la televisión abierta, estaciones de radio, redes sociales y prensa escrita, entre otros.
- Realizar estudios de mercado que determinen la tendencia de la demanda, los gustos y preferencias de los consumidores de embutidos.
- Realizar acciones que tiendan a fomentar y preservar una imagen de marca de los artículos y también de la compañía, y lograr de esta forma la fidelización del cliente.
- Crear páginas en redes sociales como Facebook e Instagram para dar a conocer y promover los productos que se ofrecen.
- Ampliar la cobertura de mercado a través de la apertura de nuevos puntos de ventas y alianzas con distribuidores.
- Competir con base a la diferenciación, ofreciendo bienes considerados únicos y novedosos.

iv. RECURSOS HUMANOS

- Implementar un sistema de comunicación tanto de jefaturas hacia subalternos como de estos últimos a los primeros, a fin de dar a conocer los lineamientos, instrucciones, nuevas directrices, entre otros aspectos, o identificar la problemática en la que se ven inmersos los obreros, vendedores, personal

administrativo, por mencionar algunos tópicos, según sea el caso, lo que permitirá un normal desenvolvimiento del quehacer empresarial.

- Garantizar al trabajador de planta estabilidad laboral a fin de que estos puedan aportar de forma libre y oportuna toda su experiencia y conocimientos en el desempeño de las funciones asignadas.
- Establecer de forma permanente un programa de rotación de personal interno para que el empleado no se mecanice en un solo puesto sino pueda adquirir experiencia en otras áreas a fines de la empresa y así cubrir ausencias o plazas que vayan quedando vacantes.
- Implementar planes de capacitación en el recurso humano de todos los niveles jerárquicos que les permitan el aprendizaje de temáticas innovadoras según el área donde llevan a cabo sus actividades para que de esta forma pongan al día a la empresa en nuevos métodos de trabajo.
- Promover prestaciones labores adicionales a las legales como bonos, productos de canasta básica, entre otros; que motiven a los trabajadores a desempeñar las funciones de manera profesional y eficiente.

e) **POLÍTICAS**

Con la finalidad de encaminar los esfuerzos de los empleados, fomentar el trabajo en equipo orientado al logro de los objetivos proyectados y normar el comportamiento general, se propone un Manual de Políticas, conteniendo los lineamientos que conducirán el funcionamiento eficiente del elemento humano en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

I. DISPOSICIONES GENERALES

1. Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades alimenticias de la población salvadoreña a través de la elaboración y comercialización de embutidos.

2. Los productos que ofrece son elaborados con insumos de primera calidad y comercializados a precios accesibles.
3. El personal de los niveles gerenciales, medios y operativos deben laborar cumpliendo la filosofía, objetivos y estrategias de la organización con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades alimenticias de los clientes.
4. Los bienes inmuebles y muebles de la compañía son exclusivamente para el desarrollo de las operaciones de producción y distribución de embutidos.
5. El manual es un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la organización, por lo que deberá ser revisado y actualizado al menos una vez en el año.

II. POLÍTICAS POR ÁREA FUNCIONAL

A. FINANZAS

1. Se mantendrá una clasificación sobre las categorías de los clientes de acuerdo a la puntualidad en los pagos.
2. Se llevarán a cabo análisis de morosidad de los clientes por lo menos una vez por semana.
3. Se elaborará un sistema presupuestario por lo menos para el lapso de un año.
4. Se establece como saldo mínimo de efectivo la suma de \$60,000.00
5. Se revisarán los presupuestos durante su periodo de ejecución por lo menos cada dos meses a fin de modificarlos en caso de ser necesario, cambios que serán aprobados por la Gerencia General.

6. Se negociará el vencimiento de las cuentas por pagar con los proveedores de tal forma que superen los plazos promedios de cobro a fin de contar con efectivo para cancelar las deudas en el periodo acordado.
7. Se aplicarán y analizarán las razones financieras de rentabilidad, endeudamiento, liquidez y actividad para conocer la situación financiera y económica de la empresa por lo menos una vez al año.
8. Se trabajará por obtener por lo menos un 5% de rentabilidad sobre las ventas.
9. La inversión en inventarios de producto terminado tanto al 1 de enero como al 31 de diciembre se mantendrá en la misma cuantía a fin de evitar el deterioro de los artículos tomando en cuenta de que son de vida corta o perecederos.
10. Se trabajará por obtener una reducción que oscile entre 5% y 10% de los denominados Otros gastos de administración.

B. PRODUCCIÓN

1. Los trabajadores deberán tener la experiencia requerida para hacer uso de la maquinaria de producción y empaque.
2. Cualquier anomalía en el funcionamiento de la maquinaria de fabricación y de empaque deberá ser comunicada al jefe de producción quien a su vez informará al técnico de mantenimiento sobre su correspondiente revisión y reparación.
3. Se establecerá un calendario de mantenimiento preventivo para todo el equipo de producción y empaque el cual se actualizará por lo menos cada seis meses.
4. Todo el recurso humano de la empresa deberá cumplir con las normas de salud y ocupacional.
5. El porcentaje de desperdicio en los procesos fabriles no deberá exceder al 1%.

6. Los parámetros de calidad de los productos elaborados se revisarán por lo menos cada seis meses.
7. Se analizarán las incidencias favorables o desfavorables en los productos terminados ante un cambio de proveedor de materia prima.
8. Se realizarán pruebas de calidad a los materiales nuevos que se utilizarán en el proceso productivo.
9. Se establecerán diversas categorías que servirán para clasificar en la bodega la materia prima y los artículos finalizados.
10. Se retirará materia prima del almacén con la firma de autorización del Gerente de Producción.

C. MERCADEO

1. A excepción de que el cliente tenga precios preferenciales, los pedidos se facturarán tomando como base el listado correspondiente al día de la respectiva venta.
2. Todas las promociones estarán sujetas a la vigencia de un periodo específico o hasta agotar existencias, lo que suceda primero.
3. Las promociones serán anunciadas al recurso humano por lo menos con cinco días al periodo de inicio.
4. Se otorgarán descuentos de acuerdo al volumen de compra generado por el cliente o distribuidor.
5. Los cambios de precios serán notificados a todo el personal involucrado por lo menos con tres días de anticipación.
6. Al menos el 65% del total de las ventas deberán ser al contado.

7. Del monto comercializado se concederá al crédito un máximo del 35%.
8. Se concederá a los clientes un plazo promedio de cobro que no exceda los 60 días.
9. Según periodo que autorice la Gerencia General se aplicará un descuento del 2% por pronto pago, es decir, si el cliente cancela la factura al crédito antes del plazo acordado.
10. Se trabajará por obtener una reducción que oscile entre 5% y 10% de los denominados Otros gastos de venta.

D. RECURSOS HUMANOS

1. Los gerentes de cada área funcional determinarán la necesidad de nuevo personal las cuales deberán ser remitidas a la gerencia de recursos humanos.
2. No se contratará personal que no haya completado el proceso de selección.
3. Se recompensará el desempeño de los trabajadores sobresalientes con las metas previamente establecidas.
4. Se evaluará el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo por lo menos cada seis meses.
5. Los contratados que decidan renunciar a sus puestos de trabajo deberán comunicarlo por escrito por lo menos con quince días de anticipación para tener derecho al pago de las prestaciones laborales respectivas.
6. Bajo la debida supervisión del gerente de recursos humanos, el encargado de reclutamiento y selección de empleados será el responsable de ejecutar el proceso de evaluación de los candidatos a ingresar a la compañía.
7. El trato entre empleados dentro de las instalaciones de la compañía deberá ser con respeto y sin lenguaje soez.

f) **PROCEDIMIENTOS**

Con el objeto de facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa se elaboró un Manual de Procedimientos para actividades como:

- i. Facturación y entrega de pedido
- ii. Cobro de ventas al crédito
- iii. Compra de materia prima e insumos
- iv. Reclutamiento, selección y contratación de personal.

Debe considerarse que si se planifica diseñar los respectivos para otras operaciones se seguirá la misma metodología (Ver anexo N°5)

g) **PROGRAMAS**

Con el propósito que las operaciones que ejecuta Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. se desarrollen de forma oportuna es importante que se establezca la calendarización de cada una de estas, lo cual facilitará la distribución del tiempo y los recursos a utilizar. En el anexo N°6 se expone un ejemplo de programa bajo el supuesto que las demás actividades que se planifiquen se efectuarán bajo el mismo formato.

h) **PRESUPUESTOS**

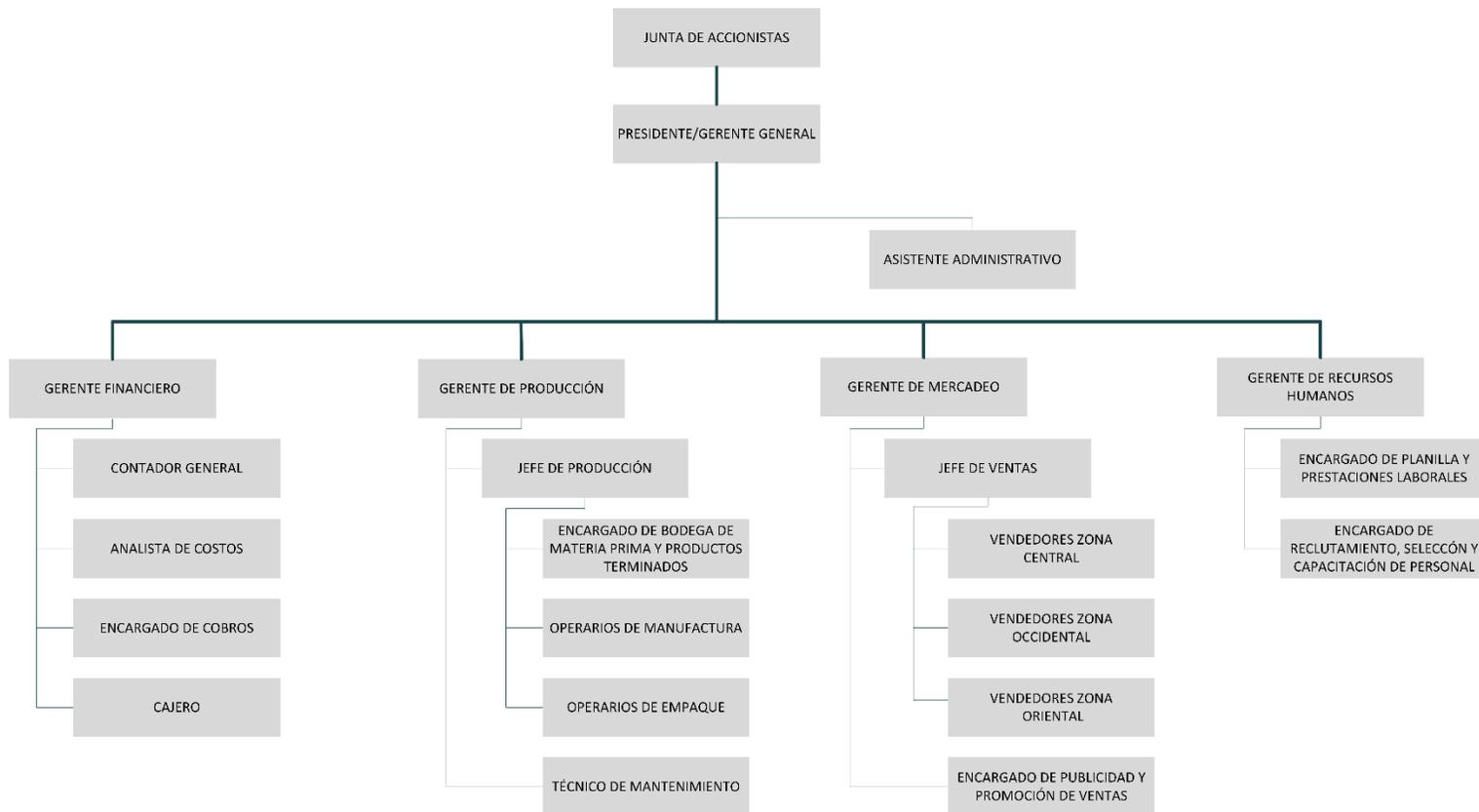
En la presente propuesta se elaboran los presupuestos operativos y financieros de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. para el ejercicio fiscal 2019, lo cual se debe a que los estados financieros utilizados como base para el desarrollo de esta herramienta corresponden al año 2018, siendo estos los datos más recientes y disponibles en el Centro Nacional de Registros (CNR). Cabe destacar que la misma metodología debe utilizarse para efectuar las proyecciones de los años siguientes; el balance general y estado de resultados al 31 de diciembre de 2019 servirán de fundamento para las estimaciones del 2020 y así sucesivamente para los periodos siguientes ejecutando las indicaciones del presente modelo. Los presupuestos que se utilizan para planificar los resultados a obtener se encuentran detallados en el anexo N°4.

2. ORGANIZACIÓN

a) ORGANIGRAMA

A continuación, se expone la representación gráfica de la estructura organizacional propuesta para Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

Figura N°2



Elaborado por: Equipo de Investigación

Autorizado por:

Fecha de Elaboración: 01 de octubre de 2019

Línea Jerárquica: —————

Significa: Autoridad Lineal

b) **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Luego de haber establecido las herramientas de planeación, es necesario disponer también de instrumentos que permitan asignar las funciones y responsabilidades de los trabajadores a fin de contribuir al aumento de la eficiencia en el desempeño de sus actividades, y en consecuencia aumentar la productividad de la empresa, es por ello que se elabora la propuesta de los siguientes manuales administrativos:

i. **MANUAL DE BIENVENIDA**

Esta herramienta ha sido diseñada para Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. con el propósito de que el nuevo personal contratado conozca la importancia que representa para la compañía su integración al equipo de trabajo; es por eso que se le proporciona este documento que contiene la filosofía empresarial, la estructura organizativa, entre otras generalidades, variables necesarias para que las jefaturas y subalternos puedan ejecutar de forma adecuada las funciones que les corresponden desempeñar.

En el anexo N°7 se detalla el contenido de este manual.

ii. **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

• **INTRODUCCIÓN**

En el presente manual se detallan las principales funciones de cada una de las jefaturas que conforman la alta jerarquía de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. con la finalidad de brindar una herramienta que permita identificar los niveles jerárquicos superiores sobre los cuales estén diseñados los diferentes puestos de trabajo con sus respectivas responsabilidades y grados de autoridad.

• **OBJETIVOS DEL MANUAL**

✓ **GENERAL**

Disponer de un documento que defina y establezca de forma sintetizada la estructura orgánica formal de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V., así como delimitar las principales funciones de cada una de las unidades administrativas que la conforman.

✓ **ESPECÍFICOS**

- Definir la estructura organizacional de la empresa a fin de determinar los respectivos niveles jerárquicos que la integran.
- Proporcionar un instrumento que permita a los empleados conocer sobre las distintas funciones que les corresponden a las diferentes jefaturas de las cuales son dependientes.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados contratados.

• **NORMAS PARA SU USO**

- ✓ La aprobación de este documento y cualquier cambio o modificación corresponderá únicamente a la gerencia general.
- ✓ Cada uno de los miembros que conforman las unidades organizativas estarán sujetos a lo establecido en éste documento en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Deberá revisarse por lo menos una vez al año para verificar que esté de acuerdo a las nuevas condiciones laborales que presenta la empresa.
- ✓ Este documento debe colocarse en lugar visible y de fácil acceso, para que los empleados puedan hacer uso de él.

• **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

El manual ha sido diseñado de forma sencilla a fin de facilitar su manejo y comprensión por todo el recurso humano. En este sentido, se detallan las instrucciones siguientes:

- ✓ Con la finalidad de evitar deterioros en este documento se recomienda al personal usarlo responsablemente.
- ✓ El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa y del manual, en la parte media muestra la denominación de la unidad, dependencia jerárquica y las unidades subordinadas; describiendo luego el objetivo y las funciones principales de la misma.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	PRESIDENCIA/GERENCIA GENERAL
UNIDADES DEPENDIENTES:	GERENCIA FINANCIERA, DE PRODUCCIÓN, DE MERCADEO Y DE RECURSOS HUMANOS.
UNIDAD SUPERIOR:	JUNTA DE ACCIONISTAS

A. OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, mercadológicas, financieras y operativas generales, así como resolver los asuntos legales que requieran su intervención.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

De las diferentes propuestas efectuadas por las gerencias de la empresa procederá a analizar, aprobar y/o autorizar:

1. Los objetivos generales y específicos tanto de corto como de largo plazo.
2. Los presupuestos operativos y financieros anuales.
3. La evaluación del desempeño de las diferentes jefaturas.
4. Los informes sobre las ventas y cobros realizados.
5. Todas las erogaciones, ya sean en efectivo o mediante cheques, no importando su monto.
6. Reuniones con el recurso humano ya sean operativo como administrativo.
7. Actualizaciones de los manuales administrativos.
8. Las propuestas de capacitación para el personal.
9. La compra de insumos para los procesos de fabricación o de cualquier área funcional.
10. Establecer precios y descuentos en las ventas de forma conjunta con el gerente de mercadeo.

11. Los créditos solicitados por los clientes.
12. Los informes al Centro Nacional de Registros (CNR), Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Alcaldía Municipal de San Salvador y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) o en cualquier institución gubernamental o privada que los requiera.
13. El cumplimiento de las políticas, programas y estrategias.
14. Contratar a personas naturales o jurídicas para atender las necesidades de la empresa debido a requerimientos técnicos o profesionales especializados.
15. Los estados financieros diseñados por la Gerencia Financiera.
16. Los métodos de comunicación con clientes y proveedores.
17. Los créditos con instituciones bancarias.
18. Los programas de producción de cada día según los montos de pedido comunicados por la Gerencia de Mercadeo y discutidos con el área de fabricación.
19. Los programas de capacitación evaluados en forma conjunta con el Gerente de Recursos Humanos y el del área que lo ha requerido.
20. Autorizar el inicio del proceso de reclutamiento y selección de trabajadores según el perfil elaborado por el Gerente de Recursos Humanos y el de la gerencia interesada.
21. Contratar al recurso humano que sobresalió al proceso de selección y evaluación previa evaluación de los resultados con el Gerente de Recursos Humanos y el del área interesada.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	GERENCIA FINANCIERA
UNIDADES DEPENDIENTES:	CONTADOR GENERAL, ANALISTA DE COSTOS, ENCARGADO DE COBROS Y CAJERO.
UNIDAD SUPERIOR:	PRESIDENCIA/GERENCIA GENERAL

A. OBJETIVO

Dirigir y coordinar las actividades financieras de la entidad a fin de utilizar eficientemente los recursos monetarios de los que se disponen.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborará propuestas y reportes, recibirá informes, los analizará y someterá a la revisión, evaluación y aprobación y/o autorización del Gerente General sobre los siguientes aspectos:

1. Los planes de trabajo de la unidad a su cargo.
2. Los estados financieros diseñados por el Contador.
3. La situación financiera y niveles de rentabilidad de la compañía.
4. Los presupuestos para el siguiente periodo anual diseñados en forma conjunta con las demás gerencias de la empresa.
5. Administrará los depósitos de cuentas bancarias.
6. Determinará las necesidades de financiamiento.
7. Identificará las fuentes de financiamiento con las diversas condicionantes que las rijan: monto, periodo de gracia, tasas de interés y lapso de pago ya sean de corto como de largo plazo.
8. Negociará y pactará las condiciones de suministro de materia prima con los proveedores.

9. Los términos crediticios que conducirán las relaciones comerciales con proveedores y clientes.
10. Programará los pagos por las obligaciones contraídas, así como de las planillas salariales y demás prestaciones legales.
11. Elaborará órdenes de compra a proveedores de materia prima e insumos con base en las requisiciones de compra aprobadas por la Gerencia General.
12. Tramitará con el Gerente General la cancelación de los créditos fiscales que amparan las compras.
13. Administrará el pago de compromisos financieros que se efectúen mediante cheques bancarios.
14. Recibirá del contador informes sobre arqueos de caja y controles de inventarios de producto terminado y de materia prima.
15. Controles presupuestarios y financieros.
16. Recibirá del contador debidamente revisadas las planillas salariales y los recibos de pago de las prestaciones laborales legales.
17. Además, presentará solicitud de programas de capacitación al Gerente de Recursos Humanos.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	GERENCIA DE PRODUCCIÓN
UNIDADES DEPENDIENTES:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y TÉCNICO DE MANTENIMIENTO
UNIDAD SUPERIOR:	PRESIDENCIA/GERENCIA GENERAL

A. OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los procesos fabriles.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborará propuestas y reportes, recibirá informes, los analizará y someterá a la revisión, evaluación y aprobación y/o autorización del Gerente General sobre los siguientes aspectos:

1. Nuevos procesos fabriles o cambios en los existentes.
2. Instruirá al personal en los procesos de fabricación.
3. Determinará los requerimientos de maquinarias, materiales y mano de obra para la ejecución de los programas de fabricación.
4. Revisará y remitirá las requisiciones de compra de materia prima e insumos a la Gerencia Financiera para que efectúe las cotizaciones respectivas.
5. Verificará las condiciones de funcionamiento de la maquinaria y equipo utilizado.
6. Realizará el control de calidad de los productos terminados, materia prima e insumos que se ocupan en la fabricación de los embutidos.
7. Diseñará los programas de mantenimiento de maquinaria y equipo.
8. Elaborará los presupuestos de la compañía en forma conjunta con el Gerente Financiero, de Mercadeo y de Recursos Humanos.
9. De forma adicional, presentará requerimiento de nuevo personal a la Gerencia de Recursos Humanos y evaluará con la Gerencia General y de Mercadeo los programas de producción diarios, semanales o el periodo específico que estén planificando.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	GERENCIA DE MERCADEO
UNIDADES DEPENDIENTES:	JEFE DE VENTAS Y ENCARGADO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS
UNIDAD SUPERIOR:	PRESIDENCIA/GERENCIA GENERAL

A. OBJETIVO

Coordinar las actividades comerciales de la empresa a fin de promover el sostenimiento e incremento de las ventas.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborará propuestas y reportes, recibirá informes, los analizará y someterá a la correspondiente revisión, evaluación y aprobación y/o autorización del Gerente General en aspectos como los siguientes:

1. El plan de mercadeo anual de acuerdo a los objetivos organizacionales.
2. Los presupuestos de la empresa en colaboración con las demás gerencias.
3. Cambios en la presentación y empaques de los bienes a comercializar.
4. Nuevos canales de distribución a fin de garantizar una mayor cobertura de mercado.
5. Planes de capacitación para la fuerza de ventas.
6. Recibirá del respectivo encargado propuestas sobre campañas publicitarias y promocionales, procediendo a su correspondiente evaluación.
7. Reportes sobre las ventas realizadas en el día además del debido registro histórico.
8. Establecerá en forma conjunta con la Gerencia General los precios a cobrar por la mezcla de productos a comercializar.
9. Evaluará con la Gerencia General y de Producción los programas de fabricación según los pedidos recibidos y la proyección de ventas correspondiente.
10. De forma agregada, presentará al Gerente de Recursos Humanos las necesidades de nuevo personal.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
UNIDADES DEPENDIENTES:	ENCARGADO DE PLANILLA Y PRESTACIONES LABORALES; ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.
UNIDAD SUPERIOR:	PRESIDENCIA/GERENCIA GENERAL

A. OBJETIVO

Dirigir las actividades de aprovisionamiento, organización, capacitación y desarrollo del recurso humano de la empresa.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborará propuestas y reportes, recibirá informes, los analizará y someterá a la correspondiente revisión, evaluación y aprobación y/o autorización del Gerente General en aspectos como los siguientes:

1. Los presupuestos de la compañía en colaboración con las demás gerencias.
2. La evaluación del desempeño del personal a su cargo y de las demás unidades organizativas.
3. Constancias y referencias laborales.
4. Solicitudes de capacitación de las demás gerencias.
5. Actualización de los manuales de organización, descripción de puestos y de bienvenida.
6. Elaboración de políticas de ausentismo y llegadas tardías.
7. Coordinará el proceso de reclutamiento y selección de personal.
8. Monitoreará la asistencia y la aplicación de descuentos por incumplimiento al horario de trabajo en caso necesario.

9. Elaborará programas de reclutamiento y selección de nuevo recurso humano según requerimientos de las demás gerencias de áreas.
10. Recibirá y revisará las planillas y demás recibos por prestaciones laborales y las remitirá al Gerente Financiero para que tramite la autorización de pago.
11. Evaluará con el Gerente General y el del área interesada los resultados del proceso de selección y evaluación del nuevo recurso humano.

UNIDAD ORGANIZATIVA:	JEFATURA DE PRODUCCIÓN
UNIDADES DEPENDIENTES:	ENCARGADO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS, OPERARIOS DE MANUFACTURA Y DE EMPAQUE; Y TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.
UNIDAD SUPERIOR:	GERENCIA DE PRODUCCIÓN

A. OBJETIVO

Ejecutar y coordinar la fabricación de embutidos a fin de garantizar la disponibilidad de producto terminado.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Implementará los programas de fabricación según instrucciones dadas por su jefe inmediato.
2. Verificará el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos.
3. Instruirá a cada trabajador inmerso en el proceso productivo siempre que sea requerido dicho apoyo.
4. Monitoreará la calidad de los bienes terminados.
5. Elaborará las requisiciones de materia prima e insumos y las remitirá al encargado de bodega.
6. Generará reportes para la gerencia de producción.
7. Recibirá del respectivo encargado las existencias de materia prima y artículos finalizados.
8. Revisará y remitirá a la Gerencia de Producción las requisiciones de compra de materia prima e insumos recibidas para su evaluación.
9. Ejecutará las disposiciones sobre higiene y seguridad industrial.
10. Realizará las tareas previas al inicio del proceso de fabricación como la revisión de equipos, entre otros aspectos.
11. Reportará a su jefe inmediato cualquier falla en el equipo de producción.

UNIDAD ORGANIZATIVA: JEFATURA DE VENTAS
UNIDADES DEPENDIENTES: VENEDORES ZONA CENTRAL, ORIENTAL
Y OCCIDENTAL.
UNIDAD SUPERIOR: GERENCIA DE MERCADEO

A. OBJETIVO

Coordinar y supervisar el trabajo de los vendedores de cada zona a fin de alcanzar los volúmenes de comercialización planificados.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Aplicará las políticas y estrategias comerciales para alcanzar las metas de ventas de la compañía.
2. Definirá en forma conjunta con cada vendedor el monto a comercializar en una zona geográfica y periodo específico.
3. Evaluará con su jefe inmediato las políticas y procedimientos de ventas a ocupar.
4. Aportará políticas y estrategias de mercadotecnia a la Gerencia de Mercadeo cuando esta lo solicite.
5. Investigará e identificará nuevos clientes a atender.
6. Tramitará con su jefe inmediato la solución de los problemas que se den en el mercado y con un determinado cliente en particular.
7. Elaborará reportes de ventas diarios, semanales y/o mensuales según instrucciones recibidas.
8. Monitoreará a la competencia de forma permanente.

iii. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **INTRODUCCIÓN**

La finalidad del presente manual es brindar un documento de consulta que sirva de guía para que los empleados conozcan las funciones principales que deben realizar, así como los niveles de autoridad y responsabilidad del puesto a desempeñar; además se incluyen los requisitos mínimos, tanto académicos como personales que deben cumplir para ocupar dichas plazas en la estructura organizativa de la compañía.

- **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ✓ **GENERAL**

Disponer de un instrumento administrativo que defina las principales funciones a desarrollar por cada uno de los trabajadores de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. a fin de que permita una división del trabajo formal que facilite la toma de decisiones.

- ✓ **ESPECÍFICOS**

- Aportar un instrumento de gestión que contribuya a la ejecución de las funciones, actividades y tareas asignadas a cada empleado.
- Servir de referencia y apoyo al departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Brindar un parámetro de desempeño que determine el grado de cumplimiento de las actividades y tareas asignadas con el fin de capacitar al personal en las deficiencias encontradas.
- Proporcionar a las áreas funcionales información que les permita realizar cambios en los procedimientos, funciones e interrelaciones de las unidades con el fin de ser eficientes en las operaciones.

- **NORMAS PARA SU USO**

- ✓ El presente manual se comunicará a todo el personal de la empresa.
- ✓ La autorización o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia general con el respaldo de las diferentes gerencias.
- ✓ Debe revisarse y actualizarse de forma periódica, al menos una vez al año, con el propósito de que esté a la vanguardia con los términos, funciones, nombre de puestos entre otros elementos dictados por el mercado laboral.
- ✓ Se debe incluir en la capacitación del nuevo personal la lectura del manual.

- **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

- ✓ Es necesario proteger el documento original para que no sea alterado su contenido.
- ✓ No es de rigor que el trabajador tome las funciones como limitantes, sino que debe efectuar aportes que tiendan a actualizar su contenido de acuerdo a las nuevas condiciones laborales.
- ✓ El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: en la parte superior se encuentra el nombre de la empresa y la denominación del manual; en la parte media se presenta el nombre del puesto de trabajo, las plazas que son dependientes de este, el objetivo del puesto, detalle de las principales funciones y requisitos académicos y personales.

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO
PUESTO SUPERIOR: PRESIDENTE/GERENTE GENERAL

A. OBJETIVO

Realizar tareas de asistencia que sirvan de apoyo a las actividades que desempeña el Presidente/Gerente General.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Administrará la correspondencia empresarial tanto escrita como digital.
2. Coordinará y agendará las reuniones del Presidente/Gerente General con las gerencias de áreas, jefaturas intermedias y recurso humano operativo, además de eventos externos como reuniones de negocio, trámites legales, entre otros.
3. Redactará y archivará documentos de uso interno, tales como memorándum, cartas, circulares entre otros.
4. Realizará las requisiciones de suministros de oficina y las transferirá al departamento de finanzas para su revisión y ejecución.
5. Calendarizará el mantenimiento y/o reparación de los equipos de oficina como impresoras, computadoras, entre otros.
6. Redactará el acta correspondiente de cada una de las reuniones que se desarrollen.
7. Servirá de apoyo al Presidente/Gerente General cuando así sea requerido.
8. Será el enlace entre el Presidente/Gerente General y demás personal de la empresa cuando sea delegado a tal efecto.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 22 a 30 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Confiable, proactivo, organizado, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, honrado, buena presentación, capacidad de análisis y para transmitir mensajes.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Experiencia en la toma de decisiones, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita, excelentes relaciones interpersonales, conocimientos de programas informáticos, facilidad para dirigir grupos de trabajo.

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: GERENTE FINANCIERO

A. OBJETIVO

Registrar contablemente las operaciones que efectúe la organización e interpretar los resultados obtenidos.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Emitirá informes al Gerente Financiero sobre el trabajo que realice con respecto a:

1. Recibirá los informes de ingresos y salidas de dinero efectuadas por el Cajero, además de toda la documentación resultante de las operaciones empresariales a fin de registrarlos en el sistema contable computarizado.
2. Llevará los registros contables en el sistema informático y conforme a la normativa legal vigente.
3. Elaborará informes al Gerente General y Financiero para que sirvan de fundamento en la evaluación y elección de alternativas de inversión de corto y largo plazo.
4. Procederá al cumplimiento de las obligaciones mensuales como las correspondiente al Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios, pago a cuenta empresarial y de empleados, cotizaciones patronales y de los trabajadores al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, administradores de fondos de pensiones, entre otros.
5. Diseñará los estados financieros.

