

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
(UNI - IES)**



**TRABAJO MONOGRAFICO PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIEROS EN SISTEMAS**

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL  
Y PRODUCTIVO PARA LA MICROEMPRESA  
MARROQUINERA XALTEVA**

**ELABORADO POR:**

**BR. MARIA JOSE MARIN CANALES  
BR. WILDER JOSUÉ GONZALEZ GOMEZ  
BR. MARTÍN JOSE FLORES GONZALEZ**

**TUTOR: Msc. GONZALO DE JESUS ZUNIGA MORALES**

**MANAGUA, JUNIO DEL 2005**



## AGRADECIMIENTO

---

*Todo nuestro agradecimiento va dirigido a:*

- *Nuestros padres: por su ayuda incondicional, por sus consejos y apoyos morales que han hecho que nosotros perseveremos con éxito nuestras metas.*
- *Nuestros profesores por proveernos el pan del saber, elemento fundamental en nuestra enseñanza, que cada día nos guían por el camino del bien y del profesionalismo. Especialmente a nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúñiga Morales, por su apoyo en la elaboración de este trabajo.*

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

---

El presente trabajo tiene como objetivo dar solución a la problemática más relevante de la Microempresa Marroquinera Xalteva, a través del Diseño de un Plan de Mejoramiento en las funciones de Organización, Producción, Finanzas y Mercadeo.

Para tal fin se realizó un Diagnóstico Empresarial por medio de la investigación de campo realizada a través de encuestas, entrevistas y observaciones, que permitieron exponer la verdadera situación de la Microempresa Marroquinera Xalteva, en cada una de las funciones administrativas mencionadas al principio, con lo que se ha detectado desconocimiento en ciertas áreas, fallas y debilidades en su funcionamiento. Tomando en consideración lo teórico y la investigación de la realidad que viven, se llegó a una serie de recomendaciones de la situación imperante y que reflejan la situación en que se encuentran y es a través del Diseño del Plan de Mejoramiento que dichas recomendaciones son puestas en prácticas.

El primer Capítulo titulado “Enfoque Sistémico” tiene como propósito mostrar de manera ordenada el análisis de la situación actual de la Microempresa Marroquinera Xalteva (Sistemas de Estudio) y brindar una solución a los problemas encontrados, a través de la metodología sistémica.

El segundo Capítulo titulado “Diagnostico Empresarial” aplicado a las áreas de organización, producción, finanzas y mercadeo, se analiza la situación actual de microempresa Marroquinera Xalteva a nivel interno y externo, lo que permite mostrar de forma mas clara el entorno en que se desenvuelve, permitiendo así detectar las fallas y debilidades actuales sobre las cuales debe diseñarse el plan de mejoramiento.

El tercer Capítulo titulado “Mejoras Organizacionales” consiste en elaborar una misión y visión de la Microempresa Marroquinera, así como también las fichas ocupacionales, todo esto con el propósito de establecer las metas y objetivos a seguir, así como también definir las funciones específicas para cada uno de los puestos de trabajo y de

esta forma evitar los traslapes de funciones, para alcanzar la eficiencia y eficacia operacional.

En el cuarto Capitulo titulado “Mejoras Productivas” se llevará acabo un estudio del trabajo y se determinaran los equipos requeridos para mejorar los problemas detectados en la producción, con el propósito de elevar la productividad y mejorar la calidad de los procesos productivos.

El quinto Capitulo titulado “Diseño de Pagina Web” consiste en la realización de un sitio Web para Marroquinería Xalteva como parte de la publicidad, ya que la mayor parte de sus clientes finales son turistas extranjeros.

En el sexto Capitulo titulado “Evaluación Financiera” se estudia la factibilidad del Plan de Mejoramiento desde el punto de vista de sus resultados financieros. Por consiguiente los ingresos y costos se calculan en términos monetarios a los precios de mercado vigente.

El diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo, presenta soluciones de fácil aplicación por la forma sencilla en que se han elaborado, cuyo objetivo primordial es ofrecer un aporte, que al ponerlas en práctica rendirán frutos en beneficios de la Microempresa Marroquinera Xalteva.



# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>II. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>III. Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>IV. Antecedentes.....</b>	<b>15</b>
<b>V. Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Ingeniería de Sistema.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2 Organización.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2.1 Identificación de la Estructura Organizativa.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2.2 Funcionabilidad de la Estructura Organizativa.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.3 Los Principios Organizativos.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.4 Principios de Unidad de Mando.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.5 Principio de Equilibrio Dirección – Control.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2.6 Principio de Tramo de Control.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2.7 Funciones del Proceso Administrativo.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2.8 La Centralización y Descentralización de Funciones.....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Producción.....</b>	<b>25</b>
<b>5.4 Mercadotecnia.....</b>	<b>27</b>
<b>5.4.1 Situación Actual del Mercado.....</b>	<b>27</b>
<b>5.4.2 Análisis de la Oferta y la Demanda.....</b>	<b>27</b>
<b>5.5 Finanzas.....</b>	<b>30</b>
<b>5.5.1 Índices Financieros.....</b>	<b>30</b>
<b>5.6 Informática.....</b>	<b>35</b>
 <b>CAPITULO I: ENFOQUE SISTEMICO</b>	
<b>1.1 Definición del Sistema:.....</b>	<b>37</b>
<b>1.1.2 Ilustración del Sistema y sus Integrantes:.....</b>	<b>37</b>
<b>1.2 Descripción de la Situación Actual del Sistema:.....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.1 Elementos internos del Sistema.....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.2 Elementos externos del Sistema.....</b>	<b>38</b>
<b>1.3 Determinación y Análisis del Problema.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.1 Árbol de Problema:.....</b>	<b>40</b>
<b>1.3.2 Definición del Problema.....</b>	<b>42</b>
<b>1.4 Selección de los Objetivos.....</b>	<b>42</b>
<b>1.4.1 Análisis de los Objetivos.....</b>	<b>42</b>
<b>1.5 Planteamiento de Alternativas de Solución al Problema.....</b>	<b>45</b>
<b>1.5.1 Solución al Problema.....</b>	<b>46</b>
 <b>CAPITULO II: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL</b>	
<b>2.1 El enfoque del diagnostico.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2 Análisis de la estructura organizacional.....</b>	<b>49</b>



<b>2.2.1</b>	Recursos Humanos.....	51
<b>2.2.1.1</b>	Evaluación del desempeño.....	51
<b>2.2.1.2</b>	Reclutamiento.....	52
<b>2.2.1.3</b>	Salarios.....	52
<b>2.2.1.4</b>	Análisis y descripción de cargos.....	53
<b>2.2.1.5</b>	Evaluación de puestos.....	53
<b>2.2.2</b>	Manejo de la Información.....	53
<b>2.2.3</b>	Organigramas.....	54
<b>2.2.4</b>	Medio Ambiente.....	55
<b>2.3</b>	Análisis de la producción.....	56
<b>2.3.1</b>	Materia Prima e Insumos Necesarios.....	56
<b>2.3.1.1</b>	Materia Prima.....	56
<b>2.3.1.2</b>	Materiales Indirectos.....	57
<b>2.3.1.3</b>	Disponibilidad de Materias Primas e Insumos.....	58
<b>2.3.2</b>	Maquinarias y Equipos existentes.....	59
<b>2.3.3</b>	Fases de los procesos de producción.....	60
<b>2.3.3.1</b>	Proceso de Producción.....	61
<b>2.3.4</b>	Control de la Producción.....	66
<b>2.3.5</b>	Condiciones Ambientales de Trabajo.....	67
<b>2.3.5.1</b>	Limpieza de los establecimientos de Trabajo.....	67
<b>2.3.5.2</b>	Iluminación.....	67
<b>2.3.5.3</b>	Ruido.....	68
<b>2.3.5.4</b>	Prevención de accidentes.....	68
<b>2.4</b>	Finanzas.....	69
<b>2.4.1</b>	Análisis de la liquidez.....	71
<b>2.4.1.1</b>	Capital de Trabajo Neto.....	71
<b>2.4.1.2</b>	Razón Circulante.....	71
<b>2.4.1.3</b>	Razón Rápida (Prueba del Ácido).....	72
<b>2.4.2</b>	Análisis de la actividad.....	73
<b>2.4.2.1</b>	Rotación de Inventarios.....	73
<b>2.4.2.2</b>	Periodo Promedio de Cobro.....	74
<b>2.4.2.3</b>	Periodo Promedio de Pago.....	75
<b>2.4.2.4</b>	Rotación de Activos Totales.....	76
<b>2.4.3</b>	Análisis de deuda.....	76
<b>2.4.3.1</b>	Razón de Deuda.....	76
<b>2.4.4</b>	Análisis de la rentabilidad.....	77
<b>2.4.4.1</b>	Margen de Utilidad Bruta.....	77
<b>2.4.4.2</b>	Margen de Utilidad Operativa.....	78
<b>2.4.4.3</b>	Margen de Utilidad Neta.....	78
<b>2.4.4.4</b>	Rendimiento sobre los activos (RSA).....	79
<b>2.4.4.5</b>	Rendimiento sobre el capital contable (RSC).....	79
<b>2.4.5</b>	Resumen de todas las Razones.....	82
<b>2.5</b>	Análisis del mercado.....	83
<b>2.5.1</b>	Descripción del Producto.....	83
<b>2.5.2</b>	Precio.....	83
<b>2.5.3</b>	Publicidad.....	84
<b>2.5.4</b>	Ventas y Canales de Distribución.....	84



2.5.5	Segmento de Mercado.....	85
2.5.6	Competencia.....	85
2.5.7	Análisis de la localización actual de la Microempresa.....	87
2.5.7.1	Localización de la Planta.....	87
2.6	Matriz FODA.....	89
2.7	Conclusiones y recomendaciones del diagnostico.....	91
2.7.1	Conclusiones.....	91
2.7.1.1	Área de Organización.....	91
2.7.1.2	Área de Producción.....	92
2.7.1.3	Área de Finanzas.....	92
2.7.1.4	Área de Mercadeo.....	93
2.7.1.5	Área de Personal.....	93
2.7.2	Recomendaciones.....	94

### **CAPITULO III. MEJORAS ORGANIZACIONALES**

3.1	Planteamiento de Misión.....	96
3.1.1	Propuesta de Misión.....	97
3.2	Planteamiento de la Visión.....	97
3.2.1	Propuesta de Visión.....	97
3.3	Estructura Organizacional.....	98
3.3.1	Descripción de Funciones.....	98
3.3.2	Selección de Funciones por Puestos.....	99
3.4	Organigrama Funcional Propuesto.....	102
3.4.1	Dirección.....	102
3.4.2	Personal.....	103
3.4.3	Fichas ocupacionales.....	103
3.5	Catalogo de Cuentas.....	110
3.5.1	Instructivo del catalogo de cuentas.....	110
3.5.2	Cuentas del balance general.....	111
3.5.3	Cuentas del estado de resultado.....	114
3.5.4	Modelo de balance general para marroquinería xalteva.....	116
3.5.5	Modelo del estado de resultado para marroquinería xalteva.....	117
3.5.6	Formulario para el registro y control de las operaciones.....	118
3.5.6.1	Registro de venta.....	118
3.5.6.2	Hoja de control de producción y costos de mano de obra.....	119
3.5.6.3	Registro de anticipos o diarios.....	120
3.5.6.4	Control de inventario de materia prima.....	121
3.5.6.5	Planilla de salarios.....	122
3.5.6.6	Registro de gastos semanal.....	123

### **CAPITULO IV. MEJORAS PRODUCTIVAS**

4.1	Estudio de métodos y selección de trabajo.....	125
4.1.1	Seleccionar el Trabajo que se va ha estudiar.....	125
4.1.2	Descripción del proceso actual.....	125
4.1.3	Registrar.....	125



4.1.4	Idear un nuevo método.....	126
4.1.5	Consideraciones de índole económico.....	127
4.1.6	Las Reacciones Humanas.....	129
4.2	Estudio de tiempos.....	129
4.2.1	Ficha explicativa de los procesos a evaluar.....	130
4.2.2	Cronometraje de tiempos.....	131
4.2.3	Tiempos Promedios de cada proceso por artículo.....	135
4.2.4	Determinación de la capacidad actual de producción sin plan de mejoram. ....	135
4.2.5	Determinación de la capacidad de producción con plan de mejoramiento... ..	136
4.2.6	Tiempos promedio de cada proceso por articulo con plan de mejoram.....	137
4.3	Proyección de la Demanda.....	138
4.3.1	Comparación entre la demanda y la capacidad actual.....	139

## **CAPITULO V: DISEÑO DE PÁGINA WEB**

5.1	Propósito del Diseño.....	142
5.2	Elementos de Mercadotecnia.....	142
5.2.1	Productos:.....	142
5.2.2	Distribución.....	142
5.2.3	Precio.....	142
5.2.4	Publicidad.....	143
5.3	Presentación y Funcionabilidad.....	143
5.3.1	Presentación.....	143
5.3.1.1	Coherencia.....	143
5.3.1.2	Densidad.....	143
5.3.1.3	Diseño Grafico.....	143
5.3.2	Funcionalidad.....	144
5.4	Diagrama Conceptual del Sito Web.....	144
5.5	Manual de usuario de la página Web.....	145

## **CAPITULO VI. EVALUACION FINANCIERA**

6.1	Evaluación financiera sin aplicación de Plan de Mejoramiento.....	151
6.1.1	Presupuesto de costos de producción.....	151
6.1.1.1	Costos de Materia Prima.....	151
6.1.1.2	Otros Materiales.....	152
6.1.1.3	Consumo energía eléctrica.....	153
6.1.1.4	Consumo de Agua.....	154
6.1.1.5	Costos de Mano de Obra.....	155
6.1.1.6	Costos Totales de Producción.....	156
6.1.2	Gastos de Administración.....	157
6.1.3	Gastos de Ventas.....	157
6.1.4	Costos Totales de Operación de la Empresa.....	158
6.1.5	Determinación de los Ingresos por ventas.....	158
6.1.6	Flujo de efectivo sin plan de mejoramiento.....	159
6.2	Evaluación financiera con aplicación de Plan de Mejoramiento.....	160
6.2.1	Presupuesto de costos de producción.....	161
6.2.1.1	Costos de Materia Prima.....	161



---

6.2.1.2	Otros Materiales.....	162
6.2.1.3	Consumo energía eléctrica.....	163
6.2.1.4	Consumo de Agua.....	164
6.2.1.5	Costos de Mano de Obra.....	165
6.2.1.6	Depreciación y amortización.....	166
6.2.1.7	Costos de Mantenimiento.....	167
6.2.1.8	Costos Totales de Producción.....	167
6.2.2	Gastos de Administración.....	168
6.2.3	Gastos de Ventas.....	168
6.2.4	Costos Totales de Operación de la Empresa.....	169
6.2.5	Determinación de la TMAR de la empresa y la Inflación considerada.....	169
6.2.6	Determinación de los Ingresos por ventas.....	170
6.2.7	Flujo Neto de Efectivo con Financiamiento.....	170
6.2.7.1	Flujo Incremental	172
6.2.8	Relación entre la productividad y los indicadores financieros.....	173
<b>VII</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	176
<b>VIII</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	177
<b>IX</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	178
<b>X</b>	<b>ANEXOS</b> .....	179

## I. INTRODUCCION

---

Las Marroquinerías son empresas que se dedican a la elaboración y venta de productos tales como: calzado, bolsos, fajas, billeteras, maletines, etc., los cuales son elaborados en cueros bovinos, sintéticos y cuajipal. En Nicaragua se adopta este término a las empresas que trabajan únicamente con cueros de cuajipal.

Marroquinería Xalteva es una empresa familiar que comenzó su actividad en 1983, pertenece a la pequeña y mediana empresa (PYME), esta ubicada en la ciudad de Granada, de la iglesia de Xalteva 4c al sur y 1c al este. Esta microempresa procesa y transforma el cuero o piel de cuajipal en productos como: bolsos de mujer, carteras de mujer, fajas y billeteras unisex. Los métodos de producción llevados a cabo por esta microempresa son de tipo artesanal (a excepción del cosido que es realizado con máquinas de coser).

Para analizar las condiciones actuales en que se desarrolla la microempresa Marroquinera se utilizó la metodología sistémica, ya que es un método efectivo y que a su vez permite llegar a la solución de una manera más rápida y ordenada. Por medio de esta metodología, se detectaron una serie de irregularidades, principalmente en los sistemas productivos y organizacionales de Marroquinera Xalteva tales como: uso no óptimo de la materia prima, trabajo no organizado, funciones no definidas para cada puesto de trabajo, carencia de visión y misión que le permita establecer metas y objetivos a seguir. En base a todo lo anterior se piensa abordar como situación problemática **“Deficiencia Organizacional y Productiva de Marroquinería Xalteva”**.

Para dar solución a la problemática actual se realizó un diagnóstico empresarial en las áreas de organización, producción, finanzas y mercadeo, el cual nos permitirá mostrar de forma más clara el entorno en que se desenvuelve la microempresa, lo anterior permitirá diseñar un Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo, que permita mejorar el desempeño de la organización y de las actividades de producción de esta microempresa.



## II. OBJETIVOS

---

### Objetivo General:

- Realizar el Diseño de un Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo para fortalecer el estado actual de la Microempresa Marroquinera Xalteva.

### Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico empresarial a la Microempresa Marroquinera en las áreas de organización, producción, finanzas y mercadeo. Con el propósito de que con los resultados obtenidos nos permita mostrar de forma mas clara el entorno en que se desenvuelve la microempresa.
- Establecer la Visión y Misión empresarial.
- Definir la estructura organizacional.
- Elaborar fichas ocupacionales.
- Realizar un estudio de Métodos y Tiempos a los procesos de producción, productividad y maquinarias.
- Determinar el tamaño óptimo, los equipos, y las instalaciones requeridas.
- Realizar y analizar las razones financieras.



- Realizar un sistema contable, que comprenda un sencillo catalogo de cuentas implementado en Microsoft Excel, que contendrá un serie de formularios para el registro y control de las operaciones.
- Determinar el costo de la inversión que será necesaria para llevar acabo el plan de mejoramiento para el desarrollo empresarial y productivo de acuerdo a las características técnicas seleccionadas y preparar el programa de flujo de fondos.
- Evaluar la rentabilidad del Diseño del Plan de Mejoramiento a través de los métodos de valor presente neto VPN y tasa interna de retorno TIR.
- Diseñar un sistema de información que consistirá en la realización de una página Web que dará apoyo a las actividades de marketing y establezca a su vez una comunicación fluida entre la gerencia y los clientes, para una toma de decisiones acertada.

### III. JUSTIFICACION

---

Los productos elaborados en pieles de cuero de cuajipal, se han convertido en las tendencias actuales que existen en el mercado, los turistas nacionales y extranjeros gustan de comprar este tipo de artículos en diferentes variedades y estilos, por lo que Marroquinería Xalteva, tiene la oportunidad de competir fuertemente en el mercado, mejorando sus procesos de producción, aprovechando al máximo la materia prima y haciendo uso de financiamiento, pero antes deben realizarse mejoras organizacionales y productivas, por lo cual es necesario ver el entorno en el que se desenvuelve la microempresa a través de un diagnóstico Empresarial.

El Diagnóstico Empresarial, permitirá exponer la situación actual de la microempresa y a su vez respaldará la realización del Diseño de un Plan de Mejoramiento, que contribuirá a mejorar las condiciones de funcionamiento y de aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de esta microempresa Marroquinera.

La importancia de la realización del Diseño de Plan de Mejoramiento, radica en que permitirá establecer las metas y objetivos, así como también las funciones específicas para cada puesto de trabajo lo que permitirá alcanzar la eficiencia operacional, además ayudará a reducir los tiempos improductivos, mejorará las condiciones de trabajo lo que repercutirá directamente en el mejoramiento de la capacidad productiva y de comercialización de esta microempresa.

Para la sociedad la importancia radica en la medida en que la microempresa se desarrolle, necesitará de más personal por lo que generará mas puestos de trabajos. De igual manera ayudará al gobierno contribuyendo al crecimiento de la pequeña y mediana empresa. Al mismo tiempo el “Diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo”, podrá aplicarse al resto del sub-sector marroquinerero debido a las semejanzas que existen entre todas las marroquinerías de la ciudad de Granada, lo que a su vez estará contribuyendo al crecimiento económico y nacional, ya que la pequeña empresa juega un papel importante dentro de la economía del país.

## IV. ANTECEDENTES

---

La microempresa marroquinera Xalteva tuvo sus inicios en el año de 1983 con dos trabajadores, carecían de recursos humanos, técnicos y financiero. No contaban con clientes fijos, por lo que el microempresario tuvo que abrirse paso en el mercado. La competencia era mínima, existían pocas marroquinerías, y no estaban organizados como asociación. Los proveedores siempre han sido de la costa atlántica y para adquirir las pieles era necesario ir hasta allá. Los procesos de producción fueron desarrollando de forma empírica, a como la realizaban las marroquinerías predecesoras y el acabado de los productos era rústico.

En sus inicios el microempresario, dirigía su negocio de forma empírica, a su vez no contaban con los equipos necesarios para darle mejor acabado a sus productos, así como también del local adecuado para llevar a cabo los procesos productivos, existían deficiencias en el proceso de curtido, el cual fue mejorado posteriormente en seminarios impartidos por INPYME.

El trabajo no estaba organizado y debido a la carencia de los elementos técnicos necesarios para la elaboración de los productos, sumado a la insuficiencia financiera esta microempresa se dedicaba a la fabricación de artículos pequeños tales como: monederos, billeteras, pasaporteras y cigarreras.

En cuanto al horario de la jornada laboral, no existía, ya que se laboraba en dependencia de la escasa demanda.

En la actualidad Marroquinería Xalteva es miembro de MAGRA (Marroquineros de Granada), la cual es una asociación que cuenta con personería jurídica y que se encarga de velar por los intereses de sus miembros y a su vez de normar a cada miembro para que cumpla con sus obligaciones ante el ente regulador del estado MARENA.

El pequeño empresario marroquiner, continúa dirigiendo su negocio de forma empírica, pero también hace uso de algunos conocimientos adquiridos en seminarios



impartidos por IMPYME (Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa) y que son aplicables principalmente en el área de producción, específicamente en el proceso de curtido.

Esta microempresa actualmente cuenta con 8 trabajadores: 6 de producción, 1 curtidor y 1 rebajador. En esta microempresa se pueden identificar funciones, la función del gerente recae sobre el propietario, el cual se encarga también de la comercialización de los productos, el personal es el encargado de ejecutar el trabajo que se clasifica en tres tipos: los que se encargan del proceso de curtido, rebajado, y de producción. Las funciones que se encuentran bien definidas son las funciones de mercadeo y producción, siendo para el dueño las más importantes.

El trabajo en la actualidad no lo tiene organizado, para el logro del máximo rendimiento de sus recursos humanos y materiales. No poseen manuales de funciones así como descripción de puestos y ordenes escritas, además, se ha detectado que en su funcionamiento se practica la centralización, la que esta concentrada en el propietario.

El horario de la jornada laboral en esta microempresa no esta normado, ya que los obreros no son controlados por el propietario, lo que provoca indisciplinas e incumplimientos por parte de los obreros, perdiendo así un tiempo valioso que repercute directamente en la productividad de esta microempresa .

El proceso de fabricación es artesanal, ya que las actividades se realizan de manera manual. Los productos no se producen en serie, sino de uno en uno con variaciones individuales de color, diseño, etc., y con frecuencia de acuerdo a las exigencias del cliente en particular, es decir que tiene determinada periodicidad en la elaboración de los productos. Actualmente los procesos de fabricación en esta microempresa, han experimentado muy pocas variantes con relación a como se hacia anteriormente.

## V. MARCO TEÓRICO

---

El marco teórico permitirá respaldar teóricamente la realización del Diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo, al mismo tiempo entregará el hilo conductor de la investigación pues va señalándonos los hechos significativos que se deben estudiar, analizar y aplicar. Además, nos permite formular preguntas necesarias para el desarrollo de la investigación. Al indicar lo que ya ha sido observado, señalando implícitamente, áreas del conocimiento que no están exploradas, al mismo tiempo que brinda el marco conceptual a partir del cual, de ser el caso, se formularán las eventuales hipótesis. Este marco teórico será el respaldo para aquellas hipótesis

### 5.1 Ingeniería de Sistema

Toda empresa por pequeña que resulte según García García se configuran como *“verdaderas cajas negras transformando entradas de muy diversa naturaleza en salidas también diversas, como las entradas (materiales, mano de obra, flujo de dinero, información), procede del exterior y la salida (productos), brotan igualmente al exterior. Las empresas se conciben como un sistema abierto en interrelación con el medio ambiente o entorno que la rodea, por ello es necesario que las mismas estén dotadas de un sistema de dirección que le permita conseguir sus objetivos”*<sup>1</sup>.

Debido a que las empresas se conciben como sistemas abiertos por estar interaccionados con el medio, según Arthur D. Hall: *“Un sistema es una serie de objetos con determinada relación entre esos objetos y dentro de sus atributos. Los objetos simplemente son la parte o componente de un sistema y pueden ser de una variedad ilimitada. Los atributos son las propiedades de los objetos”*<sup>2</sup>.

También la definición de sistemas se puede enunciar de acuerdo a Guillermo Gómez Cejas: *“un sistemas es una red de procedimientos relacionados entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresa”*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> García García, Manuel; Méndez Rocés, Cesar. Planificación de la Producción de la PYME. Ibérico Europea de Ediciones. Pág 17

<sup>2</sup> Hall, Arthur D. Ingeniería de Sistemas. 8aa Ed. Editorial continental S.A. México Pág. 94

<sup>3</sup> Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Pág. 326.



Para el caso que se estudia, se definió como sistema la microempresa marroquinera Xalteva, siendo sus elementos los siguientes: Personal, infraestructura, maquinaria, procesos de producción, equipos de trabajo y recursos financieros. Debido a la interrelación que poseen los sistemas con el medio (integrante), el cual según Arthur D. Hall: “*Para un determinado Sistema el integrante es el conjunto de todos los objetos o fenómenos exteriores al sistema: una modificación cuyos atributos afectan al sistema y cuyos atributos se ven alterados por la forma de cómo se comporta el sistema*”<sup>2</sup>. El integrante para nuestro sistema estará conformado por: Gobierno de la Republica (MARENA), banca privada, transporte publico, proveedores de pieles, proveedores de accesorios, proveedores de maquinarias y equipos, mayoristas – detallistas, competidores, IMPYME y las micro ferias.

## 5.2 Organización

### 5.2.1 Identificación de la Estructura Organizativa

Toda empresa grande, mediana o pequeña cualquiera que sea la actividad a que se dedica o se va a dedicar, necesariamente tiene que hacer buen uso de la función administrativa, conocida como organización, según Peter Drucker define que “*Organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personal referente a trabajo y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo*”<sup>4</sup>.

El pequeño empresario marroquinero, dirige su negocio de forma empírica, pero también hace uso de algunos conocimientos adquiridos en seminarios impartidos por IMPYME. La estructura organizativa de esta microempresa es informal, ya que este negocio es pequeño, el número de trabajadores reducidos, las personas trabajan juntas, sus labores de trabajo son parecidas, el nivel cultural y educativo homogéneo, sus condiciones de vidas similares. Todas esta son condiciones óptimas para permitir que nazca, se desarrolle y acreciente la organización informal. Es por todo lo anterior que se debe llevar acabo un plan de mejoramiento organizacional y productivo tomando en cuenta la experiencia del pequeño empresario marroquinero.

---

<sup>2</sup> Hall, Arthur D. Op. Cit. Pág. 95.

<sup>4</sup> Fresco, Juan Carlos. Organización y Estructura para la PYME. 4a ed. Ediciones Macchi. Pág. 8



La vida económica de una empresa, tiene su basamento en hechos reales, lo que pueden ser sometidos a la observación, posteriormente analizarlos y por ultimo darle una valoración, por tanto cuando se quiere realizar la organización de una empresa es necesario conforme a Henry Fayol “Proveerla de todos lo que es útil para su funcionamiento: materiales, herramientas, capital y personal”<sup>5</sup>. El propósito del Diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo es precisamente proveer a la microempresa marroquinera de los elementos necesarios para su buen funcionamiento.

Cuando los principios básicos de la organización no se cumplen, los daños serán mas cuantiosos, de acuerdo a Linqui Velásquez: “Los fracasos de una empresa, una obra o negociación, son atribuibles al incumplimiento o no observancia de las leyes y principios existentes de la organización o funcionamiento, o sea no acatar el desarrollo sistematizado de las distintas fases de trabajo”.<sup>6</sup> En la microempresa marroquinera Xalteva el trabajo no lo tienen organizado, para el logro del máximo rendimiento de sus recursos humanos y materiales, cada dos años revisan sus organización, pero los resultados de la misma no lo conduce a nada, debido a que no implementan mejoras continuas, de ahí la importancia del Diseño de un plan de mejoramiento organizacional y productivo, que permitirá dar solución a la problemática mas relevante de esta microempresa.

Lo que conduce al éxito a una empresa es una buena y bien definida organización. De acuerdo con Linqui Velásquez, “Dentro de la organización de cualquier empresa se da la existencia de varias funciones, como decir: organizar, vender, producir y ejecución del trabajo por personas, llevar registros que permitan conocer la situación de la empresa y la forma de controlarla, así como también sus necesidades o requerimientos financieros, todas estas cosas son de vital importancia, sin poder restarle merito a ninguna de ellas”.<sup>6</sup> Ningún empresario puede esperar un desarrollo que satisfaga su deseos y esfuerzos, si no le dedica el tiempo adecuado a la identificación de la estructura organizativa que necesita y que mas le conviene.

---

<sup>5</sup> Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Cáp. 6. Pág. 193.

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. La pequeña empresa Manufacturera del Subsector Calzado. Tesis. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. El Salvador. Pág. 3

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 4



En toda empresa se delegan una serie de funciones que deben ser desempeñadas según el cargo del trabajador y que debe cumplir cabalmente. Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua las funciones son “*Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas*”. En esta microempresa se pueden identificar funciones, la función de gerente recae sobre el propietario, el cual se encarga también de la comercialización de los productos, el personal se encarga de ejecutar el trabajo, clasificándose en tres tipos: los que se encargan del proceso de curtido, rebajado y producción.

### 5.2.2 Funcionabilidad de la Estructura Organizativa

Las empresas para su organización necesitan Según Gómez Cejas “*Establecer una serie de actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos y después coordinarlos con el propósito de hacer óptima la cooperación humana, cuyo fin es lograr un propósito en común*”<sup>5</sup>. Las funciones deben de existir de acuerdo a lo que es la empresa, es otra de las cosas que hay que considerar. En el caso de esta microempresa marroquinera las funciones son establecidas directamente por el propietario a los oficiales marroquineros.

Como Complemento de la estructura Organizativa Emilio Soldevilla sostiene que: “*Es conveniente elaborar un manual de organización que es una descripción escrita de todos los puestos de la empresa, de manera que la descripción se pueda limitar a señalar brevemente el nivel y canales de autoridad y las actividades básicas del puesto, pero también se pueden extender a referencias más detalladas sobre las funciones, relaciones y obligaciones de cada puesto de trabajo de una empresa*”<sup>7</sup>.

La organización recomienda hacer uso de organigramas, fichas ocupacionales, así como descripción de puestos y ordenes escritas, etc. El organigrama permite representar la estructura organizativa de una empresa de acuerdo con Emilio Soldevilla “*Es el modelo a expresar gráficamente la estructura administrativa, pero, de hecho, el organigrama depende de las relaciones que se estiman, han de incluirse en su modelo*”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Pág. 6. Pág. 191.

<sup>7</sup> Soldevilla, Emilio. Teorías y Técnicas de la Organización Empresarial. 3a Editorial. Págs. 209.

<sup>7</sup> Soldevilla, Emilio. Op. Cit. Pág. 188.

Pero la realización de organigramas no es suficiente para determinar la organización de una empresa, es necesario que tengan como auxiliares a los manuales de organización y de procedimiento, por lo que Graham Kellog define que “*Los manuales de puestos, fichas ocupacionales o instructivos de trabajos son documentos en los que se describen las labores, los procedimientos y rutinas propias de un puesto en particular*”<sup>5</sup>, los cuales tiene por objeto eliminar dudas, malas interpretaciones, y comunicación defectuosa y son útiles para la unificación de criterios, que ayudan a ejecutar lo planeado. La microempresa marroquinera Xalteva no posee fichas ocupacionales, ni ordenes escrita, uno de los propósitos del diseño del plan de mejoramiento organizacional y productivo es proveer a esta microempresa de estas valiosas herramientas organizacionales.

### 5.2.3 Los Principios Organizativos

Los principios de la organización conocidos son: El principio de especialización: “*cuanto mas se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concretas se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza*”<sup>8</sup>. También se puede enunciar de la siguiente manera: “*Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función*”<sup>9</sup>. La microempresa marroquinera Xalteva no cumple con este principio, ya que los trabajadores de producción se encargan de realizar todos los procesos de elaboración de los artículos, una vez que la materia prima ha sido curtida y rebajada.

### 5.2.4 Principios de Unidad de Mando

“*Para cada función debe existir un solo jefe*”<sup>9</sup>. Se refiere a que de una misma materia no se tiene que recibir ordenes de dos personas diferentes. A cargo de esa función solamente debe estar al frente una persona que es a quien van a reportar los subalternos. En esta microempresa el tipo de autoridad es lineal, ya que los subalternos tienen un solo jefe para todos los aspectos, siendo el propietario el único que da las órdenes a los subalternos.

---

<sup>5</sup> Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Cáp. 6. Pág. 379.

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín. Admón. Empresa. Teoría y Práctica. 2a. Parte. Editorial Limusa, S. A. Pagina 213.

<sup>9</sup> Dale, Ernest. Organización. Editora Técnicas, S. A., México. 1968. Pág. 26.

<sup>9</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pagina 214.



Las personas deben recibir órdenes únicamente de un jefe y deben ser responsables solo ante él. No cumplir con este principio daría como consecuencia confusión, ya que se podría recibir órdenes de varias personas, como decir el jefe superior; el cual no le corresponde hacerlo. El subalterno al recibir órdenes de su jefe y del jefe superior entraría en un conflicto. En el caso de la microempresa marroquinera no sucedería el problema de traslape de funciones, ya que posee un solo dueño, el cual es el que se encarga de dirigir y controlar las funciones de la organización.

### 5.2.5 Principio de Equilibrio Dirección – Control

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”<sup>8</sup>. El propietario de la pequeña empresa delega la confección de los productos, este dirige la empresa como dueño que es, sin embargo, por ser empresa pequeña existe solamente el nivel de dirección y los obreros. Al trabajar en forma estrecha, prácticamente las medidas de control no existen; se controla siempre la calidad de los productos a través de la revisión visual que hace el dueño. Controles dirigidos hacia el personal existen muy pocos debidos a que ganan por obra, elaborados por semana.