6. Revisará las planillas salariales y los recibos de prestaciones legales emitidos por el correspondiente encargado y luego procederá a su transferencia al gerente financiero para que tramite la autorización de pago.
7. Efectuará conciliaciones bancarias según datos del estado de cuenta respectivo.
8. Llevará a cabo de forma sorpresiva arqueos de caja y control de existencias tanto de productos terminados como de materia prima, resultados que enviará a su jefe inmediato.
9. Asesorará a las diferentes gerencias sobre aspectos mercantiles, tributarios y derecho laboral según sea solicitado.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Licenciado en Contaduría Pública.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en manejo de contabilidad industrial.

Edad: 30 a 45 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, organizado, buena presentación, ética profesional, con iniciativa propia y creativo.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Conocimiento de paquetes informáticos contables y utilitarios de Office, de leyes en materia mercantil, tributaria, normas de contabilidad financiera, manejo y control de registros de inventarios, elaboración de estados financieros, capacidad de análisis, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE COSTOS

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: GERENTE FINANCIERO

A. OBJETIVO

Brindar información sobre las inversiones realizadas o por efectuar en el proceso de producción.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Determinará el consumo de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación por producto y a nivel general haciendo uso del método PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir).
2. Apoyará a la Gerencia Financiera en la elaboración de los presupuestos de consumo y compra de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
3. Realizará estimaciones de costos para productos nuevos, así como de toda propuesta promocional a aplicar en el mercado.
4. Determinará el monto a invertir en toda actividad como ajustes salariales, incentivos a los vendedores y de toda prestación laboral nueva a implementar entre los trabajadores.
5. Analizará y preparará informes para la Gerencia Financiera sobre las diferencias de los costos reales de fabricación contra los presupuestados.
6. Apoyará al contador general en todas las actividades financiero-contables y tributarias que lo requiera.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Licenciado en Contaduría Pública.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares con experiencia en contabilidad de costos.

Edad: 25 a 40 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, capacidad de análisis, buena presentación, ética profesional, discreto, trabajo en equipo, acostumbrado a desempeñarse bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Experiencia comprobada en costos y prorrateo, toma de inventario físico, asuntos legales tributarios, mercantiles y laborales, dominio de paquetes informáticos financieros, normas de contabilidad financiera, entre otros aspectos.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE COBROS (PROPUESTO)

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: GERENTE FINANCIERO

A. OBJETIVO

Realizar la recuperación del financiamiento concedido a los clientes activos o en morosidad, así como llevar el registro histórico sobre desempeño crediticio de cada uno de ellos.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Dará seguimiento al vencimiento de las facturas.
2. Tramitará la recuperación de las cuentas morosas.
3. Procederá a comunicarse con los clientes y a su respectiva visita a efecto de cobrar la factura vencida.
4. Elaborará informes sobre antigüedad de saldos, los cuales remitirá, discutirá y evaluará con su jefe inmediato.
5. Administrará los expedientes de cada uno de los clientes.
6. Elaborará informes mensuales de la gestión de cobros para el conocimiento del Gerente Financiero y Presidente/Gerente General.
7. Propondrá a su jefe inmediato nuevos métodos de recuperación de créditos.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 22 a 35 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Orientación al servicio, organizado, sin problemas de horarios, excelentes relaciones interpersonales, facilidad de comunicación verbal y escrita.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Capacidad para expresarse de forma oral y escrita para tratar con el público, conocimiento de computación, excelentes relaciones interpersonales.

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERO (PROPUESTO)
PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO
PUESTO SUPERIOR: GERENTE FINANCIERO

A. OBJETIVO

Recibir el dinero producto de la venta y cobranza de los clientes y cancelar todas las erogaciones que representen un desembolso de efectivo.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Recibirá el dinero proveniente de las ventas de contado y cobros de créditos a los clientes, o de cualquier otra fuente que autorice el Gerente General.
2. Firmará los comprobantes que certifiquen las entradas y salidas de dinero.
3. Efectuará pagos en efectivo autorizados únicamente por el Gerente General.
4. Realizará remesas diarias de los excedentes de caja a las cuentas bancarias de la compañía.
5. Suministrará al contador general los movimientos diarios de caja con la documentación que los respalda.
6. Se someterá a arqueos de caja de forma sorpresiva cuando su jefe inmediato así lo determine.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Mínimo Bachillerato Técnico Comercial o a fines.

Experiencia Laboral: Un año como cajero.

Edad: 18 a 30 años.

Documentación: Solvencia de Policía Nacional Civil y de centros penales.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, buena presentación, ética profesional, discreto.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Experiencia en realizar cálculos aritméticos, manejo de paquetes informáticos financieros.

NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS (PROPUESTO)
PUESTOS DEPENDIENTES:	NINGUNO
PUESTO SUPERIOR:	JEFE DE PRODUCCIÓN

A. OBJETIVO

Controlar que los materiales a usar en la producción y los bienes terminados estén en las condiciones exigidas y en el tiempo requerido.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Registrará los bienes materiales que ingresan y salgan de bodega con su respectivo crédito fiscal de compra y/o de venta, según sea el caso.
2. Entregará los insumos conforme a requerimientos por escrito del área de producción.
3. Almacenará los insumos y bienes finalizados debidamente clasificados.
4. Cumplirá estrictamente con las normas de seguridad e higiene ocupacional.
5. Elaborará y remitirá oportunamente al Jefe de Producción las requisiciones de compra de materia prima y demás insumos a fin de evitar el desabastecimiento.
6. Ejecutará cada quince días un inventario físico de existencias en bodega, entregando resultados al Jefe de Producción.
7. Controlará e informará oportunamente el estado de los cuartos fríos y otras irregularidades relacionadas con bodega.

8. Cumplirá rigurosamente con los plazos de despacho.
9. Verificará la factura con el tipo producto a enviar.
10. Informará sobre artículos dañados o próximos a su vencimiento.
11. Reportará al Jefe de Producción anomalías en los materiales comprados.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Lic. en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 22 a 40 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, que practique el ético profesional, discreto, acostumbrado a trabajar bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Dominio de Microsoft Excel y en paquetes informáticos financieros, elaboración de reportes, experiencia en controles de entradas y salidas de bodega.

NOMBRE DEL PUESTO: OPERARIOS DE MANUFACTURA

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCIÓN

A. OBJETIVO

Participar directamente en los procesos fabriles, en el manejo de las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr un producto final.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Ejecutarán los procesos establecidos hasta llegar al bien terminado.
2. Recibirán del Encargado de bodega la materia prima e insumos solicitados según nota de requisición de acuerdo al programa de fabricación del día.
3. Mantendrán la calidad de los productos elaborados.
4. Cumplirán con las cantidades y medidas definidas de materia prima y demás insumos por cada artículo de conformidad al costo unitario correspondiente.
5. Cumplirán con las normas sanitarias establecidas por la legislación nacional tomando en cuenta que lo procesado son productos de consumo humano.
6. Informarán al Jefe de Producción sobre problemas en el funcionamiento de las maquinarias industriales.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Bachillerato como mínimo.

Experiencia Laboral: En puestos similares por lo menos un año.

Edad: 18 a 35 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsables, honrados, ordenados, orientados al cumplimiento de objetivos, con capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, discretos.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Experiencia en la elaboración de productos alimenticios: embutidos, en manejo de maquinaria industrial, y demás afines.

NOMBRE DEL PUESTO: OPERARIOS DE EMPAQUE

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCIÓN

A. OBJETIVO

Garantizar que los productos sean debidamente empacados para su almacenamiento y despacho y despacho final.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Cumplirán con el proceso de empaque según lineamientos predeterminados.
2. Reportarán fallas de las máquinas respectivas al Jefe de Producción.
3. Registrarán la cantidad de artículos que reciban del área manufactura.
4. Harán reportes diarios de los volúmenes de trabajo realizado.
5. Verificarán que las etiquetas colocadas a los bienes incluyan todos los aspectos legales.
6. Administrarán la existencia de etiquetas, ante el agotamiento comunicarán al Jefe de Producción.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Bachillerato como mínimo.

Experiencia Laboral: Experiencia en puestos similares por lo menos un año.

Edad: 18 a 35 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsables, honrados, ordenados, orientados al cumplimiento de objetivos, capacidad para trabajar en equipo, discretos, acostumbrados a trabajar bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Experiencia en el uso de máquinas empacadoras, etiquetado e identificación de productos.

NOMBRE DEL PUESTO:	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO (PROPUESTO)
PUESTOS DEPENDIENTES:	NINGUNO
PUESTO SUPERIOR:	JEFE DE PRODUCCIÓN

A. OBJETIVO

Coordinar, controlar y ejecutar labores de mantenimiento preventivas, correctivas y calibraciones en los equipos usados para la producción, empaque y almacenamiento.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Elaborará programas de mantenimiento de los equipos.
2. Capacitará al personal nuevo en el correcto uso y cuidado de la maquinaria y equipo.
3. Diseñará una ficha técnica digital del mantenimiento que se debe dar y el efectuado a cada una de las máquinas de producción y de empaque.
4. Realizará las requisiciones de accesorios, repuestos y materiales necesarios para la reparación o mantenimiento preventivo de las maquinarias y equipos, las cuales trasladará a su respectivo jefe para su debido trámite.
5. Entregará un informe del estado de dichos dispositivos al Gerente de Producción

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Técnico mecánico, Ingeniero Mecánico o carreras afines.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 25 a 40 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, vocación de servicio, ética profesional, discreto, acostumbrado a trabajar bajo presión y en cualquier horario.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Conocimientos sobre mantenimiento y funcionamiento de máquinas para la fabricación y empaque de embutidos.

NOMBRE DEL PUESTO:	VENDEDORES
PUESTOS DEPENDIENTES:	NINGUNO
PUESTO SUPERIOR:	JEFE DE VENTAS

A. OBJETIVO

Realizar un conjunto de actividades que les permitan lograr las metas de venta y brindar una atención que cumpla con las expectativas de los clientes.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Planificarán actividades para retener a los consumidores actuales y captar los potenciales.
2. Cumplirán las metas de comercialización establecidas en forma conjunta con el Jefe de Ventas.
3. Elaborarán informes del trabajo semanal realizado los cuales remitirán a su jefe inmediato.
4. Tendrán actualizado el directorio de clientes principalmente los mayoristas y detallistas.
5. Cumplirán con las rutas de ventas establecidas.
6. Presentarán a los clientes los productos nuevos que oferta Industria Pineli, S.A. de C.V.
7. Asesorarán a los compradores sobre las características y usos de los productos que ofertan.

8. Monitorearán constantemente a la competencia en aspectos como la introducción de nuevos productos, cambios de precios, bonificaciones, actividades promocionales, entre otros; datos que trasladarán inmediatamente al respectivo superior.
9. Monitorearán constantemente a la competencia en aspectos como la introducción de nuevos productos, cambios de precios, bonificaciones, actividades promocionales, entre otros; datos que trasladarán inmediatamente al respectivo superior.
10. Informarán al Jefe de Ventas los cambios que sucedan en el mercado, como las inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia).
11. Realizarán aportes que contribuyan activamente en la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas en el mercado.
12. Realizarán liquidaciones de forma diaria con el cajero de las ventas al contado y cobros efectuados. Asimismo, entregarán firmadas por el cliente las facturas que respalden las transacciones al crédito.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Mínimo bachillerato opción Comercio o carreras afines.

Experiencia Laboral: Por lo menos un año como vendedor de productos alimenticios.

Edad: 20 a 30 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsables, honrados, ordenados, buena presentación, con ética profesional, discretos, acostumbrados a trabajar bajo presión, extrovertidos, proactivos.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Capacidad para expresarse de forma oral y escrita para tratar con el público interno y externo, conocimiento de computación, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS (PROPUESTO)

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: GERENTE DE MERCADEO

A. OBJETIVO

Planificar, coordinar y ejecutar las actividades que permitan dar a conocer el producto a los clientes o sectores interesados.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Elaborará una serie de planes que someterá a la aprobación del gerente de mercadotecnia.

1. Campañas publicitarias de los bienes a comercializar.
2. Seleccionará, evaluará y presentará el proyecto sobre los costos de los medios de comunicación a emplear para publicitar y promocionar los embutidos.
3. Elaborará programas de degustación de productos.
4. Administrará las cuentas de las redes sociales de la compañía.
5. Determinará el impacto que ocasionó cada campaña publicitaria, el medio de comunicación que se ocupó y el contenido trabajado.
6. Definirá la imagen de marca que se adecue a los objetivos de la entidad.
7. Hará presupuesto anual de promociones y publicidad.
8. Efectuará encuestas a los clientes, proveedores y personal de la empresa para evaluar la aceptación de los embutidos en el mercado.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo Internacional o carreras afines.

Experiencia Laboral: Por lo menos dos años en puestos similares.

Edad: 22 a 35 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, orientado a resultados, honrado, ordenado, buena presentación, ética profesional, discreto, acostumbrado a trabajar bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Capacidad para expresarse de forma oral y escrita para tratar con el público interno y externo, conocimiento de computación, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, experiencia en la elaboración de propuestas de planes de promoción y publicidad, uso de herramientas estadísticas y elaboración de reportes.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE PLANILLAS Y PRESTACIONES LABORALES (PROPUESTO)

PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNO

PUESTO SUPERIOR: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

A. OBJETIVO

Administrar las planillas salariales y las prestaciones laborales.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Llevará una serie de actividades cuyos resultados transmitirá al Gerente de Recursos Humanos para que tramite la respectiva autorización como las siguientes:

1. Elaborará las planillas de sueldos de todo el personal con su respectiva boleta de pagos.
2. Calculará los descuentos de retenciones legales correspondientes al trabajador (seguro social, fondo de pensiones e Impuesto Sobre la Renta, entre otros).
3. Efectuará los cálculos y elaborará los recibos de las prestaciones laborales de ley como vacaciones, indemnizaciones y aguinaldos.
4. Revisará los datos recopilados sobre las llegadas tardías, ausencias laborales, permisos y jornadas de trabajo extra para calcular el salario nominal.
5. Aplicará los incentivos monetarios que la empresa haya otorgado a los trabajadores.
6. Generará reportes y registros de personal según requiera la Gerencia de Recursos Humanos.

7. Atenderá consultas de los trabajadores respecto al cálculo de sus remuneraciones, descuentos, retenciones, entre otros.
8. Elaborará constancias de referencias laborales.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 23 a 30 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, buena presentación, ética profesional, discreto, acostumbrado a trabajar bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Habilidad numérica, conocimientos de leyes laborales y fiscales, de computación, buenas relaciones interpersonales.

NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL (PROPUESTO)
PUESTOS DEPENDIENTES:	NINGUNO
PUESTO SUPERIOR:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

A. OBJETIVO

Realizar las actividades relacionadas al reclutamiento, selección y capacitación del nuevo recurso humano.

B. PRINCIPALES FUNCIONES

Llevará una serie de actividades cuyos resultados transmitirá al Gerente de Recursos Humanos para que tramite la respectiva autorización como las siguientes:

1. Definirá las habilidades, conocimientos, nivel de educación, experiencia entre otros requerimientos mínimos para desempeñar un puesto.
2. Desarrollará el proceso de selección y reclutamiento de nuevo personal.
3. Programará y realizará entrevistas a candidatos, así como las demás pruebas diseñadas a tal efecto.
4. Preparará el material a ser utilizado en la inducción del nuevo personal incluyendo el manual de bienvenida.
5. Realizará una programación de capacitaciones para el personal en general según requerimientos de las áreas respectivas que será transmitida al Gerente de Recursos Humanos y Gerente General para su discusión y aprobación.

6. Elaborará de forma conjunta con el gerente de recursos humanos el informe del resultado final del proceso de reclutamiento y selección, previa evaluación de los resultados obtenidos.

C. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: 4° año como mínimo en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología.

Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares.

Edad: 25 a 35 años.

D. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Responsable, honrado, ordenado, buena presentación, ética profesional, discreto, acostumbrado a trabajar bajo presión.

E. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Conocimiento de leyes laborales, capacidad para expresarse de forma oral y escrita para tratar con el público interno y externo, manejo de paquetes informáticos como Microsoft Excel, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales

**c) RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

i. RECLUTAMIENTO

A fin que Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. pueda atraer la mayor cantidad de aspirantes idóneos para una plaza vacante se recomienda que hagan uso de fuentes de reclutamiento tanto internas como externas.

- **FUENTES INTERNAS**

Consiste en evaluar las competencias, conocimientos y experiencias de un trabajador al interior de la empresa para que este pueda optar a una nueva plaza, ya sea a través de la promoción, rotación o transferencia de puesto. Dado que se conoce al candidato seleccionado, esto resulta en un mayor grado de seguridad en cuanto al compromiso por parte del trabajador con la empresa; por otra parte, se genera un ambiente de motivación debido a que se conceden oportunidades de crecimiento profesional a los empleados que demuestran un desempeño mayor en relación al resto de la misma categoría.

- **FUENTES EXTERNAS**

Cuando la empresa no puede cubrir una vacante con recurso humano de su planta laboral se vuelve necesario evaluar candidatos que no pertenezcan a la organización a fin de encontrar la persona idónea para el puesto disponible. Con base a lo anterior Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. debe consultar con bolsas de trabajo, Universidad de El Salvador, así como las del sector privado, con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, entre otros entes especializados en proporcionar postulantes para ser evaluados. Asimismo, no se debe descuidar la participación en ferias de empleo organizadas por otras instituciones.

- **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Con el propósito de atraer recurso humano calificado es necesario que la empresa cuente con medios a través de los cuales pueda reclutar a los trabajadores que cumplan con los requisitos del puesto ofertado, es por ello que se recomiendan los detallados a continuación:

- ✓ **Base de datos:** Consiste en un registro de currículums recibidos que no fueron escogidos anteriormente, así como aquellos que se presentaron de forma espontánea a solicitar empleo. En dicha base se deberán escoger aquellos que cumplan con el perfil del puesto vacante para su evaluación correspondiente, el mismo procedimiento debe de aplicarse con los recomendados por empleados de la empresa.
- ✓ **Bolsas de empleo en línea:** Esta se apoya en anunciar en portales web especializados las ofertas de trabajo a fin de que los aspirantes puedan buscarlas y aplicar si cumplen con todos los requisitos publicados (Ver anexo 8).
- ✓ **Anuncios en las redes sociales:** Permite dirigirse al público en general y es eficaz para despertar el interés en el recurso humano, siempre y cuando el mensaje divulgado este diseñado correctamente para atraer a los candidatos que se requieren.

ii. SELECCIÓN

- **TÉCNICAS**

La selección de recursos humanos es el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y pruebas, al aspirante adecuado para que sea ubicado en un puesto determinado. Es por ello que se proponen las siguientes:

- ✓ **Entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas:** Las interrogantes están previamente elaboradas, pero permiten repuestas abiertas. El entrevistador se basa en una lista (check-list) de asuntos que tiene que formular a fin de recoger las

respuestas o datos necesarios que ayuden a determinar la idoneidad del postulante al puesto que está solicitando.

- ✓ **Pruebas técnicas:** Son instrumentos que buscan medir el grado, ya sea de conocimiento profesional/técnico o capacidad/habilidad de los candidatos a fin de evaluar si estos se ajustan a los requerimientos de la vacante. Es de fundamental relevancia que se tomen en consideración los principales tópicos mencionados en el manual de descripción de puestos, con el objetivo de ponderar los aspectos más trascendentales descritos en dicho documento.
- ✓ **Investigación de antecedentes:** Radica en comprobar las referencias personales y laborales presentadas, así como los antecedentes penales del candidato con la finalidad de corroborar la veracidad de la información proporcionada.
- ✓ **Evaluación médica:** Si el puesto lo requiere es necesario realizar exámenes médicos para asegurar que la salud de los solicitantes este de acuerdo a las diferentes actividades que ejecutarán.

iii. CONTRATACIÓN

Consiste en formalizar con apego a la ley, la futura relación de subordinación que garantice los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior se hace mediante la celebración de un contrato individual de trabajo, en el cual se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se ejecutarán las actividades a desempeñar; además se especifican las prestaciones laborales a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como el sueldo, jornada laboral, vacaciones anuales remuneradas, aguinaldo, entre otros.

iv. INDUCCIÓN

Es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Para facilitar este proceso se brindará acceso al manual de bienvenida, de organización, de descripción del puesto a ocupar y políticas de la empresa, con el propósito de que el nuevo trabajador se vuelva productivo en un lapso breve.

v. CAPACITACIÓN

Los trabajadores recibirán formación constante con la finalidad que incrementen y desarrollen nuevas capacidades inherentes al puesto que ejercen. Las temáticas a impartir serán el resultado de la evaluación del desempeño realizada de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. Cabe destacar que esta inversión constituye una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

3. DIRECCIÓN

Para que la elección de las alternativas sea favorable y oriente a los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales tanto de corto como de largo plazo, Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. debe poner en marcha un conjunto de aspectos que le permitan ejercer una dirección eficiente, tales como la comunicación, motivación, liderazgo y supervisión. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

a) COMUNICACIÓN

Es fundamental para la entidad en estudio que determine los mecanismos de intercambio formal de datos con el fin de lograr una comunicación efectiva que mantenga notificado al recurso humano tanto en aspectos rutinarios como extraordinarios; por consiguiente, se realizan las siguientes sugerencias:

- i. Cada memorándum de las jefaturas debe tratar una sola instrucción con un propósito específico cuidando que lo explicado no se desvíe del tema principal.
- ii. Definir de manera concisa y concreta el mensaje que se requiere divulgar.
- iii. Ocupar un lenguaje accesible para el nivel operativo, evitando tecnicismos que confundan al correspondiente receptor.

- iv. Poner una pizarra informativa, en un lugar estratégico, con el propósito de comunicar aspectos de relevancia para la compañía como programación de actividades, instrucciones generales entre otras consideraciones que involucren al recurso humano en su totalidad.
- v. Implementar el uso de grupos en las principales redes sociales de internet a fin de divulgar avisos laborales de extrema urgencia, conocer opinión de los trabajadores de mandos medios y operativos sobre las diferentes problemáticas que se presentan en el desarrollo de las actividades laborales y obtener pedidos de los clientes para atenderlos según indicaciones que este haya proporcionado a través de dichos medios.
- vi. Cada trabajador debe incorporarse al correo institucional de la empresa.
- vii. Realizar retroalimentación de los datos e información proporcionada para despejar dudas y consecuentemente lograr los objetivos empresariales.

b) **MOTIVACIÓN**

Para la compañía es trascendental mantener a sus trabajadores debidamente incentivados e interesados en guiar sus esfuerzos hacia el desarrollo eficiente de las operaciones diarias, así como al cumplimiento de los objetivos empresariales los cuales además les permitirán el logro de los que pretenden alcanzar a nivel individual.

Actualmente en Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. se implementan estímulos de tipo monetario, sin embargo, se recomienda, después de efectuar el análisis costo beneficio respectivo, implementar de forma adicional los siguientes:

- i. Canasta básica mensual.
- ii. Útiles escolares al inicio del año lectivo para los que tienen hijos en educación primaria.
- iii. Capacitaciones para el personal sobresaliente en los resultados de la evaluación del desempeño.

- iv. Premiar el esfuerzo de cada trabajador, con un bono anual, cuyo monto dependerá de la calificación obtenida en las herramientas de valoración del trabajo y de la rentabilidad lograda por la empresa en ese mismo lapso.

Además de lo anterior se sugiere mantener motivado al personal de la forma siguiente:

- i. Dar a conocer a los subordinados los objetivos a alcanzar según cada puesto de trabajo y del área funcional a la que pertenece.
- ii. Incentivar al trabajador a crecer en el área laboral para ganar ascensos según sus competencias.
- iii. Revisar constantemente la situación del mercado laboral para fijar salarios equitativos.
- iv. Proporcionar los recursos técnicos y materiales que cada trabajador requiere para el desempeño eficiente de las actividades que le corresponde efectuar.
- v. Fomentar un ambiente de armonía, equidad y compañerismo que dé como resultado un clima organizacional favorable para todo el recurso humano.
- vi. Dar reconocimientos públicamente por el trabajo eficiente y llamar la atención de forma privada sobre errores cometidos.

c) **LIDERAZGO**

En la actualidad ya no se habla de ser jefe sino de personas que guían equipos de trabajo, es por ello que se debe practicar el estilo de liderazgo transformacional que es considerado el más completo debido que se enfoca en usar su auténtico poder de persuasión para motivar al recurso humano en la consecución de los objetivos de la compañía.

A continuación, se detallan determinadas sugerencias que permitan fomentar este tipo de liderazgo en la institución objeto de estudio:

- i. Influir sobre los subordinados para que efectúen las operaciones de forma que la compañía salga beneficiada.
- ii. Respetar la contribución individual que cada trabajador aporte al quipo.

- iii. Fomentar el pensamiento creativo e independiente para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- iv. Transmitir la misión, visión y valores de la compañía en cada una de las órdenes e instrucciones que se giren a los subalternos.
- v. Tratar con respeto sin distinción a todo el recurso humano.
- vi. Ser imparcial en la solución de los conflictos que se den entre los trabajadores.
- vii. Girar órdenes y asignar la carga laboral del día de forma impersonal.
- viii. Asignar las prestaciones laborales adicionales sin que el subalterno sea discriminado por sus creencias o por lo que exprese.
- ix. Verificar que al empleado se le cancelen las prestaciones legales y adicionales de forma oportuna en los plazos que establece el Código de Trabajo.

d) **SUPERVISIÓN**

La verificación de las actividades para constatar que se realizan según las indicaciones dadas permitirá a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. aplicar medidas correctivas en tareas que no están dando los resultados planificados con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos. Por lo que se sugiere aplicar las técnicas de supervisión detalladas a continuación:

- i. Contratar personal que su función primordial sea el de comprobar que el desarrollo de las tareas sea según lo estipulado.
- ii. Establecer parámetros de medición que proporcionen indicadores que definan el grado de cumplimiento de las operaciones.
- iii. Definir planes de trabajo que sean medibles y específicos para que de esta forma el empleado sepa cómo realizar las actividades y cuáles son los resultados que se esperan.
- iv. Desarrollar herramientas de supervisión que se empleen en diferentes áreas de la entidad y se adecuen a las necesidades de cada gerencia.
- v. Preparar a operarios que sobresalen en el desempeño de sus tareas para puestos de supervisión debido a que conocen la forma de desarrollar lo asignado.

- vi. Determinar y comunicar el tiempo de realización de las tareas con el fin de reducir el tiempo ocioso.

4. CONTROL

a) PRESUPUESTARIO

Las empresas, así como la entidad en indagación requieren de herramientas administrativas financieras que les permitan proyectar cifras monetarias para la ejecución de las operaciones que realizan en un periodo específico, pero esto se vuelve incompleto si no se verifica que los resultados que realmente se obtuvieron estén de acuerdo a lo planificado, es aquí donde se vuelve trascendental el control presupuestario, ya que lleva a cabo la comparación entre lo logrado versus lo estimado, con la finalidad de detectar diferencias que sirvan de fundamento para tomar decisiones que tiendan a solucionar la problemática detectada o de aprovechar los aspectos positivos identificados.

A continuación, se presenta un ejemplo en el cuadro N°7:

CUADRO N°7

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
CONTROL PRESUPUESTARIO
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE
NORTEAMÉRICA)

NOMBRE DE LA CUENTA	TIPO DE CUENTA	SALDOS		DIFERENCIA		PORCENTAJE	
		Proyección 2018	Real 2018 (supuesto)	Favorable	Desfavorable	Positivo	Negativo
Ventas	de resultado Proforma	\$931,107.88	\$850,987.33		(\$ 80,125.33)		-8.60%
Cuentas por cobrar	de balance general proforma	\$26,814.09	\$28,440.00		\$1,625.91		6.06%

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Al comparar las proyecciones con lo ejecutado se determinó que para el año 2018 disminuyó de forma significativa lo propuesto en concepto de ingresos provenientes de las ventas; lo cual se traduce en un flujo de efectivo restringido lo que dificulta cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa y además en un decremento de la rentabilidad. Situación análoga se observa en lo concerniente a las cuentas por cobrar, donde igualmente se refleja un resultado desfavorable, ya que implica que el periodo de recuperación aumentó situación que también afecta a la liquidez de la compañía y en consecuencia su capacidad de pago además de un alza en el costo de oportunidad.

De igual forma se procede con las demás cuentas de balance y de resultado.

b) **NO PRESUPUESTARIO**

Son herramientas que permiten monitorear las operaciones y facilitar los procesos, a continuación, se detallan algunos:

- i. **Documentos de uso interno:** Son los que transfieren información de trascendencia debido a que proporcionan datos sobre los resultados de actividades o tareas, como el contrato de trabajo, órdenes de pedido, reporte de cobros a clientes, requisición de materia prima, órdenes de compra, análisis de morosidad, por mencionar algunos (Ver anexo N°9).
- ii. **Gráfica de Gantt:** Se sugiere la aplicación de dicha herramienta ya que permite definir los tiempos previstos a dedicar en cada una de las actividades y tareas a ejecutar con el fin de cumplir con el periodo total establecido. Para lo cual se presenta un ejemplo en el anexo N°6 sobre el proceso de compra de materia prima e insumos, que servirá de base para la elaboración de los gráficos que correspondan a las demás operaciones.
- iii. **Evaluación de desempeño:** Es un instrumento que define el grado de cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados, con el propósito de determinar las áreas y habilidades fuertes de cada persona, así como aquellas en las cuales requiere de capacitación y de un mayor esfuerzo. Además, permite

identificar a los trabajadores que en un futuro pueden ser promovidos a puestos de jefatura debido al rendimiento que presentan.

Se propuso a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. a través del manual de organización que la Gerencia de Recursos Humanos fuera la encargada de realizar las evaluaciones en las áreas funcionales y también se le sugirió aplicar el Método de Factores Ponderados, dentro del cual se evalúan los siguientes aspectos:

- **Puntualidad/asistencia:** Asistencia regular y puntual de acuerdo con los días y horas de operación de la empresa. Solicita permisos de inasistencia con suficiente antelación.
- **Productividad:** Genera resultados específicos y eficientes tanto en condiciones normales como de presión.
- **Conocimiento del trabajo y habilidades:** Comprende las funciones, los requisitos, las herramientas y los procesos de trabajo asociados con el puesto.
- **Ejecución de tareas:** Muestra capacidad de hacer las cosas, completa actividades de forma oportuna y de acuerdo con el cronograma, supera obstáculos, propone soluciones en lugar de excusas.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones aún cuando no ha recibido instrucciones. Demuestra criterio de si es apropiado actuar de manera rápida e independiente, o después de consultar con su superior.
- **Comunicación:** Exhibe habilidades orales, de escritura y de escucha.
- **Calidad:** Muestra cuidado, esmero y preocupación en la ejecución de las labores asignadas. Baja frecuencia e incidencia de errores.
- **Trabajo en equipo:** Dispuesto a compartir responsabilidades con compañeros de trabajo en la realización de tareas con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, especialmente en situaciones bajo presión.
- **Relaciones interpersonales:** Establece y mantiene excelentes relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y público en general.