### 5.2.6 Principio de Tramo de Control

De acuerdo a Ernest Dale “Ningún superior deberá tener mas de un determinado numero de subordinados”<sup>9</sup>. Difícilmente se puede controlar mas allá de cierto tramo dentro de la organización de la empresa, pero en caso de esta marroquinería por tratarse de una microempresa el tramo es pequeño, por lo que el propietario, puede tener control sobre todos sus subordinados. Ha esto es lo que se le llama autoridad lineal, el cual es producto de la centralización, el dueño tienen el mando y en el recae la autoridad y responsabilidad de la empresa.

---

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 215

<sup>9</sup> Dale, Ernest. Op.Cit. Pág. 27



## 5.2.7 Funciones del Proceso Administrativo

El proceso administrativo esta formado por 4 funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución y control. A continuación se describirá el concepto de cada una de estas funciones:

La Planeación es definida como: *“La actividad que permite determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse”*<sup>21</sup>. Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas: ¿Qué trabajo necesita hacerse?, ¿Cuándo y como se hará?, ¿Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos?

Después de haber definido los objetivos y las acciones futuras, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar su participación, es decir las actividades y los participantes deben organizarse. La Organización es definida como: *“El proceso que tiene como propósito distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias”*<sup>21</sup>.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente dirija, es decir, que tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. La dirección es definida como: *“influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación”*<sup>21</sup>.

Es conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo para asegurar que el trabajo este progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, es decir es necesario realizar un control, el cual se define como: *“El conjunto de actividades para que se conformen con los planes”*<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.



## 5.2.8 La Centralización y Descentralización de Funciones

La centralización de función: *“consiste en absorber varias o diversas responsabilidades, aparejadas con la autoridad, que a cada una le corresponda; no puede ni debe el mandato o poder ir solo, incluyendo las obligaciones”*<sup>6</sup>. La organización centralizada, se refiere a la concentración de autoridad y a la vez de responsabilidades. En esta microempresa marroquinera, se detectó que en su funcionamiento, se practica la centralización, la que está concentrada en el propietario.

La descentralización hay que entenderla como *“una separación de la autoridad entre dos o mas personas, ha ocurrido concesión de mando a otros, se da, se otorga poder, pero acompañado de responsabilidades y obligaciones; es decir, la autoridad se ha dispersado en vez de estar centrada en un solo organismo o individuo”*<sup>6</sup>.

Marroquinera Xalteva no practica la dispersión o descentralización de autoridad, pero por tratarse de empresa pequeña, les es mas ventajosa la centralización de funciones en el propietario, quien controla en forma global todas las actividades que mas importancia les da, aunque no practican la mayoría de funciones básicas; la centralización tiene la desventaja que solo el dueño conoce su empresa, si se ausenta, pierde de efectuar negociaciones cuando se presentan, porque no hay quien tome decisiones y si fallece, la microempresa puede llegar a funcionar peor y hasta desaparecer, por falta de quien continúe para suplir al dueño. Lo mismo sucedería si la marroquinería creciera, ya que seguramente el gerente o propietario en mención, le será difícil cumplir a cabalidad con su desempeño y la solución está en delegar autoridad y responsabilidad de cada actividad; a cada jefatura se le delegará la autoridad para que pueda contraer responsabilidades. En resumen, se pone en práctica la dispersión autoritaria, es decir, se descentralizan funciones a varias personas que antes estaban bajo el cuidado de un solo individuo. La base de la descentralización, esta en la dispersión de la autoridad respectivamente.

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linquin. La pequeña empresa Manufacturera del Subsector Calzado. Tesis. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. El Salvador. Pág. 11.

<sup>6</sup> Velásquez, Linquin. Op. Cit. Pág. 12.



### 5.3 Producción:

La microempresa marroquinera Xalteva se dedica a la producción de artículos elaborados en pieles de cuajipal tales como: bolsos, carteras, fajas y billeteras. Según Juan Larrañeta la producción es: *“Todos los procesos de transformación de entradas y salidas dedicadas a satisfacer una demanda existente en el mercado”*<sup>10</sup>. Las empresas para sobrevivir se ven obligadas a incorporar constantemente nuevas técnicas o tecnologías, que garanticen mayores niveles de producción a menores costos y mejor calidad, esta medida que sirve de referencia se denomina productividad.

La productividad es definida por George Kanawaty como: *“la relación entre producción e insumos, puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado”*<sup>11</sup>.

De igual forma George Kanawaty plantea que: *“la productividad en la empresa puede estar afectada por diversos factores externos, así como varias deficiencias en su actividad o factores internos. Entre otros ejemplos de factores externos cabe mencionar la disponibilidad de materia prima y la mano de obra calificada, las políticas estatales relativas a la tributación y aranceles aduaneros, la infraestructura existente, la disponibilidad de capital. Estos factores externos quedan fuera del control del empleador”*<sup>11</sup>. El aumento de la productividad en una empresa se debe a ciertos factores: una mejor planificación del trabajo por parte de la dirección, una instalación de nueva maquinaria, una mayor pericia de los obreros y al mejoramiento de los modelos. El uso que se hace de todos los recursos terminados determina la productividad de la empresa.

Una de las formas para elevar la productividad de las empresas según George Kanawaty es: *“el estudio del trabajo, el cual es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando”*<sup>11</sup>. Entendiendo por estudio del trabajo, el estudio de métodos y la medición del trabajo. El estudio de métodos según Kanawaty *“es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y de reducir los costos”*<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Larrañeta, Juan G; Onieva, Luis. Métodos modernos de gestión de la producción. Pág.27

<sup>11</sup> Kanawaty, George. Introducción al estudio del trabajo (organización internacional del trabajo). 4ª edición. Ed. Revisada Pág.4

<sup>11</sup> Kanawaty, George. Op. Cit. Pág. 29-33



Continuando con los fundamentos de Kanawaty la medición del trabajo *“Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida”*<sup>11</sup> Por tanto, el Estudio del trabajo esta directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constante o aumentando apenas las inversiones de capital. El análisis sistemático se realiza con el objetivo de mejorar la eficacia de la empresa y contribuye a aumentar la productividad recurriendo poco o nada a inversiones suplementarias de capital. Actualmente los procesos de producción de esta microempresa ha sufrido pocas variantes con relación de cómo se hacia en al antigüedad. Los procesos de producción en esta microempresa son producto de la experiencia acumulada y de conocimientos adquiridos en seminarios y talleres. Esta microempresa tiene definida y establecida 15 fases de producción

Toda empresa disponen de cierto número de recursos o insumos con los que crean el producto deseado, estos insumos son definidos por George Kanawaty como:

- *“Terrenos y edificios: en un desplazamiento conveniente.*
- *Materiales: que pueden transformarse en productos destinados a la venta, como las materias primas o materiales auxiliares.*
- *Energía: en sus diversas formas como la electricidad, gas o petróleo.*
- *Maquinarias y equipos: las maquinarias y el equipo necesario para las actividades de explotación de la empresa, incluso los destinados al transporte y la manipulación, el equipo de oficina, las terminales de computadoras, etc. y Recursos humanos: hombres y mujeres capacitados para desempeñar la actividad operacional, planificar y controlar, comprar y vender.”*<sup>11</sup>.

Toda empresa, no importando su tamaño debe de organizar sus recursos e instalaciones con el propósito de elevar la productividad, Según Jaime Navas la distribución de planta es: *“una técnica de las que mejora notablemente la productividad y que en esencia consiste en la coordinación de todos los elementos físicos de la fabrica, taller o industria, en orden a alcanzar un mayor utilidad y simplificación del proceso productivo. Sus objetivo es el abaratamiento de los costos alcanzados gracias a la normalización de la operaciones, hombres, las maquinas y los materiales”*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Kanawaty, George. Op. Cit. Pág. 6

<sup>12</sup> Navas, Jaime. Mejoras de métodos de trabajo. Editorial destreza. Pág. 16.



## 5.4 Mercadotecnia

### 5.4.1 Situación Actual del Mercado

Para adentrarse a lo que es la situación del mercado, se dará su significado según William J. Staton: *“El concepto de mercado es confuso, los hay de automóviles, de acciones, al detalle, al mayoreo de muebles, etc. puede definirse como un lugar donde se reúnen y funcionan vendedores y compradores, se ofrecen en ventas bienes y servicios y se realizan transferencias de títulos de propiedad.*

*Se define también como personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y la voluntad de gastarlo. Así en la demanda para cualquier producto o servicio dado hay tres factores por considerar: Las personas con necesidad, su poder de compra y su comportamiento”*<sup>13</sup>. El segmento de mercado a los que esta empresa dirige la comercialización de sus productos son: Managua donde se encuentra los mayorista - detallista, con una absorción de su oferta del 90% y Granada (en el taller), con una absorción de su oferta del 10%.

### 5.4.2 Análisis de la Oferta y la Demanda

La oferta para el caso de las microempresas según Linqui Velásquez: *“Tienen dos funciones básicas: la producción y el mercadeo, entendiéndose como producción, el hecho de proporcionar productos o servicios y la de mercadeo como promoción, venta y distribución de los mismos”*<sup>6</sup>. La oferta de la microempresa marroquinera esta enfocada a la producción de artículos elaborados en cueros de cuajipal, estos son: carteras, bolsos, billeteras y fajas. Por el tipo de giro económico que se dedica la Microempresa Marroquinera la demanda de estos artículos se puede clasificar: En una demanda de bienes no necesarios o de gusto, que es prácticamente el llamado consumo suntuario. En este caso se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad. Según Richard Lefwitch: *“La Demanda es la conducta de los compradores en el mercado para un bien o servicio específico. Se suele hablar de demanda de un producto como determinada cantidad de el que la gente necesita.”*<sup>14</sup>

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 47.

<sup>13</sup> Staton, William J. Fundamentos de Marketing – Mac Graw- Hill. 5a. Ed. México 1978. Pág. 78.

<sup>14</sup> Lefwitch, Richard H. Microeconomía – Nueva Editorial Interamericana. 1a. Ed. México, 1982. Pág. 48.



Los productos de la Microempresa Marroquinera son elaborados en pieles de cuero de cuajipal. Se entiende por producto según la definición de Philip Kotler como: *“Todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, incluye objeto, materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas”*<sup>15</sup>.

No existe estrategia que pueda tener éxito durante un periodo extenso sin considerar el producto, si este es malo y no está de acuerdo con las necesidades y deseos del consumidor. Según Linqui Velásquez: *“No es bueno cuando los ingenieros o fabricantes que lo producen están satisfechos con el, sino cuando lo está el usuario final, es por esta razón que para descubrir exactamente las necesidades de estos es necesario elegir un elevado número de clientes y preguntarles sus necesidades y al final establecer lo más común a todos ellos”*<sup>6</sup>.

Todo bien o servicio ofertado al mercado es fijado a un precio. El precio de los productos es definido según Philip Kotler como: *“La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar productos o servicios”*<sup>15</sup>. Los consumidores están dispuestos a pagar el valor de un bien de acuerdo a la utilidad y servicio que espera obtener de él.

Dentro de las funciones básicas del Mercado están: Promoción, publicidad, Plaza y fijación de precio. Dichos conceptos se definirán a continuación:

Según Staton Etzel Walker por promoción de venta se entiende: *“los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal”*<sup>16</sup>. Consiste en poner en práctica la información, persuasión e influencia como una guía para inducir al comprador, e influir en su elección final. Para el caso de esta microempresa no practica la promoción de ventas, ya que generalmente lleva a cabo sus órdenes de producción por pedido de sus clientes.

Según Philip Kotler la plaza: *“Se refiere a las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de los consumidores metas”*<sup>15</sup>

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 56.

<sup>15</sup> Kotler, Philip. Mercadotecnia. 6a. Ed. Pág. 326.

<sup>15</sup> Kotler, Philip. Op. Cit. Pág. 410.

<sup>15</sup> Staton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. 11aa. Ed. Pág. 544.



La publicidad son todos aquellos mensajes visuales u orales dirigidos al publico, con el propósito de informales e influir sobre el para que compre las mercancías o servicios, ofrecidos por una persona o empresa. según Philip Kother es: *“cualquier forma de presentación, que no sea personal y de promociones de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado y la promoción de ventas es un incentivo a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio”*<sup>15</sup>. Sin embargo existe conjunción en los términos propaganda y publicidad, pero hay diferencias entre ellos; la propaganda, tiene por objetivo la difusión de ideas, en cambio la publicidad, es la que trata de vender un producto.

Los precios de los productos ofertados por la Microempresa Marroquinera son establecidos por el propietario. La fijación de los precios según Philip Kother: *“Esta sujeta tanto a factores internos de la empresa como a factores externos del entorno. Los factores internos incluyen los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos incluyen el carácter del mercado, la demanda y la competencia”*<sup>15</sup>. Para establecer los precios el propietario considera únicamente el gasto de materia prima y de mano de obra, a este costo predeterminado en base a la experiencia, le agrega lo que desea ganar por cada artículo sin incluir, luz, materiales y depreciación de la maquinaria y su propio esfuerzo. Este método de fijación de precio es denominado Costo más porcentaje de ganancia.

La misión para una empresa representa las directrices sobre las cuales se debe conducir, según Philip Kother es: *“La definición de los objetivos de la organización de lo que quiere en general. Es como una mano invisible que guía a los miembros de la organización de modo de que puedan trabajar de manera independiente y también colectiva para alcanzar las metas globales de la organización”*<sup>15</sup>. Esta microempresa no posee una misión definida, aunque existen las intenciones del propietario por definir una.

---

<sup>15</sup> Kother, Philip. Op. Cit. Pág. 554.

<sup>15</sup> Kother, Philip. Op. Cit. Pág. 411.

<sup>15</sup> Kother, Philip. Op. Cit. Pág. 40.



## 5.5 Finanzas:

Las finanzas constituye una función de relevante importancia en toda empresa ya que: *“se considera como la habilidad de reunir el dinero necesario para un propósito determinado y administrativo conveniente para el mejor logro de propósito”*<sup>6</sup>.

La microempresa marroquinera Xalteva esta dirigida por el gerente propietario, según Lawrence Gitman este tipo de empresa clasifica como: *“empresas con derecho exclusivo de propiedad, ya que una sola persona dirigen el negocio en beneficio propio. La empresa típica con el derecho exclusivo de propiedad es pequeña y el propietario normalmente obtiene capital de sus recursos personales y por medio de prestamos y es el responsable de todas las decisiones que se tomen en su negocio”*<sup>17</sup>.

Las empresas necesitan preparar estados financieros que les ayuden a evaluar la marcha actual de sus operaciones. Según el folleto de organización y gestión empresarial del CIPRES: *“El balance general expresa el estado de la situación económica financiera de una empresa. Recoge todos los bienes y derechos que la empresa tiene así como todas las deudas y obligaciones a un momento determinado. El estado de resultado esta subordinado al balance general, en el sentido que muestra en algún detalle los rubros que conjuntamente representan el cambio que surge de las operaciones durante un periodo contable en la categoría de capital o patrimonio. La importancia de este radica en que reporta los resultados de las operaciones e indica las razones de obtención de utilidades o la falta de ellas en el negocio”*<sup>18</sup>. Las empresas necesitan elementos humanos, técnicos y materiales para desarrollar sus actividades.

### 5.5.1 Índices Financieros

Llamados también razones, cocientes o “ratios”, sirven al analista financiero: *“Para interpretar los estados financieros de las empresas y por lo tanto la situación del negocio. El calculo de las razones financieras se realiza a partir de las hojas de balance general y estado de resultado”*<sup>6</sup>. Consisten en relacionar dos o más términos que tienen una relación de dependencia que dan como resultado la variación de un término con relación al otro.

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 189

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 190

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Principios de admón. Financiera. 8a ed. Pág. 6

<sup>18</sup> Organización y Gestión Empresarial. Pág.41.



Los índices o razones financieras se clasifican según Lawrence Gitman en 4 tipos básicos: “liquidez o solvencia, apalancamiento o endeudamiento, de actividad o rotación y de rentabilidad o venta.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vence. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con se paga sus facturas. Las tres medidas básicas de la liquidez son:

- **El capital de trabajo neto:** El capital de trabajo neto, aunque en realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez general de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

- **Razón circulante:** La razón circulante es una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$$

- **Razón rápida:** La razón rápida es similar a la razón circulante excepto porque excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos Circulantes. La razón rápida se calcula de la forma siguiente:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

El análisis de la deuda mide el nivel de deuda de una empresa e indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utilizan para tratar de obtener utilidades, este contiene: la razón de deuda, razón de capacidad de pago de intereses.

- **Razón de Deuda**

La razón de deuda mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanto mas alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades. La razón se calcula de la manera siguiente:

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 190

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Op. Cit. Pág. 119-126



$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}}$$

**La razón de actividad** mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivos. Esta incluye la rotación de inventario (mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa), duración promedio del inventario (cantidad promedio de tiempo que el inventario permanece en posición de la empresa), periodo promedio de cobro (la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar), rotación de activos totales (indica la eficiencia con que la empresa utiliza su activos para generar ventas).

### ● **Rotación de Inventarios**

La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

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

### ● **Periodo Promedio de Cobro**

El periodo promedio de cobro, o tiempo promedio de las cuentas por cobrar, es útil para la evaluación de las políticas de crédito y cobranzas. Se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias.