El formato para la aplicación de este método de evaluación se muestra en el anexo N°10.

c) **FINANCIERO**

Con la finalidad que Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. pueda analizar las cifras de los estados financieros y así conocer cuál ha sido su desempeño en un lapso determinado, y con base en ello ejecutar las acciones pertinentes, se proponen los siguientes controles financieros:

i. AUDITORÍAS

Garantizan que las actividades operativas y financieras se encuentren documentadas y registradas de acuerdo a las exigencias legales respectivas. Cabe destacar que la empresa en términos legales está obligada a contratar este tipo de servicios debido que su nivel de ventas para el año 2018 fue de \$801,294.72, lo cual sobrepasa el mínimo exigido de \$571,428.57 de acuerdo al artículo N°131, literal “b” del Código Tributario, por lo que es obligatorio que contrate a un profesional contable para que ejecute esta función.

ii. CONTABILIDAD

La entidad debe continuar utilizando un sistema de contabilidad formal para mantener un control sobre los ingresos y egresos resultado de las actividades operativas y financieras que realiza, asimismo esto le facilita la elaboración de los estados financieros que servirán para cumplir con el marco legal salvadoreño y para fines tributarios, además sirve como fundamento para la gerencia en la toma de decisiones al tener un documento que resuma el desempeño financiero logrado en un periodo determinado.

iii. RAZONES FINANCIERAS

Además de los controles mencionados anteriormente, se propone implementar el uso de razones financieras que permitan con base al balance general y estado de resultados medir los niveles de liquidez, endeudamiento, de actividad y rentabilidad, lo cual facilita a la gerencia la obtención de información trascendental para tomar decisiones orientadas a aplicar medidas correctivas de ser necesarias.

A continuación, se presentan los ratios financieros a aplicar en Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V., tomando como base para su cálculo las cifras contenidas en el Balance General y Estado de Resultados año 2018.

- **LIQUIDEZ Y SOLVENCIA**

Se usan para medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones en un plazo menor a un año.

- ✓ **CAPITAL DE TRABAJO NETO**

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente-Pasivo Corriente

Capital de Trabajo Neto = \$396,345.31 (-) \$122,754.75

Capital de Trabajo Neto = \$273,590.56

Indica que la organización, luego de cancelar sus pasivos circulantes tiene la cantidad de \$273,590.56 para seguir operando, asimismo indica un margen de seguridad para hacerle frente a las obligaciones futuras cercanas.

- ✓ **RAZÓN DE SOLVENCIA**

Razón de Solvencia =
$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón de Solvencia =
$$\frac{\$396,345.31}{\$122,754.75}$$

Razón de Solvencia = \$3.23

El resultado indica que la entidad dispone de \$3.23 por cada dólar que posee de deuda a corto plazo, demostrando que después de cancelarlo aún cuenta con \$2.23 de activo circulante para seguir operando.

- **ACTIVIDAD**

También conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden la efectividad de la empresa para utilizar sus activos.

- ✓ **PLAZO PROMEDIO DE COBRO**

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360 * \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360 * \$42,850.17}{\$801,294.72}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \mathbf{19.25}$$

El resultado indica que en promedio las cuentas por cobrar se recuperan cada 19.25 días. Financieramente se acepta que toda decisión que se tome debe ocasionar una disminución de este plazo.

- ✓ **PLAZO PROMEDIO DE PAGO**

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360 * \text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360 * \$62,679.04}{\$425,859.79}$$

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \mathbf{52.99}$$

Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. tarda en promedio 52.99 días para cancelar las obligaciones contraídas con sus proveedores. Se deberá negociar plazos más prolongados a fin de hacer mayor uso de esta fuente de financiamiento de más bajo costo.

- **ENDEUDAMIENTO**

Indican el grado en el que la empresa está financiada por dinero de terceros.

- ✓ **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\$539,950.92}{\$771,099.80}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \mathbf{0.70}$$

De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que los activos de la empresa están siendo financiados en un 70% por deuda de corto y largo plazo con terceros, es decir, los acreedores externos son dueños de \$0.70 de cada dólar de los recursos totales de la entidad. Esto podría afectar las solicitudes de créditos de la compañía dependiendo de las políticas aplicadas por el potencial financiador.

- ✓ **RAZÓN DE DEUDA-CAPITAL**

$$\text{Razón de Deuda-Capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Razón de Deuda-Capital} = \frac{\$539,950.92}{\$231,148.88}$$

$$\text{Razón de Deuda-Capital} = \mathbf{2.34}$$

Este resultado indica que, por cada dólar de financiamiento aportado por los accionistas, los acreedores proporcionan \$2.34, lo cual demuestra un mayor uso de deuda externa.

- **RENTABILIDAD**

Permiten evaluar las ganancias de la empresa respecto a las ventas, los activos o la inversión en activos.

- ✓ **RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES**

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre los activos totales} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \\ \text{Rendimiento sobre los activos totales} &= \frac{\$30,832.76}{\$771,099.80} \end{aligned}$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \mathbf{4.0\%}$$

El resultado señala la utilidad que se generó por cada dólar de activos invertidos. Para Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V., se tiene que por cada dólar de recursos de corto y largo plazo se obtuvieron ganancias de \$0.04, lo cual debe compararse con el costo de capital de la empresa para definir si dicha rentabilidad está conforme a lo requerido.

- ✓ **RENDIMIENTO SOBRE LAS VENTAS**

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre las ventas} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \\ \text{Rendimiento sobre las ventas} &= \frac{\$30,832.76}{\$801,294.72} \end{aligned}$$

$$\text{Rendimiento sobre las ventas} = \mathbf{3.8\%}$$

De acuerdo al valor obtenido se identifica que la empresa tuvo ingresos netos de \$0.038 por cada dólar vendido. Este resultado se deberá comparar con los niveles de rentabilidad exigidos por los accionistas.

✓ **RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO**

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\$30,832.76}{\$231,148.88}$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \mathbf{13.3\%}$$

Este demuestra que, por cada dólar aportado por los accionistas, Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V., tuvo la capacidad de generar ganancias por un valor de \$0.13. ¿Bueno? ¿malo? La respuesta dependerá de las políticas financieras de los dueños de la empresa.

C. PLAN DE CAPACITACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente programa facilitará al propietario y personal que desempeña puestos gerenciales y de jefaturas a adquirir conocimientos sobre un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones, en el cual se abarcarán temáticas como el desarrollo de objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, manuales administrativos, mecanismos de comunicación y supervisión, control financiero y presupuestario, entre otras herramientas que sirven de fundamento para evaluar y elegir las diferentes alternativas que conlleven a la solución de los problemas organizacionales que se presentan en el diario accionar de cualquier compañía, propiciando la adaptación correspondiente a las condiciones cambiantes del medio externo en el cual están inmersas. El propietario será el responsable de llevar a cabo este proceso y supervisar su debido cumplimiento.

2. OBJETIVOS

a) GENERAL

Proporcionar al propietario y personal que desempeña puestos gerenciales y de jefaturas de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. los fundamentos administrativos necesarios que faciliten la implementación del modelo de gestión administrativa a proponer.

b) ESPECÍFICOS

- i. Describir la temática a exponer sobre las diferentes herramientas administrativas que se ocupan como fundamento para la toma de decisiones.
- ii. Definir los recursos materiales, humanos y financieros que se utilizarán para la realización del seminario a planificar.
- iii. Calendarizar las actividades que se efectuarán en el programa de capacitación a impartir.

3. RECURSOS

a) HUMANOS

La capacitación será impartida por el equipo de investigación al propietario y trabajadores que ocupan los puestos de gerente financiero, producción, comercialización y recursos humanos, además de jefes de producción y de ventas, sumando un total de siete personas. El taller se desarrollará dentro de las instalaciones de la empresa tomada como caso ilustrativo. Se expondrán o abordarán temáticas respecto a las diferentes etapas que componen el proceso administrativo con sus respectivos elementos y que sirven de fundamento para analizar y seleccionar las opciones que conlleven a la solución de las distintas dificultades que enfrentan en el desarrollo de sus operaciones diarias.

b) MATERIALES

Los insumos necesarios para llevar a cabo esta actividad se presentan a continuación:

- i. **Sala de reuniones:** Se realizará como ya se mencionó en las instalaciones del caso ilustrativo, ubicada en calle Villegas pasaje Bolaños edificio 101-C, Colonia Dolores, San Salvador.
- ii. **Mobiliario y equipo:** Se utilizarán mesas, sillas, computadora, proyector, plumones y papelógrafo; todo esto proporcionado por el gerente general de la empresa.
- iii. **Material didáctico:** Se proporcionará a los asistentes fotocopias de los tópicos a impartir, así como una libreta y un bolígrafo donde puedan realizar anotaciones respecto a la ponencia.
- iv. **Refrigerio:** Se le brindará al personal que forme parte de la capacitación en los respectivos recesos.

c) **FINANCIEROS**

La empresa asumirá los costos relacionados con el desarrollo de la capacitación, los cuales se estiman en \$81.50 (Ver cuadro N°14). Por otra parte, las temáticas serán expuestas como ya se dijo anteriormente por el equipo de investigación, trabajo que se ejecutara ad honoren.

4. PERIODO DE DURACIÓN

Se prevé que el seminario será impartido durante dos sábados, con horario de 1:00 p. m. a 5:00 p.m. Por otra parte, las fechas exactas serán definidas por el gerente general de la empresa caso ilustrativo.

5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR

Estará dividido en cuatro tópicos principales los cuales se detallan a continuación:

a) **PLANEACIÓN**

Se expondrán las herramientas de planificación propuestas, como la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos; las cuales facilitarán el establecimiento de los resultados que la empresa pretende alcanzar, así como los cursos de acción necesarios para poder cumplirlos.

b) **ORGANIZACIÓN**

Se explicará la importancia de poseer una escala jerárquica formalmente definida y la metodología de su diseño, que incluya las diferentes funciones, niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los mandos superiores, medios y operativos; datos que podrán utilizar para calificar la eficiencia del trabajo realizado a fin de corregir las fallas encontradas de acuerdo a lo exigido por cada puesto o de premiar los resultados obtenidos, según sea el caso.

c) **DIRECCIÓN**

Se impartirán tópicos sobre la trascendencia y contribución de la comunicación, motivación, liderazgo y supervisión en la toma de decisiones para el logro de los resultados propuestos.

d) **CONTROL**

Se presentarán y describirán las herramientas de verificación propuestas como el control presupuestario y financiero, entre otras, necesarias para determinar si los resultados obtenidos están de acuerdo a los planificados y emitir las medidas correctivas en caso necesario.

6. SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

a) **PONENCIA N°1**

i. CONTENIDO

Cuadro N°8 Contenido a desarrollar en la ponencia N°1

TEMA: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Objetivo	Dar a conocer la filosofía empresarial y los tipos de planes propuestos que debe poseer la empresa a fin de facilitar el establecimiento de los resultados que pretenden alcanzar, así como la importancia de contar con una estructura organizacional formalmente definida.
Día	Primer sábado
Hora	1 p.m. a 5 p.m.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas, programas y presupuestos.

Viene de cuadro N°8

	<ul style="list-style-type: none"> • Organización: Organigrama y manuales administrativos.
Dirigido a	Gerente General, de Finanzas, Producción, Mercadeo y Recursos Humanos; Jefes de Producción y de Ventas.

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N°9 Programación del contenido a desarrollar en la ponencia N°1

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 p.m. a 1:30 p.m.	Introducción	Expositiva	Facilitador	Papelógrafo y plumones.
1:31 p.m. a 2:30 p.m.	Herramientas de planeación	Expositiva	Facilitador	Laptop, proyector, libretas, lapiceros, plumones, papelógrafo y material impreso.
2:31 p.m. a 2:45 p.m.	Preguntas y respuestas	Expositiva	Facilitador y participantes	-----
2:46 p.m. a 3:00 p.m.	Receso y refrigerio	-----	-----	-----

Viene de cuadro N°9

3:01 p.m. a 4:30 p.m.	Herramientas de organización	Expositiva	Facilitador	Laptop, proyector, libretas, lapiceros, plumones, papelógrafo y material impreso.
4:31 p.m. a 4:45 p.m.	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador	-----
4:46 p.m. a 5:00 p.m.	Palabras de agradecimiento		Gerente General	-----

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

iii. COSTOS

Las erogaciones en las que se incurrirán para llevar a cabo la primera sesión se presentan a continuación:

Cuadro N°10 Presupuesto para la ponencia N°1

Producto	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total
Libretas de apuntes*	7	\$ 1.00	\$ 7.00
Caja de lapiceros*	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Material impreso**	7	\$ 1.50	\$ 10.50
Papelógrafo*	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Plumones*	2	\$ 1.50	\$ 3.00
Refrigerio***	9	\$ 3.00	\$ 27.00
TOTAL			\$ 54.50

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

* Se realizarán una sola vez durante el proceso de capacitación.

** Incluye el material de apoyo para todo el proceso de capacitación. Se entregará a los participantes en la respectiva ponencia.

*** Incluye refrigerio para asistentes y facilitadores (Equipo de investigación).

b) **PONENCIA N°2**

i. **CONTENIDO**

Cuadro N°11 Contenido a desarrollar en la ponencia N°2

TEMA: DIRECCIÓN Y CONTROL	
Objetivo	Exponer sobre los elementos de la etapa de dirección, así como las herramientas de control que permitan la medición de los resultados actuales en relación con los esperados.
Día	Segundo sábado
Hora	1 p.m. a 5 p.m.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección: Liderazgo, motivación, comunicación y supervisión. • Control: Herramientas de control financiero, presupuestario y no presupuestario.
Dirigido a	Gerente General, de Finanzas, Producción, Mercadeo y Recursos Humanos; Jefes de Producción y de Ventas.

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N°12 Programación del contenido a desarrollar en la ponencia N°2

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 p.m. a 1:30 p.m.	Introducción	Expositiva	Facilitador	Papelógrafo y plumones.
1:31 p.m. a 2:30 p.m.	Herramientas de dirección	Expositiva	Facilitador	Laptop, proyector, libretas, lapiceros, plumones, papelógrafo y material impreso.
2:31 p.m. a 2:45 p.m.	Preguntas y respuestas	Expositiva	Facilitador y participantes	-----
2:46 p.m. a 3:00 p.m.	Receso y refrigerio	-----	----- ---	-----
3:01 p.m. a 4:30 p.m.	Herramientas de control	Expositiva	Facilitador	Laptop, proyector, libretas, lapiceros, plumones, papelógrafo y material impreso.
4:31 p.m. a 4:45 p.m.	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador	-----
4:46 p.m. a 5:00 p.m.	Palabras de agradecimiento		Gerente General	-----

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

iii. COSTOS

Las erogaciones en las que se incurrirán para llevar a cabo la segunda sesión se presentan a continuación:

Cuadro N°13 Presupuesto para la ponencia N°2

Producto	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total
Refrigerio*	9	\$ 3.00	\$ 27.00
TOTAL			\$ 27.00

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

* Incluye refrigerio para asistentes y facilitadores (Equipo de investigación).

7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN CONSOLIDADO

A continuación, se presenta el total de costos a incurrir para llevar a cabo el plan de capacitación del modelo de gestión administrativa propuesto.

Cuadro N°14 Presupuesto del plan de capacitación consolidado

Detalle	Costo
Ponencia N°1: Planeación y Organización	\$ 54.50
Ponencia N°2: Dirección y Control	\$ 27.00
Total	\$ 81.50

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En las siguientes páginas, se detalla el plan de implementación del modelo de gestión administrativa dirigido a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V, con el propósito de facilitar la aplicación de las herramientas administrativas propuestas para cada una de sus

áreas funcionales y que además para que sea ejecutado en el lapso que determinen las autoridades que la dirigen.

2. OBJETIVOS

a) GENERAL

Proporcionar un plan de implementación que facilite la ejecución del modelo de gestión administrativa a fin de que contribuya a la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso administrativo.

b) ESPECÍFICOS

- i. Proyectar los recursos materiales, humanos y técnicos requeridos para la ejecución del modelo de gestión administrativa propuesto.
- ii. Determinar el presupuesto que refleje la inversión monetaria total a realizar en recursos humanos y activos fijos para la puesta en marcha del modelo sugerido.
- iii. Definir las etapas a seguir previa autorización del propietario de la empresa tomada como caso ilustrativo.

3. RECURSOS

a) HUMANOS

Se cuenta para la ejecución del modelo de gestión administrativa con 28 empleados que actualmente pertenecen a la empresa, además se ha planteado al propietario de la entidad caso ilustrativo la contratación de personal para cubrir los puestos propuestos como gerente de recursos humanos, encargado de planilla y encargado de selección y capacitación del personal, estos tres para crear la gerencia de recursos humanos; así como un cajero y encargado de cobros que sirvan de apoyo al departamento financiero; asimismo de un encargado de mantenimiento, de bodega de materia prima y de productos terminados con el fin de que asistan al área funcional de la producción y un encargado de publicidad y promoción que refuerce las actividades de la gerencia mercadeo (Ver cuadro N°15).

b) **MATERIALES**

Se considera necesario la adquisición de mobiliario y equipo de oficina tales como: computadoras, escritorios, sillas y papelería necesaria (Ver cuadro N°16).

c) **FINANCIEROS**

Para la realización del modelo se estiman desembolsos en concepto de recursos humanos y materiales (Ver cuadros N°15 y N°16). Además, consultar el cuadro N°14 que se encuentra en el manual de capacitación, así como el anexo N°4 donde se establece el cálculo de las prestaciones patronales y beneficios de ley para el nuevo personal.

CUADRO N°15 Presupuesto de la contratación del nuevo recurso humano*

RECURSO HUMANO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	APORTES PATRONALES	BENEFICIOS (VACACIONES Y AGUINALDO)
Encargado de Cobros	1	\$350.00	\$4,025.00	\$691.03	\$392.91
Cajero	1	\$350.00	\$4,025.00	\$691.03	\$392.91
Encargado de Bodega de Materia Prima y Productos Terminados	1	\$350.00	\$4,025.00	\$691.03	\$392.91
Técnico de Mantenimiento	1	\$400.00	\$4,600.00	\$789.75	\$449.04
Encargado de Publicidad y Promoción de Ventas	1	\$400.00	\$4,600.00	\$789.75	\$449.04
Gerente de Recursos Humanos	1	\$600.00	\$6,900.00	\$1,184.63	\$673.56
Encargado de Planilla y Prestaciones Laborales	1	\$350.00	\$4,025.00	\$691.03	\$392.91
Encargado de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.	1	\$350.00	\$4,025.00	\$691.03	\$392.91
TOTAL	8	\$3,150.00	\$36,225.00	\$6,219.28	\$3,536.20

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

*Nota 1: El salario anual se obtuvo como resultado de multiplicar el salario mensual por 11.5 meses, esto debido a que no se realizarán desembolsos por remuneraciones para los 15 días en los cuales los empleados se encontrarán de vacaciones, ya que para tal lapso las erogaciones serán en concepto de vacaciones equivalentes a 15 días de trabajo más un recargo del 30% sobre dicho monto.

*Nota 2: Los aportes patronales se obtuvieron de multiplicar el salario anual más las vacaciones por 0.1625 o 16.25% (este valor es igual a la suma de 7.5% (ISSS cuota patronal), 7.75% (AFP cuota patronal) y 1% de INSAFORP).

*Nota 3: Todas las cifras presentadas en el cuadro N°15 se han calculado con base en los siguientes cuadros del anexo N°4:

-Cuadro N°25 Planilla de nuevo personal administrativo

-Cuadro N°29 Planilla de nuevo personal de ventas

-Cuadro N°31 Planilla de nuevo personal (Costos Indirectos de Fabricación)

CUADRO N°16 Adquisición de elementos materiales necesarios para la implementación del modelo

CANTIDAD	RECURSO MATERIAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
5	Computadora	\$400.00	\$2,000.00
5	Escritorio	\$200.00	\$1,000.00
5	Sillas	\$90.00	\$450.00
TOTAL			\$3,450.00

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

El cuadro N°16 ha sido elaborado con base al presupuesto de inversión encontrado en el anexo N°4, cuadro N°22.

4. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se presenta el total de cada una de las erogaciones a realizar a fin de implementar correctamente el modelo de gestión administrativa propuesto.

CUADRO N°17 Presupuesto de implementación consolidado

DETALLE	COSTO
Salarios nuevos empleados (ver cuadro N°15)	\$36,225.00
Aporte patronal y beneficios nuevos empleados (ver cuadro N°15)	\$9,755.48
Activo fijo nuevo (ver cuadro N°16)	\$3,450.00
Plan de capacitación (ver cuadro N°14)	\$81.50
TOTAL	\$49,511.98

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

El monto de **\$49,511.98** será financiado por recursos propios de la empresa.

5. ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la ejecución del modelo de gestión administrativa se debe seguir una serie de etapas que se detallan a continuación:

- a) **PRESENTACIÓN:** Se expondrá y entregará al propietario de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. un documento donde contenga el modelo de gestión administrativo propuesto.
- b) **REVISIÓN Y ESTUDIO:** El propietario en conjunto con los gerentes evaluarán el documento y harán sus respectivas correcciones de modo que se acople a sus necesidades.
- c) **APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN:** Luego de realizar los cambios solicitados, el propietario lo dará por aceptado y autorizará su implementación.

- d) **FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO:** Cada gerente reunirá a los empleados bajo su responsabilidad con el fin de dar a conocer el modelo y la aplicación de las nuevas actividades y herramientas administrativas.
- e) **CAPACITACIÓN:** Se Proporcionará al propietario y personal que desempeña puestos gerenciales y de jefaturas, los fundamentos y conocimientos administrativos necesarios que faciliten la implementación del modelo de gestión administrativa a proponer. A tal efecto ver dicho detalle en el Plan de Capacitación incorporado anteriormente en este capítulo.
- f) **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Se comprobará que la ejecución del modelo se esté realizando de acuerdo a lo planificado, por el contrario, se procederá a tomar medidas correctivas.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

CUADRO N°17 Cronograma de implementación del modelo de gestión administrativa

N°	ACTIVIDAD	AÑO 2020												RESPONSABLE
		MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	PRESENTACIÓN													EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
2	REVISIÓN Y ESTUDIO													GERENTE GENERAL Y GERENTES FUNCIONALES
3	APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN													GERENTE GENERAL
4	FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO													GERENTES FUNCIONALES
5	CAPACITACIÓN													EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
6	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO													GERENTE GENERAL

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- Benjamín, Enrique y Fincowsky, Franklin (2009). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V. (tercera edición).
- Cazau, Pablo (2006) Introducción a la investigación en ciencias sociales. Buenos Aires (tercera edición).
- Hellriegel, Don y Otros (2009) Administración. Un enfoque basado en competencia, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. (onceava edición).
- Hernández, E. (2006) Metodología de la investigación, México (primera edición).
- Hitt, Michael (2006) Administración, México: Pearson Educación (novena edición).
- Koontz Harold y Otros (2008). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill (décimo tercera edición).
- Longenecker, Justin y Otros (2012) Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V (décima sexta edición).
- Münch, Lourdes (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación (primera edición).
- Polío, Aida (2010). Administración de Empresas. Santa Ana, El Salvador: Ediciones Ariel (edición ampliada, revisada y actualizada).
- Reyes Ponce, Agustín (1992). Administración Moderna. México: Limusa Grupo Noriega Editores (primera edición).
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2006) Administración. México: Pearson Educación (octava edición).
- Rojas, Servulo (2010). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw Hill (tercera edición).

- Ruiz, Patricia (2012) Dirección. México: Red Tercer Milenio S.C. (primera edición).
- Sampieri, Roberto y Otros (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill// Interamericana editores, S.A. de C.V. (sexta edición).
- Stoner, J. y Otros (1996) Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (sexta edición).

B. LEYES

- Código de Salud. Decreto Legislativo N° 955, aprobado el 28 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo N° 229, del 11 de mayo de 1988.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15, aprobado el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, del 31 de julio de 1972.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, del 05 de febrero de 1986.
- Código Tributario. Decreto Legislativo N° 230, aprobado el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, del 22 de diciembre de 2000.
- Constitución de la República de El Salvador. Decreto constituyente N° 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.
- Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Decreto Legislativo N° 498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo N° 341, del 23 de diciembre de 1998.
- Ley de creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE. Decreto Legislativo N°48, aprobado el 03 de mayo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 84, Tomo N° 331, del 08 de mayo de 1996.
- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N° 667, aprobado el 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014.

- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo No. 316, del 31 de julio de 1992.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N° 472, aprobado el 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 201, del 21 de diciembre de 1963.
- Ley del Medio Ambiente. Decreto Legislativo N° 233 aprobado el 02 de marzo de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 79, Tomo N° 339, del 04 de mayo de 1998.
- Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo N° 1263, aprobado el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N° 927, aprobado el 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, del 23 diciembre de 1996.
- Ley y Reglamento de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N° 666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330, del 22 de marzo de 1996.
- Norma Salvadoreña NSO 67.02.12:98. Acuerdo N° 276, Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, aprobado el 24 de febrero de 1999 mediante el Punto N° 4, Literal “B” del Acta 237.

C. OTROS

- Acosta, Nelly (2018). Concepto de presupuesto y control de presupuesto. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13083356/concepto-de-presupuesto-y-control-de-presupuesto>
- Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2018, obtenido de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>
- <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- http://newton.cnice.mec.es/materiales_didacticos/mcientifico/

- <http://www.businessdictionary.com/definition/model.html>
- <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Huergo, Jorge. Los procesos de gestión. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Metodología de la investigación, Universidad Naval, Secretaría de Marina, México, obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (1998) Condiciones generales para fomentar la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, Ginebra: OIT, obtenido de <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc86/rep-iv2b.htm>
- Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2014), Ministerio de Economía, obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/download/politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-micro-y-pequena-empresa/>
- Späth, B. (1993), Small firms in Latin America: Prospects for economic and socially viable development., pp. 1-38. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Teruel, Sandra. Control financiero: Definición, objetivos e implementación. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

ANEXOS

ANEXO N°1: REGISTRO DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS DE ACUERDO A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC)

N°	Nombre	N° de Empleados	Dirección
1	ALIMENTOS VARIOS DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	10	10 Avenida Sur 1-5 Santa Tecla, La Libertad
2	MR. BEEF, S.A. DE C.V.	15	Residencial San Ernesto, Polígono F3, Block 4, Senda 6-B N°5, Soyapango, San Salvador
3	INDUSTRIAS CARNICAS PINELI, S.A DE C.V.	29	Calle Villegas pasaje Bolaños edificio 101-C, Colonia Dolores, municipio de San Salvador
4	EMBUTIDOS DOÑA EVITA.	15	#731, 93 Avenida Norte, San Salvador
5	DISTRIBUIDORA DON OMAR.	11	Pasaje Suiza Polígono A #8 reparto Escalón Norte, San Salvador

ANEXO N°2: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS CON LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FABRICANTES Y COMERCIALIZADORAS DE EMBUTIDOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

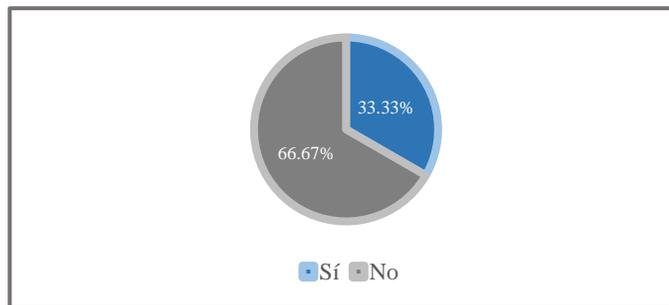
Pregunta N°1: ¿La empresa cuenta con una misión?

Objetivo: Identificar si las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador poseen una misión que oriente su razón de ser.

TABLA N°1

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	33.33%
No	2	66.67%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°1



Interpretación: Un alto porcentaje de los investigados declararon que si aplican la razón de ser de los negocios que gestionan; pero debe tomarse en consideración que la mayoría expresó lo contrario, lo que les restringe la asignación de recursos y de funciones ocasionándoles una limitada toma de decisiones en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales diarias que efectúan.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°2, caso contrario pase a la N°3.

Pregunta N°2: Por favor mencione la misión de la institución que dirige.

Objetivo: Indagar si los gerentes administrativos o dueños conocen la misión de la entidad que dirigen.

TABLA N° 2

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hacer de cada uno de nuestros clientes un socio estratégico, con asesoramiento profesional, garantizando la calidad de los diferentes productos que ofrecemos.	1	100%

Interpretación: El gerente administrativo que declaró que disponen de una misión, al enunciarla, se detectaron en su respectiva definición la existencia de elementos, importantes como el cliente, la calidad de los productos que fabrican y comercializan, y el servicio profesional, sin embargo, no están incluidos factores claves como la necesidad a satisfacer, la zona geográfica a atender, el compromiso social a cumplir, y la ética empresarial, entre otros componentes, lo que demuestra que dicha herramienta administrativa no está debidamente diseñada lo que ocasiona que en cualquier tipo de empresa las funciones gerenciales no orienten los esfuerzos del recurso humano según el modelo de negocios que pretenden realizar, evidenciando la necesidad de replantearla, sin obviar que deben diseñarse para aquellas que no la poseen, corroborando que incorporen todos los factores que señala el marco teórico administrativo moderno.

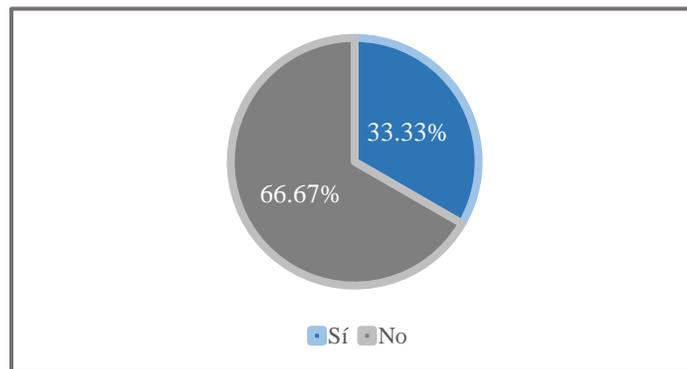
Pregunta N°3: ¿Poseen visión empresarial?

Objetivo: Determinar si los entes indagados poseen una visión organizacional que les oriente las acciones a lo que pretenden llegar a ser en el largo plazo.

TABLA N°3

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	33.33%
No	2	66.67%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°2



Interpretación: Un alto porcentaje de los encuestados afirmaron que poseen la declaración de lo que quieren llegar a ser en un periodo mayor a un año, no obstante, la mayoría contestó de forma negativa, lo que les ocasiona que no formulen estrategias, objetivos, políticas, entre otros aspectos encaminados a alcanzar resultados a largo plazo.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°4, caso contrario pase a la N°5.

Pregunta N°4: Por favor enuncie la visión.

Objetivo: Determinar si los entes en estudio conocen lo que pretenden alcanzar en el largo plazo.

TABLA N°4

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ser una empresa líder en la distribución de alimentos a nivel nacional para la industria y clientes de consumo, satisfaciendo con la calidad y mejora continua en el servicio.	1	100%

Interpretación: La institución encuestada que afirmó que posee la visión organizacional, al enunciarla, incluyó elementos como ser líderes a nivel nacional, el tipo de clientes a satisfacer, la mejora continua en el servicio, entre otros aspectos. Sin embargo, carece de componentes como los valores fundamentales de la empresa, entre otros elementos, demostrando el requerimiento de que debe ser corregida, sin dejar de lado que debe formularse para los que no disponen de ella, verificando que se incluyan en dicha definición todos los componentes que indica el marco teórico de la administración moderna a fin de que sirva de guía para que la empresa efectúe un uso eficiente de sus recursos en la consecución de sus propósitos de largo plazo.

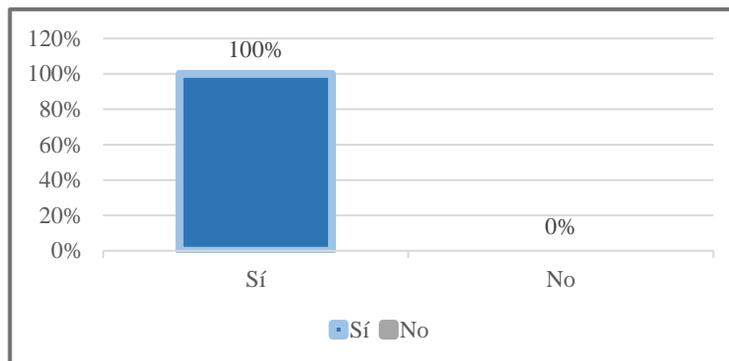
Pregunta N°5: ¿Establecen objetivos para un período determinado?

Objetivo: Identificar si los entes consultados definen los resultados que proyectan lograr en un periodo determinado.

TABLA N°5

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	0.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°3



Interpretación: Todas las unidades de análisis indagadas afirmaron que establecen los resultados que pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo, lo cual les facilita la coordinación de los recursos materiales, técnicos y humanos en el desarrollo de las actividades diarias que ejecutan.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°6, caso contrario pase a la N°7.

Pregunta N°6: Por favor mencione los principales objetivos que implementan.

Objetivo: Conocer los objetivos organizacionales que aplican las entidades en indagación.

TABLA N°6

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Completar un total de treinta sucursales. 2. Operar una tienda en línea.	1	33.33%
1. Crear una red de emprendedores con el fin de promover los productos. 2. Alcanzar un determinado nivel en el crecimiento de las ventas anuales.	1	33.33%
1. Cubrir el 100% de las zonas geográficas del país. 2. Incrementar un 15% el nivel de ventas con respecto al período fiscal anterior. 3. Desarrollar variedad de productos adicionales para incrementar la oferta a los clientes. 4. Cumplir todos los pedidos de los clientes oportunamente.	1	33.33%

Interpretación: Las empresas encuestadas afirmaron que entre los objetivos que fijan están aumentar el número de sucursales, incrementar el nivel de ventas, lanzar tiendas en línea y cumplir con los pedidos de los clientes oportunamente, es decir que la mayoría están enfocados al área de la mercadotecnia, descuidando otras funciones tales como la de recursos humanos, producción y finanzas que en conjunto son trascendentales para una eficiente gestión administrativa de cualquier compañía, evidenciando la importancia de establecerlos para las demás funciones de la empresa cuidando que cumplan con los requisitos de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos.

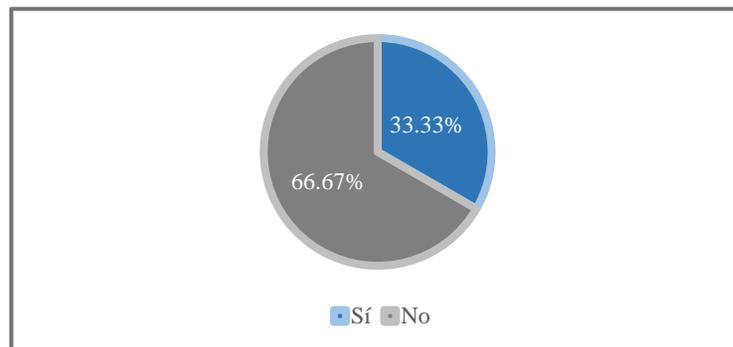
Pregunta N°7: ¿Cuentan con políticas que le sirven de guía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre problemas administrativos rutinarios?

Objetivo: Conocer si las entidades en indagación poseen políticas que orienten la toma de decisiones en los problemas diarios que enfrentan los empleados.

TABLA N°7

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	33.33%
No	2	66.67%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°4



Interpretación: Un significativo porcentaje de los preguntados manifestaron que aplican guías generales que sirven de rango para que los subalternos tomen decisiones sobre problemas rutinarios, no obstante, la mayoría afirmó lo contrario, lo que ocasiona que los subalternos estén preguntando constantemente a sus jefes inmediatos sobre las alternativas que deben elegir ante los problemas que enfrentan cada día en las operaciones que realizan.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N° 8, caso contrario pase a la N° 9.

Pregunta N°8: Por favor mencione las principales políticas que emplean.

Objetivo: Identificar los lineamientos de carácter general que aplican las entidades en indagación.

TABLA N°8

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Todo empleado debe firmar contrato laboral en el cual se establecen las generalidades de las labores a ejecutar. 2. Toda inasistencia debe ser documentada y solicitada con previa autorización. 3. Los daños ocasionados a los vehículos asignados deben ser reportados oportunamente a la empresa y aseguradora para evitar descuentos en planillas. 4. Los salarios se realizan mediante depósito a cuenta los 15 y 30 de cada mes.	1	100%

Interpretación: De los gerentes administrativos que declararon que poseen políticas, al manifestarlas, detallaron aspectos como la forma de realizar los pagos de planilla, firma de contrato laboral, procedimientos sobre las inasistencias de los empleados, entre otros. Pero debe observarse que todas las enunciadas están encaminadas al recurso humano, faltando las orientadas a las áreas de producción, mercadotecnia, contabilidad, finanzas y administración en general; reflejando la necesidad de que deben redactarse para las áreas funcionales que hacen falta, sin descuidar que deben elaborarse completamente para las compañías que no las poseen, a fin de que todos los trabajadores del sector tengan un rango de actuación completo donde tomar decisiones.

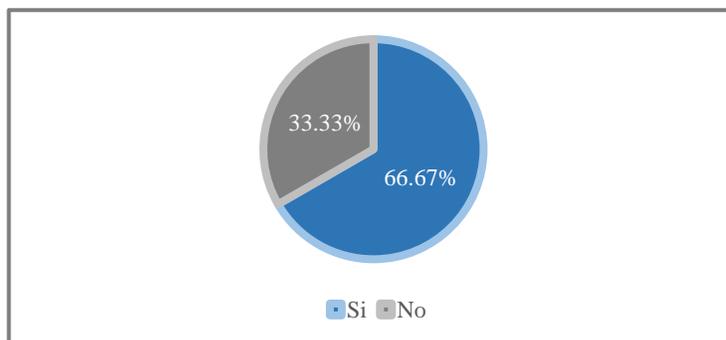
Pregunta N°9: ¿Elaboran estrategias?

Objetivo: Conocer si los propietarios y/o administradores interrogados disponen de planes de acción a largo plazo.

TABLA N°9

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	66.67%
No	1	33.33%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°5



Interpretación: La mayor parte de los encuestados expresaron que desarrollan planes de acción con un periodo mayor a un año, sin embargo, un alto porcentaje contestó de forma diferente, situación que debe considerarse porque de acuerdo al contexto empresarial moderno toda compañía no debe trabajar solo enfocada en actividades operativas o de corto plazo, sino que también debe proyectar los resultados que pretende alcanzar en el largo plazo.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°10, caso contrario pase a la N°11.

Pregunta N°10: Por favor mencione las estrategias que implementan.

Objetivo: Determinar cuáles son los planes de acción de largo plazo que ejecutan los entes consultados.

TABLA N°10

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Posicionar puntos de venta a nivel nacional e internacional. 2. Establecer alianzas con proveedores extranjeros.	1	50.00%
1. Monitorear rutas de despacho y entregas. 2. Incrementar la flota de distribución. 3. Seguimiento oportuno de las metas establecidas. 4. Diversidad y calidad en los productos. 5. Competitividad en precios.	1	50.00%

Interpretación: Las unidades de análisis que sostuvieron que implementan estrategias, al enunciarlas, se identificó que éstas están enfocadas en la internacionalización de la comercialización de los productos y en establecer alianzas con proveedores extranjeros, además agregaron la diferenciación de productos y competitividad en precios, lo cual evidencia que se centran principalmente en actividades mercadológicas, haciendo necesario la formulación de esta herramienta de gestión administrativa para las áreas de recurso humano, producción y finanzas, pero poniendo énfasis también de que es necesario que se diseñen para los entes que no disponen de esta herramienta con el propósito de que todos los campos funcionales de las compañías dispongan de acciones encaminadas a lograr objetivos a un lapso mayor a un año.

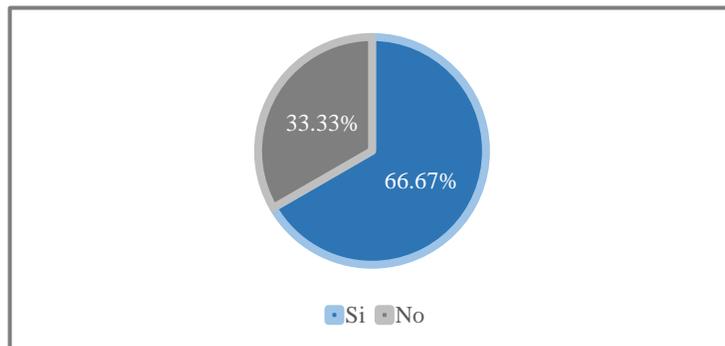
Pregunta N°11: ¿Poseen procedimientos por escrito que detallen paso a paso el desarrollo de las principales actividades que realizan?

Objetivo: Indagar si los entes en investigación especifican por escrito como realizar sus operaciones principales.

TABLA N°11

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	66.67%
No	1	33.33%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°6



Interpretación: La mayor parte de los encuestados aseguraron que tienen por escrito la forma en que ejecutan sus actividades primordiales, no obstante, un alto porcentaje contestó lo contrario revelando que todas estas son desempeñadas por costumbre o experiencia, y son transmitidas de forma verbal, lo que viene a afectarles porque desarrollan las operaciones principales de cada una de las áreas funcionales sin una guía que les señale los pasos que deben seguir para hacerlas de forma eficiente.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°12, caso contrario pase a la N°13.

Pregunta N°12: Por favor mencione las principales actividades para las cuales tienen diseñados procedimientos.

Objetivo: Conocer las operaciones para las cuales tienen procedimientos por escrito.

TABLA N°12

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Elaboración de los productos 2. Mantenimiento de maquinaria	1	50.00%
1. Cambios de precios 2. Otorgamiento de créditos 3. Venta a nuevos clientes 4. Facturación.	1	50.00%

Interpretación: Las entidades interrogadas que respondieron que poseen procedimientos por escrito, detallaron que estos están elaborados para actividades relacionadas a la fabricación, mantenimiento de maquinaria, cambio de precios, otorgamientos de créditos, facturación, entre otros. Demostrando que están enfocados únicamente en las funciones de producción y ventas, faltando los encaminados a las áreas de finanzas, recursos humanos y administración en general; evidenciando la necesidad de diseñar esta herramienta de planeación para las áreas que hacen falta, sin obviar que deben elaborarse de forma completa para los entes que no los tienen, todo con la finalidad de que los empleados dispongan de un documento que les permita realizar las operaciones principales de manera eficiente al contar con un documento que les indique de forma objetiva lo que deben hacer.

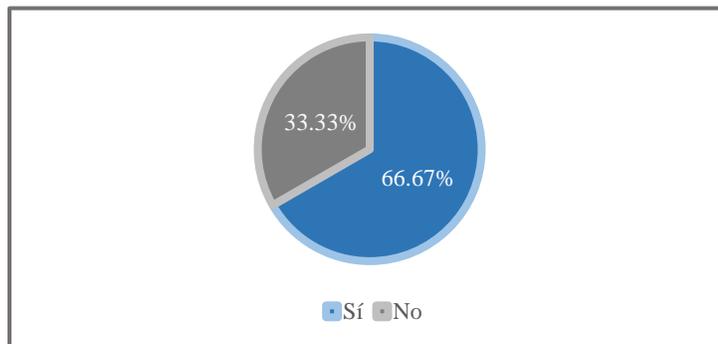
Pregunta N°13: ¿Desarrollan programas para la ejecución de sus operaciones?

Objetivo: Determinar si las organizaciones en estudio realizan programaciones para sus actividades futuras.

TABLA N°13

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	66.67%
No	1	33.33%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°7



Interpretación: La mayoría de los investigados declararon que realizan programaciones para cada una de las actividades que proyectan ejecutar; pero debe tomarse en consideración que un alto porcentaje contestó que no aplican dichos planes, lo que les genera una desventaja al no establecer una calendarización de las acciones que van a realizar, lo que a su vez les impide establecer objetivos, políticas, procedimientos y recursos a emplear de forma anticipada.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°14, caso contrario pase a la N°15.

Pregunta N°14: Por favor mencione para que actividades realizan programaciones.

Objetivo: Identificar para que tareas las organizaciones en estudio calendarizan las acciones a realizar.

TABLA N°14

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Área de producción y empaque.	1	50.00%
Ventas y compras	1	50.00%

Interpretación: Los encuestados que afirmaron que ejecutan programaciones detallaron que las aplican a las funciones de producción, empaque, compras y ventas, evidenciando que no cuentan para la publicidad y promoción, reuniones con nuevos proveedores, visitas a clientes actuales y potenciales, reuniones con los trabajadores de las diferentes áreas de la compañía, entre otras, demostrando la necesidad de elaborarlas para las funciones que hacen falta, sin dejar de lado el respectivo diseño para los entes que no disponen de ellas a fin de que todos las instituciones en estudio puedan asignar de la manera más eficiente los recursos de los cuales disponen así como administrar el factor tiempo.

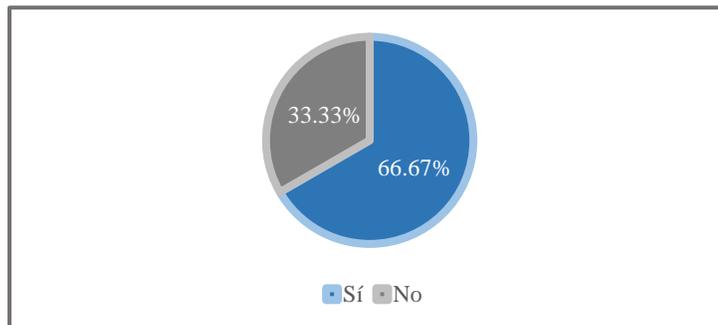
Pregunta N°15: ¿Proyectan las cifras monetarias que pretenden alcanzar con las ventas, compras, entre otros rubros?

Objetivo: Indagar si las entidades interrogadas elaboran estimaciones monetarias.

TABLA N°15

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	66.67%
No	1	33.33%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°8



Interpretación: La mayor parte de los preguntados sostuvieron que elaboran proyecciones en cifras monetarias relacionadas a las operaciones que pretenden realizar en un periodo futuro determinado. Sin embargo, un alto porcentaje declaró lo contrario, lo que, en consecuencia, a cualquier tipo de empresa le afecta negativamente los niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento que procuran alcanzar.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°16, caso contrario pase a la N°18.

Pregunta N°16: ¿Qué tipo de presupuestos elaboran?

Objetivo: Identificar qué clase de proyecciones monetarias realizan los entes preguntados.

TABLA N°16

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Producción, ventas y compras.	1	50.00%
Ventas y gastos operativos.	1	50.00%

Interpretación: Las unidades de análisis que afirmaron que elaboran presupuestos detallaron que los diseñan para la producción, ventas, compras y gastos operativos, no obstante, no hacen los de inversiones de capital, efectivo, balance general y estado de resultados proforma, entre otros, por lo que se evidencia la necesidad de formular los que hacen falta, sin obviar que deben realizarse para los entes que no los tienen, a fin de que todos cuenten con una herramienta que les permitan planificar y controlar las cifras monetarias que pretenden alcanzar.

Pregunta N°17: ¿Para qué lapso son diseñados?

Objetivo: Conocer el periodo para el cual los entes en indagación elaboran los presupuestos.

TABLA N°17

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Anualmente	2	100.00%

Interpretación: La totalidad de los encuestados que afirmaron que realizan presupuestos sostuvieron que los formulan para un año, periodo que debe tomarse en consideración para la propuesta a diseñar con la finalidad que todo el sector la adopte tomando en cuenta que es un lapso financieramente aceptable.

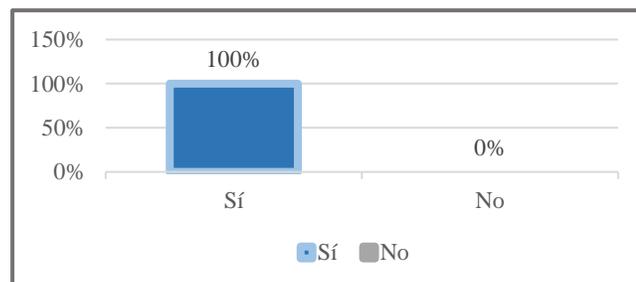
Pregunta N°18: ¿Poseen una estructura organizativa formal que delimite las responsabilidades y los niveles de autoridad?

Objetivo: Determinar si las instituciones estudiadas tienen una escala jerárquica oficial que divida al recurso humano en los puestos que cada quien debe desempeñar.

TABLA N°18

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°9



Interpretación: De acuerdo a los datos recopilados, todos los encuestados aseveraron que disponen de una estructura organizativa formalmente establecida. Pero tomando en consideración que, según respuestas a preguntas anteriores, los mismos indagados afirmaron que las actuales políticas y estrategias que implementan solamente están encaminadas al área de recursos humanos y mercadeo respectivamente, descuidando las demás partes organizativas, se puede deducir que las funciones y niveles de autoridad no están correctamente definidas. Es por ello que se requiere de un replanteamiento de las actuales escalas jerárquicas según el modelo a proponer para que cada trabajador sepa cómo ejecutar sus funciones de acuerdo a una delegación de autoridad y responsabilidad que permita una división del trabajo que facilite la toma de decisiones.

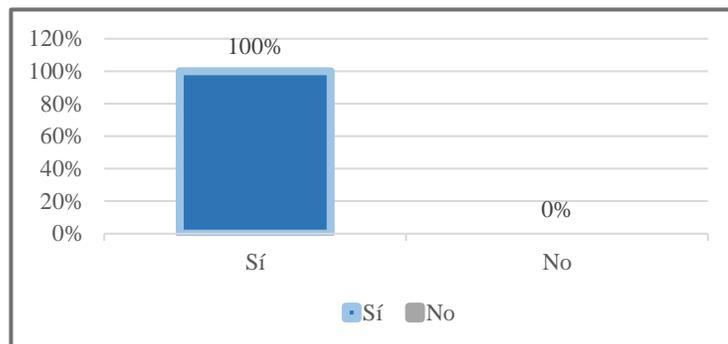
Pregunta N°19: ¿Las jefaturas conocen las áreas donde pueden ejercer los niveles de autoridad y responsabilidad que les han sido conferidos?

Objetivo: Indagar si las jefaturas tienen conocimiento de las funciones y obligaciones que deben realizar.

TABLA N°19

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°10



Interpretación: Todas las unidades de análisis respondieron que las jefaturas conocen el área en la cual pueden ejecutar las responsabilidades delegadas y hacer cumplir la autoridad que les han sido conferidas, no obstante se demostró en preguntas anteriores que en su mayoría los entes en estudio además de los problemas que tienen con las políticas y estrategias, no desarrollan ningún tipo de programación para las operaciones que realizan, lo cual hace que estas gerencias tengan dificultades en su desempeño y en la evaluación y elección de las alternativas que deben elegir a fin de resolver los problemas rutinarios que les afectan en el día a día empresarial.

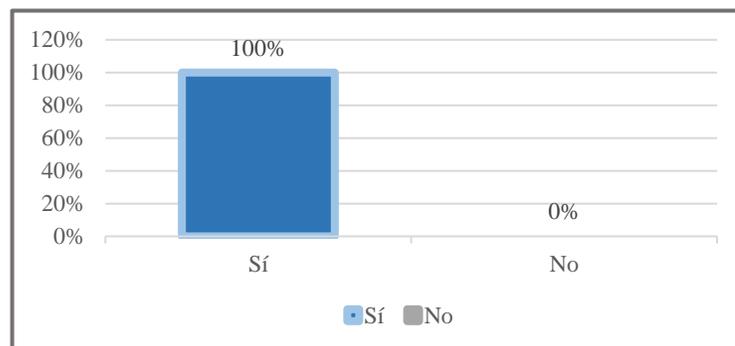
Pregunta N°20: ¿Tienen sus trabajadores pleno conocimiento de las funciones que deben realizar?

Objetivo: Identificar si las empresas interrogadas han establecido las funciones y obligaciones que cada empleado deba llevar a cabo.

TABLA N°20

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°11



Interpretación: Todos los encuestados afirmaron que sus trabajadores operativos tienen asignadas las funciones de acuerdo al puesto que desempeñan, no obstante, al hacer referencia a lo respondido en interrogantes anteriores, se observa que los objetivos de corto plazo están enfocados únicamente a la función de mercadotecnia, las políticas a recursos humanos y los procedimientos a la producción y ventas, por lo que se evidencia que los trabajadores de las distintas áreas de las empresas no tienen definidas completamente las funciones que deben implementar de forma estandarizada para todos los campos que integran las áreas donde laboran.

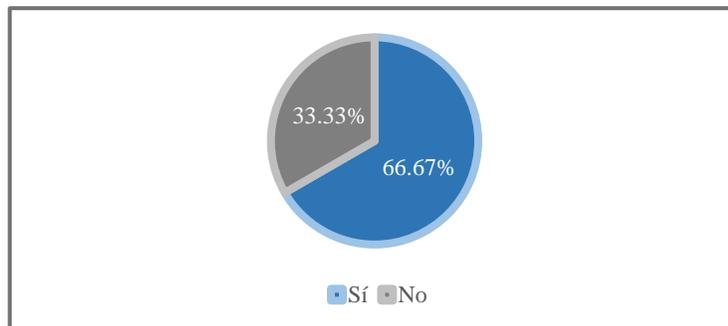
Pregunta N°21: ¿Evalúan el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por sus trabajadores?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis ponderan el desempeño de las tareas realizadas por sus empleados.

TABLA N°21

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	66.67%
No	1	33.33%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°12



Interpretación: La mayoría de los encuestados aseveraron que evalúan lo efectuado por sus trabajadores, sin embargo, un alto porcentaje afirmó lo contrario, lo que les dificulta obtener información sobre la forma en la que labora cada empleado, dado que si el desempeño es inferior a los estándares estipulados deben realizarse acciones como la capacitación del subalterno a fin de corregir los problemas en que está incurriendo, y en caso que sea superior debe alentarse y recompensarse.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°22, caso contrario pase a la N°23

Pregunta N°22: Por favor mencione los métodos que utiliza para ponderar el trabajo realizado por sus subalternos

Objetivo: Conocer los métodos utilizados por los encuestados para determinar el grado de cumplimiento de las tareas asignadas a sus trabajadores.

TABLA N°22

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reportes de ventas, facturación y cobro al día (Cumplimiento de metas según sus actividades diarias)	1	50.00%
Seguimiento de cumplimiento de metas a vendedores	1	50.00%

Interpretación: De los propietarios y/o administradores preguntados que declararon que evalúan el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por sus empleados, manifestaron que lo hacen a través del seguimiento del logro de metas de los vendedores, facturación, reportes de ventas, entre otros, evidenciando que no utilizan las herramientas requeridas para calificar la eficiencia del trabajo realizado por cada uno de los empleados contratados, por lo que se hace necesario el diseño de un instrumento administrativo que permita identificar los aspectos favorables o desfavorables en el trabajo realizado por los subalternos a fin de corregir los desajustes encontrados de acuerdo a lo exigido por cada puesto o de premiar los resultados obtenidos según sea el caso.

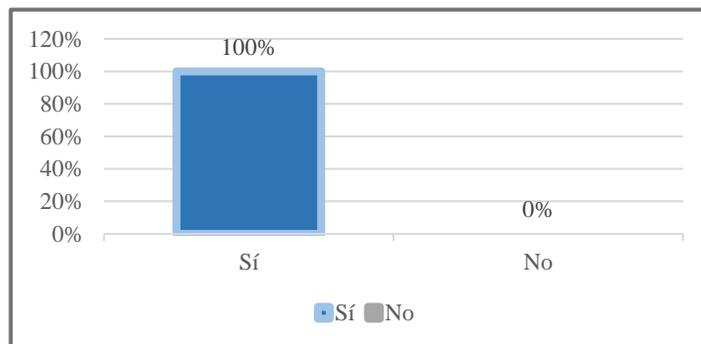
Pregunta N°23 ¿La empresa posee mecanismos de comunicación internos que le permitan transmitir órdenes, instrucciones, políticas, entre su recurso humano?

Objetivo: Determinar de las instituciones en indagación las diversas formas que ocupan para transmitir órdenes e información en general.

TABLA N°23

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°13



Interpretación: El total de las unidades de análisis afirmaron que las empresas que gestionan cuentan con mecanismos de comunicación que tienen como objetivo transmitir a los trabajadores las políticas, estrategias, programaciones de actividades entre otras instrucciones, lo que demuestra un ambiente favorable para dar a conocer el modelo de gestión a proponer.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°24, caso contrario pase a la N°25.

Pregunta N°24 Por favor mencione las formas de comunicación mediante las cuales se transmiten instrucciones y se conocen opiniones de su recurso humano.

Objetivo: Enumerar los medios de comunicación internos que utilizan las organizaciones en estudio.

TABLA N°24

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Uso de redes sociales (WhatsApp).	1	33.33%
Verbales	2	66.67%
Memorándum.	1	33.33%

Interpretación: Según la información brindada por los encuestados los medios de comunicación internos que utilizan en mayor grado son las órdenes verbales y en menor medida los memorándum y redes sociales (WhatsApp), demostrando de esta manera que las entidades necesitan implementar nuevos métodos de comunicación que permitan una mayor transmisión y comprensión de las instrucciones, indicaciones y órdenes emitidas por las jefaturas a fin de facilitar a los subalternos la ejecución de las tareas asignadas o de conocer de estos últimos los problemas específicos en los que se ven inmersos producto de las actividades operativas diarias que realizan.

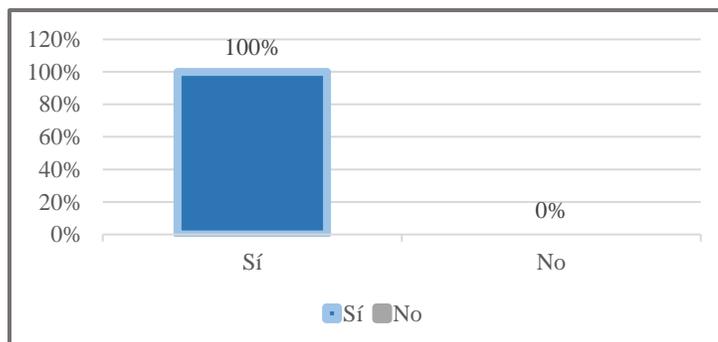
Pregunta N°25 ¿Brindan incentivos con el objetivo de estimular al empleado para que realice sus actividades?

Objetivo: Indagar si los encuestados ofrecen incentivos que motiven a los empleados a desarrollar las funciones y responsabilidades que les han sido conferidas.

TABLA N°25

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°14



Interpretación: La totalidad de los preguntados afirmaron que brindan a sus empleados incentivos, contribuyendo así a aumentar sus respectivos niveles de compromiso en el desempeño de sus funciones y en consecuencia aumentando la productividad laboral.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N° 26, caso contrario pase a la N° 27

Pregunta N°26 Por favor mencione los principales incentivos que ofrecen.

Objetivo: Determinar cuáles son los tipos de incentivos que brindan las organizaciones consultadas a sus trabajadores.

TABLA N°26

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bonos por cumplimiento de metas.	3	100%
Comisión por ventas.	3	100%
Distribución de las utilidades.	1	33.33%

Interpretación: Todos los indagados declararon que aplican compensaciones monetarias para incentivar a sus empleados, sin embargo no mencionaron otros como útiles escolares para los que tienen hijos en educación básica, capacitaciones, por mencionar algunos; por lo que las respectivas gerencias deben evaluar la creación de nuevas formas de motivar a sus empleados, bajo el entendido que estas prestaciones adicionales estimulan al recurso humano a comprometerse por realizar un trabajo con mayores rendimientos.

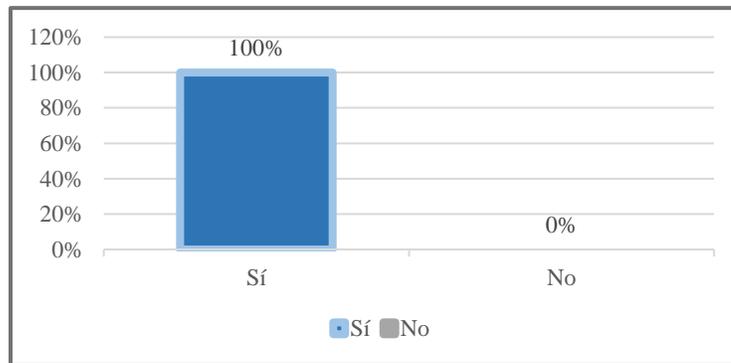
Pregunta N°27 ¿Verifican que la ejecución de las actividades se esté realizando de acuerdo a lo planificado?

Objetivo: Determinar si las operaciones que realizan los entes en estudio son supervisadas durante su desarrollo.

TABLA N°27

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°15



Interpretación: La totalidad de las unidades de análisis consultadas manifestaron que realizan la supervisión dentro de las empresas que dirigen, permitiéndoles verificar que las operaciones y actividades diarias de la empresa se estén ejecutando de acuerdo a lo planeado.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°28, caso contrario pase a la N°29.

Pregunta N°28 ¿En qué áreas realiza la supervisión?

Objetivo: Conocer las áreas funcionales dentro de la organización en donde se verifica que lo que se está ejecutando este de acuerdo a lo planificado.