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}} \\ &= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}} \end{aligned}$$

### ● **Periodo Promedio de Pago**

El periodo promedio de pago, o tiempo de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 190

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Op. Cit. Pág. 119-126



$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}} \\ &= \frac{\text{cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{360}} \end{aligned}$$

### ● **Rotación de Activos Totales**

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta media es quizás la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero. La rotación de activos totales se calcula del modo siguiente:

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

**La razón de Rentabilidad** permite al analista evaluar las utilidades de la empresa en relación con su determinado nivel de ventas, de activos o con la inversión de los propietarios. Esta incluye:

**Margen de utilidad neta:** calcula el porcentaje de cada Córdoba de venta que queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo los intereses e impuestos<sup>17</sup>.

### ● **Margen de Utilidad Bruta**

El margen de utilidad bruta se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{ventas} - \text{costos de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}$$

### ● **Margen de Utilidad Operativa**

El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Margen de utilidad Operativa} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 190

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Op. Cit. Pág. 119-126



● **Margen de Utilidad Neta**

El margen de utilidad neta se calcula a como se indica a continuación:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

● **Rendimiento sobre los Activos (RSA)**

El rendimiento sobre los activos RSA determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. Cuando mas alto sea el rendimiento de los activos de la empresa mejor. El rendimiento sobre los activos se calcula del modo siguiente:

$$\text{RSA} = \frac{\text{utilidad neta después de impuesto}}{\text{activos totales}}$$

● **Rendimiento sobre el Capital Contable (RSC)**

El rendimiento sobre el capital contable estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios de la empresa. Por lo general cuando mayor sea el rendimiento mejor será para los propietarios. El rendimiento sobre el capital contable se calcula con la siguiente formula:

$$\text{RSC} = \frac{\text{utilidad neta después de impuesto}}{\text{capital contable}}$$

---

<sup>6</sup> Velásquez, Linqui. Op. Cit. Pág. 190

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Op. Cit. Pág. 119-126



## 5.6 Informática

Con el fenómeno de la globalización las empresas en general han implementado nuevas formas de hacer negocios y darse a conocer al mercado, esto ha sido posible gracias a la aparición del Internet, que ha su vez ha originado el denominado comercio Electrónico. Según Pablo Martín Tartas: *“El Internet ha venido a revolucionar la forma de hacer negocio, si usted no se había percatado de ello, permítanos comentarle que la batalla por los negocios se libra hoy en día en los buscadores, ya que para localizar los productos y servicios que deseamos adquirir se acude a los motores de búsqueda, principalmente Google, Yahoo, Altavista, Aol y Msm, en busca de aquellas empresas que proveen esos productos, no importando si estas se ubican dentro del propio país o en alguna otra parte del planeta. El comercio electrónico genera oportunidades de negocio a través del Internet”*.<sup>19</sup>

De la misma manera Pablo Martín Tartas define el comercio electrónico como: *“Cualquier forma de transacción comercial (no solo comprar y vender), en las que las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio o contacto físico directo.”*<sup>19</sup>

Para que las empresas puedan realizar este tipo de actividad comercial se ven obligadas a invertir cierta cantidad de dinero en la creación de una página Web. Según Mariano González Romano define que: *“Una pagina Web es un documento hipermedia, ya que combina la capacidad de incluir información multimedia (textos, imágenes, sonido, animaciones, etc.), con la posibilidad de crear enlaces con otras paginas en lugares remotos. Las paginas Web se diseñan para ser accedidas a través de Internet, por lo cual, serán visualizadas por distintos navegadores en maquinas con características muy diversas”* <sup>20</sup>.

La creación del sitio Web de Marroquinería Xalteva será un factor importante que permitirá a la microempresa darse a conocer a nivel nacional como internacional, facilitando información de los productos y servicios que comercializa la microempresa marroquinera y a su vez admitirá a los posibles clientes la accesibilidad de poder preguntar sus inquietudes de los productos a través de sus correos electrónicos.

---

<sup>17</sup> Gitman, Lawrence. Op. Cit. Pág. 116-126

<sup>19</sup> Tarrats, Pablo Martín. Posibilidades y ventajas del Comercio Electrónico. México, Pág. 42

<sup>20</sup> González Romano, Mariano. Diseño de páginas Web. MC Graw Hill. Pág. 15

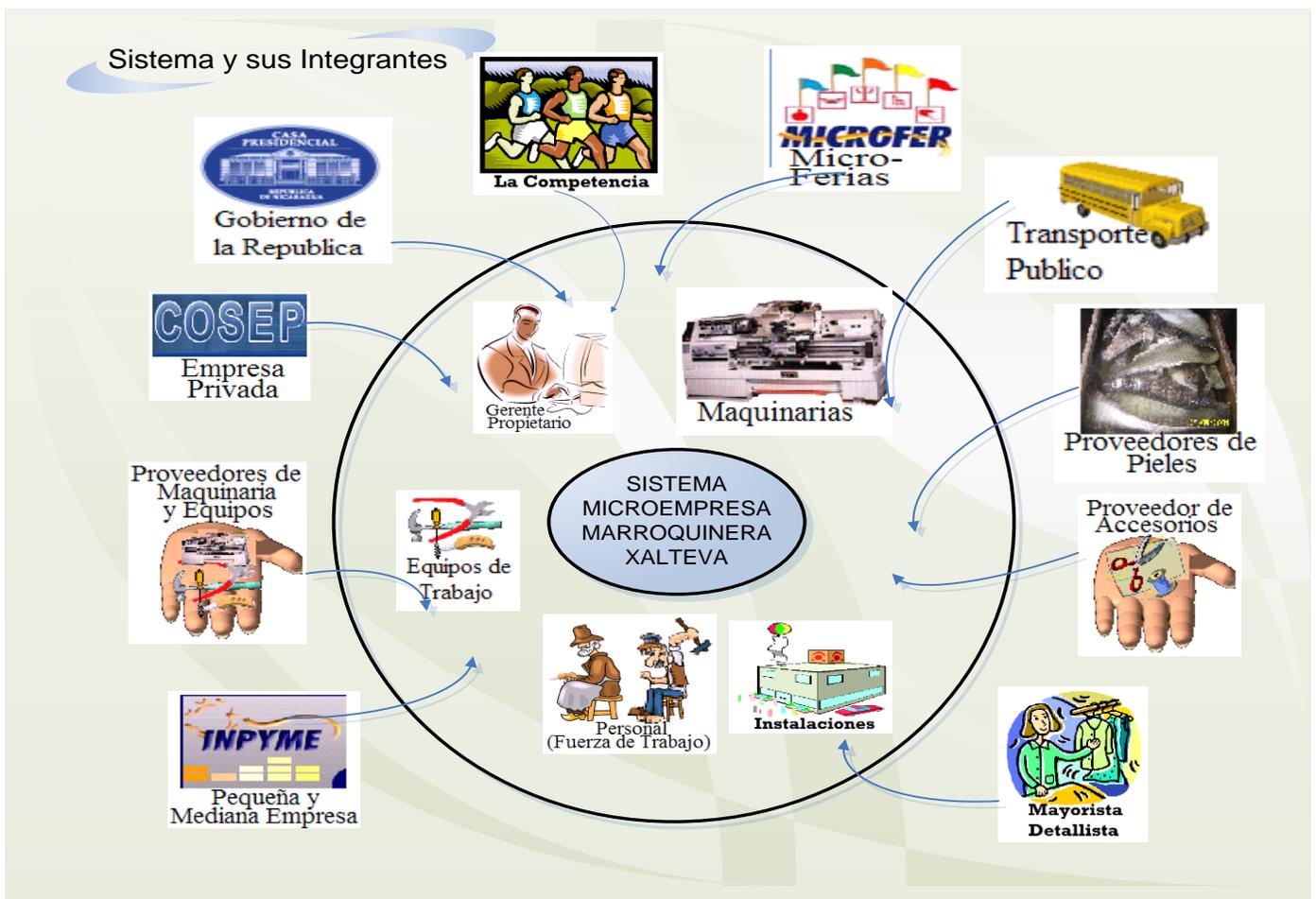
## CAPITULO I: ENFOQUE SISTÉMICO

El objetivo de este capítulo es mostrar de manera ordenada el análisis de la situación actual de la Microempresa Marroquinera Xalteva (Sistemas de Estudio) y brindar una solución a los problemas encontrados, para esto se utilizó la metodología sistémica, la cual es un método efectivo para la comprensión de la situación actual de esta Microempresa y permitir llegar a la solución de una manera más rápida y ordenada.

### 1.1 Definición del Sistema:

El sistema a estudiar se define: Microempresa Marroquinera Xalteva.

#### 1.1.1 Ilustración del Sistema y sus Integrantes:



## **1.2 Descripción de la Situación Actual del Sistema:**

Marroquinería Xalteva es una microempresa que procesa y transforma el cuero o piel de cuajipal en productos como: bolsos de mujer, carteras de mujer, fajas y billeteras unisex. Sus métodos de producción son de tipo artesanal (a excepción del cosido que es realizado con maquinas de coser).

### **1.2.1 Elementos internos del Sistema:**

- **Gerente propietario:** Es el dueño de la microempresa marroquinera Xalteva y es el encargado de llevar la gestión administrativa de dicha empresa.
- **Personal (fuerza de trabajo):** son las personas que laboran en esta microempresa elaborando los productos que dicha microempresa comercializa.
- **Maquinarias:** representan los equipos y maquinas (2 maquinas de coser) que utiliza la marroquinería para llevar acabos sus procesos de producción
- **Equipos de trabajos:** Son todas la herramientas e instrumentos necesarios con que se llevan acabos los proceso de producción en la microempresa marroquinera Xalteva.
- **Instalaciones:** Es el área de trabajo donde se ejecutan los procesos para la elaboración de los productos.

### **1.2.2 Elementos externos del Sistema:**

- **Gobierno de la Republica:** es el encargado de crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad, para ello debe disponer de programas equilibrados de desarrollo económico que permitan el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, así como también de las grandes empresas. El gobierno a través de **MARENA** (Ministerio del ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua) el cual actúa como un agente regulador del gobierno en la explotación y comercialización de las pieles de cuajipal.



- **Banca privada:** Son entidades jurídicas que desarrollan el negocio de la banca aceptando depósitos de dinero que a continuación prestan y esta última característica es de importancia para la gestación de proyectos, puesto que se acude a los bancos para realizar préstamos que permitan llevar a cabo el desarrollo de un proyecto.
- **Transporte público:** Es el servicio de transporte urbano y suburbano de pasajeros al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada y que se lleva a cabo con servicios regulares establecidos en rutas señaladas, horarios establecidos y paradas específicas.
- **Proveedores de pieles:** Son personas que venden las pieles de cuajipal a la microempresa marroquinera Xalteva, así como al resto de las marroquinerías. Estas personas provienen de las comunidades donde existen actualmente estas especies.
- **Proveedores de accesorios:** Son tiendas denominadas peleterías que abastecen de materia prima a las marroquinerías en lo referente a: Hebillas, tachuelas, pegamentos, hilo, tela, cuero bovino (forro), pastas abrillantadoras.
- **Proveedores de maquinarias y equipos:** Son centros de ventas que se encargan de distribuir al menor o al detalle maquinarias y equipos vinculados a la actividad marroquinera o afines.
- **Mayoristas – Detallistas:** Son tiendas que compran los productos elaborados por las marroquinerías, los cuales en la mayoría de los casos sirven de intermediarios entre las marroquinerías y los consumidores finales.
- **Competidores:** Son todas aquellas empresas que pertenecen al mismo giro económico, así como también aquellas que venden productos similares elaborados con otros tipos de materiales.
- **IMPYME:** (Instituto Nicaragüense de apoyo a la pequeña y mediana empresa): Es una institución que depende orgánicamente del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, en calidad de ente descentralizado, con autonomía

funcional, técnica y administrativa, personalidad jurídica propia, patrimonio propio y con capacidad en materia de su competencia. cuyo **Objetivos Principales son:** 1.) Apoyar la creación y el fortalecimiento de la capacidad gerencial y técnica de las instituciones de crédito no convencionales con el objetivo de generar capacidad institucional permanente capaz de intermediar recursos financieros, que garantice la democratización del crédito y facilite el acceso del mismo a los pequeños y medianos empresarios del campo y la ciudad. 2.) Promover proyectos y programas específicos de apoyo a la pequeña y mediana empresa orientados a aumentar los niveles de productividad y competitividad y de esta forma los ingresos del sector. Se excluye toda actividad relacionada a la colocación de crédito.

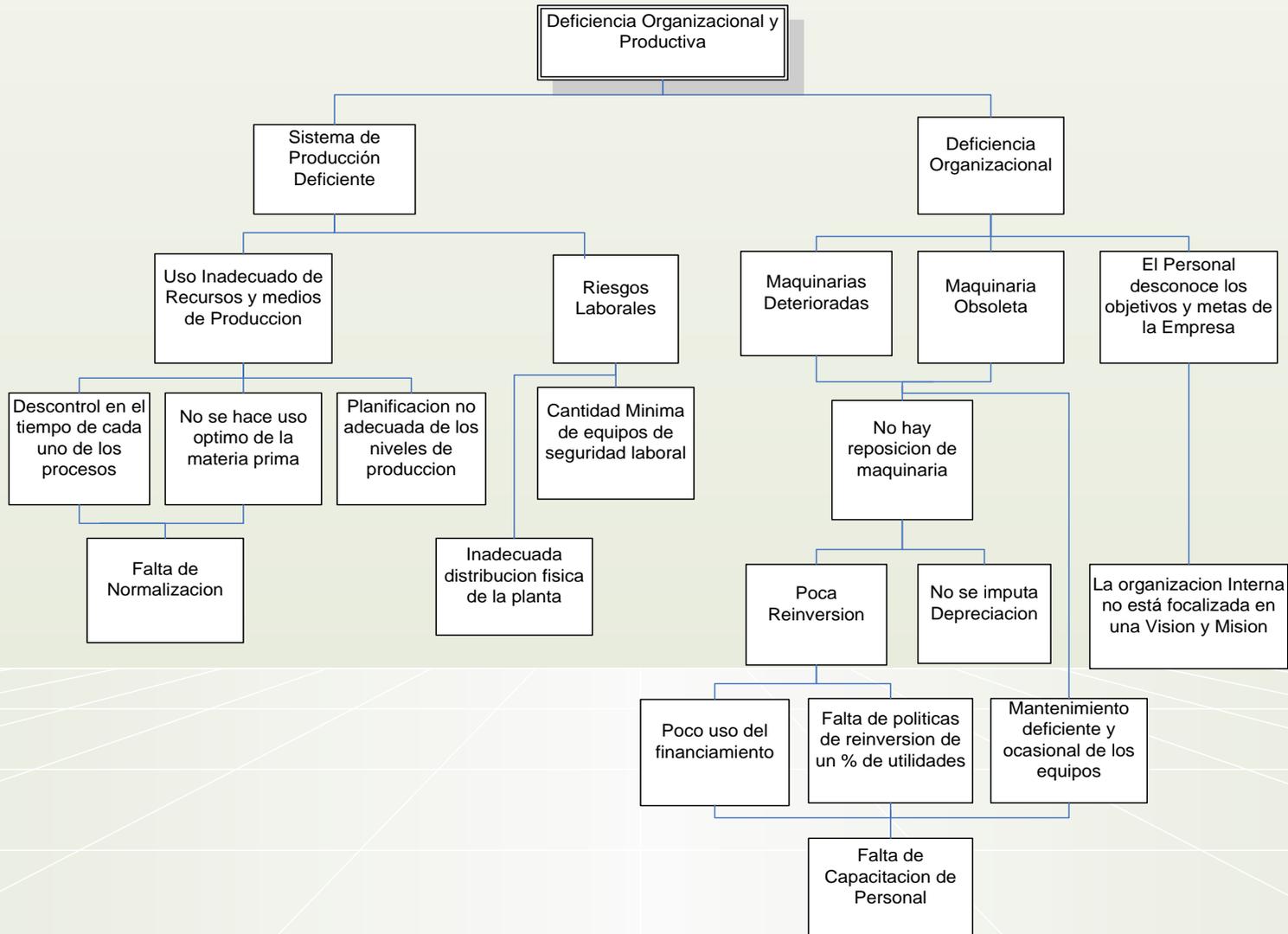
- **Micro – ferias:** son eventos en los cuales se les da la oportunidad a la pequeña y mediana empresa de ofertar sus productos directamente al consumidor, con facilidades tales como: exoneración de impuestos, descuentos en locales y gastos de apertura. Entre estas micro ferias tenemos microfer, expica etc.

### **1.3 Determinación y Análisis del Problema:**

Una vez conocida la situación actual de la Microempresa Marroquinera Xalteva, se procederá al análisis detallado de ésta, para identificar el problema principal que enfrenta esta Microempresa. En este aspecto se estudia el problema jerárquicamente, es decir, se definen las causas del problema que originan el problema principal.

#### **1.3.1 Árbol de Problema:**

Es una herramienta para analizar la situación existente de la Microempresa Marroquinera con relación a la problemática determinada. Permite identificar los problemas desde un nivel inferior hasta un nivel superior para que podamos comenzar a mostrar el camino para solucionar dichos problemas. Ver a continuación el árbol de problemas de la Microempresa Marroquinera Xalteva:



### **1.3.2 Definición del Problema:**

Analizando la situación actual de la microempresa marroquinera a través de su árbol de problema, se ha detectado una serie de irregularidades en los sistemas productivos y organizacionales tales como: uso no óptimo de la materia prima, el trabajo no lo tienen organizado, inadecuada distribución de planta, lo que causa condiciones de trabajo no óptimas, carecen de una misión y visión que les permita establecer las metas y objetivos a seguir, igualmente no tienen definida las funciones para cada uno de los puestos de trabajo. En base a todo lo anterior se piensa abordar como situación Problemática “Deficiencia Organizacional y Productiva de Marroquinería Xalteva”.