TABLA N°28

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Producción 2. Empaque 3. Administración	1	33.33%
1. Ventas	3	100%

Interpretación: Los interrogados afirmaron que realizan la supervisión en áreas como la producción, venta y administración, demostrando la necesidad de incluir en el modelo a proponer que se aplique también en campos como las finanzas, recursos humanos y contabilidad, con la finalidad que el desempeño de los trabajadores y todas las operaciones se lleve a cabo según lo planificado.

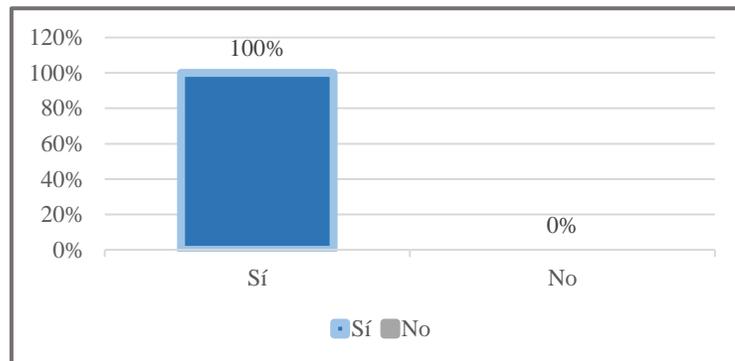
Pregunta N°29 ¿Comparan los resultados obtenidos contra los proyectados?

Objetivo: Indagar si las instituciones estudiadas confrontan lo planificado contra lo realizado.

TABLA N°29

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	100.00%
No	0	00.00%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°16



Interpretación: De acuerdo a la información obtenida la totalidad de los investigados dijeron que comparan los resultados que obtienen contra los planificados, permitiéndoles detectar desviaciones y tomar decisiones que tiendan a corregir o ajustar las diferencias desfavorables encontradas.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°30, caso contrario pase a la N°32.

Pregunta N°30 ¿Por favor mencione las herramientas de control que utilizan?

Objetivo: Enumerar los instrumentos de verificación que utilizan los entes en análisis

TABLA N°30

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Reporte de Inventarios	3	100.00%
Reporte de Ventas	3	100.00%
Reporte de Compras	3	100.00%
Reporte de Gastos	3	100.00%
Reporte de Ingresos	3	100.00%

Interpretación: La totalidad de los encuestados respondieron que utilizan como métodos de control los reportes de ventas, compras, inventarios entre otros, sin embargo estos son insuficientes para medir resultados a nivel global, por lo que se propone el uso de instrumentos de control como el presupuestario, razones de liquidez, de rentabilidad, gráfico de Gantt, entre otros, con la finalidad de tener indicadores financieros y no financieros que faciliten detectar errores en lo ejecutado y de esta forma aplicar medidas correctivas.

Pregunta N°31 ¿En qué áreas realiza las actividades de control?

Objetivo: Establecer en qué áreas funcionales los entes en investigación efectúan operaciones de inspección.

TABLA N°31

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Producción	1	33.33%
Administración	2	66.67%
Inventario y compras	2	66.67
Ventas	3	100.00%

Interpretación: Los consultados respondieron en su mayoría que aplican el control en las ventas, inventarios y administración, sin embargo, en menores proporciones expresaron que lo usan en la producción, lo cual indica que no cubren otros campos como el recurso humano, ganancias o pérdidas alcanzadas, niveles de liquidez y endeudamiento, gastos operativos e inversiones de capital, entre otros rubros, por lo que se vuelve necesario que se diseñen herramientas de verificación para todas las áreas funcionales a fin de que dispongan de información sobre lo desempeñado para que les sirva de fundamento en la toma de decisiones de tipo correctivas según los resultados obtenidos.

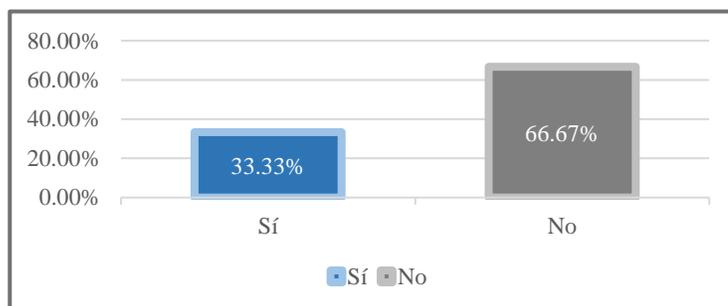
Pregunta N°32 ¿Cuentan con un proceso estructurado para evaluar alternativas que tiendan a solucionar problemas administrativos específicos?

Objetivo: Definir si las instituciones en indagación cuentan con lineamientos a seguir que les permitan elegir las alternativas que más convengan para la solución de problemas detectados.

TABLA N°32

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	33.33%
No	2	66.67%
Total	3	100.00%

GRÁFICA N°4



Interpretación: Una alta proporción de los encuestados declararon que cuentan con un proceso estructurado que les permite ponderar alternativas que les facilitan la solución de los problemas que enfrentan en el desarrollo de las actividades operativas, pero debe tomarse en consideración que la mayoría expresó lo contrario, lo que indica que los problemas son solucionados de forma empírica, tomando como fundamento la experiencia; además los trabajadores al no conocer y tener un proceso formalmente establecido deben continuamente preguntar a sus superiores como actuar en determinada circunstancia lo que ocasiona contratiempos y resultados no planificados.

Si su respuesta fue Sí, por favor conteste la pregunta N°33, caso contrario pase a la N°34.

Pregunta N°33 Por favor describa el proceso de toma de decisiones que aplican.

Objetivo: Conocer la serie de pasos o etapas que realizan las unidades de análisis para la elección de alternativas.

TABLA N°33

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Se obtiene información sobre el comportamiento de las ventas, requerimiento de insumos, entre otros, y de acuerdo a los resultados observados se realiza la toma de decisiones orientadas a cumplir los objetivos de la empresa.	1	33.33%

Interpretación: El encuestado que afirmó que posee un proceso para tomar decisiones, al describirlo, indicó que obtiene datos sobre el desempeño de las principales actividades de la empresa, y con base en ello se toman las elecciones pertinentes, mostrando que a pesar de identificar los problemas carecen de otras etapas importantes como la determinación de los criterios de decisión, generación de alternativas, comparación o análisis de opciones disponibles, entre otros aspectos claves, lo cual demuestra la necesidad de reformular dicho proceso, sin dejar de lado que debe crearse para las demás unidades de estudio que no lo poseen, con la finalidad que todos los investigados dispongan de una herramienta de gestión administrativa que les sirva de base para la solución eficiente de las dificultades trascendentales que se les presenten.

Pregunta N°34 Por favor mencione quienes están autorizados para tomar decisiones dentro de la empresa

Objetivo: Identificar quien es el encargado de tomar las decisiones en las entidades investigadas.

TABLA N°34

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General (Dueño)	3	100.00%
Director comercial	1	33.33%
Supervisor de operaciones	1	33.33%
Gerencias de áreas y Jefaturas	3	100.00%
Gerente Administrativo-Financiero	2	66.67%

Interpretación: Con base en las respuestas obtenidas se puede observar que los encargados de seleccionar alternativas son principalmente los propietarios y/o administradores, las gerencias de áreas y jefaturas, revelando que el emprendimiento de opciones reside en los niveles altos de las escalas jerárquicas respectivas, lo que evidencia una centralización en la autoridad para emprender decisiones tendientes a resolver los problemas que presentan en el desarrollo de las operaciones normales de cada empresa indagada lo cual puede ser una limitante si el encargado no dispone de toda la información requerida a fin de ponderar las posibles soluciones e implementar la más favorable.

ANEXO N°3: RESUMEN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.”



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



Objetivo: Obtener información sobre las herramientas de gestión administrativa que implementa la pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos “Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.” para la toma de decisiones.

Indicaciones: Pedimos por favor nos brinde unos minutos para responder las siguientes preguntas.

Las respuestas que usted proporcione serán utilizadas únicamente con fines académicos.

SECCIÓN I – IDENTIFICACIÓN

Fecha: _____ **Hora:** _____

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del entrevistador: _____

SECCIÓN II – PLANEACIÓN

1. **¿Cuenta la empresa que usted dirige con una misión? Podría por favor mencionarla.**

No contamos con una misión.

2. **¿Posee la entidad visión empresarial? Podría por favor enunciarla.**

Tampoco tenemos una visión.

3. **¿Establece la empresa objetivos para un período determinado? ¿para qué áreas los implementan? Podría por favor mencionar algunos de ellos.**

Si, algunos de los objetivos que tenemos son aumentar las ventas entre un 5% - 10% mensual y ampliar cobertura de mercado a través de la compra de más vehículos repartidores.

(Los objetivos no se encuentran por escrito, solo verbalmente)

4. **¿Cuenta la compañía con políticas que le sirven de guía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre problemas administrativos rutinarios? Podría por favor mencionar las principales que emplean.**

No contamos con políticas.

- 5. ¿Elaboran estrategias para el logro de los objetivos empresariales? Podría por favor mencionar cuáles implementan.**

Si, algunas de ellas son brindar capacitación trimestral a los vendedores para mantenerlos actualizados sobre técnicas de ventas, así como abrir sucursales en otros departamentos de El Salvador para tener mejor cobertura de mercado.

- 6. ¿Cuenta la empresa con procedimientos por escrito que detallen paso a paso el desarrollo de las principales actividades que se realizan? Podría por favor mencionar las principales actividades para las cuales tienen diseñados procedimientos.**

No, todo es realizado por costumbre o experiencia.

- 7. ¿Desarrolla la entidad programaciones para la ejecución de sus operaciones? Podría por favor mencionar para que actividades las realizan.**

No se posee ninguno establecido, pero se está en proceso de desarrollarlos.

- 8. ¿Proyecta la empresa las cifras monetarias que pretenden alcanzar con las ventas, compras, entre otros rubros? ¿Qué tipo de presupuestos elaboran? ¿Para qué lapso son diseñados?**

Si, se desarrollan para ventas, compras de materia prima e inventarios. Se elaboran tanto mensual como anualmente.

SECCIÓN III – ORGANIZACIÓN

- 9. ¿Posee la entidad una estructura organizativa formal que delimite las responsabilidades y los niveles de autoridad?**

No.

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

Sí, pero solo verbalmente.

- 11. ¿Tiene cada uno de sus trabajadores pleno conocimiento de las funciones que deben realizar?**

Sí, únicamente a nivel verbal, la mayoría de empleados tienen años trabajando para la empresa y conocen plenamente sus responsabilidades. Para los nuevos trabajadores se realiza una inducción de un mes, la cual también es verbal y realizada por otro empleado que conozca los deberes del puesto de trabajo.

- 12. ¿Evalúa la empresa el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por sus trabajadores? Podría por favor mencionar los métodos que utiliza para ponderar el trabajo realizado por sus subalternos.**

Únicamente a los vendedores, y lo realiza la Gerencia General a través de la revisión del cumplimiento de metas en ventas, sin embargo, no está establecido formalmente o se tiene por escrito.

SECCIÓN IV – DIRECCIÓN

- 13. ¿La empresa posee mecanismos de comunicación internos que le permitan transmitir órdenes, instrucciones, políticas, entre su recurso humano? Podría por favor mencionar las formas de comunicación que utilizan.**

Un 40% de las formas de comunicación es verbal, lo restante es por escrito e incluye instrumentos como circulares y memorándums.

- 14. ¿Brinda la entidad incentivos con el objetivo de estimular al empleado para que realice eficazmente sus actividades? Podría por favor mencionar los principales incentivos que ofrecen.**

Sí, se les otorga bonificaciones quincenales a vendedores que sobrepasan las metas en ventas.

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

No, no se hace.

SECCIÓN V – CONTROL

- 16. ¿Compara la entidad los resultados obtenidos contra los proyectados? ¿En qué áreas realiza las actividades de control? Podría por favor mencionar las herramientas que utilizan.**

Sí, mensualmente (actividades de venta), se tiene planeado también hacerlo en el área de producción.

SECCIÓN VI – TOMA DE DECISIONES

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

No, no contamos con uno.

- 18. Podría por favor mencionar quienes están autorizados para tomar decisiones dentro de la empresa.**

Gerencia General

**FIN DE LA ENTREVISTA
AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN**

ANEXO N°4

PRESUPUESTOS

i. PROYECCIÓN DE VENTAS

Se utilizará el Método de Combinación de Factores, el cual incluye en su cálculo, variables tanto internas como externas, que afectan directa e indirectamente el nivel de ventas en un lapso específico. A continuación, se detallan los principales factores que se deben tomar en consideración:

- **F (ESPECÍFICOS DE VENTA)**

- ✓ **± a (DE AJUSTE):** Constituyen las variables no controlables que de forma fortuita o accidental tienen un efecto (positivo o negativo) en los niveles de demanda de los productos comercializados, como ejemplo se tienen las huelgas, incendios, desastres naturales, contratos especiales, entre otros.
- ✓ **± b (DE CAMBIO):** Representan los cambios que se ejecutan y determinan el nivel de las ventas y, en consecuencia, los flujos de efectivo. Dentro de estos se tienen la innovación en los métodos de ventas, cambios en materia prima, presentación del producto y/o mejoras en los procesos de fabricación y de comercialización.
- ✓ **± c (DE CORRIENTES DE CRECIMIENTO):** Comprenden los incrementos de los productos vendidos consecuencia del desarrollo o la expansión de la entidad mediante la implementación de nuevas prácticas y/o estrategias, así como el uso de créditos mercantiles obtenidos para financiar las operaciones.

- **(FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES)**

Incorpora una serie de factores externos que están ligados principalmente a la situación económica nacional y que influyen sobre las actividades de comercialización de la compañía. A tal efecto, para su determinación, se debe obtener información sobre el Índice de Precios al Consumidor (IPC), Producto Interno Bruto (PIB), poder adquisitivo de la moneda, ingreso per-cápita, entre otros, a través de instituciones gubernamentales y organismos del sistema financiero.

- **A (INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS)**

En términos generales, hace referencia a las variables internas de la empresa. En tal sentido, constituyen las decisiones y/o estrategias que toma la alta jerarquía a fin de contrarrestar el efecto sobre las ventas derivado de los factores específicos y de las fuerzas económicas generales.

A continuación, se presenta la fórmula que resulta de la aplicación de este método para el cálculo del presupuesto de ventas:

$$\mathbf{PV = [(V \pm F) * E] * A}$$

Donde:

PV = Proyección de ventas

V = Nivel de ventas del año inmediato anterior

F = ($\pm a \pm b \pm c$) = Suma de factores específicos de ventas

E = Fuerzas económicas generales

A = Influencias administrativas

Al emplear este método para la elaboración del presupuesto de ventas de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V se obtiene lo siguiente (Ver cuadro N°1):

Cuadro N°1 Información para calcular el presupuesto de ventas utilizando el método de combinación de factores

FACTOR	DESCRIPCIÓN	VALOR
± a = (ajuste)	Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. crea recetas exclusivas cuando un cliente así lo requiere, lo cual se lleva a cabo siempre y cuando el volumen solicitado cubra los costos de fabricación y operativos, sin embargo se prevé que en el presente periodo no se dará esa situación, lo cual disminuiría las ventas en:	(\$15,000.00)
± b = (cambio)	La implementación de mercadeo digital a través de la creación de una página de Facebook donde se pueda promocionar el catálogo de los productos que se comercializan contribuirán a aumentar las ventas en:	\$10,000.00
± c = (crecimiento)	La empresa ha aumentado su inversión en vehículos repartidores durante los años 2016-2017, por lo que se espera que la cobertura de mercado aumente para el presente periodo lo cual incrementaría las ventas en:	\$80,000.00
E = (Fuerzas Económicas generales)	De acuerdo al Producto Interno Bruto por Actividad Económica a Precios Constantes de 1990 se tiene que la producción final del sector creció en promedio durante los últimos diez años un 2.04% anual, por lo que se estima que las ventas del periodo se incrementarán de acuerdo a ese porcentaje.	2.04%

Viene de cuadro N°1

A = (Influencias Administrativas)	Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. espera obtener un aumento del 3% de sus ventas como resultado de la implementación del modelo de gestión administrativa y la capacitación constante de su fuerza de ventas.	3.00%
V = Ventas del año anterior	Ventas netas según Estado de Resultados del año 2018 (Ver anexo N°11)	\$801,294.72

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con base en la información descrita en el cuadro N°1 la proyección de ventas para el ejercicio fiscal 2019 se estima en:

$$PV = [(V \pm F) * E] * A$$

Donde:

PV = Proyección de ventas

V = \$801,294.72

F = -\$15,000.00 + \$10,000.00 + 80,000.00 = \$75,000.00

E = 2.04%

A = 3.00%

Sustituyendo en la fórmula:

$$PV = \{[(\$801,294.72 + \$75,000.00)] * [1 + (0.0204)]\} * [1 + (0.03)]$$

$$PV = \$920,996.27$$

Cuadro N°2 Proyección de ventas con base en el método de combinación de factores

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V. PROYECCIÓN DE VENTAS MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR (AÑO 2018)		\$ 801,294.72
FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTA		\$ 75,000.00
a = DE AJUSTE	-\$ 15,000.00	
b = DE CAMBIO	\$ 10,000.00	
c = DE CRECIMIENTO	\$ 80,000.00	
PRESUPUESTO CON FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS		\$ 876,294.72
E = FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES	2.04% \$ 17,876.41	
PRESUPUESTO HASTA FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES		\$ 894,171.13
A = INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS	3.00% \$ 26,825.13	
IMPORTE DE VENTAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2018		\$ 920,996.27

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Las ventas proyectadas se distribuyen entre los doce meses del año, utilizando como base los porcentajes del comportamiento histórico proporcionados por la administración de la empresa tomada como caso ilustrativo (Ver cuadro N°3). Se parte del supuesto que no se presentaran variaciones significativas para el año 2018.

Cuadro N°3 Distribución porcentual de las ventas por línea de producto

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V. PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTO

Mes	Participación Mensual en Ventas por Línea de Producto							% Ventas Anual (2018)
	Chorizo	Jamón	Pepperoni	Salami	Longaniza	Mortadela	Salchicha	
Enero	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	7.5%
Febrero	19.2%	20.0%	10.2%	17.0%	8.0%	9.3%	16.3%	7.8%
Marzo	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	7.5%
Abril	19.2%	20.0%	10.2%	17.0%	8.0%	9.3%	16.3%	6.8%
Mayo	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	7.3%
Junio	19.2%	20.0%	10.2%	17.0%	8.0%	9.3%	16.3%	6.8%
Julio	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	7.7%
Agosto	16.3%	20.0%	10.2%	17.0%	8.0%	9.3%	19.2%	9.2%
Septiembre	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	8.7%
Octubre	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	7.6%
Noviembre	16.3%	20.0%	10.2%	17.0%	8.0%	9.3%	19.2%	9.3%
Diciembre	11.9%	21.4%	9.7%	12.0%	9.9%	10.0%	25.1%	13.9%
TOTAL								100.00%

Fuente: Datos proporcionados por la administración de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.

ii. PRESUPUESTO DE VENTAS

A continuación, se muestra el presupuesto de ventas mensual para el periodo 2019 con base en el resultado obtenido previamente con el método de combinación de factores (Ver cuadro N°2). Este monto luego se distribuye de acuerdo a la participación de cada línea de producto del total comercializado en cada mes del año (Ver cuadro N°3).

Cuadro N°4

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS
(MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Chorizo	Jamón	Pepperoni	Salami	Longaniza	Mortadela	Salchicha	Total
Enero	\$ 8,219.89	\$ 14,781.99	\$ 6,700.25	\$ 8,288.97	\$ 6,838.40	\$ 6,907.47	\$ 17,337.75	\$ 69,074.72
Febrero	\$ 13,750.31	\$ 14,316.37	\$ 7,330.15	\$ 12,181.10	\$ 5,732.28	\$ 6,663.78	\$ 11,679.52	\$ 71,653.51
Marzo	\$ 8,241.81	\$ 14,821.41	\$ 6,718.12	\$ 8,311.07	\$ 6,856.63	\$ 6,925.89	\$ 17,383.99	\$ 69,258.92
Abril	\$ 11,929.89	\$ 12,421.02	\$ 6,359.71	\$ 10,568.43	\$ 4,973.38	\$ 5,781.55	\$ 10,133.26	\$ 62,167.25
Mayo	\$ 8,000.69	\$ 14,387.80	\$ 6,521.57	\$ 8,067.93	\$ 6,656.04	\$ 6,723.27	\$ 16,875.41	\$ 67,232.73
Junio	\$ 12,018.26	\$ 12,513.02	\$ 6,406.82	\$ 10,646.72	\$ 5,010.22	\$ 5,824.38	\$ 10,208.32	\$ 62,627.75
Julio	\$ 8,417.17	\$ 15,136.76	\$ 6,861.05	\$ 8,487.90	\$ 7,002.52	\$ 7,073.25	\$ 17,753.86	\$ 70,732.51
Agosto	\$ 13,811.26	\$ 16,929.38	\$ 8,668.05	\$ 14,404.38	\$ 6,778.53	\$ 7,880.04	\$ 16,260.00	\$ 84,731.66
Septiembre	\$ 9,480.28	\$ 17,048.56	\$ 7,727.62	\$ 9,559.94	\$ 7,886.95	\$ 7,966.62	\$ 19,996.21	\$ 79,666.18
Octubre	\$ 8,362.37	\$ 15,038.21	\$ 6,816.39	\$ 8,432.64	\$ 6,956.93	\$ 7,027.20	\$ 17,638.28	\$ 70,272.02
Noviembre	\$ 13,961.38	\$ 17,113.40	\$ 8,762.27	\$ 14,560.95	\$ 6,852.21	\$ 7,965.70	\$ 16,436.74	\$ 85,652.65
Diciembre	\$ 15,223.24	\$ 27,376.25	\$ 12,408.86	\$ 15,351.17	\$ 12,664.71	\$ 12,792.64	\$ 32,109.52	\$ 127,926.38
TOTAL	\$ 131,416.56	\$ 191,884.18	\$ 91,280.85	\$ 128,861.19	\$ 84,208.81	\$ 89,531.80	\$ 203,812.88	\$ 920,996.27

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El valor total de ventas por \$920,996.27 se traslada al Estado de Resultado Proforma (Cuadro N°37).

A fin de conocer el monto total de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios que se retendrá a los clientes, se elabora el siguiente presupuesto (Ver cuadro N°5):

Cuadro N°5 Presupuesto de ventas con IVA- DÉBITO FISCAL

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA
PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Ventas sin IVA	IVA Débito Fiscal	Ventas con IVA incluido
Enero	\$ 69,074.72	\$ 8,979.71	\$ 78,054.43
Febrero	\$ 71,653.51	\$ 9,314.96	\$ 80,968.47
Marzo	\$ 69,258.92	\$ 9,003.66	\$ 78,262.58
Abril	\$ 62,167.25	\$ 8,081.74	\$ 70,248.99
Mayo	\$ 67,232.73	\$ 8,740.25	\$ 75,972.98
Junio	\$ 62,627.75	\$ 8,141.61	\$ 70,769.35
Julio	\$ 70,732.51	\$ 9,195.23	\$ 79,927.74
Agosto	\$ 84,731.66	\$ 11,015.12	\$ 95,746.77
Septiembre	\$ 79,666.18	\$ 10,356.60	\$ 90,022.78
Octubre	\$ 70,272.02	\$ 9,135.36	\$ 79,407.38
Noviembre	\$ 85,652.65	\$ 11,134.84	\$ 96,787.50
Diciembre	\$ 127,926.38	\$ 16,630.43	\$ 144,556.81
Total Anual	\$ 920,996.27	\$ 119,729.51	\$ 1,040,725.78

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total de la columna donde se detalla el cálculo de IVA-Débito Fiscal, se lleva al Presupuesto de IVA por Pagar (Ver cuadro N°13).

iii. DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO

Para formular los presupuestos de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación es necesario calcular primeramente el costo de producción proyectado para el año 2019. Cabe destacar que para dicho ejercicio fiscal no se ha planificado aumentar o disminuir los niveles de inventario de productos terminados, ya que según los estados de resultados correspondientes a los años 2017 y 2018 de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. el costo de producción y de ventas son similares en cada periodo, o sea que la suma de la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación ahí reflejados sirvió para restarlo de las ventas netas y obtener la utilidad bruta (Ver anexo N°11), por lo que el costo de fabricación total propuesto será igual al costo de ventas estimado según la tendencia expresada en los estados de resultados de los años aludidos.

A continuación, se calcula el costo de ventas proyectado (Ver cuadro N°6):

Cuadro N°6 Costo de Ventas Proyectado

FACTOR DE COSTO DE VENTAS AÑO 2018	=	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS 2018}}{\text{VENTAS 2018}}$	
FACTOR DE COSTO DE VENTAS AÑO 2018	=	$\frac{\$ 533,795.81}{\$ 801,294.72}$	= 66.62%
DETERMINACIÓN COSTO DE VENTAS 2019:			
VENTAS PROYECTADAS 2019			\$ 920,996.27
FACTOR COSTO DE VENTAS 2018			66.62%
COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2019			\$ 613,536.99

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Los porcentajes obtenidos en el cuadro N°6 sirven de base para la proyección respectiva del año 2019 partiendo del supuesto que la empresa que mantener la misma estructura de costos.

A continuación, se estiman los montos totales de cada elemento del costo de acuerdo al costo de producción histórico (Ver cuadros N°7, N°8 y N°9):

Cuadro N°7 Determinación de consumo de Materia Prima proyectado

FACTOR DE MATERIA PRIMA AÑO 2018	=	$\frac{\text{CONSUMO MATERIA PRIMA 2018}}{\text{COSTO DE PRODUCCION 2018}}$	
FACTOR DE MATERIA PRIMA AÑO 2018	=	$\frac{\$ 425,859.79}{\$ 533,795.81}$	= 79.78%
DETERMINACIÓN CONSUMO MATERIA PRIMA 2019:			
COSTO DE VENTAS 2019			\$ 613,536.99
FACTOR MATERIA PRIMA 2018			79.78%
CONSUMO DE MATERIA PRIMA 2019			\$ 489,476.93

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N° 8 Determinación del uso de Mano de Obra proyectado

FACTOR DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 2018	=	$\frac{\text{USO DE MANO DE OBRA DIRECTA 2018}}{\text{COSTO DE PRODUCCION 2018}}$	
FACTOR DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 2018	=	$\frac{\$ 55,960.69}{\$ 533,795.81}$	= 10.48%
DETERMINACIÓN USO MANO DE OBRA DIRECTA 2019:			
COSTO DE VENTAS 2019		\$	613,536.99
FACTOR MOD 2018			10.48%
USO DE MANO DE OBRA DRECTA 2019		\$	64,320.39

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N° 9 Determinación de los Costos Indirectos de Fabricación proyectados

FACTOR DE CIF AÑO 2018	=	$\frac{\text{COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018}}{\text{COSTO DE PRODUCCION 2018}}$	
FACTOR DE CIF AÑO 2018	=	$\frac{\$ 51,975.33}{\$ 533,795.81}$	= 9.74%
DETERMINACIÓN COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2019:			
COSTO DE VENTAS 2019		\$	613,536.99
FACTOR COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2018			9.74%
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN 2019		\$	59,739.67

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

iv. PRESUPUESTOS DE CONSUMO Y COMPRA

DE MATERIA PRIMA

Estos se elaboran con base en los cuadros N°3 y N°7.

Cuadro N°10

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Chorizo	Jamón	Pepperoni	Salami	Longaniza	Mortadela	Salchicha	Total
Enero	\$ 4,368.58	\$ 7,856.10	\$ 3,560.94	\$ 4,405.29	\$ 3,634.37	\$ 3,671.08	\$ 9,214.40	\$ 36,710.77
Febrero	\$ 7,307.80	\$ 7,608.64	\$ 3,895.72	\$ 6,473.82	\$ 3,046.50	\$ 3,541.56	\$ 6,207.25	\$ 38,081.30
Marzo	\$ 4,380.23	\$ 7,877.05	\$ 3,570.44	\$ 4,417.04	\$ 3,644.06	\$ 3,680.87	\$ 9,238.97	\$ 36,808.66
Abril	\$ 6,340.32	\$ 6,601.33	\$ 3,379.96	\$ 5,616.75	\$ 2,643.18	\$ 3,072.69	\$ 5,385.47	\$ 33,039.69
Mayo	\$ 4,252.09	\$ 7,646.61	\$ 3,465.99	\$ 4,287.82	\$ 3,537.45	\$ 3,573.18	\$ 8,968.69	\$ 35,731.82
Junio	\$ 6,387.28	\$ 6,650.23	\$ 3,405.00	\$ 5,658.35	\$ 2,662.75	\$ 3,095.45	\$ 5,425.36	\$ 33,284.43
Julio	\$ 4,473.43	\$ 8,044.65	\$ 3,646.41	\$ 4,511.02	\$ 3,721.59	\$ 3,759.18	\$ 9,435.55	\$ 37,591.83
Agosto	\$ 7,340.20	\$ 8,997.37	\$ 4,606.76	\$ 7,655.42	\$ 3,602.55	\$ 4,187.96	\$ 8,641.62	\$ 45,031.88
Septiembre	\$ 5,038.43	\$ 9,060.71	\$ 4,106.96	\$ 5,080.77	\$ 4,191.64	\$ 4,233.98	\$ 10,627.28	\$ 42,339.75
Octubre	\$ 4,444.30	\$ 7,992.28	\$ 3,622.67	\$ 4,481.65	\$ 3,697.36	\$ 3,734.71	\$ 9,374.12	\$ 37,347.09
Noviembre	\$ 7,419.98	\$ 9,095.17	\$ 4,656.83	\$ 7,738.63	\$ 3,641.71	\$ 4,233.49	\$ 8,735.55	\$ 45,521.35
Diciembre	\$ 8,090.61	\$ 14,549.51	\$ 6,594.87	\$ 8,158.60	\$ 6,730.85	\$ 6,798.83	\$ 17,065.07	\$ 67,988.35
Total Anual	\$ 69,843.25	\$101,979.65	\$ 48,512.54	\$ 68,485.16	\$ 44,754.00	\$ 47,582.98	\$108,319.33	\$489,476.93

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Debido a que no hay inventario final de materia prima, el presupuesto de compra será del mismo monto que el detallado en el cuadro N°10, siendo la única diferencia que este último incluye el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios en su cálculo (Ver cuadro N°11).