### **1.4 Selección de los Objetivos:**

En este punto se describe que debe prevalecer para solucionar el problema principal. Este diagrama llamado árbol de objetivo sirve para identificar y visualizar las relaciones entre los objetivos planteados.

#### **1.4.1 Análisis de los Objetivos:**

Para cada uno de los objetivos de alto nivel se definen sus consecuencias positivas (CP), las cuales sirven para aclarar lo que se pretende lograr con dichos objetivos.

O1: Mejorar la organización y el sistema de producción de la microempresa

CP1: Generación de mayores utilidades para la microempresa marroquinera.

CP2: Mejoramiento del funcionamiento de los procesos de producción.

CP3: Incremento en materia de productividad.

CP4: La empresa podrá competir de mejor manera en el mercado.

O2: Establecer un sistema de producción adecuado.

CP1: Menores niveles de desperdicios y despilfarros.

CP2: Incremento en los niveles de rotación de inventarios.

CP3: Reducción de fallas en equipos y herramientas.

O3: Establecer una estructura organizacional que responda a las necesidades de la microempresa.

CP1: Mejor comunicación del propietario con los trabajadores.

CP2: Establecimiento de las funciones específicas para cada uno de los puestos de trabajo.

CP3: Permitirá establecer un marco de referencia de las actividades y su finalidad.

CP4: Permitirá encaminar a la microempresa a una visión y misión.

O4: Hacer un uso adecuado de los recursos y medios de producción.

CP1: Aumentos en los beneficios y rentabilidad

CP2: Incremento de la productividad.

CP3: Disminución de los desperdicios de los materiales.

O5: Disminuir los riesgos laborales

CP1: Disminución de accidentes de trabajo.

CP2: Disminución de los tiempos improductivos debido a los accidentes.

O6: Reponer las maquinarias obsoletas y deterioradas.

CP1: Reducción de las fallas de los equipos.

CP2: Reducción en los tiempos de reparación de máquinas.

CP3: Reducción en desperdicios.

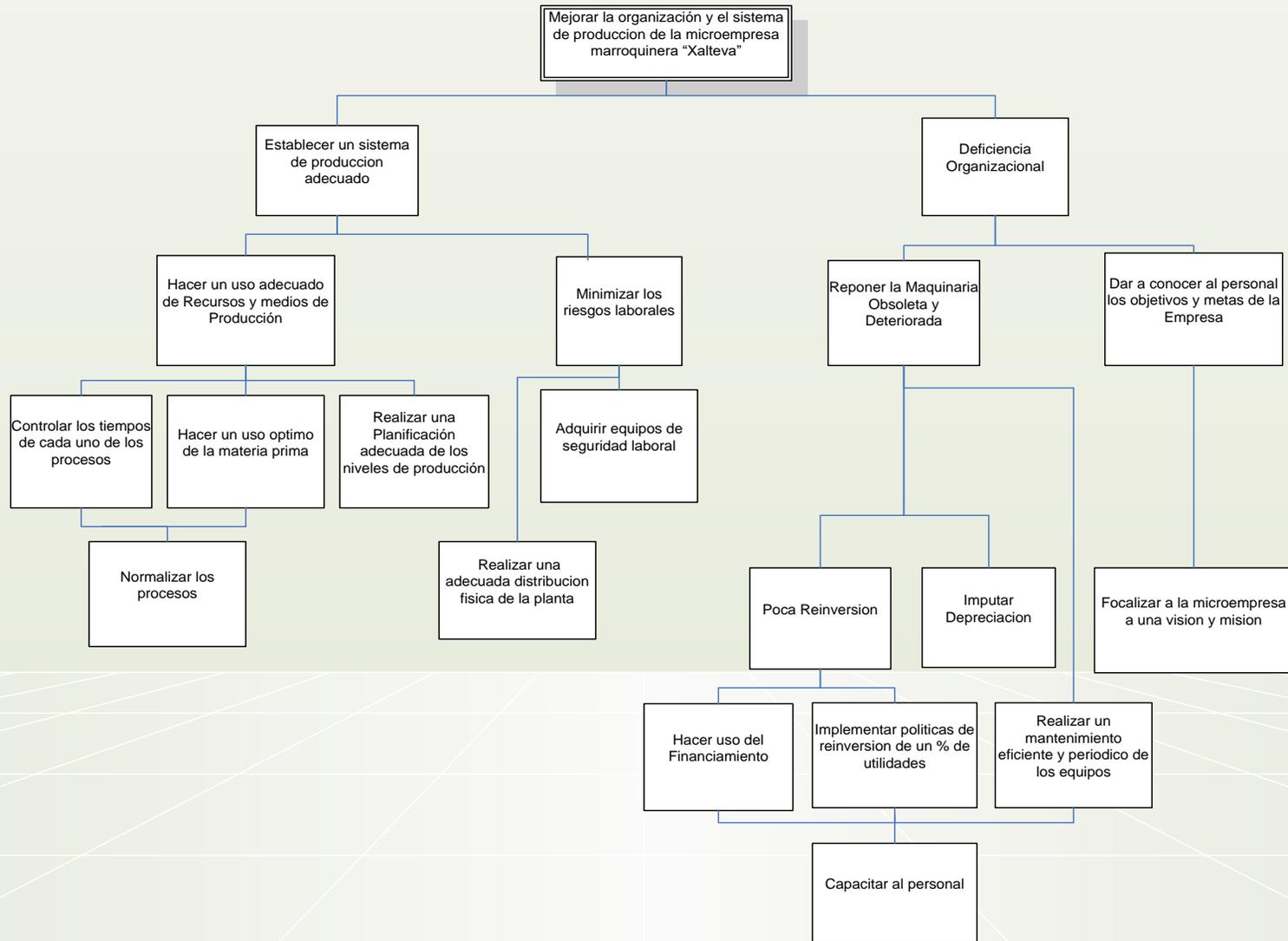
O7: Dar a conocer al personal los objetivos y metas de la microempresa.

CP1: Mejor desempeño de las actividades.

CP2: Permitir un mejor trabajo en equipo.

CP3: Permitirá dar a conocer al personal y a la gerencia la razón de ser de la microempresa.

Ver a continuación árbol de objetivo de la Microempresa Marroquinera Xalteva:



## **1.5 Planteamiento de Alternativas de Solución al Problema:**

Para lograr el objetivo de alto nivel se deben alcanzar los objetivos de los niveles más bajos, por lo tanto se plantea las posibles alternativas a seguir para cumplir dichos objetivos.

O17: Capacitar al personal

A1: Llevar a cabo seminarios de capacitación.

O16: Focalizar a la microempresa a una visión y misión.

A2: Establecer la misión y visión y darla a conocer.

A3: Fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo.

O15: Implementar políticas de reinversión.

A4: Hacer que la gerencia adopten políticas de reinversión.

O14: Hacer uso del financiamiento.

A5: Obtener fuentes de financiamiento.

O13: Imputar depreciación.

A6: Reflejar en el estado de resultado los cargos de depreciación de los activos fijos de la empresa.

O12: Realizar una adecuada distribución física de la planta.

A7: Examinar los flujos de producción de la empresa.

A8: Examinar la trayectoria que siguen los operarios y los materiales a través de la microempresa.

O11: Normalizar los procesos.

A9: Examinar los procesos de producción.

O10: Adquirir equipos de seguridad laboral.

A10: Determinar cuales son las actividades o los procesos que ameritan que el trabajador tenga protección.

O9: Realizar una planificación adecuada de los niveles de producción.

A11: Determinar la demanda para que en base a ella poder definir adecuadamente los requerimiento de materiales y la mano de obra necesaria.

O8: Hacer uso optimo de la materia prima.

A12: Realizar un mejoramiento al sistema de producción actual.

A13: Determinar si los métodos de trabajos son idóneos es decir si cumplen con el propósito.

### 1.5.1 Solución al Problema:

Se realiza el análisis desde el punto de vista de los objetivos y las alternativas. En este acápite se recogen las alternativas que son mas convenientes para la realización de los objetivos, para ello se diseña una matriz de alternativas en la cual se asigna el valor de uno para aquellas alternativas que ayudan a cumplir determinados objetivos y cero para las que no contribuyen con dichos objetivos, posteriormente se seleccionarán las alternativas que posean mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos, dichas alternativas de selección representarán la solución a la situación problémica actual.

**Tabla 1. Matriz de Alternativas.**

Alternativas	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	Total
A1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	8
A2	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	11
A3	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	10
A4	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	9
A5	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A6	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	6
A7	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9
A8	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	7
A9	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	11
A10	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	6
A11	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
A12	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	13
A13	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	10

Una vez planteada la matriz de Alternativas se escogen aquellas alternativas que posean mayor porcentaje de incidencia en los objetivos, es decir que contribuyan en mayor grado a la solución del problema. En base a lo anterior la solución al problema corresponde a las alternativas:

A2: Establecer la misión y visión y darla a conocer.

A3: Fomentar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo

A4: Hacer que la gerencia adopten políticas de reinversión

A5: Obtener fuentes de financiamiento

A7: Estudiar los flujos de producción de la empresa.

A9: Examinar los procesos de producción

A12: Realizar un mejoramiento al sistema de producción actual.

A13: Determinar si los métodos de trabajos son idóneos es decir si cumplen con el propósito.

Justamente la selección de estas alternativas, nos confirman que la problemática mas relevante se centran en las áreas de producción y organización lo cual fundamenta la realización del Diseño del un Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo propuesto a la microempresa marroquinera Xalteva.

**Tabla 6. Resumen de Razones Financieras**

**Resumen de las Razones Financieras de Marroquinería Xalteva  
(periodo de 2003 a 2004, incluyendo los promedios de la industria en 2000)**

		Evaluación					
Razón	Formula	Años		Promedio de la industria en 2003	Corte transversal de 2003	Series de tiempo de 2003 a 2004	General
		2003	2004				
<b>Liquidez</b>							
Capital de trabajo neto	CTN = activo circulante – pasivo circulante	C\$ 26,580.90	C\$33,343.18	---	---	---	---
Razón circulante	$\frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$	1.70	1.79	1.33	buena	buena	buena
Razón rápida	$\frac{\text{activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1.13	1.19	1.33	buena	buena	buena
<b>Actividad</b>							
Rotación de inventarios	$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	14 días	16 días	7.59	buena	buena	buena
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales}} \times 360$	5.75 días	6.27 días	13 días	aceptable	aceptable	aceptable
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras anuales}} \times 360$	6.14 días	6.23 días	72 días	buena	buena	Buena

<b>Evaluación</b>							
		Años		Promedio de la industria en 2003	Corte transversal de 2003	Series de tiempo de 2003 a 2004	General
		2003	2004				
<b>Razón</b>	<b>Formula</b>						
Rotación de activos totales	$\frac{\text{ventas}}{\text{Activos totales}}$	5.99	5.5	1.86	deficiente	deficiente	deficiente
<b>Deudas</b>							
Razón de deuda	$\frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}}$	31.4 %	30.6 %	88%	deficiente	deficiente	deficiente
<b>Rentabilidad</b>							
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}}$	22.5 %	23.3 %	---	---	---	---
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ventas}}$	14.8 %	15.9 %	---	---	---	---
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	10.3 %	11.1 %	---	---	---	---
Rendimiento sobre el capital contable	$\frac{\text{utilidad neta después de impuesto}}{\text{capital contable}}$	62.3 %	61.2 %	---	---	---	---

Nota: El promedio de la industria fue extraído del libro “Ratios de las Empresas más Rentables”, Gestión 2000, Pág. 5



## CAPITULO III. MEJORAS ORGANIZACIONALES

---

Las Mejoras Organizacionales consisten en elaborar una misión y visión de la Microempresa Marroquinera, así como también las fichas ocupacionales, todo esto con el propósito de establecer las metas y objetivos a seguir, así como también definir las funciones específicas para cada uno de los puestos de trabajo y de esta forma evitar los traslapes de funciones, para alcanzar la eficiencia y eficacia operacional.

### **3.1 Planteamiento de Misión:**

Debido a la falta de misión y visión que presenta la microempresa Marroquinera Xalteva, desarrollamos una misión para dicha empresa, siendo elementos que establecerán un lazo común de compromiso y pertenencia entre la dirección y el personal de esta microempresa.

Al definir la misión de la organización, estamos identificando la razón de ser de la empresa, para integrarla es necesario contestar tres preguntas:

#### **A. ¿Qué ofrecemos?**

Esta microempresa procesa y transforma el cuero o piel de cuajipal en productos como: bolsos de mujer, carteras de mujer, fajas y billeteras unisex.

#### **B. ¿A quien se lo ofrecemos?**

Va dirigido a diversos sectores tales como:

- Managua con una absorción de su oferta de 90%.
- Granada (en la microempresa marroquinera), con una absorción de su oferta del 10%.



### C. ¿Para que se lo ofrecemos?

Esta empresa trabaja en función de cubrir y cumplir las demandas y necesidades del consumo suntuario que amerita el mercado cautivo y potencial.

Con estos tres elementos se integra la misión o razón de ser de la organización.

#### 3.1.1 Propuesta de Misión:

“Somos una empresa especializada en marroquinería, que procesa cueros exóticos de cuajipal, ofrecemos a nuestra clientela, diversificados estilos en cueros técnicamente tratados, con exclusivos acabados que hacen que nuestros productos sean reconocidos y aceptados en el mercado, apoyados por artesanos altamente comprometidos con su trabajo y dirigidos con visión empresarial a fin de garantizar la satisfacción total de nuestra selecta clientela”.

#### 3.2 Planteamiento de la Visión:

La visión se considera un producto formal del estudio del futuro en donde se describe como se desea la organización. El horizonte temporal de esta es de acuerdo con el entorno y a la organización misma, según análisis realizados proponemos la siguiente visión para la microempresa marroquinera Xalteva.

#### 3.2.1 Propuesta de Visión:

“Ser líderes en el mercado de la marroquinería en el ámbito nacional, con posibilidades de exportación para que nuestros productos compitan en el mercado elegido, orientando todos nuestros esfuerzos hacia la calidad total de nuestros productos, la mejora continua de la eficiencia, la innovación tecnológica y la productividad de nuestras Operaciones, así como el incremento de las ventas con alta rentabilidad financiera generando un ambiente organizacional altamente comprometido”.



### **3.3 Estructura Organizacional:**

Este apartado expresa como será las relaciones de trabajo, con la estructura organizacional propuesta para la microempresa Marroquinera Xalteva, quedando claramente definidas, ya que cada quien sabrá cual es su lugar dentro de la microempresa y conocerá sus relaciones tanto con su superior de quien recibirá ordenes, como con sus subordinados, a los cuales va a dirigir.

La estructura funcional propuesta para la microempresa marroquinera, facilitará la delegación de autoridad. Al conocer las funciones y los trabajos que las llevaran acabo y de esta manera ayudará a la especialización, ya que con una buena estructura organizacional se lograrán relaciones apropiadas y convenientes entre las funciones y el personal que las desempeñen.

#### **3.3.1 Descripción de Funciones:**

- Garantizar la supervisión y optimización de los recursos en el tiempo y forma de tal manera que se puedan realizar las actividades sin ningún contra tiempo.
- Revisar la disponibilidad de caja y banco para determinar el efectivo con que cuenta la empresa.
- Preparar las declaraciones de impuestos fiscales y municipales.
- Dar seguimiento y control a todas las actividades en general del proceso de flujo de información, para prevenir y corregir cualquier anomalía.
- Preparar el costo de producción de los productos.
- Controlar estrictamente la distribución y uso de la materia prima así como el uso del resto del equipo y materiales.
- Planificar y controlar las estrategias de mercado para la captación de clientes potenciales.
- Realizar las ventas de los productos.
- Atender los pedidos de los clientes.
- Administrar de manera eficiente, optimizando los recursos humanos y técnicos de la empresa.

- Preparar los estados financieros mensuales y revisar los resultados del presupuesto mensual.
- Revisar continuamente los rendimientos de la empresa, esto con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Realizar los procesos de producción correctamente.
- Elaborar bolsos, carteras, fajas y billeteras en dependencia de la demanda.
- Realizar el Proceso de rebajado.
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles de cuajipal.
- Realizar el enjuague de pieles con Creolina.
- Realizar el Pelambre.
- Realizar el Piquedeo.
- Realizar el Curtido (a tinta débil).
- Realizar el Curtido (a tinta fuerte).
- Realizar el Ablandado de Hueso.
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles de cuajipal.
- Realizar la limpieza del piso del taller, por lo menos 2 veces al día.
- Realizar la limpieza en los estantes, galerones y escritorios de la empresa.
- Lavar diariamente los servicios higiénicos, incluyendo tasas y lavamanos.
- Lavar diariamente vasos, tasas, platos y demás utensilios.

### **3.3.2 Selección de Funciones por Puestos:**

**Nombre del puesto:** Gerente Propietario.

**Funciones:**

- Garantizar la supervisión y optimización de los recursos en el tiempo y forma de tal manera que se pueda realizar las actividades sin ningún contra tiempo.
- Revisar continuamente los rendimientos de la empresa, esto con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Dar seguimiento y control a todas las actividades en general del proceso de flujo de información, para prevenir y corregir cualquier anomalía.

- Controlar estrictamente la distribución y uso de la materia prima así como el uso del resto del equipo y materiales.
- Planificar y controlar las estrategias de mercado para la captación de clientes potenciales.
- Administrar de manera eficiente optimizando los recursos humanos y técnicos de la empresa.
- Realizar las ventas de los productos.

**Nombre del puesto:** Contador financiero.

**Funciones:**

- Revisar la disponibilidad de caja y banco para determinar el efectivo con que cuenta la empresa.
- Preparar los estados financieros mensuales y revisar los resultados del presupuesto mensual.
- Preparar las declaraciones de impuestos fiscales y municipales.
- Preparar el costo de producción de los productos.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo orientadas por su jefe inmediato.

**Nombre del puesto:** Oficiales Marroquineros.

**Funciones:**

- Garantizar la elaboración de los productos demandados correctamente, cumpliendo con las especificaciones orientadas.
- Realizar los procesos de producción correctamente.
- Elaborar bolsos, carteras, fajas y billeteras en dependencia de la demanda.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.

**Nombre del puesto:** Rebajador.

**Funciones:**

- Realizar el proceso de rebajado el cual consiste en disminuir el grosor de las pieles de cuajipal.
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.

**Nombre del puesto:** Curtidor.

**Funciones:**

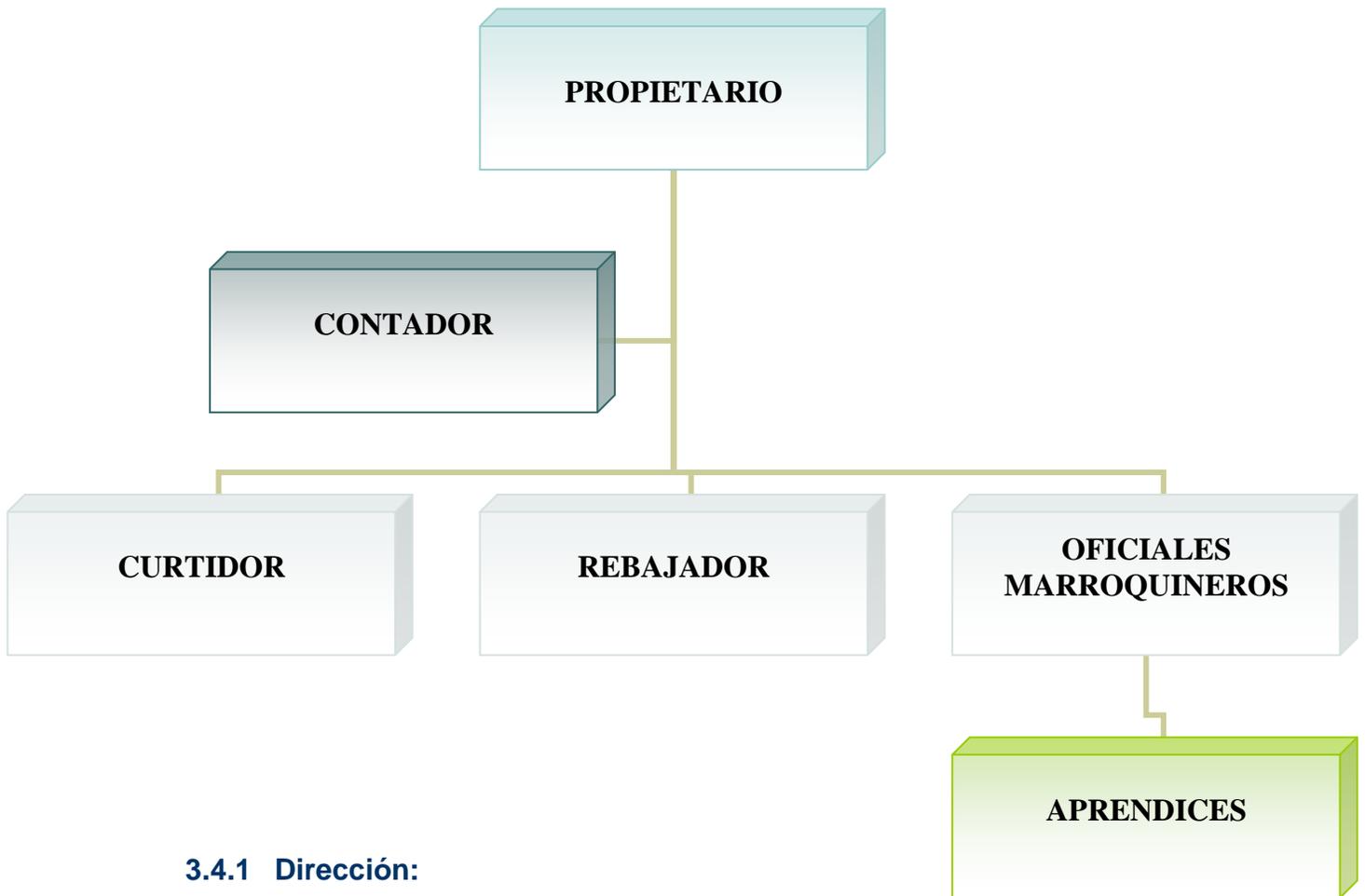
- Realizar el enjuague de pieles con Creolina.
- Realizar el Pelambre.
- Realizar el Piquedeo.
- Realizar el Curtido (a tinta débil).
- Realizar el Curtido (a tinta fuerte).
- Realizar el Ablandado de Hueso.
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles de cuajipal.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.

**Nombre del puesto:** Afanadora.

**Funciones:**

- Garantizar la limpieza diaria de todas las áreas de la microempresa.
- Realizar la limpieza del piso, por lo menos 2 veces al día.
- Realizar la limpieza en los estantes, galerones y escritorios de la empresa.
- Lavar diariamente los servicios higiénicos, incluyendo tasas y lavamanos.
- Lavar diariamente vasos, tasas, platos y demás utensilios.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo, orientadas por su jefe.

### 3.4 Organigrama Funcional Propuesto:



#### 3.4.1 Dirección:

El Gerente Propietario estará apoyado de un contador financiero quien, será el encargado de realizar los registros financieros de la empresa.

- Primer Nivel: Gerente Propietario.
- Segundo Nivel: Contador Financiero.
- Tercer Nivel: Oficiales y Ayudantes marroquineros y Afanadora.

El propietario, es muy efectivo en mantener la operatividad de la microempresa Marroquina “**Xalteva**”, en saberla dirigir para conseguir el éxito empresarial. La empresa preparará una política de incentivo que estimule al personal a elevar la productividad laboral. El propietario, estará de cara a garantizar las ventas y la producción.



### **3.4.2 Personal:**

El personal deberá comprometerse a contribuir al éxito permanente de la empresa. La excelente cultura organizacional favorecerá el crecimiento del personal, este clima permitirá la fidelidad de los empleados hacia la empresa. La empresa prepara y fortalecerá la capacidad de los Recursos Humanos, a través de capacitaciones, a fin de elevar sus competencias y por ende la competitividad empresarial.

### **3.4.3 Fichas Ocupacionales:**

Con el propósito de definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, en este punto se presenta el manual de funciones de la empresa, el cual detallará las fichas ocupacionales de cada puesto de trabajo identificado en el organigrama.

El presente manual de funciones ha sido elaborado por los autores de este estudio en coordinación con el propietario y los empleados por medio de entrevistas personales, como parte del componente de análisis y valuación de puesto de trabajo. En el manual se describen las funciones que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo existentes en la marroquinería Xalteva, considerando que el conocimiento de los mismos contribuya a lograr mejores niveles de eficiencia y actividad laboral por parte del trabajador que las desempeña.

El manual de función es una herramienta fundamental para la administración de personal y como todo instrumento administrativo, debe estar en constante revisión con el propósito de adaptarlos a los cambios que experimenta la empresa, encaminando al logro de sus objetivos organizacionales. Las funciones descrita en cada uno de los puestos en este manual, no tiene carácter limitado, sino enunciativo, las descripciones del puesto, que permite instruir y recordar a los empleados cuales son sus deberes y obligaciones en una determinada posición dentro de la organización, también identifica la autoridad del empleado o rango por la supervisión de la actividad de otro y generalmente esboza la supervisión que recibe.

## **Fichas ocupacionales de los puestos requeridos:**

**Nombre del puesto:** Gerente Propietario.

**Nombre del puesto superior inmediato:** ----

**No de personas en el puesto:** 1

### **Descripción Genérica:**

Es responsable de planificar y supervisar todas las labores técnicas administrativas para garantizar que el proceso general del negocio alcance los niveles óptimos de calidad y eficiencia de manera que los objetivos de la empresa se cumplan.

### **Descripción Específica:**

- Garantizar la supervisión y optimización de los recursos en el tiempo y forma de tal manera que se pueda realizar las actividades sin ningún contra tiempo.
- Revisar continuamente los rendimientos de la empresa, esto con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Dar seguimiento y control a todas las actividades en general del proceso de flujo de información, para prevenir y corregir cualquier anomalía.
- Controlar estrictamente la distribución y uso de la materia prima así como el uso del resto del equipo y materiales.
- Planificar y controlar las estrategias de mercado para la captación de clientes potenciales.
- Administrar de manera eficiente, optimizando los recursos humanos y técnicos de la empresa.
- Realizar las ventas de los productos.

### **Análisis del Cargo:**

#### **Responsabilidad:**

Vigilar que se cumplan las metas de la empresa, supervisando a cada trabajador en el logro de sus funciones.

#### **Condición de Trabajo:**

Oficina de gerencia definidamente.

**Nombre del puesto:** Contador financiero.

**Nombre del puesto superior inmediato:** Gerente Propietario.

**No de personas en el puesto:** 1

**Descripción Genérica:**

Es responsable de planificar y supervisar todas las labores técnicas y administrativas que tengan una relación con el área contable, de tal manera que los objetivos de la empresa se cumplan en términos financieros.

**Descripción Específica:**

- Revisar la disponibilidad de caja y banco para determinar el efectivo con que cuenta la empresa.
- Preparar los estados financieros mensuales y revisar los resultados del presupuesto mensual.
- Preparar las declaraciones de impuestos fiscales y municipales.
- Preparar el costo de producción de los productos.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo orientadas por su jefe inmediato.

**Requisitos Intelectuales:**

- Instrucciones básicas: contador privado o comercial.
- Experiencia de trabajo: con más de 2 años de experiencias.
- Otras actitudes: conocimiento en contabilidad de costo y aspectos fiscales.

**Responsabilidad:**

- Contactos: Gerente Propietario.

**Condiciones de Trabajo:**

- Ambiente de trabajo: Oficina de gerencia definidamente.

**Nombre del puesto:** Oficiales Marroquineros.

**Nombre del puesto superior inmediato:** Gerente Propietario.

**No de personas en el puesto:** 6

**Descripción Genérica:**

Garantizar la elaboración de los productos demandados correctamente, cumpliendo con las especificaciones orientadas.

**Descripción del cargo:**

- Realizar los procesos de producción correctamente.
- Elaborar bolsos, carteras, fajas y billeteras en dependencia de la demanda.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.

**Análisis del Cargo**

**Requisitos Intelectuales:**

- Instrucción básica: Se requiere que halla aprobado la primaria.
- Experiencia de Trabajo: Con más de 3 años de experiencia.
- Otras actitudes: Honradez y disciplina en sus actividades.

**Responsabilidad:**

- Contactos: Es responsable de todos los materiales, insumos y herramientas que estén a su disposición. Comunicar a su jefe inmediato las necesidades de insumo en general.

**Condiciones de Trabajo:**

- Ambiente de trabajo: Es ventilado, a temperatura ambiente.

**Nombre del puesto:** Rebajador.

**Nombre del puesto superior inmediato:** Gerente Propietario.

**No de personas en el puesto:** 1

**Descripción Genérica:**

Realizar el proceso de rebajado el cual consiste en disminuir el grosor de la piel, lista para entrar al área de producción.

**Descripción del cargo:**

- Realizar el proceso de rebajado el cual consiste en disminuir el grosor de las pieles de cuajipal.
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.

**Análisis del Cargo:**

**Requisitos Intelectuales:**

- Instrucción básica: Se requiere que halla aprobado la primaria.
- Experiencia de Trabajo: Con más de 3 años de experiencia.
- Otras actitudes: Honradez y disciplina en sus actividades.

**Responsabilidad:**

- Contactos: Es responsable de todos los materiales, insumos y herramientas que estén a su disposición. Comunicar a su jefe inmediato las necesidades de insumo en general.

**Condiciones de Trabajo:**

- Ambiente de trabajo: Es ventilado, a temperatura ambiente.

**Nombre del puesto:** Curtidor.

**Nombre del puesto superior inmediato:** Gerente Propietario.

**No de personas en el puesto:** 1

**Descripción Genérica:**

Realizar todas las etapas del proceso de curtido de forma correcta.

**Descripción del cargo:**

- Realizar el enjuague de pieles con Creolina
- Realizar el Pelambre
- Realizar el Piquedeo
- Realizar el Curtido (a tinta débil)
- Realizar el Curtido (a tinta fuerte)
- Realizar el Ablandado de Hueso
- Ser cuidadoso de no dañar las pieles de cuajipal.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Limpiar y ordenar su área e instrumento de trabajo al finalizar la jornada laboral.

**Análisis del Cargo:**

**Requisitos Intelectuales:**

- Instrucción básica: Se requiere que halla aprobado la primaria.
- Experiencia de Trabajo: Con más de 3 años de experiencia.
- Otras actitudes: Honradez y disciplina en sus actividades.

**Responsabilidad:**

- Contactos: Es responsable de todos los materiales, insumos y herramientas que estén a su disposición. Comunicar a su jefe inmediato las necesidades de insumo en general.

**Condiciones de Trabajo:**

- Ambiente de trabajo: Es ventilado, a temperatura ambiente.

**Nombre del puesto:** Afanadora.

**Nombre del puesto superior inmediato:** Gerente Propietario.

**Departamento:** Servicios Generales.

**No de personas en el puesto:** 1

**Descripción Genérica:**

Garantizar la limpieza diaria de todas las áreas de la microempresa empresa, así como los mobiliarios y equipos.

**Descripción del cargo:**

- Garantizar la limpieza diaria de todas las áreas de la microempresa.
- Realizar la limpieza del piso, por lo menos 2 veces al día.
- Realizar la limpieza en los estantes, galerones y escritorios de la empresa.
- Lavar diariamente los servicios higiénicos, incluyendo tasas y lavamanos.
- Lavar diariamente vasos, tasas, platos y demás utensilios.
- Cuidar y responder por las herramientas de trabajo.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo, orientadas por su jefe.

**Análisis del Cargo:**

**Requisitos Intelectuales:**

- Instrucción básica: Se requiere que halla aprobado la primaria.
- Experiencia de Trabajo: No se requiere de ninguna experiencia.
- Otras actitudes: Honradez, aseo, disciplina en sus actividades.

**Responsabilidad:**

- Contactos: Es responsable de materiales e insumos de limpieza a su cargo.  
Comunicar a su jefe inmediato las necesidades de insumo para limpieza general.

**Condiciones de Trabajo:**

Ambiente de trabajo: Es buena, cuenta con el equipo y accesorio de limpieza para realizar su trabajo eficientemente.



### 3.5 Catalogo de Cuentas:

De manera auxiliar a las actividades de organización, se implantará un catalogo de cuentas implementado en Microsoft Excel 2003, que contendrá una serie de formulario para el registro y control de las operaciones, con el objeto de que la empresa conozca su situación económica y puedan determinar si ganan o pierden, con modelos presupuestarios elementales para que semanalmente proyecten sus ingresos y egresos, basándose en los pedidos que reciben de sus clientes.

#### 3.5.1 Instructivo del catalogo de cuentas:

El catalogo de cuentas como parte de la estructura de un sistema contable es diseñado con la nomenclatura apropiada a la necesidad de la microempresa marroquinera, para mantener registrada en forma ordenada y clasificada, las operaciones que se efectúan en el negocio.

Tiene por objeto, servir de base para preparar los Estados Financieros y para efectuar comparaciones y análisis que servirán al propietario de marroquinería Xalteva. El catalogo se diseña con cuentas clasificadas en la forma siguiente:

- Cuentas de Balance (Cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio)
- Cuentas de Resultado (Costos de producción, Gastos de fabricación, Gastos Generales, Ingresos).

Tanto las cuentas de Balance como de Resultado, se componen de:

- Cuentas de Mayor
- Cuentas Auxiliares

Las últimas sirven para elaborar los balances de comprobación, previo a los estados financieros definitivos que normalmente se hacen en base a las cuentas de mayor, con anexos de detalles auxiliares.

### 3.5.2 Cuentas del Balance General:

#### Cuentas de Activo:

##### Caja y Bancos:

- **Caja:** Se registran los ingresos (entradas) en efectivo por las ventas al contado, cobro a los clientes u otros conceptos. Se anotan los egresos (salidas), por pagos a los proveedores, compras al contado de materia prima y materiales, pago en efectivo por otros conceptos, así como depósitos a cuenta en bancos.
- **Bancos:** Se anotan los depósitos que el propietario haga a cuentas bancarias (cuenta corriente y ahorro); así mismo se describen los pagos que se hagan o retiros por medios de cheques o retiros de ahorros.

**Cuentas por Cobrar:** Esta cuenta de mayor, representa las operaciones anotadas en las sub-cuentas siguientes:

- **Clientes**
- **Anticipo a Trabajadores**
- **Prestamos a Trabajadores**
- **Otros deudores**

Se registran en ellas, las ventas al crédito a los clientes, entregadas en efectivo al personal en concepto de anticipo al salario o prestamos por cobrar, así como otros valores que sean exigibles a personas que no sean clientes o trabajadores de la empresa.