Cuadro N° 11

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Compra sin IVA	IVA Crédito Fiscal	Compras con IVA incluido
Enero	\$ 36,710.77	\$ 4,772.40	\$ 41,483.17
Febrero	\$ 38,081.30	\$ 4,950.57	\$ 43,031.87
Marzo	\$ 36,808.66	\$ 4,785.13	\$ 41,593.79
Abril	\$ 33,039.69	\$ 4,295.16	\$ 37,334.85
Mayo	\$ 35,731.82	\$ 4,645.14	\$ 40,376.95
Junio	\$ 33,284.43	\$ 4,326.98	\$ 37,611.41
Julio	\$ 37,591.83	\$ 4,886.94	\$ 42,478.77
Agosto	\$ 45,031.88	\$ 5,854.14	\$ 50,886.02
Septiembre	\$ 42,339.75	\$ 5,504.17	\$ 47,843.92
Octubre	\$ 37,347.09	\$ 4,855.12	\$ 42,202.21
Noviembre	\$ 45,521.35	\$ 5,917.78	\$ 51,439.13
Diciembre	\$ 67,988.35	\$ 8,838.48	\$ 76,826.83
Total	\$ 489,476.93	\$ 63,632.00	\$ 553,108.93

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

- El valor total de la columna de compra sin IVA por \$489,476.93 se traslada al Estado de Costo de Ventas Proforma (Ver cuadro N°36) a fin de calcular el costo de ventas presupuestado.
- El monto resultante en concepto del impuesto IVA Crédito Fiscal por \$63,632.00 se lleva al Presupuesto de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA Por Pagar) (Ver cuadro N°13).

v. PRESUPUESTOS DE MANO DE OBRA

DIRECTA

Este se elabora con base en los cuadros N°3 y N°8.

Cuadro N°12

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELLI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Chorizo	Jamón	Pepperoni	Salami	Longaniza	Mortadela	Salchicha	Total
Enero	\$ 574.06	\$ 1,032.34	\$ 467.93	\$ 578.88	\$ 477.58	\$ 482.40	\$ 1,210.83	\$ 4,824.03
Febrero	\$ 960.29	\$ 999.82	\$ 511.92	\$ 850.70	\$ 400.33	\$ 465.38	\$ 815.67	\$ 5,004.13
Marzo	\$ 575.59	\$ 1,035.10	\$ 469.18	\$ 580.43	\$ 478.85	\$ 483.69	\$ 1,214.06	\$ 4,836.89
Abril	\$ 833.16	\$ 867.46	\$ 444.15	\$ 738.08	\$ 347.33	\$ 403.77	\$ 707.69	\$ 4,341.63
Mayo	\$ 558.75	\$ 1,004.81	\$ 455.45	\$ 563.45	\$ 464.84	\$ 469.54	\$ 1,178.54	\$ 4,695.39
Junio	\$ 839.33	\$ 873.88	\$ 447.44	\$ 743.54	\$ 349.90	\$ 406.76	\$ 712.93	\$ 4,373.79
Julio	\$ 587.84	\$ 1,057.12	\$ 479.16	\$ 592.78	\$ 489.04	\$ 493.98	\$ 1,239.89	\$ 4,939.81
Agosto	\$ 964.55	\$ 1,182.31	\$ 605.36	\$ 1,005.97	\$ 473.40	\$ 550.33	\$ 1,135.56	\$ 5,917.48
Septiembre	\$ 662.08	\$ 1,190.63	\$ 539.68	\$ 667.65	\$ 550.81	\$ 556.37	\$ 1,396.49	\$ 5,563.71
Octubre	\$ 584.01	\$ 1,050.24	\$ 476.04	\$ 588.92	\$ 485.86	\$ 490.76	\$ 1,231.82	\$ 4,907.65
Noviembre	\$ 975.03	\$ 1,195.16	\$ 611.94	\$ 1,016.91	\$ 478.54	\$ 556.31	\$ 1,147.91	\$ 5,981.80
Diciembre	\$ 1,063.16	\$ 1,911.90	\$ 866.61	\$ 1,072.09	\$ 884.48	\$ 893.41	\$ 2,242.46	\$ 8,934.10
Total Anual	\$ 9,177.85	\$ 13,400.78	\$ 6,374.86	\$ 8,999.39	\$ 5,880.96	\$ 6,252.71	\$ 14,233.85	\$ 64,320.39

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total se traslada al Estado de Costo de Venta Proforma (Cuadro N°36) a fin de calcular el Estado de Costo de Ventas presupuestado.

vi. PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA POR PAGAR)

Cuadro N°13

**INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS
(IVA POR PAGAR)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)**

Meses	IVA Débito Fiscal (Ventas)	IVA Crédito Fiscal (Compras)	IVA por Pagar	Programación de pago
Enero	\$ 8,979.71	\$ 4,772.40	\$ 4,207.31	\$ -
Febrero	\$ 9,314.96	\$ 4,950.57	\$ 4,364.39	\$ 4,207.31
Marzo	\$ 9,003.66	\$ 4,785.13	\$ 4,218.53	\$ 4,364.39
Abril	\$ 8,081.74	\$ 4,295.16	\$ 3,786.58	\$ 4,218.53
Mayo	\$ 8,740.25	\$ 4,645.14	\$ 4,095.12	\$ 3,786.58
Junio	\$ 8,141.61	\$ 4,326.98	\$ 3,814.63	\$ 4,095.12
Julio	\$ 9,195.23	\$ 4,886.94	\$ 4,308.29	\$ 3,814.63
Agosto	\$ 11,015.12	\$ 5,854.14	\$ 5,160.97	\$ 4,308.29
Septiembre	\$ 10,356.60	\$ 5,504.17	\$ 4,852.43	\$ 5,160.97
Octubre	\$ 9,135.36	\$ 4,855.12	\$ 4,280.24	\$ 4,852.43
Noviembre	\$ 11,134.84	\$ 5,917.78	\$ 5,217.07	\$ 4,280.24
Diciembre	\$ 16,630.43	\$ 8,838.48	\$ 7,791.94	\$ 5,217.07
Total	\$ 119,729.51	\$ 63,632.00	\$ 56,097.51	\$ 48,305.57

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La diferencia resultante del mes de diciembre, ya sea a favor de la empresa o por pagar al gobierno queda registrado en el Balance General Proforma (Ver cuadro N°38).

vii. PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA

Cuadro N°14

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (PAGO A CUENTA)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Venta	1.75% Sobre Ventas	Total Anticipo a Impuesto Sobre la Renta	Programación de pago
Enero	\$ 69,074.72	1.75%	\$ 1,208.81	\$ -
Febrero	\$ 71,653.51	1.75%	\$ 1,253.94	\$ 1,208.81
Marzo	\$ 69,258.92	1.75%	\$ 1,212.03	\$ 1,253.94
Abril	\$ 62,167.25	1.75%	\$ 1,087.93	\$ 1,212.03
Mayo	\$ 67,232.73	1.75%	\$ 1,176.57	\$ 1,087.93
Junio	\$ 62,627.75	1.75%	\$ 1,095.99	\$ 1,176.57
Julio	\$ 70,732.51	1.75%	\$ 1,237.82	\$ 1,095.99
Agosto	\$ 84,731.66	1.75%	\$ 1,482.80	\$ 1,237.82
Septiembre	\$ 79,666.18	1.75%	\$ 1,394.16	\$ 1,482.80
Octubre	\$ 70,272.02	1.75%	\$ 1,229.76	\$ 1,394.16
Noviembre	\$ 85,652.65	1.75%	\$ 1,498.92	\$ 1,229.76
Diciembre	\$ 127,926.38	1.75%	\$ 2,238.71	\$ 1,498.92
TOTAL	\$ 920,996.27		\$ 16,117.43	\$ 13,878.72

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cabe destacar que los anticipos se cancelan al gobierno al siguiente mes de su cálculo, por lo que el pago a cuenta de enero se realiza hasta febrero, y así sucesivamente hasta diciembre, cuyo saldo quedará registrado en el Balance General Proforma (Ver cuadro N°38) en el pasivo corriente.

viii. CUENTAS POR COBRAR

A continuación, se detallan las políticas y condiciones de crédito que sirven de base para la elaboración del presupuesto de cuentas por cobrar a clientes.

Cuadro N°15

POLÍTICAS Y CONDICIONES DE CRÉDITO A CLIENTES

Al Contado	65%
30 Días	25%
60 Días	10%
Total	100%

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N° 16 Presupuesto de cuentas por cobrar

Determina el plan a ejecutar en la recuperación de los créditos concedidos a los clientes, aplicando las políticas previamente propuestas a la gerencia de esta empresa (Ver Cuadro N° 15).

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Ventas Mensuales	Mes	Venta al contado 65%	30 Días 25%	60 Días 10%	Cobranza
\$ 78,054.43	Enero				
	Al Contado	\$ 50,735.38			
	A 30 Días		\$ 30,607.26		
	A 60 Días			\$ -	\$ 30,607.26
\$ 80,968.47	Febrero				
	Al Contado	\$ 52,629.50			
	A 30 Días		\$ 19,513.61		
	A 60 Días			\$ 12,242.91	\$ 31,756.51
\$ 78,262.58	Marzo				
	Al Contado	\$ 50,870.68			
	A 30 Días		\$ 20,242.12		
	A 60 Días			\$ 7,805.44	\$ 28,047.56
\$ 70,248.99	Abril				
	Al Contado	\$ 45,661.84			
	A 30 Días		\$ 19,565.64		
	A 60 Días			\$ 8,096.85	\$ 27,662.49
\$ 75,972.98	Mayo				
	Al Contado	\$ 49,382.44			
	A 30 Días		\$ 17,562.25		
	A 60 Días			\$ 7,826.26	\$ 25,388.51
\$ 70,769.35	Junio				
	Al Contado	\$ 46,000.08			
	A 30 Días		\$ 18,993.25		
	A 60 Días			\$ 7,024.90	\$ 26,018.14
\$ 79,927.74	Julio				
	Al Contado	\$ 51,953.03			
	A 30 Días		\$ 17,692.34		
	A 60 Días			\$ 7,597.30	\$ 25,289.64

Viene de cuadro N°16

\$ 95,746.77	Agosto				
	Al Contado	\$ 62,235.40			
	A 30 Días		\$ 19,981.94		
	A 60 Días			\$ 7,076.94	\$ 27,058.87
\$ 90,022.78	Septiembre				
	Al Contado	\$ 58,514.81			
	A 30 Días		\$ 23,936.69		
	A 60 Días			\$ 7,992.77	\$ 31,929.47
\$ 79,407.38	Octubre				
	Al Contado	\$ 51,614.80			
	A 30 Días		\$ 22,505.70		
	A 60 Días			\$ 9,574.68	\$ 32,080.37
\$ 96,787.50	Noviembre				
	Al Contado	\$ 62,911.87			
	A 30 Días		\$ 19,851.84		
	A 60 Días			\$ 9,002.28	\$ 28,854.12
\$ 144,556.81	Diciembre				
	Al Contado	\$ 93,961.93			
	A 30 Días		\$ 24,196.87		
	A 60 Días			\$ 7,940.74	\$ 32,137.61

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°17 Saldo de Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre de 2019

Mes de venta	Mes de cobro	Política	Saldo
Noviembre	Enero	10%	\$ 9,678.75
	Febrero	10%	\$ 14,455.68
Diciembre	Enero	25%	\$ 36,139.20
	Febrero	10%	\$ 14,455.68
Total			\$ 60,273.63

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total pendiente de cobro se traslada al Balance General Proforma (Ver cuadro N°38) y el detalle mensual a cobrar al Presupuesto de Efectivo (Ver cuadro N°35).

ix. CUENTAS POR PAGAR

A continuación, se detallan las políticas y condiciones de pago que sirven de base para la elaboración del presupuesto de cuentas por pagar a proveedores (Ver cuadro N°18).

Cuadro N°18

POLÍTICAS Y CONDICIONES DE PAGO A PROVEEDORES

Al Contado	40%
30 Días	30%
60 Días	30%
Total	100%

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°19 Presupuesto de cuentas por pagar

Representa la planificación de los pagos a efectuar a los proveedores tomando en cuenta los porcentajes de las políticas de pago acordadas con estos (Ver cuadro N°18).

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Compras	Mes	Al Contado 40%	30 Días 30%	60 Días 30%	Total Abono a Proveedor
\$ 41,483.17	Enero				
	Al Contado	\$ 16,593.27			
	A 30 Días		\$ 31,339.52		
	A 60 Días			\$ -	\$ 31,339.52
\$ 43,031.87	Febrero				
	Al Contado	\$ 17,212.75			
	A 30 Días		\$ 12,444.95		
	A 60 Días			\$ 31,339.52	\$ 43,784.47
\$ 41,593.79	Marzo				
	Al Contado	\$ 16,637.52			
	A 30 Días		\$ 12,909.56		
	A 60 Días			\$ 12,444.95	\$ 25,354.51
\$ 37,334.85	Abril				
	Al Contado	\$ 14,933.94			
	A 30 Días		\$ 12,478.14		
	A 60 Días			\$ 12,909.56	\$ 25,387.70
\$ 40,376.95	Mayo				
	Al Contado	\$ 16,150.78			
	A 30 Días		\$ 11,200.46		
	A 60 Días			\$ 12,478.14	\$ 23,678.59

Viene de cuadro N°19

\$ 37,611.41	Junio				
	Al Contado	\$ 15,044.56			
	A 30 Días		\$ 12,113.09		
	A 60 Días			\$ 11,200.46	\$ 23,313.54
\$ 42,478.77	Julio				
	Al Contado	\$ 16,991.51			
	A 30 Días		\$ 11,283.42		
	A 60 Días			\$ 12,113.09	\$ 23,396.51
\$ 50,886.02	Agosto				
	Al Contado	\$ 20,354.41			
	A 30 Días		\$ 12,743.63		
	A 60 Días			\$ 11,283.42	\$ 24,027.05
\$ 47,843.92	Septiembre				
	Al Contado	\$ 19,137.57			
	A 30 Días		\$ 15,265.81		
	A 60 Días			\$ 12,743.63	\$ 28,009.44
\$ 42,202.21	Octubre				
	Al Contado	\$ 16,880.88			
	A 30 Días		\$ 14,353.18		
	A 60 Días			\$ 15,265.81	\$ 29,618.98
\$ 51,439.13	Noviembre				
	Al Contado	\$ 20,575.65			
	A 30 Días		\$ 12,660.66		
	A 60 Días			\$ 14,353.18	\$ 27,013.84
\$ 76,826.83	Diciembre				
	Al Contado	\$ 30,730.73			
	A 30 Días		\$ 15,431.74		
	A 60 Días			\$ 12,660.66	\$ 28,092.40

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°20 Saldo de Cuentas por Pagar al 31 de diciembre de 2019

Mes de compra	Mes de pago	Política	Saldo
Noviembre	Enero	30%	\$ 15,431.74
Diciembre	Enero	30%	\$ 23,048.05
	Febrero	30%	\$ 23,048.05
Total			\$ 61,527.84

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total pendiente de pago se traslada al Balance General Proforma (Ver cuadro N°38) y el detalle mensual a pagar al Presupuesto de Efectivo (Ver cuadro N°35).

x. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE COBRO

A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES

A continuación, se resume la programación de pagos y cobros para el ejercicio fiscal presupuestado con base en los cuadros N°16 y N°19.

Cuadro N°21

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Mes	Ingresos			Egresos		
	Ventas al Contado	Cobranza de Ventas al Crédito	Total	Pago de Contado a Proveedores	Pago de Compras al Crédito a Proveedores	Total
Enero	\$ 50,735.38	\$ 30,607.26	\$ 81,342.65	\$ 16,593.27	\$ 31,339.52	\$ 47,932.79
Febrero	\$ 52,629.50	\$ 31,756.51	\$ 84,386.02	\$ 17,212.75	\$ 43,784.47	\$ 60,997.22
Marzo	\$ 50,870.68	\$ 28,047.56	\$ 78,918.24	\$ 16,637.52	\$ 25,354.51	\$ 41,992.03
Abril	\$ 45,661.84	\$ 27,662.49	\$ 73,324.33	\$ 14,933.94	\$ 25,387.70	\$ 40,321.64
Mayo	\$ 49,382.44	\$ 25,388.51	\$ 74,770.94	\$ 16,150.78	\$ 23,678.59	\$ 39,829.37
Junio	\$ 46,000.08	\$ 26,018.14	\$ 72,018.22	\$ 15,044.56	\$ 23,313.54	\$ 38,358.10
Julio	\$ 51,953.03	\$ 25,289.64	\$ 77,242.67	\$ 16,991.51	\$ 23,396.51	\$ 40,388.01
Agosto	\$ 62,235.40	\$ 27,058.87	\$ 89,294.27	\$ 20,354.41	\$ 24,027.05	\$ 44,381.46
Septiembre	\$ 58,514.81	\$ 31,929.47	\$ 90,444.27	\$ 19,137.57	\$ 28,009.44	\$ 47,147.01
Octubre	\$ 51,614.80	\$ 32,080.37	\$ 83,695.17	\$ 16,880.88	\$ 29,618.98	\$ 46,499.87
Noviembre	\$ 62,911.87	\$ 28,854.12	\$ 91,766.00	\$ 20,575.65	\$ 27,013.84	\$ 47,589.49
Diciembre	\$ 93,961.93	\$ 32,137.61	\$ 126,099.54	\$ 30,730.73	\$ 28,092.40	\$ 58,823.13
TOTAL	\$ 676,471.76	\$ 346,830.56	\$ 1,023,302.32	\$ 221,243.57	\$ 333,016.56	\$ 554,260.13

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

xi. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Cuadro N°22

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, SA. DE C.V.
PREUPUESTO DE INVERSIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

CANTIDAD	RECURSO MATERIAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
5	Computadora	\$400.00	\$2,000.00
5	Escritorio	\$200.00	\$1,000.00
5	Silla	\$90.00	\$450.00
TOTAL			\$3,450.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°23 Detalle de depreciación de la inversión

DEPRECIACIÓN MÉTODO DE LA LÍNEA RECTA

ACTIVO FIJO	AÑO	
	2019	2020
COSTO HISTÓRICO	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00
DEPRECIACIÓN ANUAL	\$ 1,725.00	\$ 1,725.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA CONTABLE	\$ 1,725.00	\$ 3,450.00
VALOR EN LIBROS CONTABLE	\$ 1,725.00	\$ -

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Se puede observar en el cuadro N°23 que el monto total por depreciación acumulada del nuevo equipo para el año presupuestado es igual a \$1,725.00, el cual se traslada al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°37).

xii. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Para el presente modelo se propone que los Otros gastos de administración, los cuales se fundamentan en las cifras históricas del año 2018, se reduzcan para el 2019 en un 7%, esto con base en la política de ahorro recomendada a la entidad. Por otra parte, se adicionan los egresos que resultan del plan de capacitación del modelo sugerido (Ver cuadro N°24) y la contratación del nuevo personal administrativo necesario para la implementación de la propuesta (Ver cuadro N°25).

CuadroN°24

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO CAPACITACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Detalle	Monto
Ponencia N°1: Planeación y Organización	\$54.50
Ponencia N°2: Dirección y Control	\$27.00
Total	\$81.50

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

A continuación, se elabora la planilla de los nuevos trabajadores (Ver cuadro N°25):

Cuadro N°25 Planilla de nuevo personal administrativo

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN - PLANILLA DE NUEVO PERSONAL CONTRATADO Y PRESTACIONES LABORALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	VACACIONES	SALARIO ANUAL MÁS VACACIONES	APORTE PATRONAL ANUAL - ISSS 7.5%	APORTE PATRONAL ANUAL - AFP 7.75%	APORTE ANUAL - INSAFORP 1%	AGUINALDO	PLANILLA PATRONAL TOTAL ANUAL
1	Encargado de Cobros	\$ 350.00	\$ 4,025.00	\$ 227.50	\$ 4,252.50	\$ 318.94	\$ 329.57	\$ 42.53	\$ 165.41	\$ 5,108.94
1	Cajero	\$ 350.00	\$ 4,025.00	\$ 227.50	\$ 4,252.50	\$ 318.94	\$ 329.57	\$ 42.53	\$ 165.41	\$ 5,108.94
1	Gerente de Recursos humanos	\$ 600.00	\$ 6,900.00	\$ 390.00	\$ 7,290.00	\$ 546.75	\$ 564.98	\$ 72.90	\$ 283.56	\$ 8,758.19
1	Encargado de planilla y prestaciones laborales	\$ 350.00	\$ 4,025.00	\$ 227.50	\$ 4,252.50	\$ 318.94	\$ 329.57	\$ 42.53	\$ 165.41	\$ 5,108.94
1	Encargado de reclutamiento, selección y capacitación de personal	\$ 350.00	\$ 4,025.00	\$ 227.50	\$ 4,252.50	\$ 318.94	\$ 329.57	\$ 42.53	\$ 165.41	\$ 5,108.94
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN TOTALES		\$ 2,000.00	\$ 23,000.00	\$ 1,300.00	\$ 24,300.00	\$ 1,822.50	\$ 1,883.25	\$ 243.00	\$ 945.21	\$ 29,193.96

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con base en los datos de los cuadros N°24 y N°25 se elabora el presupuesto de gastos de administración (Ver cuadro N°26):

Cuadro N°26

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
Sueldos y salarios - nuevos empleados	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 1,916.67	\$ 23,000.00
Cuota patronal ISSS - nuevos empleados	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 151.88	\$ 1,822.50
Cuota patronal AFP - nuevos empleados	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 156.94	\$ 1,883.25
INSAFORP - nuevos empleados	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 20.25	\$ 243.00
Aguinaldo - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 945.21
Vacaciones - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,300.00
Gastos por plan de implementación	\$ 40.75	\$ 40.75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.50
Otros gastos de administración fundamentados en las cifras históricas del año 2019	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 5,209.11	\$ 62,509.37
Sub total	\$ 7,495.59	\$ 7,495.59	\$ 7,454.84	\$ 9,700.05	\$ 91,784.83								
Depreciación mobiliario y equipo de oficina	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 36.09	\$ 433.06
TOTAL	\$ 7,531.68	\$ 7,531.68	\$ 7,490.93	\$ 9,736.14	\$ 92,217.89								

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Los gastos de administración totales por \$92,217.89 se trasladan al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°37) y el detalle mensual al Presupuesto de Efectivo, pero deduciendo las partidas no monetarias (Ver cuadro N°35).

xiii. GASTOS DE VENTA

Para la elaboración del presupuesto de gastos de ventas se propone que varíen únicamente las erogaciones que tienen relación directa con los cambios del nivel comercializado, para lo cual se considera que el monto de la cuenta Otros gastos de venta, el cual se fundamenta en las cifras históricas del año 2018, se comporta un 20% de forma variable y lo restante de manera fija. Con base a lo anterior se calcula el valor de la porción variable de acuerdo al nuevo nivel de ventas propuesto, en cuanto a la porción fija, se propone una reducción del 6%, esto con base en la política de ahorro recomendada a la entidad. Por otra parte, se agregan los egresos que resultan de la contratación del nuevo personal de ventas necesario para la implementación de la propuesta.

Para determinar los cambios que sufrirá la cuenta Otros gastos de venta de acuerdo al nuevo monto de ventas primeramente se separa en su porción variable y fija (Ver cuadro N°27):

Cuadro N°27

OTROS GASTOS DE VENTA	HISTÓRICO 2018
PORCIÓN FIJA	\$ 77,103.22
PORCIÓN VARIABLE	\$ 19,275.81
TOTAL	\$ 96,379.03

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Para obtener el nuevo monto variable se emplea una regla de tres simple, la cual se muestra a continuación:

Otros gastos de venta (porción variable) 2019 =

$$\frac{\text{Ventas 2019} * \text{Otros gastos de venta 2018 (porción variable)}}{\text{Ventas 2018}}$$

Otros gastos de venta (porción variable) 2019 =

$$\frac{\$920,996.27 * \$19,275.81}{\$801,294.72} = \mathbf{\$22,155.33}$$

Con base en lo anterior, al restar del nuevo monto el saldo histórico (\$22,155.33 - \$19,275.81), se obtiene que la porción variable aumenta \$2,879.52 debido al nuevo nivel de ventas proyectado. Por otra parte, la porción fija se reduce un 6% con base en la política de ahorro de la empresa. A continuación, se muestra su cálculo:

Reducción de Otros gastos de venta (porción fija) 2019 = \$77,103.22*6% = \$4,626.19

En el cuadro N°28 se muestran los nuevos montos fijos y variables proyectados, cuyo total se traslada al Presupuesto de Gastos de Venta (Ver cuadro N°30).

Cuadro N°28

OTROS GASTOS DE VENTA	HISTÓRICO 2018	VARIACIÓN	PROYECTADO 2019
PORCIÓN FIJA	\$ 77,103.22	\$ (4,626.19)	\$ 72,477.03
PORCIÓN VARIABLE	\$ 19,275.81	\$ 2,879.52	\$ 22,155.33
TOTAL	\$ 96,379.03	\$ (1,746.67)	\$ 94,632.36

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

A continuación, se elabora la planilla de los nuevos trabajadores (Ver cuadro N°29):

Cuadro N°29 Planilla de nuevo personal de ventas

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
GASTOS DE VENTA - PLANILLA DE NUEVO PERSONAL CONTRATADO Y PRESTACIONES LABORALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	VACACIONES	SALARIO ANUAL MÁS VACACIONES	APORTE PATRONAL ANUAL - ISSS 7.5%	APORTE PATRONAL ANUAL - AFP 7.75%	APORTE ANUAL - INSAFORP 1%	AGUINALDO	PLANILLA PATRONAL TOTAL ANUAL
1	Encargado de publicidad y promoción de ventas	\$ 400.00	\$ 4,600.00	\$ 260.00	\$ 4,860.00	\$ 364.50	\$ 376.65	\$ 48.60	\$ 189.04	\$ 5,838.79
GASTOS DE VENTA TOTALES		\$ 400.00	\$ 4,600.00	\$ 260.00	\$ 4,860.00	\$ 364.50	\$ 376.65	\$ 48.60	\$ 189.04	\$ 5,838.79

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con base en los datos del cuadro N°28 y N°29 se elabora el presupuesto de gastos de venta (Ver cuadro N°30).

Cuadro N°30 Presupuesto de gastos de venta

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
Sueldos y salarios - nuevos empleados	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 383.33	\$ 4,600.00
Cuota patronal ISSS - nuevos empleados	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 30.38	\$ 364.50
Cuota patronal AFP - nuevos empleados	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 31.39	\$ 376.65
INSAFORP - nuevos empleados	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 4.05	\$ 48.60
Aguinaldo - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 189.04	\$ 189.04
Vacaciones - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 260.00	\$ 260.00
Otros gastos de venta fundamentados en las cifras históricas	\$ 7,728.31	\$ 7,781.30	\$ 7,732.09	\$ 7,586.36	\$ 7,690.46	\$ 7,595.82	\$ 7,762.38	\$ 8,050.06	\$ 7,945.96	\$ 7,752.91	\$ 8,068.99	\$ 8,937.71	\$ 94,632.36
Sub total	\$8,177.45	\$8,230.45	\$8,181.24	\$8,035.51	\$8,139.60	\$8,044.97	\$8,211.52	\$8,499.20	\$8,395.11	\$8,202.06	\$ 8,518.13	\$ 9,835.90	\$100,471.15
Depreciación vehículo	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 1,383.73	\$ 16,604.74
TOTAL	\$9,561.18	\$9,614.18	\$9,564.97	\$9,419.23	\$9,523.33	\$9,428.70	\$9,595.25	\$9,882.93	\$9,778.84	\$9,585.79	\$ 9,901.86	\$11,219.63	\$117,075.89

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Los gastos de venta totales por \$117,075.89 se trasladan al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°37) y el detalle mensual al Presupuesto de Efectivo, pero deduciendo las partidas no monetarias (Ver cuadro N°35).

xiv. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

De acuerdo al cuadro N°9, el monto total por Costos Indirectos de Fabricación es de \$59,739.67 tomando como base la estructura de costos que la empresa presentaba en el año 2018 (Ver anexo N°11), sin embargo, esta cuantía se ve incrementada por la contratación de nuevo personal operativo.

A continuación, se detalla la planilla de los nuevos trabajadores:

Cuadro N°31

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, SA. DE C.V.
 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN - PLANILLA DE NUEVO PERSONAL CONTRATADO Y PRESTACIONES LABORALES
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
 (CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	VACACIONES	SALARIO ANUAL MÁS VACACIONES	APORTE PATRONAL ANUAL - ISSS 7.5%	APORTE PATRONAL ANUAL - AFP 7.75%	APORTE ANUAL - INSAFORP 1%	AGUINALDO	PLANILLA PATRONAL TOTAL ANUAL
1	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	\$ 350.00	\$ 4,025.00	\$ 227.50	\$ 4,252.50	\$ 318.94	\$ 329.57	\$ 42.53	\$ 165.41	\$ 5,108.94
1	Técnico de Mantenimiento	\$ 400.00	\$ 4,600.00	\$ 260.00	\$ 4,860.00	\$ 364.50	\$ 376.65	\$ 48.60	\$ 189.04	\$ 5,838.79
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN TOTALES		\$ 750.00	\$ 8,625.00	\$ 487.50	\$ 9,112.50	\$ 683.44	\$ 706.22	\$ 91.13	\$ 354.45	\$ 10,947.73

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con base en la información del cuadro N°9 y el N°31 se prosigue a elaborar el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (Ver cuadro N°32).

Cuadro N°32

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
 (CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
Sueldo y salario - nuevos empleados	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 718.75	\$ 8,625.00
Cuota patronal ISSS - nuevos empleados	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 56.95	\$ 683.44
Cuota patronal AFP - nuevos empleados	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 58.85	\$ 706.22
INSAFORP - nuevos empleados	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 7.59	\$ 91.13
Aguinaldo - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 354.45	\$ 354.45
Vacaciones - nuevos empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 487.50	\$ 487.50
Otros Costos Indirectos de Fabricación fundamentados en las cifras históricas	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 3,699.47	\$ 44,393.63
Sub total	\$4,541.62	\$5,383.57	\$55,341.37										
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 1,266.44	\$ 15,197.27
Depreciación de herramientas y accesorios	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 12.40	\$ 148.77
TOTAL	\$5,820.45	\$6,662.41	\$70,687.41										

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total de \$70,687.41 se traslada al Costo de Venta Proforma (Ver cuadro N°36) y el detalle mensual al Presupuesto de Efectivo, pero deduciendo las partidas no monetarias (Ver cuadro N°35).

xv. GASTOS FINANCIEROS

De acuerdo a la información presentada en el balance general al 31 de diciembre de 2018 la empresa tiene una deuda de largo plazo de \$379,909.79 (Ver anexo N°11) a 7 años plazo con una tasa de interés anual compuesta del 9.70%. En el cuadro N°33 se detalla el cálculo del monto de la cuota mensual.