Se anotaran las cantidades que los clientes, el personal que labora en la empresa u deudor pague en efectivo o cheque por lo que debe a la empresa. También se anotaran los descuentos en los recibos, planillas de pago a los trabajadores por cada cliente, trabajador o deudor se llevara un control individual (tarjeta u hoja auxiliar).



**Inventario:** Esta cuenta de mayor tendrá como sub-cuentas auxiliares las siguientes:

- **Materia prima**
- **Materiales**

Se anotaran en ellas el costo de compra de las cantidades (libras, pies, yardas, etc.), de lo que se utilizara para la fabricación de los artículos elaborados por la marroquinería. También se anotara el valor de lo que se utilizo y pasa a formar parte del producto terminado o del proceso.

- **Productos en proceso**
- **Producto terminado**

En estas sub-cuentas se registran las entradas de los artículos terminados y que están listos para la venta así como aquellos que no han sido completamente terminados y ocasionalmente es necesario registrarlos. El valor que se anotara será el costo de producción, total o parcial según sean terminado o no el producto, con este mismo valor se hará el registro cuando se venda el producto o se liquide el proceso para continuar el proceso. Para el control de las materias primas, materiales y productos terminados es conveniente un registro individual.

**Fijo:** Las sub-cuentas que tiene de auxiliares la cuenta mayor son las siguientes:

- **Terrenos:** se registra el costo del terreno que es comprado y en el que se construye para alojar al propietario y / o taller.
- **Construcciones:** se registrar el valor total que cuesta la construcción física incluyendo costos de permisos, instalaciones, planos o diseños, etc. De la edificación exclusiva para el taller o de la casa de habitación propia, en que se encuentra también el taller.
- **Maquinarias.**
- **Vehículos.**
- **Mobiliarios y equipos.**

● **Herramientas.**

Se registra, preferentemente en controles individuales, todo aquello que se adquiriera en propiedad y que sea para uso en las actividades de la marroquinería. Sirven para registrar el costo de aquellos bienes que se eliminen por ventas o por considerarse inservibles completamente.

**Cuentas de Pasivos:**

**Cuentas por Pagar:** Esta cuenta de mayor tiene las sub-cuentas auxiliares siguientes:

- **Proveedores locales**
- **Prestamos por pagar**
- **Acreedores varios**

Se utiliza cada una para anotar las deudas contraídas y los pagos o cancelaciones que se hagan por las compras al crédito, con prestamos recibidos o por otro tipo de deuda aplicable exclusivamente al negocio

**Otros pasivos:** Únicamente se incluye una sub-cuenta, pudiéndose agregar mas si fuera necesarios.

- **Anticipos recibidos:** Se anota en esta sub-cuenta el valor que se reciba de los clientes por cuentas de pedidos de productos ordenados al fabricante. El anticipo se liquidara cuando se entregue el pedido y se facture la venta.
- **Patrimonio:** En esta cuenta se anota el valor que representa la aportación o participación del propietario al taller y que se determina de la manera siguiente:  
Total de activos – Total de pasivos.

### 3.5.3 Cuentas del Estado de Resultado:

#### Cuentas de Resultado Deudor.

**Costo de Producción:** Esta cuenta de mayor, acumula los valores que se registran detalladamente en las sub-cuentas auxiliares siguientes.

- **Materias primas:** se registra el costo de la materia prima básica para fabricar los productos, cuero, pieles, forros, hebillas etc. Y que es fácilmente identificada en el producto terminado, se anota el costo de los productos terminados completamente y que se liquidan al trasladarse a la cuenta de inventario; el valor registrado es el que se anota en el estado de pérdidas y ganancias para establecer el costo de ventas.
- **Mano de obra directa:** En esta sub-cuenta se anota el valor que es pagado a cada trabajador (Oficiales marroquineros), en concepto de salario, por las unidades producidas. Igual que la anterior sub-cuenta el total acumulado se anota en el estado de pérdidas y ganancias así como también se utiliza para sumarse al costo de la materia prima utilizada y los gastos de fabricación a fin de establecer el costo del artículo producido.

**Gastos de Fabricación:** Esta cuenta se auxilia de diversos rubros para registra todo valor que se origine por la fabricación de los artículos y que sea aplicable exclusivamente a ellos, tales como material indirecto (pegamentos, hilos, tachuelas, tites etc.), pago de salarios a personas que no sean los operarios directamente (mantenimiento de maquinas) u otra clase de gasto que sea aplicable según el detalle de sub-cuentas en el catalogo.

Los valores acumulados al igual que el costo de producción, servirá para establecer el valor que cuesta la producción del los artículos. Se anotara el valor acumulado referido en el estado de Perdidas y Ganancia. Por cada sub-cuenta auxiliar se deberá llevar un control individual.



**Gastos Generales:** En esta cuenta de mayor se anotará, según las sub-cuentas establecidas o que se incluya posteriormente los gastos que son aplicables a las operaciones normales del taller. No se debe registrar el gasto que no afecte el taller. Por cada sub-cuenta se debe llevar un control individual.

El saldo acumulado de los gastos generales se incluirá en el estado de pérdidas y ganancias para determinar si se ganó o perdió.

### **Cuentas de Resultado Acreedor.**

**Ingresos:** Esta cuenta de mayor, acumulará los valores que representa las entradas a la empresa en concepto de ventas u otros ingresos. Se auxiliara de la sub-cuentas siguiente:

- **Ventas al contado:** se anotará el valor de las ventas facturadas y al crédito o contado.
- **Otros ingresos:** se anota el valor que se reciba en la empresa por cualquier otro concepto que no sea venta de artículos marroquinos. Los saldos acumulados de las sub-cuentas, al igual que los de costos y gastos servirán para elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias.

3.5.4 Modelo de Balance General para Marroquinería Xalteva:



**MARROQUINERIA XALTEVA**

**BALANCE GENERAL**

GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA

TELEFONO: 552-5149

PERIODO DEL: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_ DE: \_\_\_\_\_

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Caja y Banca		Tributo x pagar	
Cuentas x cobrar		Cuentas x pagar	
Inventario		<b>Total de Pasivo Circulante</b>	
<b>Total Activo Circulante</b>			
		<u>Pasivos a L/P</u>	
<u>Fijos</u>		Deudas a L/P	
Terreno		<b>Total Pasivos</b>	
Mobiliario			
Equipos		<u>Capital Contable</u>	
Maquinaria		Capital Social	
<b>Total Activo Fijo</b>		Utilidad del Ejercicio	
		<b>Total Capital Contable</b>	
<b>Total de Activo</b>		<b>Total de Pasivo + Capital Contable</b>	

3.5.5 Modelo de Estado de Resultado para Marroquinería Xalteva:



**MARROQUINERIA XALTEVA**

**ESTADO DE RESULTADO**

GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA

TELEFONO: 552-5149

PERIODO DEL: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_ DE: \_\_\_\_\_

<b>Ingresos</b>		-	
Ventas			
<b>Costos de Venta</b>		-	
Materia Prima			
Mano de Obra Directa			
Gastos de fabricación			
<b>Utilidad Bruta</b>		-	
Gastos de Administración			
<b>Utilidad de Operación</b>		-	
(-) Gastos de Interés			
<b>Ganancias Netas A/Impuesto</b>		-	
(-) Impuestos			
<b>Ganancias Netas</b>		-	



**3.5.6.2 Hoja de control de producción y costos de mano de obra.**

Su finalidad es controlar la producción diaria de cada empleado y determinar el valor monetario de la mano de obra. Además permitirá obtener el total diario producido por los oficiales marroquineros.



**MARROQUINERIA XALTEVA  
CONTROL DE PRODUCCION Y COSTOS DE MANO DE OBRA  
GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA  
TELEFONO: 552-5149**

**Semana del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_**

	NOMBRE	CARGO	PRODUCCION DIARIA						TOTAL PRODUCIDO	VALOR UNITARIO	VALOR DEVENGADO
			LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO			
1	Elvis Morales	Oficial Marroquintero									
2	Ernesto Davila	Oficial Marroquintero									
3	Arturo Perez	Oficial Marroquintero									
4	Bosco Mendoza	Oficial Marroquintero									
5	Carlos Flores	Oficial Marroquintero									
6	Alvaro Carazo	Oficial Marroquintero									
7	Napoleon Velasquez	Rebajador									
8	Wiston Garay	Curtidor									
									<b>TOTAL</b>		

**3.5.6.3 Registro de Anticipos o diario:**

Servirá para controlar los anticipos diarios a los trabajadores.



**MARROQUINERIA XALTEVA**  
**CONTROL DE ANTICIPOS O DIARIOS**  
**GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA**  
**TELEFONO: 552-5149**

**Semana del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_**

	NOMBRE	CARGO	PRODUCCION DIARIA						TOTAL
			LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	
1	Elvis Morales	Oficial Marroquintero							
2	Ernesto Davila	Oficial Marroquintero							
3	Arturo Perez	Oficial Marroquintero							
4	Bosco Mendoza	Oficial Marroquintero							
5	Carlos Flores	Oficial Marroquintero							
6	Alvaro Carazo	Oficial Marroquintero							
7	Napoleon Velasquez	Rebajador							
8	Wiston Garay	Curtidor							

**3.5.6.4 Control de Inventario de Materia Prima:**

Su finalidad es llevar el control de la materia prima semanalmente, valorando las entradas y salidas, concluyendo con un saldo existente en unidades y en efectivo.



**MARROQUINERIA XALTEVA**  
**CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA**

GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA

TELEFONO: 552-5149

Semana del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

No	MATERIA PRIMA	SALDO INICIAL	ENTRADAS			SALIDAS		SALDO FINAL	
			FECHA	CANTIDAD	COSTO	FECHA	CANTIDAD	UNID. EXISTENTES	SALDO EFECTIVO
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

**3.5.6.5 Planilla de Salarios:**

Tendrá como finalidad determinar el valor de la mano de obra que se pagará a los trabajadores. El valor devengado se tomará de la hoja de control de producción y el monto de dinero anticipado lo obtendrá del registro de anticipo.



**MARROQUINERIA XALTEVA  
PLANILLA DE SALARIOS SEMANAL  
GRANADA, NICARAGUA. CALLE LA CEIBA  
TELEFONO: 552-5149**

Semana del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>VALOR DEVENGADO</b>	<b>VALOR ANTICIPADO</b>	<b>SALARIO BRUTO</b>	<b>FIRMA</b>
	<b>ADMINISTRACION</b>					
1	Mariano Flores	Gerente Propietario				
2	Contador	Contador				
	<b>PRODUCCION</b>					
1	Elvis Morales	Oficial Marroquintero				
2	Ernesto Dávila	Oficial Marroquintero				
3	Arturo Pérez	Oficial Marroquintero				
4	Bosco Mendoza	Oficial Marroquintero				
5	Carlos Flores	Oficial Marroquintero				
6	Álvaro Carazo	Oficial Marroquintero				
7	Napoleón Velásquez	Rebajador				
8	Wistón Garay	Curtidor				
		<b>TOTAL</b>				



## CAPITULO IV. MEJORAS PRODUCTIVAS

---

En este punto se llevará a cabo un estudio del trabajo y se determinarán los equipos requeridos para mejorar los problemas detectados en la producción. Todo lo anterior con el propósito de elevar la productividad y mejorar la calidad de los procesos productivos.

### **4.1 ESTUDIO DE METODOS Y SELECCIÓN DE TRABAJO:**

El procedimiento aplicado para examinar los problemas que se presenta en la elaboración de los artículos realizados por Marroquinería Xalteva sigue un orden bien definido tal como sigue.

#### **4.1.1 Seleccionar el Trabajo que se va a estudiar:**

En este paso se seleccionan los métodos de producción efectuados por Marroquinería Xalteva.

#### **4.1.2 Descripción del proceso actual:**

Como en la mayoría de las Empresas, ésta microempresa, posee recursos cuello de botella y recursos no cuello de botella, pero como son los recursos cuello de botella los que determinan la generación de ingresos y el inventario de productos en procesos, se tiene que prestar una adecuada atención a estos recursos. Los recursos Cuello de botella que se presentan en ésta Empresa se genera en los procesos de *Bojeado, cortado y rebajado* (Ver Pág. 62,63).

#### **4.1.3 Registrar:**

Como se ha planteado anteriormente la elaboración de estos productos es realizada manualmente; para elaborar dicho artículos, una vez que la materia prima ha sido curtida y rebajada, es transportada al taller, primeramente se procede al proceso de Engrasado y Teñido, posteriormente se realiza el Estirado y Secado, subsiguientemente Bojeado, dicho proceso genera un cuello de botella debido al largo tiempo de ejecución con respecto a los demás procesos, para éste proceso el tiempo de ejecución oscila entre los

35 y 45 minutos por piel de cuajipal, Además de ser un proceso muy agotador para los trabajadores de producción, posteriormente se realiza el Cortado, en este proceso se ha observado que el método que se utiliza no es el más óptimo, puesto que al momento de realizar el cortado de las piezas se está generando una considerable cantidad de desperdicio, los cuales representan costos para la Empresa. Dicho método consiste en cortar las piezas de acuerdo al artículo a elaborar, con la salvedad que los obreros lo realizan, no tomando en cuenta la mejor forma de colocar los moldes de la pieza de acuerdo al tamaño de la piel. Una vez finalizado el proceso de cortado se procede al proceso de Bojeado, Luego, se procede al proceso de Forrado el cual consiste en forrar cada una de las piezas utilizando piel de lagarto o cuajipal, cartón, tela o piel de ternero, posteriormente se procede al armado y cocido de cada una de las piezas que conforman el bolso y finalmente al pasteado.

#### **4.1.4 Idear un nuevo método:**

Los procesos donde se tiene que prestar mayor atención son los procesos de *rebajado*, *bojeado* y *cortado*, entonces es en base a estos procesos es que se debe idear un nuevo método.

En lo referente al proceso de rebajado se propone sustituir el método manual actualmente practicado, por el realizado a través de una maquina desvastadora, el cual permitirá realizar el mismo trabajo con la salvedad que esta maquina posee un mecanismo que permite regular el grosor de adelgazamiento que se desea sin correr el riesgo de romper las pieles, por otra parte el tiempo de ejecución será menor lo que permitirá rebajar mas piles en menor tiempo.

Con respecto al proceso de bojeado se propone sustituir el desfasado método manual por el realizado mediante una máquina orientadora o abrillantadora, la cual permitiría realizar el mismo trabajo pero con menor tiempo de ejecución, además de obtener una mejor calidad en este proceso, lo cual conllevaría a eliminar el proceso de pasteado, ya que la piel obtendría un mejor brillo. El proceso de bojeado permitirá disminuir el desgaste físico de los trabajadores y el ahorro de las pastas.

Para solucionar el problema que se genera en el proceso de cortado en lo que respecta al desperdicio de material. Se propone establecer patrones de corte en dependencia del tamaño de la piel, con respecto al artículo a elaborar. Esto se logrará con la ayuda del propietario y los trabajadores y de esta forma se ahorra materia prima y tiempo.

La aplicación de este proceso, tendrá presente algunos factores de peso:

#### **4.1.5 Consideraciones de índole económico:**

- **Costos de Producción de proceso propuesto:**

Se propone realizar 3 cambios en el proceso productivo (Rebajado, Bojeado y Cortado). Dichos cambios consisten en la sustitución de los procesos manuales por procesos automatizados (realizados a través de maquinarias).

- **Selección de la Tecnología:**

Además de las maquinas de coser, equipos e instrumentos que posee esta microempresa, se esta proponiendo que adquiera dos maquinas. Una desvastadora y una orientadora. En lo referente a estas maquinarias, serán comprados en el mercado nacional.

- **Relación Maquinaria, Cantidad, Propósito**

**Tabla 11. Maquinarias Propuestas.**

<b>Maquinas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Propósito</b>
Maquina desvatadora	01	Desbastar el cuero
Maquina Orientadora (abrillantadora)	01	Mejoramiento de la calidad del producto en proceso y terminado.

● **Relación de Maquinaria, Suministros y Precios, Compras al Contado.**

**Tabla 12. Costos de las Maquinarias.**

<b>Maquinas e Instalaciones</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>No. De Unidades</b>	<b>Costo Total</b>
Maquina desvastadora	Local	\$ 1,500	01	\$ 1,500
Maquina Orientadora (abrillantadora)	Local	\$ 2,300	01	\$ 2,300
<b>Total</b>				<b>\$3,800</b>

● **Vida útil activos fijos a adquirir.**

La vida útil de la maquinaria y equipos a comprar se ha calculado en cinco años con una depreciación en línea recta.

**Tabla 13. Depreciación de Activos Fijos**

<b>Tipo de Activo</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciación anual \$</b>	<b>Depreciación mensual \$</b>
Mq. Desvastadora	1,500	5 años	300	25
Mq. Orientadora	2,300	5 años	460	38
<b>Total</b>			<b>760</b>	<b>63</b>

● **Mantenimiento y Reparaciones**

Se pronostica que con la compra de los equipos y maquinaria propuestas en los primeros 24 meses de operación en el taller solo se proceda a brindarles mantenimiento preventivo (aceitado y engrase) equivalente al 5% o sea \$ 190 dólares, del valor de adquisición que se estimo en \$3,800 dólares. El mantenimiento mensual corresponde a la cantidad de \$ 7.9 dólares en los primeros 24 meses, consideramos que a partir del tercer año de operación se dispondrá de un fondo anual de \$190 para dichos gastos de mantenimiento correctivo.