Cuadro N°33

SALDO AL 31/12/2018	\$ 379,909.79	
PERÍODO	7	AÑOS
TOTAL DE CUOTAS	84	MESES
TASA	9.70%	ANUAL
CUOTA	\$ 6,248.52	MENSUAL

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Con base en el cuadro N°33 se elabora el presupuesto de amortización del préstamo bancario (Ver cuadro N°34):

Cuadro N°34 Presupuesto de amortización de préstamo bancario

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, SA. DE C.V.
PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

MES	CUOTA	SALDO ANTERIOR	INTERESES	ABONO A CAPITAL	NUEVO SALDO
Enero	\$ 6,248.52	\$ 379,909.79	\$ 3,071.43	\$ 3,177.10	\$ 376,732.69
Febrero	\$ 6,248.52	\$ 376,732.69	\$ 3,045.74	\$ 3,202.78	\$ 373,529.91
Marzo	\$ 6,248.52	\$ 373,529.91	\$ 3,019.85	\$ 3,228.67	\$ 370,301.24
Abril	\$ 6,248.52	\$ 370,301.24	\$ 2,993.74	\$ 3,254.78	\$ 367,046.46
Mayo	\$ 6,248.52	\$ 367,046.46	\$ 2,967.43	\$ 3,281.09	\$ 363,765.37
Junio	\$ 6,248.52	\$ 363,765.37	\$ 2,940.90	\$ 3,307.62	\$ 360,457.76
Julio	\$ 6,248.52	\$ 360,457.76	\$ 2,914.16	\$ 3,334.36	\$ 357,123.40
Agosto	\$ 6,248.52	\$ 357,123.40	\$ 2,887.21	\$ 3,361.31	\$ 353,762.08
Septiembre	\$ 6,248.52	\$ 353,762.08	\$ 2,860.03	\$ 3,388.49	\$ 350,373.59
Octubre	\$ 6,248.52	\$ 350,373.59	\$ 2,832.64	\$ 3,415.88	\$ 346,957.71
Noviembre	\$ 6,248.52	\$ 346,957.71	\$ 2,805.02	\$ 3,443.50	\$ 343,514.21
Diciembre	\$ 6,248.52	\$ 343,514.21	\$ 2,777.18	\$ 3,471.34	\$ 340,042.87
			\$ 35,115.32	\$ 39,866.92	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total de la columna de intereses por \$35,115.32 se lleva al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°37), y en forma conjunta el detalle mensual de abono a capital al Presupuesto de Efectivo (Ver cuadro N°35).

xvi. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Cuadro N°35

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELLI, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

DETALLE		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
INGRESOS														
SALDO INIC. CAJA	\$	569,102.98	\$ 62,295.20	\$ 64,976.81	\$ 49,070.55	\$ 48,143.12	\$ 44,120.93	\$ 42,816.68	\$ 40,250.03	\$ 34,430.16	\$ 41,135.20	\$ 45,584.89	\$ 45,178.91	\$ 51,100.50
VENTA AL CONTADO	\$	676,471.76	\$ 50,735.38	\$ 52,629.50	\$ 50,870.68	\$ 45,661.84	\$ 49,382.44	\$ 46,000.08	\$ 51,953.03	\$ 62,235.40	\$ 58,514.81	\$ 51,614.80	\$ 62,911.87	\$ 93,961.93
COBRANZA	\$	346,830.56	\$ 30,607.26	\$ 31,756.51	\$ 28,047.56	\$ 27,662.49	\$ 25,388.51	\$ 26,018.14	\$ 25,289.64	\$ 27,058.87	\$ 31,929.47	\$ 32,080.37	\$ 28,854.12	\$ 32,137.61
PAGOS ANTICIPADOS	\$	36,457.54	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26	\$ 6,076.26					
TOTAL DE INGRESOS	\$	1,628,862.83	\$ 149,714.10	\$ 155,439.08	\$ 134,065.04	\$ 127,543.71	\$ 124,968.14	\$ 120,911.16	\$ 117,492.70	\$ 123,724.43	\$ 131,579.47	\$ 129,280.06	\$ 136,944.90	\$ 177,200.04
EGRESOS														
COMPRA DE CONTADO	\$	221,243.57	\$ 16,593.27	\$ 17,212.75	\$ 16,637.52	\$ 14,933.94	\$ 16,150.78	\$ 15,044.56	\$ 16,991.51	\$ 20,354.41	\$ 19,137.57	\$ 16,880.88	\$ 20,575.65	\$ 30,730.73
PAGO A PROVEEDORES	\$	333,016.56	\$ 31,339.52	\$ 43,784.47	\$ 25,354.51	\$ 25,387.70	\$ 23,678.59	\$ 23,313.54	\$ 23,396.51	\$ 24,027.05	\$ 28,009.44	\$ 29,618.98	\$ 27,013.84	\$ 28,092.40
IMPUESTO IVA	\$	48,305.57	\$ -	\$ 4,207.31	\$ 4,364.39	\$ 4,218.53	\$ 3,786.58	\$ 4,095.12	\$ 3,814.63	\$ 4,308.29	\$ 5,160.97	\$ 4,852.43	\$ 4,280.24	\$ 5,217.07
RETENCIONES Y PROVISIONES POR PAGAR	\$	2,772.87	\$ 1,386.44	\$ 1,386.44										
PAGO A CUENTA IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$	13,878.72	\$ -	\$ 1,208.81	\$ 1,253.94	\$ 1,212.03	\$ 1,087.93	\$ 1,176.57	\$ 1,095.99	\$ 1,237.82	\$ 1,482.80	\$ 1,394.16	\$ 1,229.76	\$ 1,498.92
OBLIGACIONES FINANCIERAS DE CORTO PLAZO	\$	38,205.59		\$ 6,367.60	\$ 6,367.60	\$ 6,367.60	\$ 6,367.60	\$ 6,367.60	\$ 6,367.60					
IMPUESTOS POR PAGAR	\$	2,723.42	\$ 680.86	\$ 680.86	\$ 680.86	\$ 680.86								
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	91,784.83	\$ 7,495.59	\$ 7,495.59	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 7,454.84	\$ 9,700.05
GASTOS DE VENTA	\$	100,471.15	\$ 8,177.45	\$ 8,230.45	\$ 8,181.24	\$ 8,035.51	\$ 8,139.60	\$ 8,044.97	\$ 8,211.52	\$ 8,499.20	\$ 8,395.11	\$ 8,202.06	\$ 8,518.13	\$ 9,835.90
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$	55,341.37	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 4,541.62	\$ 5,383.57
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	64,320.39	\$ 4,824.03	\$ 5,004.13	\$ 4,836.89	\$ 4,341.63	\$ 4,695.39	\$ 4,373.79	\$ 4,939.81	\$ 5,917.48	\$ 5,563.71	\$ 4,907.65	\$ 5,981.80	\$ 8,934.10
ADQUISICIÓN DE NUEVO EQUIPO Y MOBILIARIO	\$	3,450.00	\$ 3,450.00											
PAGO DE INTERESES BANCARIOS (L.P.)	\$	35,115.32	\$ 3,071.43	\$ 3,045.74	\$ 3,019.85	\$ 2,993.74	\$ 2,967.43	\$ 2,940.90	\$ 2,914.16	\$ 2,887.21	\$ 2,860.03	\$ 2,832.64	\$ 2,805.02	\$ 2,777.18
AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO (L.P.)	\$	39,866.92	\$ 3,177.10	\$ 3,202.78	\$ 3,228.67	\$ 3,254.78	\$ 3,281.09	\$ 3,307.62	\$ 3,334.36	\$ 3,361.31	\$ 3,388.49	\$ 3,415.88	\$ 3,443.50	\$ 3,471.34
TOTAL DE EGRESOS	\$	975,514.04	\$ 84,737.29	\$ 106,368.54	\$ 85,921.92	\$ 83,422.77	\$ 82,151.45	\$ 80,661.13	\$ 83,062.54	\$ 82,589.23	\$ 85,994.58	\$ 84,101.15	\$ 85,844.40	\$ 105,641.26
SALDO FINAL DE EFECTIVO	\$	653,348.80	\$ 64,976.81	\$ 49,070.55	\$ 48,143.12	\$ 44,120.93	\$ 42,816.68	\$ 40,250.03	\$ 34,430.16	\$ 41,135.20	\$ 45,584.89	\$ 45,178.91	\$ 51,100.50	\$ 71,558.78

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación.

El saldo final al mes de diciembre por \$71,558.78 se traslada al Balance General Proforma (Ver cuadro N°38).

xvii. ESTADO DE COSTO DE VENTA PROFORMA

Cuadro N°36

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE VENTA PROFORMA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Materia Prima	\$	489,476.93
Mano de Obra Directa	\$	64,320.39
Costos Indirectos de Fabricación	\$	70,687.41
Costo de Ventas	\$	624,484.72

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El total de costo de venta se lleva al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°37).

xviii. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

Cuadro N°37

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)

Ingresos operacionales		\$	920,996.27
Costo de Producción		\$	624,484.72
Materia Prima	\$	489,476.93	
Mano de Obra Directa	\$	64,320.39	
Costos Indirectos de Fabricación	\$	70,687.41	
Utilidad Bruta		\$	296,511.55
Gastos de Operación		\$	244,409.10
Gastos de Administración	\$	92,217.89	
Gastos de Ventas	\$	117,075.89	
Gastos Financieros	\$	35,115.32	
Utilidad de Operación		\$	52,102.45
Depreciación nuevo equipo de oficina		\$	1,725.00
Utilidad antes de Reserva Legal		\$	50,377.45
Reserva Legal		\$	3,526.42
Utilidad Antes de Impuesto		\$	46,851.03
Impuesto Sobre la Renta		\$	14,055.31
Utilidad del Ejercicio		\$	32,795.72

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

La utilidad del periodo y la reserva legal se llevan al Balance General Proforma (Ver cuadro N°38).

xix. BALANCE GENERAL PROFORMA

Cuadro N°38

**INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA)**

Activo		Pasivo	
Activo corriente	\$ 386,574.81	Pasivo corriente	\$ 85,870.19
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$ 71,558.78	Cuentas por pagar	\$ 61,527.84
Inversiones temporales	\$ 10,804.01	Obligaciones financieras	\$ 16,373.83
Cuentas por cobrar - clientes	\$ 60,273.63	Impuestos por pagar	\$ -
Inventarios	\$ 37,345.66	IVA Débito Fiscal	\$ 7,791.94
Pagos anticipados	\$ 206,592.73	Impuesto por pagar - pago a cuenta	\$ 2,238.71
		Impuesto Sobre la Renta por pagar	\$ (2,062.13)
Activo no corriente	\$ 344,095.65	Pasivo no corriente	\$ 377,329.25
Propiedad planta y equipo	\$ 496,056.66	Obligaciones financieras a largo plazo	\$ 340,042.87
Maquinaria y equipo de producción	\$ 173,348.90	Otros pasivos no corrientes	\$ 37,286.38
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 8,768.86	Total pasivo	\$ 463,199.44
Accesorios y herramientas	\$ 2,362.68	Patrimonio neto	\$ 267,471.02
Vehículos	\$ 93,324.44	Capital social	\$ 106,900.00
Instalaciones	\$ 178,961.90	Reserva legal periodo anterior	\$ 13,157.78
Mejoras a maquinas y equipos de producción	\$ 26,188.68	Reserva legal proyectada	\$ 3,526.42
Mejoras en local de arrendamiento	\$ 13,101.20	Utilidad del presente ejercicio	\$ 32,795.72
Depreciación acumulada	\$ (151,961.01)	Utilidad ejercicios anteriores	\$ 111,091.10
Total activo	\$ 730,670.46	Total pasivo y patrimonio	\$ 730,670.46

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

ANEXO N°5:

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

INDUSTRIAS CÁRNICAS
PINELI, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

JULIO | 2019

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 1 de 15</i>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
I. OBJETIVOS	2
A. GENERAL	
B. ESPECÍFICOS	2
II. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS (MÉTODO ANSI)	3
III. PROCEDIMIENTOS	4
A. FACTURACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO	4
B. COBRO DE LAS VENTAS AL CRÉDITO	7
C. COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	9
D. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	12

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 2 de 15</i>

INTRODUCCIÓN

Las operaciones principales de una compañía se desarrollan mediante una serie de pasos o etapas. Por ende, es de importancia que el recurso humano encargado de cada una de las operaciones tenga un pleno conocimiento de las fases y de las responsabilidades que le competen según el puesto al que pertenece. Es por ello que en las siguientes páginas se describen los procedimientos más trascendentales bajo el entendido que si la empresa requiere diseñar los de otras tareas se guiará por la misma metodología. Además, el presente manual se deberá revisar por lo menos una vez al año a fin de verificar que las operaciones que se detallan en el estén acorde a cambios o mejoras realizadas en los procedimientos descritos.

I. OBJETIVOS

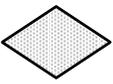
A. GENERAL

Brindar a los empleados de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. una herramienta que les permita tener definidos los pasos a seguir para el desarrollo de los procesos internos que componen las operaciones principales de la empresa.

B. ESPECÍFICOS

1. Establecer un documento que sirva de guía en el cumplimiento de las principales actividades que se ejecutan.
2. Establecer los responsables de cada una de las actividades.
3. Detallar las líneas jerárquicas en cada uno de los procesos descritos.

II. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS (MÉTODO ANSI)

SÍMBOLO	NOMBRE	DEFINICIÓN
	Terminal	Indica el principio o el fin del flujo.
	Operación	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión	Señala un punto del flujo en que son posibles varios caminos.
	Documento	Significa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector	Expresa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Inspección y medición	Simboliza que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Almacenamiento	Depósito y/o resguardo de información o productos.
	Transportación	Muestra el movimiento de personas, material o equipo.

CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 4 de 15</i>

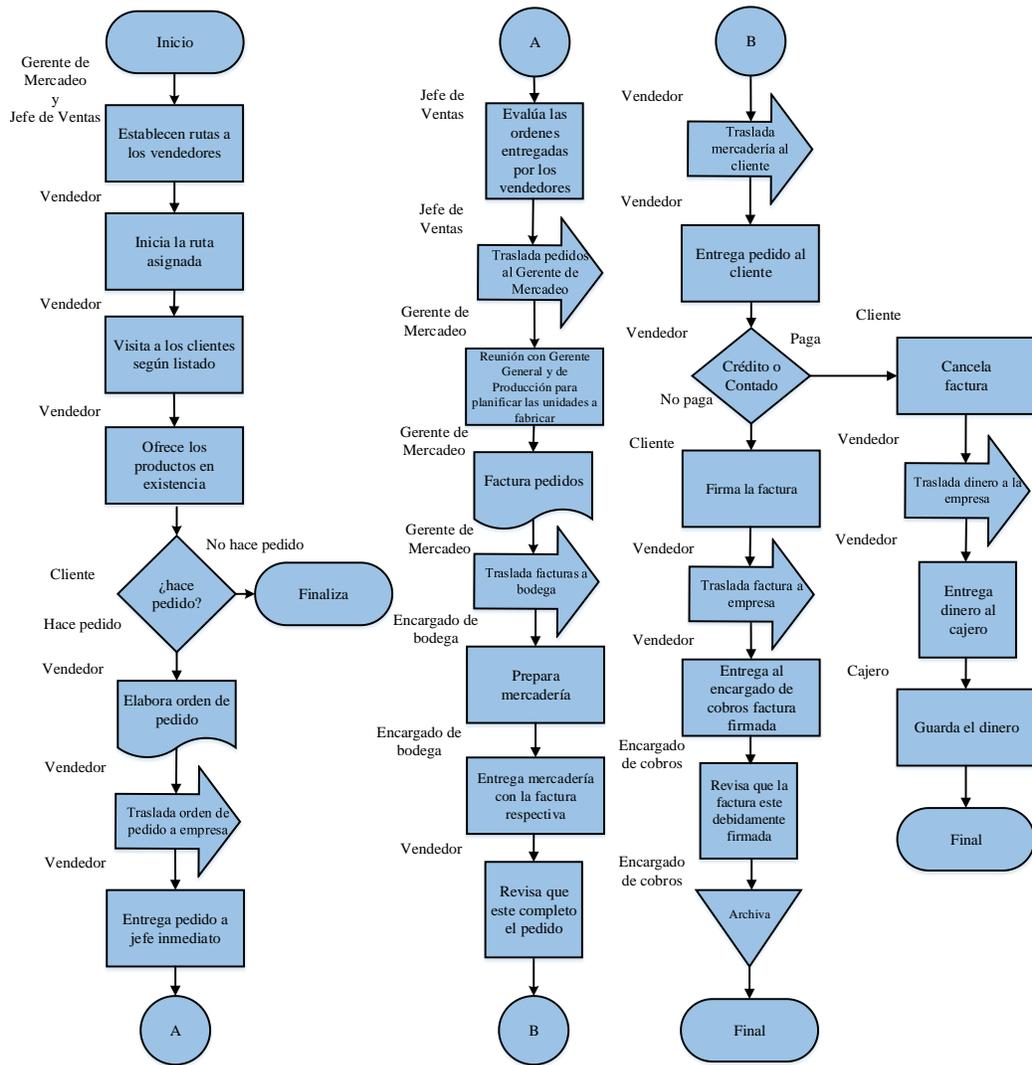
III. PROCEDIMIENTOS

A. FACTURACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Gerente de Mercadeo y Jefe de Ventas	Establecen las rutas de los vendedores.
2	Vendedor	Inicia la ruta asignada.
3	Vendedor	Visita a los clientes según listado recibido.
4	Vendedor	Ofrece los productos en existencia.
5	Cliente	Decide si hará pedido o no.
6	Vendedor	En caso de hacer pedido el cliente elabora la orden correspondiente.
7	Vendedor	Al final del día se traslada a la empresa llevando la solicitud de mercadería.
8	Vendedor	Entrega pedido a su jefe inmediato.
9	Jefe de Ventas	Una vez reunidos todos los pedidos de sus vendedores, los evalúa y los remite al Gerente de Mercadeo.
10	Gerente de Mercadeo	Se reúne con Gerente de Producción y Gerente General para planificar el monto a fabricar según el total de pedidos
11	Gerente de Mercadeo	Factura pedidos.
12	Gerente de Mercadeo	Traslada facturas al Encargado de bodega.
13	Encargado de bodega	Prepara mercadería a entregar según lo solicitado por cada cliente.
14	Encargado de bodega	Entrega mercadería y factura al vendedor responsable.
15	Vendedor	Revisa que los montos y tipos de productos estén de acuerdo a los comprobantes de ventas.
16	Vendedor	Traslada la mercadería al cliente.
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

A. FACTURACIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO (CONTINUACIÓN)

FLUJOGRAMA



Elaborado por:

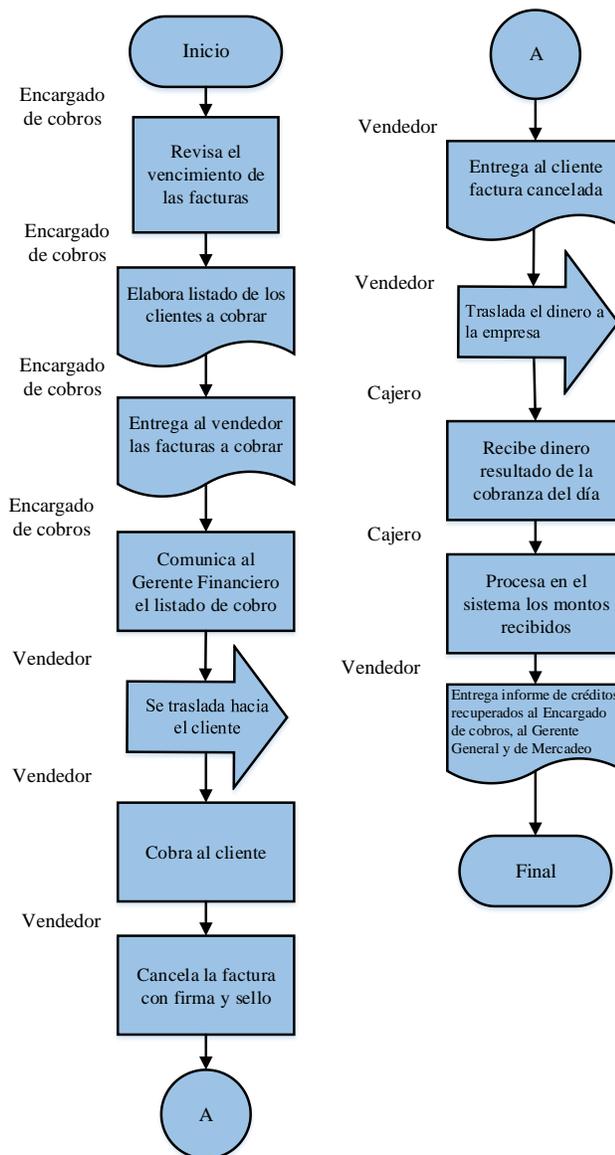
Revisado por:

Autorizado por:

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 7 de 15</i>

B. COBRO DE LAS VENTAS AL CRÉDITO

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Encargado de cobros	Revisa el vencimiento de las facturas.
2	Encargado de cobros	Elabora listado de clientes a cobrar.
3	Encargado de cobros	Entrega al vendedor responsable las facturas vencidas según la respectiva fecha.
4	Encargado de cobros	Comunica al Gerente Financiero el listado de cobros del día y el vendedor responsable de ejecutarlos.
5	Vendedor	Se traslada al negocio del cliente.
6	Vendedor	Cobra al cliente.
7	Vendedor	Procede a cancelar la factura con su firma y sello de la empresa.
8	Vendedor	Entrega al cliente la factura debidamente cancelada.
9	Vendedor	Se traslada a la empresa con los cobros efectuados.
10	Cajero	Recibe el dinero resultado de la cobranza del día.
11	Cajero	Procesa en el sistema informático los montos recibidos.
12	Vendedor	Entrega informe de créditos recuperados al Encargado de cobros, al Gerente General y de Mercadeo.
Elaborado por:		Autorizado por:
Revisado por:		

B. COBRO DE LAS VENTAS AL CRÉDITO (CONTINUACIÓN)**FLUJOGRAMA**

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 9 de 15</i>

C. COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS		
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Elabora la requisición de compra de materia prima y demás insumos.
2	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Remite la requisición al Jefe de Producción.
3	Jefe de Producción	Evalúa la solicitud de compra.
4	Jefe de Producción	Remite la requisición al Gerente de Producción para su evaluación.
5	Gerente de Producción	Evalúa la requisición.
6	Gerente de Producción	Traslada al Gerente Financiero para que efectúe las diferentes cotizaciones.
7	Gerente Financiero	Se pone en contacto con los proveedores para conocer los precios a los cuales ofertan y las condiciones de pago.
8	Gerente Financiero	Una vez reunidas la información se traslada donde el Gerente General para discutirla.
9	Gerente General	Analiza, aprueba y autoriza la compra de materiales e insumos, además de los términos de pago según datos proporcionados por el Gerente Financiero.
10	Gerente Financiero	Elabora orden de compra hacia el abastecedor elegido.
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

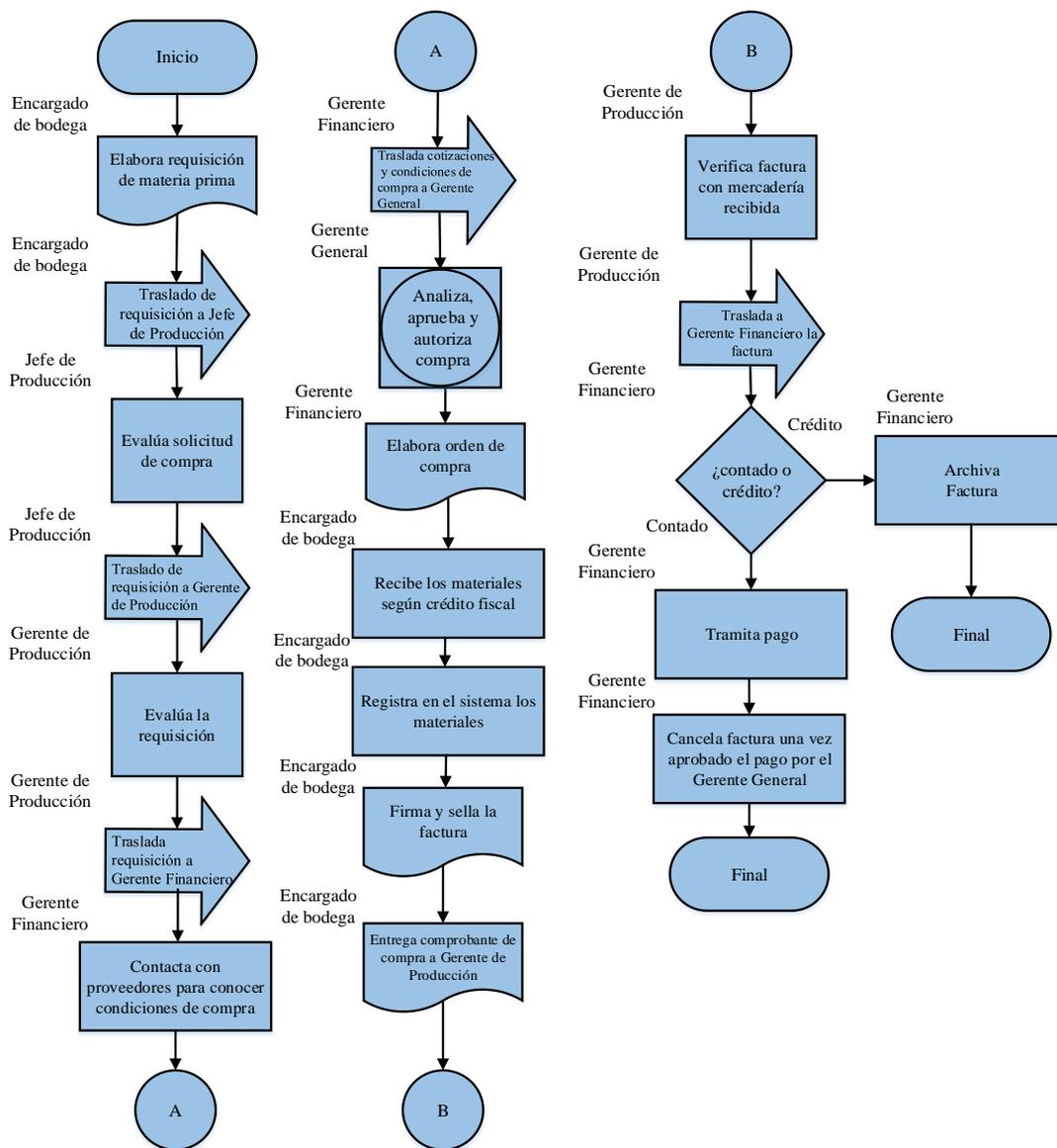
INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 10 de 15</i>

C. COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS (CONTINUACIÓN)

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
11	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Recibe los bienes materiales de acuerdo al respectivo crédito fiscal.
12	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Registra en el sistema los materiales e insumos que ingresan.
13	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Firma y sella la factura correspondiente.
14	Encargado de bodega de materia prima y productos terminados	Entrega a gerente de producción comprobante de compra para que proceda a verificarla.
15	Gerente de Producción	Verifica factura con mercadería recibida.
16	Gerente de Producción	Traslada a gerente financiero factura firmada para que tramite el pago si es al contado o proceda a su archivo si es al crédito.
17	Gerente Financiero	Si es al contado tramita cheque con el Gerente General y si fue al crédito la archiva.
18	Gerente Financiero	Cancela la factura de contado una vez el Gerente General haya autorizado los comprobantes respectivos.
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

C. COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS (CONTINUACIÓN)

FLUJOGRAMA



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 12 de 15</i>

D. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Gerencias de áreas	Presentan requerimientos del nuevo personal al Gerente de Recursos Humanos.
2	Gerente de Recursos Humanos	Traslada solicitud al Gerente General.
3	Gerente General	Analiza propuesta.
4	Gerente General	Si acepta propuesta da inicio el proceso, si rechaza lo finaliza.
5	Gerente de Recursos Humanos	Elabora un programa de reclutamiento y selección de personal, según los requerimientos de las demás gerencias de áreas.
6	Gerente de Recursos Humanos	Traslada al Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal las bases, los requisitos y competencias que deben cumplir los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
7	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Implementa la convocatoria mediante la cual se harán llegar los nuevos empleados a la empresa.
8	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Recibe las hojas de vida de los aspirantes con sus respectivos atestados.
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 13 de 15</i>

**D. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
(CONTINUACIÓN)**

Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
9	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal	Selecciona a los aspirantes que cumplen con los requisitos publicados los cuales pasan al siguiente proceso mientras que el resto es descartado.
10	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Desarrolla el proceso de entrevista a fin de identificar de los candidatos la experiencia, conocimientos, competencias y objetivos que persigue en la empresa.
11	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Aplica examen de conocimientos y médicos en caso que el puesto lo amerite y las bases del concurso lo estipulen.
12	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Una vez terminado el proceso elabora un consolidado de las ponderaciones logradas.
13	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Entrega a Gerente de Recursos Humanos los resultados alcanzados.
14	Gerente de Recursos Humanos	En forma conjunto con el Gerente General y del área interesada evalúan los resultados del proceso para tomar la decisión de si se contrata o se rechaza.
15	Gerente General	En caso de aceptar la propuesta procede a firmarla para autorizar la contratación y caso contrario da por terminado el proceso.
Elaborado por:		Revisado por:
		Autorizado por:

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.	<i>Edición: 01</i> <i>Revisión:00</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Página 14 de 15</i>

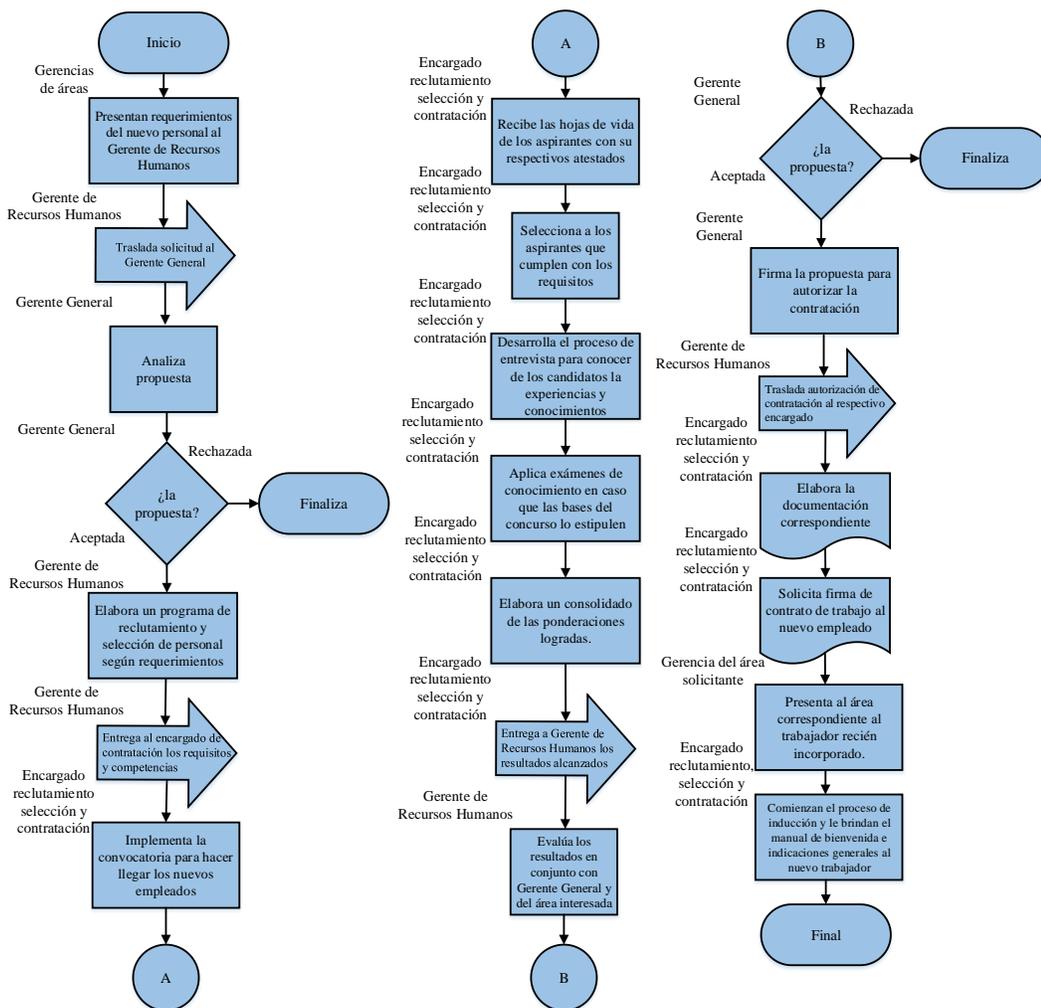
**D. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
(CONTINUACIÓN)**

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
16	Gerente de Recursos Humanos	Traslada autorización de contratación al respectivo encargado para que proceda a ejecutarla.
17	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Elabora la documentación correspondiente para proceder a incorporar al nuevo empleado.
18	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Solicita firma de contrato de trabajo al nuevo empleado.
19	Gerente del área solicitante	Presenta al área correspondiente al trabajador recién incorporado.
20	Encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal y Gerente del área.	Comienzan el proceso de inducción y le brindan el manual de bienvenida e indicaciones generales al contratado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

D. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

FLUJOGRAMA



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

ANEXO N°6:

**PROGRAMA PARA
DESARROLLAR EL
PROCEDIMIENTO DE
COMPRA DE MATERIA
PRIMA E INSUMOS
(GRÁFICA DE GANT)**

ANEXO N°7:

MANUAL DE

BIENVENIDA

INDUSTRIAS CÁRNICAS
PINELI, S.A. DE C.V.

MANUAL DE
BIENVENIDA

JULIO | 2019

INTRODUCCIÓN

El presente manual de bienvenida ha sido diseñado por Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V. con el propósito de que el nuevo personal contratado conozca la importancia que representa para la compañía su integración al equipo de trabajo; es por eso que se le proporciona este documento que contiene la filosofía empresarial, los objetivos que se pretenden alcanzar, la estructura organizativa, entre otras generalidades, variables necesarias para que las jefaturas y subalternos puedan ejecutar de forma adecuada las funciones que les corresponde desempeñar. Además, con el fin de que dicho documento se encuentre actualizado se revisará por lo menos una vez al año para realizar cambios favorables que permitan proporcionar al nuevo empleado información vigente.

I. CARTA DE BIENVENIDA

¡Bienvenido a Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.!

Primeramente, agradecemos que hayas tomado la decisión de pertenecer a nuestro equipo de trabajo. Desde este momento formas parte de una organización que cuenta con más de cuatro años de experiencia en el rubro de cárnicos y que tiene además la visión de seguirse expandiendo por el territorio nacional.

Creemos que una empresa se forma y alcanza objetivos gracias al trabajo de cada una de las personas talentosas que la conforman, ahora tú te sumas al esfuerzo. Es por ello que ponemos a tu disposición los beneficios que como compañía ofrecemos, así como las normas que hacen de la convivencia, una característica de nuestro clima laboral.

En las siguientes páginas te mostramos información que permitirá que te integres de manera rápida y efectiva a las principales operaciones que llevamos a cabo.

Sin más que agregar te deseamos éxitos en tus labores asignadas.

Atentamente,

La Gerencia General

II. OBJETIVOS

A. GENERAL

Proporcionar a los nuevos trabajadores de la empresa un manual que les permita incorporarse y realizar las labores asignadas de forma adecuada.

B. ESPECIFICOS

- Dar a conocer la estructura organizativa y la filosofía de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.
- Detallar los horarios de trabajo y las prestaciones laborales a las que el empleado tiene derecho.
- Describir las obligaciones laborales, así como las prohibiciones del recurso humano en general.

III. FILOSOFÍA Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A. MISIÓN

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades alimenticias de la población salvadoreña a través de la elaboración y comercialización de embutidos con ingredientes y procesos debidamente calificados para que de esta manera nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas, gobierno central y municipal y comunidad en general alcancen los objetivos que proyecten lograr.

B. VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel nacional en la satisfacción de las necesidades alimenticias de los salvadoreños mediante la fabricación y comercialización de embutidos de óptima

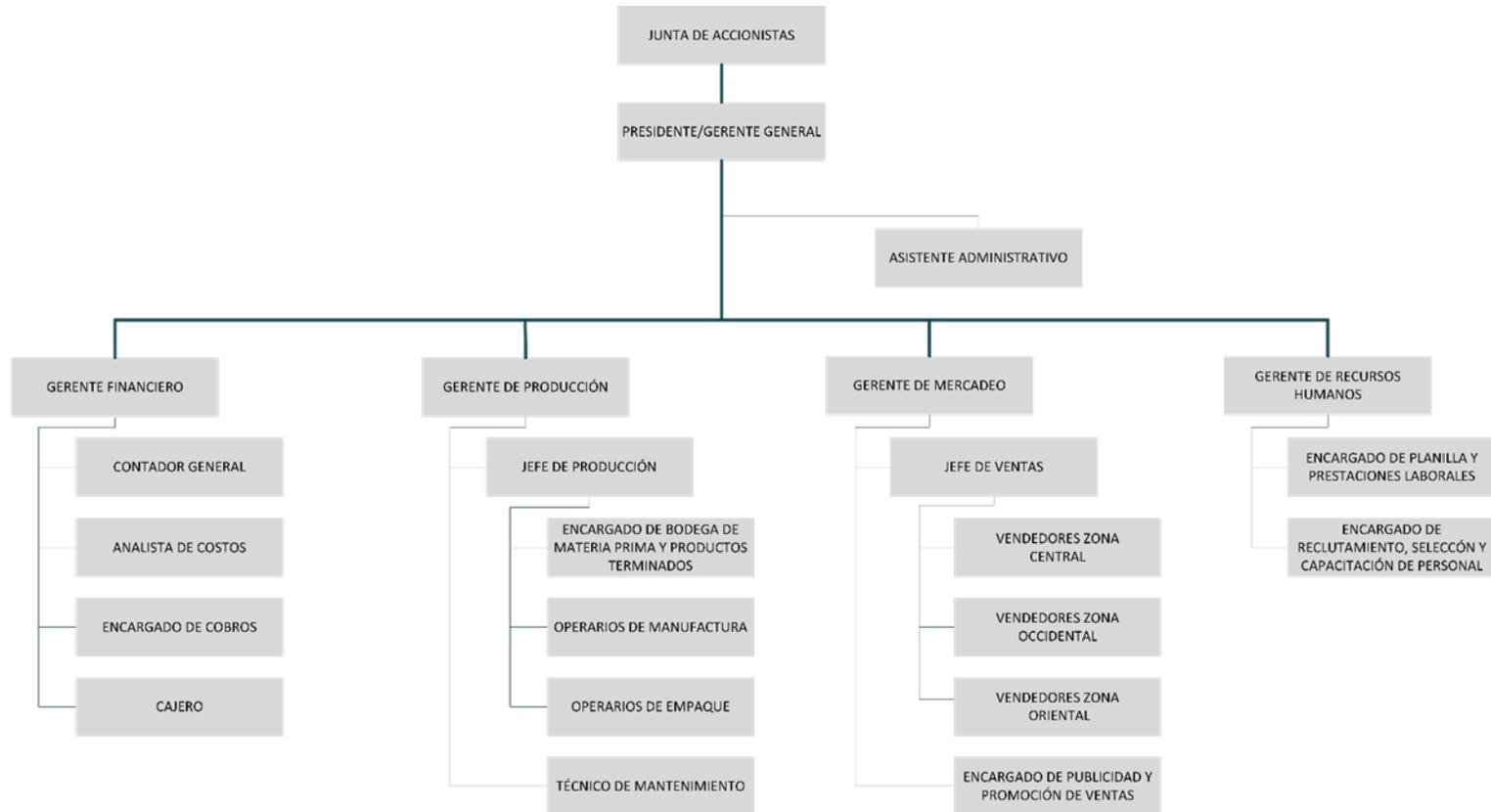
calidad caracterizándonos por la permanente búsqueda de beneficios para nuestros clientes, empleados y demás grupos interesados.

C. VALORES QUE PRÁCTICA LA EMPRESA

- 1. Respeto:** Promover la cooperación mutua en un ambiente de diálogo que defienda la libertad de expresión y pensamiento de cada uno de los integrantes de la empresa y de los clientes a atender.
- 2. Trabajo en equipo:** Llevar a cabo los compromisos y actividades de forma unificada para el cumplimiento de lo planificado.
- 3. Compromiso:** Enfocarse en las necesidades de los clientes como objetivos empresariales primordiales siendo eficientes con el uso de los recursos disponibles.
- 4. Innovación:** Introducir cambios constantes en la oferta de embutidos y en los procesos de trabajo con la finalidad que los consumidores encuentren diversas alternativas para la satisfacción de sus necesidades alimenticias.
- 5. Disciplina:** Ejecutar las operaciones y actividades según los procedimientos y las instrucciones dadas por las jefaturas de cada área funcional.
- 6. Perseverancia:** Realizar un esfuerzo continuo en la búsqueda de soluciones a las dificultades a fin de alcanzar los resultados proyectados.
- 7. Prudencia:** Identificar y evaluar las situaciones que son convenientes y las que no lo son a fin de tomar decisiones oportunas.
- 8. Tolerancia:** Mostrar una actitud de comprensión hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.
- 9. Honestidad:** Fomentar acciones éticas y profesionales en cada una de las actividades a realizar hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- 10. Lealtad:** Esforzarse por lograr las metas de la empresa, los clientes, compañeros de labores y las individuales a nivel personal.
- 11. Responsabilidad:** Cumplir con las funciones administrativas y operativas en el momento oportuno y según las normas de trabajo establecidas.

D. ORGANIGRAMA

A continuación, se expone la representación gráfica de la estructura organizacional de Industrias Cárnicas Pineli, S.A. de C.V.



Elaborado por: Equipo de Investigación

Autorizado por:

Fecha de Elaboración: 01 de octubre de 2019

Línea Jerárquica: —————

Significa: Autoridad Lineal

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ENTIDAD

- 1. Gerencia General:** Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, mercadológicas, financieras y operativas generales, así como resolver los asuntos legales que requiera la compañía. Además, analiza, aprueba y/o avala las diferentes propuestas efectuadas por las gerencias de área, de forma adicional es el único que autoriza cualquier erogación en efectivo o por medio de cheques no importando el monto ni su destino.
- 2. Gerencia Financiera:** Dirige y coordina las actividades monetarias de la entidad a fin de utilizar eficientemente los recursos financieros de los que se disponen. Conjuntamente elabora propuestas y reportes que son presentados al Gerente General. El área está integrada por el contador, analista de costos, cajero y encargado de cobros.
- 3. Gerencia de Producción:** Planifica, organiza, dirige y controla los procesos fabriles, que incluye la requisición de materiales, el mantenimiento de la maquinaria, estándares de calidad, almacenamiento de insumos y productos terminados entre otras actividades. Está conformada por el jefe de producción, encargado de bodega de materia prima y productos terminados, operarios, personal de empaque y técnico de mantenimiento.
- 4. Gerencia de Mercadeo:** Coordina las actividades comerciales de la empresa a fin de promover el sostenimiento e incremento de las ventas. Para ello cuenta con personal capacitado en el área como jefe de ventas, vendedores para las distintas zonas geográficas del país y un encargado de publicidad y promoción.
- 5. Gerencia de Recursos Humanos:** sirve de apoyo a la Gerencia General en la Dirección de las actividades de aprovisionamiento, organización, capacitación y desarrollo del recurso humano de la empresa. La unidad está compuesta por el encargado de planillas y el encargado de reclutamiento, selección y contratación de personal.

V. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

1. Cumplir con las funciones y actividades asignadas según el manual de descripción de puestos y el de organización.
2. Cumplir con el contrato de trabajo firmado.
3. Respetar el horario de ingreso y de salida de la jornada laboral según lo establecido por la compañía.
4. Ser responsable de las herramientas de trabajo brindadas para el desarrollo de las operaciones.
5. Cuidar los bienes muebles e inmuebles de la compañía.
6. Respetar la línea de autoridad y responsabilidad asignadas.
7. Mantener un clima laboral de compañerismo y respeto.
8. Tratar con cordialidad y amabilidad a los proveedores, clientes, socios y demás personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa.
9. Acatar indicaciones y acuerdos emitidos por la alta gerencia.
10. Comunicar cualquier anomalía que se de en la realización de las tareas y que puedan afectar la consecución de los planes previamente establecidos.
11. Cumplir con las normas de higiene y seguridad industrial.
12. Fomentar el trabajo en equipo.

VI. PROHIBICIONES

1. Usar para fines personales las herramientas y los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
2. Asistir a las labores diarias en estado de ebriedad o con el estado de ánimo alterado por el uso de drogas.
3. Divulgar información confidencial de la compañía.
4. Ausentarse de las labores cotidianas sin previa autorización o justificación.
5. Provocar riñas o pleitos entre los trabajadores.
6. Faltar el respeto a las autoridades designadas o establecidas por el Gerente General.

7. Expresarse hacia otro empleado con sobrenombres o con palabras soeces.
8. Ingerir bebidas alcohólicas, drogas y fumar cigarrillos de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la empresa o portando el uniforme de la misma.
9. Portar armas de fuego o de cualquier tipo que altere la seguridad, el orden y bienestar del resto del recurso humano; esto mientras esté dentro su jornada laboral con excepción que la función que desempeñe lo amerite y que esté debidamente autorizado por la gerencia general.
10. Permanecer en la entidad en horarios que no son laborales.
11. Fomentar huelgas.
12. Ingresar a personas a las instalaciones de la empresa que no son parte del equipo de trabajo sin la debida autorización.
13. El uso de celulares durante el desarrollo de la jornada laboral a menos que sean requeridos para ejecutar el trabajo asignado.
14. Realizar actos considerados inmorales dentro de las instalaciones de la organización.

VII. PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA

De tipo legal:

1. Según el artículo 186 de la Constitución de la Republica se establece el seguro social obligatorio; por lo cual todo empleado está afiliado y cotiza el 3% de su salario al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), mientras que por el mismo concepto la empresa aporta el 7.5% (según el Art 29 inciso 3 de la Ley del Seguro Social).
2. Los trabajadores están incorporados al sistema privado de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), siendo la aportación de su salario el 7.25% y por el mismo rubro el patrono el 7.75% (según el Art 16 de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones).
3. En casos de enfermedad o accidente de trabajo, que provoque incapacidad para el

empleado, se regirá por las disposiciones dictadas por la Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgo Profesional.

4. Los empleados que tengan al 12 de diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo, y los que tengan menos de forma proporcional. (Artículo 196,197 y 198 del Código de Trabajo).
5. Todo trabajador gozará de quince días en concepto de vacaciones al cumplir un año laboral los cuales le serán pagados de acuerdo al salario vigente a ese período y de conformidad a lo dictado por el Código de Trabajo. (Artículo 177 del Código de Trabajo).

VIII. CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADOS

La integración de un nuevo empleado se legaliza a través de la firma de un contrato de trabajo en el cual se establecen generalidades como las siguientes:

1. Horario de trabajo

- a) Horario de trabajo para el personal administrativo y de producción: 8:00 am a 12 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm (1 hora de almuerzo).
- b) Horario de los vendedores y el encargado de bodega de materia prima y productos terminados: 8:00 am a 12 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm (1 hora de almuerzo).
- c) Sábado de 8:00 am a 12:00 del mediodía aplica para todo el personal.

2. Forma de pago

El empleado pasa por la oficina del encargado de planilla a retirar y firmar su boleta de pago la cual especifica el salario, los descuentos de ley y la diferencia a recibir después de las deducciones. Se deposita de forma quincenal en la cuenta bancaria establecida a tal por la empresa.

3. Días de asueto:

Día	Mes	Asueto por
1	Enero	Año nuevo
Jueves, Viernes y Sábado	Abril	Semana Santa
1	Mayo	Día del trabajo
10	Mayo	Día de la madre
17	Junio	Día del padre
3-6	Agosto	Fiestas Patronales de San Salvador
15	Septiembre	Día de la independencia
2	Noviembre	Día de los difuntos
25	Diciembre	Navidad

ANEXO N°8: LISTADO DE BOLSAS DE TRABAJO

N°	BOLSA DE TRABAJO	SITIO WEB
1	LinkedIn Jobs El Salvador	https://sv.linkedin.com/jobs
2	Tecoloco	https://www.tecoloco.com.sv
3	Computrabajo El Salvador	https://www.sv.computrabajo.com
4	Un Mejor Empleo	https://www.unmejorempleo.com.sv/
5	Quiero Aplicar	https://sv.quieroaplicar.com/
6	Jooble El Salvador	https://sv.jooble.org/
7	Acción Trabajo El Salvador	https://acciontrabajo.com.sv
8	Bolsa de Trabajo Universidad de El Salvador (BTUES)	www.Proyeccion-social.ues.edu.sv/index.php/btues

Fuente: Cuadro elaborado por equipo de investigación

**ANEXO N°9:
FORMATOS
DE INFORMES**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA

Nombre
Sexo
Edad
Estado Familiar
Profesión/oficio
Domicilio
Residencia
Nacionalidad
DUI No.
Expedido en
El De
Otros datos
NIT

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONO

Nombre
Sexo
Edad
Estado Familiar
Profesión/oficio
Domicilio
Residencia
Nacionalidad
DUI No.
Expedido en
El De
Otros datos
NIT
Actividad económica de la empresa

NOSOTROS _____
(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por:

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____ Fecha desde la cual la persona trabajadora **presta servicios** al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

y el trabajador habitará en:

_____ dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento.

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en

(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____
(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

_____ Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

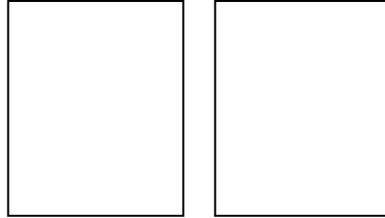
j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____
(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____.

(f) _____ (f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL (LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

Two empty rectangular boxes, one on the left and one on the right, intended for the worker's fingerprints.

Huellas dactilares del trabajador (a)

CONTROL DE ASISTENCIA

Nombre del empleado: _____

Unidad a la que pertenece: _____

Jefe inmediato: _____

Mes en curso: _____

FECHA	TURNO DE LA MAÑANA		TURNO DE LA TARDE		HORAS EXTRAS	TOTAL DE HORAS
	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA		
01-may						
02-may						
03-may						
04-may						
05-may						
06-may						
07-may						
08-may						
09-may						
10-may						
11-may						
12-may						
13-may						
14-may						
15-may						
PRIMERA QUINCENA						
16-may						
17-may						
18-may						
19-may						
20-may						
21-may						
22-may						
23-may						
24-may						
25-may						
26-may						
27-may						
28-may						
29-may						
30-may						
31-may						
SEGUNDA QUINCENA						

HORAS LABORADAS EN EL MES

COMPROBANTE DE PAGO

Período: Mayo 2018

Código empleado:

Nombre:

Puesto que ejerce

Unidad administrativa:

Jefe inmediato:

Salario mensual:

<u>Quincena</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Descuentos de ley</u>	<u>Otros descuentos</u>	<u>Devengado</u>
Primera Quincena 15-05-2018				
Segunda Quincena 30-05-2018				

TOTAL
DEVENGADO

Firma de recibido: _____

REQUISICIÓN DE PERSONAL

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de requisición: _____ No. de requisición: _____

Nombre del puesto: _____

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Departamento que solicita: _____

Tipo de vacante:

Permanente: _____ Temporal: _____

Puesto: _____

Horario: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Escolaridad Mínima: _____

Experiencia requerida: _____

Otras características: _____

Habilidades específicas: _____

Sueldo: _____

Motivo de reemplazo

Renuncia Cambio Promoción

Baja Plaza de nueva creación

A quien reemplaza: _____

Fecha en que se desea contratar: _____

Autorizaciones

Gerencia que solicita

Gerencia de Recursos
Humanos

Gerente General

ANEXO N° 10:

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A. EVALUADO	
Nombre:	Miguel Abrego
Área o departamento:	Finanzas
Puesto de trabajo:	Analista de costos
Fecha de inicio en puesto actual:	Enero 2017
B. EVALUADOR	
Nombre:	Ester Martínez
Puesto de trabajo:	Gerente de Finanzas
Fecha de evaluación:	8 de julio de 2018
Periodo evaluado:	Enero – junio de 2018

C. INDICACIONES

1. Lea atentamente la descripción de cada uno de los factores sobre los cuales será evaluado el empleado.
2. Determine y asigne el puntaje que mejor refleje el desempeño mostrado por el trabajador en cada factor y multiplíquelo por su ponderación correspondiente.
3. Sume los puntajes ponderados de cada factor y establezca de acuerdo a la tabla de resultados la calificación respectiva .

D. PONDERACIÓN DE FACTORES

Nº	Factor	Ponderación
1	Puntualidad/asistencia	0.10
2	Productividad	0.20
3	Conocimiento del trabajo y habilidades	0.10
4	Ejecución de tareas	0.15
5	Iniciativa	0.05
6	Comunicación	0.05
7	Calidad	0.15
8	Trabajo en equipo	0.10
9	Relaciones interpersonales	0.10
TOTAL		1.00

E. ESCALA DE VALORACIÓN DE FACTORES		
Calificación	Descripción	Puntaje
Excelente	El nivel de desempeño del factor evaluado supera el estándar establecido.	5
Muy bueno	El nivel de desempeño del factor evaluado a menudo supera el estándar establecido.	4
Bueno	El nivel de desempeño del factor evaluado cumple con el estándar establecido.	3
Mejorable	El nivel de desempeño del factor evaluado no cumple totalmente con el estándar establecido.	2
Insatisfactorio	El nivel de desempeño del factor evaluado está constantemente por debajo del estándar establecido.	1

F. CALIFICACIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN	PON.	PUN.	PUN. PON.
PUNTUALIDAD/ASISTENCIA			
Asistencia regular y puntual de acuerdo con los días y horas de operación de la empresa. Solicita permisos de inasistencia con suficiente antelación.	0.10	3	0.30
PRODUCTIVIDAD			
Genera resultados específicos eficiente y efectivamente tanto en condiciones normales y de presión.	0.20	4	0.80
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Y HABILIDADES			
Comprende las funciones, los requisitos, las herramientas y los procesos de trabajo asociados con el puesto.	0.10	4	0.40
EJECUCIÓN DE TAREAS			
Muestra capacidad de hacer las cosas. Completa actividades de forma oportuna y de acuerdo con el cronograma, supera obstáculos, propone soluciones en lugar de excusas.	0.15	3	0.45
INICIATIVA			
Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas. Demuestra criterio de juzgar si es	0.05	3	0.15

apropiado actuar de manera rápida e independiente, o después de consultar con su superior.			
COMUNICACIÓN			
Exhibe buenas habilidades orales, de escritura y de escucha.	0.05	3	0.15
CALIDAD			
Muestra cuidado, esmero y preocupación en la ejecución de las labores asignadas. Baja frecuencia e incidencia de errores.	0.15	3	0.45
TRABAJO EN EQUIPO			
Dispuesto a compartir responsabilidades con compañeros de trabajo en la realización de tareas con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, especialmente en situaciones bajo presión.	0.10	4	0.40
RELACIONES INTERPERSONALES			
Establece y mantiene excelentes relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y público en general.	0.10	4	0.40
TOTAL	1.00	-	3.5

G. TABLA DE RESULTADOS			
CALIFICACIÓN			PUNTAJE PONDERADO
Insatisfactorio	No cumple con las expectativas	El nivel de desempeño para completar las tareas está constantemente por debajo del estándar a pesar de la supervisión, el entrenamiento y la capacitación.	De 1.00 a 1.99
Mejorable	Cumple parcialmente con las expectativas	Usualmente no cumple con los principales requerimientos exigidos por el puesto. Demuestra capacidad para completar algunas tareas pero necesita supervisión.	De 2.00 a 2.99
Bueno	Cumple con las expectativas	Cumple con los requerimientos de desempeño de la posición de forma satisfactoria y oportuna.	De 3.00 a 3.99

Muy bueno	Supera las expectativas	A menudo supera el estándar de rendimiento para la realización de las tareas requeridas por el puesto.	De 4.00 a 4.99
Excelente	Desempeño excepcional	El nivel de desempeño en la realización de <i>todas</i> las tareas exigidas por el puesto supera el estándar establecido.	5.00

H. RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN	
PUNTAJE PONDERADO OBTENIDO	3.50
CALIFICACIÓN:	Bueno

Evaluador: _____

Fecha: _____

Revisado por: _____

Fecha: _____

He recibido y revisado esta evaluación de mi desempeño.

Evaluado: _____

Fecha: _____

ANEXO N°11:

BALANCE

GENERAL Y

ESTADO DE

RESULTADOS

HISTÓRICOS

INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América



A C T I V O

ACTIVO CORRIENTE		\$ 396,345.31
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 62,295.20	
Inversiones Temporales	\$ 10,804.01	
Cuentas por Cobrar	\$ 42,850.17	
Inventario	\$ 37,345.66	
Pagos Anticipados	\$ 243,050.27	
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 374,754.49
Propiedad Planta y Equipo	\$ 374,754.49	
Total Activos		\$ 771,099.80

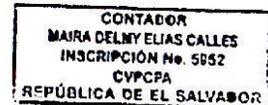
P A S I V O

PASIVO CORRIENTE		\$ 122,754.75
Cuentas por Pagar	\$ 62,679.04	
Retenciones y Provisiones por Pagar	\$ 2,772.87	
Obligaciones Financieras	\$ 54,579.42	
Impuestos por pagar	\$ 2,723.42	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 417,196.17
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	\$ 379,909.79	
Otros Pasivos no Corrientes	\$ 37,286.38	
PATRIMONIO NETO		\$ 231,148.88
Capital Social	\$ 106,900.00	
Reserva Legal	\$ 13,157.78	
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 80,258.34	
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 30,832.76	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 771,099.80

Lic. Rigoberto Rincón Lorenzana
 Representante Legal

Leda. Maira Delmy Elías Calles
 Contador

Lic. Carlos Antonio Gutiérrez Santiago
 Auditor Externo



INDUSTRIAS CÁRNICAS PINELI, S.A. DE C.V.**ESTADOS DE RESULTADOS /**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2018 y 2017
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

	2,018 /	2,017 /
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	\$ 801,294.72	\$ 755,915.56
<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>		
Gastos de Fabricación	\$ 51,975.33	\$ 47,015.01
Materia Prima	\$ 425,859.79	\$ 432,894.01
Mano de Obra Directa	\$ 55,960.69	\$ 44,150.45
	<u>\$ 533,795.81</u>	<u>\$ 524,059.47</u>
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	\$ 267,498.91	\$ 231,856.09
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
Gastos de Ventas	\$ 112,983.77	\$ 90,248.72
Gastos de Administración	\$ 67,647.44	\$ 78,187.62
Gastos Financieros	\$ 36,857.10	\$ 20,703.63
	<u>\$ 217,488.31</u>	<u>\$ 189,139.97</u>
<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>	\$ 50,010.60	\$ 42,716.12
Más		
<u>OTROS INGRESOS</u>		
Ingresos Financieros	\$ 41.53	\$ 4.50
<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA</u>	\$ 50,052.13	\$ 42,720.62
Menos		
Reserva Legal	\$ 3,928.28	\$ 2,990.44
Impuesto Sobre la Renta	\$ 15,291.09	\$ 14,107.16
	<u>\$ 30,832.76</u>	<u>\$ 25,623.02</u>
<u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u>	\$ 30,832.76	\$ 25,623.02
Utilidad Neta por Acción	\$ 2.88	\$ 2.40

LAS NOTAS EXPLICATIVAS SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS



7- PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Esta Cuenta registra los activos valuados al costo de adquisición, los cuales se detallan a continuación:

	2,018 ✓	2,017 ✓
<u>BIENES INMUEBLES</u>		
Terreno	\$ 170,000.00	\$ 170,000.00
Instalaciones	\$ 8,961.90	\$ 8,961.90
	<u>\$ 178,961.90</u>	<u>\$ 178,961.90</u>
<u>BIENES MUEBLES</u>		
Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 173,348.90	\$ 131,528.90
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 5,318.86	\$ 4,868.86
Accesorios y Herramientas	\$ 2,362.68	\$ 2,362.68
Vehículos	\$ 93,324.44	\$ 78,101.52
Mejoras a Maquina y Eq. de Producción	\$ 26,188.68	\$ 534.69
Mejoras en local de arrendamiento	\$ 13,101.20	\$ -
TOTAL	<u>\$ 313,644.76</u>	<u>\$ 217,396.65</u>
<u>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</u>		
Maquinaria y Equipo de Producción	\$ (68,484.05)	\$ (53,286.78)
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ (4,929.72)	\$ (4,496.66)
Accesorios y Herramientas	\$ (2,148.82)	\$ (2,000.05)
Vehículos	\$ (42,289.58)	\$ (25,684.84)
TOTAL NETO	<u>\$ (117,852.17)</u>	<u>\$ (85,468.33)</u>
TOTAL	<u>\$ 374,754.49</u>	<u>\$ 310,890.22</u>

ANEXO N°12: CARTA DE COMPROMISO

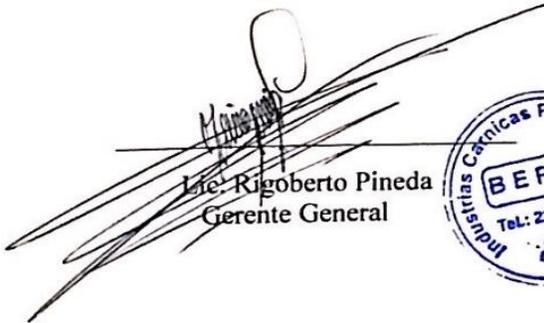
San Salvador, 02 de julio del 2019

Lic. Rafael Arístides Campos
Coordinador General de Seminario de Graduación
Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador

Por medio de la presente hago de su conocimiento que como Industrias Cárnicas Pinell S.A. de C.V. brindaremos la información y asistencia necesaria para la realización del trabajo de graduación de los estudiantes: Miguel Edgardo Abrego León y Ester Eunice Martínez Láinez, titulado: “Diseño de un modelo de gestión administrativa para la toma de decisiones en la pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos del Área Metropolitana de San Salvador: Caso ilustrativo”.

Sin más que agregar se extiende la presente para los fines que se estimen convenientes.

Atentamente,


Lic. Rigoberto Pineda
Gerente General