#### **4.1.6 Las Reacciones Humanas:**

Se ha determinado cuales serán las reacciones del personal en lo que respecta a la implementación de los métodos propuestos lo cual se realizó a través de una serie de preguntas para determinar cuales eran sus sentimientos e impresiones.

Pudiéndose determinar que los 8 trabajadores de producción están de acuerdo y aceptan la implementación de los nuevos métodos en los procesos de rebajado y bojeado, lo cual significa para ello una reducción considerable en el tiempo de ejecución de dicho proceso además de un ahorro de energía debido a que será realizado por medios de maquinas en vez de ser realizado manualmente. Por lo cual los trabajadores esta dispuesto a cooperar.

#### **4.2 ESTUDIO DE TIEMPOS:**

Para llevar acabo el estudio de tiempo se seleccionaron los procesos que se ejecutan para realizar los artículos que comercializa esta microempresa marroquinera.

El tipo de cronometraje que se utilizó es el vuelta a cero, ya que al acabar cada proceso se hizo volver a cero el cronometro, para posteriormente ponerlo en marcha para cronometrar el proceso siguiente.

Este estudio de tiempo tiene como propósito establecer los tiempos promedios de los procesos de manufactura que lleva acabo Marroquinería Xalteva para cada unos de sus productos.

El cronometraje de los tiempos, se realizó únicamente a los trabajos calificados (Oficiales marroquineros) y no a los ayudantes. Para llevar acabo este estudio se realizaron 16 observaciones. A continuación se presenta la ficha explicativa de los procesos.

#### 4.2.1 Ficha explicativa de los procesos a evaluar.

**Proceso:** Elaboración de los productos de Marroquinería Xalteva.

**Materiales:** Cuero de cuajipal, cerdo, cartón, pegamento, hilo y pasta abrillantadora

**Maquinas:** de coser.

- A. **Rebajado:** Disminución del grosor de las piel de cuajipal
- B. **Engrasado:** consiste en engrasar la piel con aceite sulfonado y agua.
- C. **Teñido:** Consiste en machar las pieles con tinte, en dependencia de los pedidos de los clientes.
- D. **Estirado:** consiste en estirar las piles en tablas de madera.
- E. **Secado:** Una vez estirada la piel se pone a secar al sol.
- F. **Bojeado:** Pulido manual de la piel de cuajipal.
- G. **Cortado:** En este proceso se corta la piel, el cartón y el forro a las medidas del articulo a elaborar.
- H. **Forrado:** Para ello se toman las piezas de Cuajipal y se unen a través de pegamento a sus respectivas piezas de cartón tela o cuero de cerdo.
- I. **Armado y Cosido:** Una vez forrada cada una de las piezas se procede a armar cada una de ellas para posteriormente coserlas. Este proceso se realiza por medio de una maquina de coser.
- J. **Pasteado:** Consiste en aplicar pasta abrillantadora para que quede limpio y brillante el articulo.

#### 4.2.2 Cronometraje de tiempos.

**Tabla 14. Cronometraje de tiempo en minutos para elaboración de un bolso**

<b>Estudio de Tiempo</b>											
<b>Artículo: Carteras</b>											
Maquinas utilizadas: de Coser Operario: Oficial Marroquintero							Estudio num. 1 Hoja num. 1 de 4				
Comienzo: Finalización:							Tiempo: En minutos Fecha:				
Procesos	C1	C2	C3	C4	Prom.	Proceso	C5	C6	C7	C8	Prom.
A.	35.02	50.17	55.14	45.54	46.47	A.	50.23	42.33	60.21	44.12	49.22
B.	14.23	18.3	16.5	20.4	17.36	B.	16.2	15.12	12.12	14.23	14.42
C.	6.14	12.55	8.5	9.17	9.09	C.	7.2	10.1	8.25	8.05	8.40
D.	10.45	15.2	13.14	11.12	12.48	D.	13.15	16.04	17.05	12.1	14.59
E.	30.4	25.02	28.1	29.5	28.26	E.	15.1	14.12	16.13	15.24	15.15
F.	35.47	34.5	37.23	39.08	36.57	F.	35.67	34.42	37.25	39.02	36.59
G.	37.4	36.5	37.1	38.11	37.28	G.	40.25	38.5	42.03	45.3	41.52
H.	25.12	24.55	25.6	26	25.32	H.	30.25	24.21	26.12	24	26.15
I.	30.49	34.08	40.55	28.12	33.31	I.	28.35	22.2	25.19	29.14	26.22
J.	20.54	28.4	21.12	19.14	22.30	J.	19.19	26.41	25.3	23.14	23.51
<b>Tiempo</b>	<b>245.26</b>	<b>279.3</b>	<b>283</b>	<b>266.2</b>	<b>268.42</b>	<b>Tiempo</b>	<b>255.59</b>	<b>243.5</b>	<b>269.65</b>	<b>254.3</b>	<b>255.76</b>
Procesos	C9	C10	C11	C12	Prom.	Proceso	C13	C14	C15	C16	Prom.
A.	45.2	35.36	44.39	39.1	41.01	A.	53.17	55.21	48.14	56.39	53.23
B.	13.1	17.4	15.01	19.5	16.25	B.	16.3	17.31	15.3	21.05	17.49
C.	12	13.45	14.1	10.15	12.43	C.	8.03	5.53	8	12.19	8.44
D.	18.05	20.12	16.38	17.45	18.00	D.	12.15	14.4	14.05	15.39	14.00
E.	17.41	16.45	18.12	17.55	17.38	E.	25.4	19.5	27.17	20.2	23.07
F.	34.12	37.33	42.1	40.02	38.39	F.	39.21	35.5	36.42	41.38	38.13
G.	42.54	38.34	40.05	39.08	40.00	G.	32.52	37.4	37.28	34.01	35.30
H.	24.19	28.12	24.45	27.58	26.09	H.	28.09	30.55	25.41	26.32	27.59
I.	25.02	30.12	29.1	26.06	27.58	I.	25.13	34.4	37.1	33.45	32.52
J.	20.1	18.07	15.1	25.1	19.59	J.	16.1	17.15	21.12	16.23	17.65
<b>Tiempo</b>	<b>251.73</b>	<b>254.8</b>	<b>258.8</b>	<b>261.6</b>	<b>256.72</b>	<b>Tiempo</b>	<b>256.1</b>	<b>267</b>	<b>269.99</b>	<b>276.6</b>	<b>267.41</b>

**Donde:** C1: Cronometraje 1  
 C2: Cronometraje 2  
 C3: Cronometraje 3  
 C4: Cronometraje 4  
 C5: Cronometraje 5. Etc.

**Tabla 15. Cronometraje de tiempo en minutos para elaboración de una cartera**

Estudio de Tiempo											
Artículo: Bolsos											
Maquinas utilizadas: de Coser							Estudio num. 1				
Operario: Oficial Marroquinero							Hoja num. 1 de 4				
Comienzo:							Tiempo: En Minutos				
Finalización:							Fecha:				
Procesos	C1	C2	C3	C4	Prom.	Proceso	C5	C6	C7	C8	Prom.
A.	43.2	37.36	44.39	39.1	41.01	A.	40.13	41.33	39.2	44.25	41.23
B.	12.1	14.4	13.01	13.5	13.25	B.	16.38	14.32	12.2	13.33	14.05
C.	12	12.5	13.25	14.4	13.03	C.	10.2	12.18	8.59	9.45	10.11
D.	17.15	19.12	18.38	19.2	18.45	D.	12.45	14.24	16.4	13.35	14.11
E.	16.41	15.32	17.12	17.3	16.55	E.	13.1	14.15	16.6	18.42	15.56
F.	32.22	35.23	40.45	48.3	39.06	F.	40.25	37.42	36.3	42.12	39.03
G.	40.44	36.14	38.05	35.1	37.43	G.	39.25	37.51	43.1	43.11	40.75
H.	22.19	26.02	24.33	27.6	25.03	H.	38.23	22.34	24.2	25.11	27.48
I.	25.02	30.12	29.1	26.1	27.58	I.	27.35	35.25	28.4	27.14	29.53
J.	18.1	16.07	15.35	23.2	18.18	J.	19.14	29.43	23.3	24.47	24.09
<b>Tiempo</b>	<b>238.8</b>	<b>242.3</b>	<b>253.4</b>	<b>264</b>	<b>249.55</b>	<b>Tiempo</b>	<b>256.48</b>	<b>258.2</b>	<b>248</b>	<b>260.8</b>	<b>255.93</b>
Procesos	C9	C10	C11	C12	Prom.	Proceso	C13	C14	C15	C16	Prom.
A.	35.02	37.17	36.14	40.5	37.22	A.	50.17	53.21	48	57.39	52.19
B.	13.23	17.23	14.5	20.4	16.34	B.	16.3	19.31	15.3	22.55	18.35
C.	7.44	11.55	8.35	9.54	9.22	C.	10.42	8.43	9.19	12.03	10.02
D.	15.24	17.2	16.14	15.6	16.04	D.	10.25	12.33	14.3	13.29	12.55
E.	23.4	25.36	25.15	28.5	25.59	E.	28.4	22.5	25.5	24.54	25.23
F.	33.37	33.5	36.23	38.1	35.30	F.	37.21	34.55	38.4	40.28	37.62
G.	34.4	35.5	37.15	37.1	36.04	G.	37.42	33.4	37.3	34.25	35.59
H.	30.12	24.55	25.6	26	26.57	H.	27.08	30.41	33.4	29.44	30.09
I.	30.49	34.08	37.45	35.1	34.28	I.	30.38	32.3	35.1	32.25	32.51
J.	19.48	21.46	22.32	18.1	20.35	J.	15.13	16.41	17.1	15.23	15.97
<b>Tiempo</b>	<b>242.2</b>	<b>257.6</b>	<b>259</b>	<b>269</b>	<b>256.94</b>	<b>Tiempo</b>	<b>262.76</b>	<b>262.9</b>	<b>274</b>	<b>281.3</b>	<b>270.11</b>

**Tabla 16. Cronometraje de tiempo en minutos para elaboración de una docena de fajas**

Estudio de Tiempo												
Artículo: Fajas docena												
Maquinas utilizadas: de Coser Operario: Oficial Marroquinero							Estudio num. 1 Hoja num. 1 de 4					
Comienzo: Finalización:							Tiempo: En Minutos Fecha:					
Proceso	C1	C2	C3	C4	Prom.	Proceso	C5	C6	C7	C8	Prom.	
A.	42.17	35.05	47.1	38.02	40.59	A.	38.56	43.25	37.29	47.23	41.58	
B.	14.35	11.55	13.58	14.52	13.50	B.	14.41	17.54	14.58	13.55	15.02	
C.	13.1	12.44	14.26	13.52	13.33	C.	9.11	12.56	9.36	11.2	10.56	
D.	15.21	20.19	19.15	19.09	18.41	D.	13.48	15.58	18.39	16.59	16.01	
E.	15.2	17.08	19.05	15.03	16.59	E.	14.3	15.2	16.51	19.45	16.37	
F.	34.45	37.58	38.45	45.59	39.02	F.	41.13	39.04	34.11	40.01	38.57	
G.	68.13	75.44	70.23	74.55	72.09	G.	70.52	77.23	75.28	78.02	75.26	
H.	45.12	51.36	48.47	55.36	50.08	H.	50.12	49.26	53.09	52.33	51.20	
I.	40.12	45.57	37.14	41.23	41.02	I.	39.12	41.25	45.21	40.38	41.49	
J.	24.23	28.41	23.54	25.02	25.30	J.	20.12	19.14	26.17	23.15	22.15	
<b>Tiempo</b>	<b>312.1</b>	<b>334.7</b>	<b>331</b>	<b>341.9</b>	<b>329.91</b>	<b>Tiempo</b>	<b>310.9</b>	<b>330.1</b>	<b>330</b>	<b>341.9</b>	<b>328.21</b>	
	C9	C10	C11	C12	Prom.	Proceso	C13	C14	C15	C16	Prom.	
A.	34.11	35.2	35.56	44.23	37.28	A.	55.23	51.45	49.56	57.55	53.45	
B.	12.11	18.55	15.32	22.33	17.08	B.	18.32	21.22	13.35	20.02	18.23	
C.	9.21	14.56	14.2	12.36	12.58	C.	14.2	10.2	14.32	15.45	13.54	
D.	17.32	20.2	14.25	20.32	18.02	D.	14	12.33	14.33	13.29	13.49	
E.	19.32	29.36	21.23	24.31	23.56	E.	14.3	20.11	28.32	29.45	23.05	
F.	30.21	36.32	31.25	40.54	34.58	F.	39.32	38.54	35.38	48.28	40.38	
G.	72.13	73.14	68.33	75.55	72.29	G.	78.22	73.54	75.08	76.02	75.72	
H.	42.22	49.26	45.42	51.26	47.04	H.	53.42	50.26	55.25	51.33	52.57	
I.	42.22	40.5	35.24	40.23	39.55	I.	42.12	40.25	50.21	45.38	44.49	
J.	20.33	25.11	22.44	28.32	24.05	J.	23.58	18.59	25.17	23.44	22.70	
<b>Tiempo</b>	<b>299.2</b>	<b>342.2</b>	<b>303.2</b>	<b>359.5</b>	<b>326.02</b>	<b>Tiempo</b>	<b>352.7</b>	<b>336.5</b>	<b>361</b>	<b>380.2</b>	<b>357.60</b>	

**Tabla 17. Cronometraje de tiempo en minutos para elaboración de una docena de billeteras**

<b>Artículo: Billetera docena</b>											
Maquinas utilizadas: de Coser						Estudio num. 1					
Operario: Oficial Marroquintero						Hoja num. 1 de 4					
Comienzo:						Tiempo: En Minutos					
Finalización:						Fecha:					
Procesos	C1	C2	C3	C4	Prom.	Proceso	C5	C6	C7	C8	Prom.
A.	44.25	39.6	40.12	54.45	44.59	A.	48.23	39.54	43.2	41.2	43.04
B.	10.58	15.5	18.35	12.49	14.22	B.	20.23	13.25	18.5	13.59	16.39
C.	13.32	14.1	15	18.47	15.21	C.	14.2	14.23	15.36	12.45	14.06
D.	19.46	20.2	15.36	17.18	18.05	D.	16.16	17.25	11.14	13.05	14.40
E.	15.36	18.6	21.52	14.3	17.44	E.	18.24	17.28	15.55	23.3	18.59
F.	35.36	40.5	48.54	41.25	41.41	F.	44.45	38.55	39.39	46.56	42.24
G.	47.59	52.5	49.16	52	50.31	G.	48.23	50.36	53.47	47.55	49.90
H.	45.12	51.4	48.47	52.18	49.28	H.	49.21	44.35	43.03	50.36	46.74
I.	28.08	31.5	37.14	34.23	32.73	I.	25.14	28.55	29.46	30.14	28.32
J.	17.54	20.1	23.04	25.03	21.43	J.	18.12	21.33	24.36	19.14	20.74
<b>Tiempo</b>	<b>276.7</b>	<b>304</b>	<b>316.7</b>	<b>321.6</b>	<b>304.67</b>	<b>Tiempo</b>	<b>302.2</b>	<b>284.7</b>	<b>293.5</b>	<b>297.3</b>	<b>294.43</b>
	C9	C10	C11	C12	Prom.	Proceso	C13	C14	C15	C16	Prom.
A.	39.21	45.6	38.25	46.52	42.39	A.	55.23	58.54	54.23	52.23	55.06
B.	19.47	15.2	18.26	29.09	20.50	B.	20.55	15.32	18.47	24.01	19.59
C.	10.11	16.5	10.2	11.3	12.04	C.	10.05	11.09	10.25	14.55	11.49
D.	18.56	20.4	18.25	20.23	19.35	D.	16.26	18.56	12.35	17.44	16.15
E.	23.4	25.4	25.15	28.45	25.59	E.	29.33	28.55	29.34	31.03	29.56
F.	35.32	38.5	31.45	44.23	37.36	F.	39.35	39.38	31.2	44.05	38.50
G.	46.51	51.4	49.06	52.23	49.80	G.	50.23	53.36	47.27	43.55	48.60
H.	45.25	53.3	49.27	50.17	49.49	H.	50.32	47.39	45.23	51.47	48.60
I.	28.36	30.4	32.44	34.02	31.29	I.	23.21	25.35	28.56	34.49	27.90
J.	18.24	20.3	21.41	24.03	21.00	J.	20.31	21.44	25.46	23.19	22.60
<b>Tiempo</b>	<b>284.4</b>	<b>317</b>	<b>293.7</b>	<b>340.3</b>	<b>308.80</b>	<b>Tiempo</b>	<b>314.8</b>	<b>319</b>	<b>302.4</b>	<b>336</b>	<b>318.05</b>

#### 4.2.3 Tiempos Promedios de cada proceso por artículo sin plan de mejoramiento:

**Tabla 18. Tiempos promedios por artículos sin Plan.**

<b>Proceso</b>	<b>Bolsos</b>	<b>Carteras</b>	<b>Fajas</b>	<b>Billeteras</b>
<b>A.</b>	44.97	44.97	44.97	44.97
<b>B.</b>	16.38	16.38	16.38	16.38
<b>C.</b>	11.47	11.47	11.47	11.47
<b>D.</b>	15.88	15.88	15.88	15.88
<b>E.</b>	21.1	21.1	21.1	21.1
<b>F.</b>	38.3	38.3	38.3	38.3
<b>G.</b>	37.45	38.53	73.84	49.65
<b>H.</b>	27.29	26.29	50.22	48.53
<b>I.</b>	30.98	29.91	41.64	30.06
<b>J.</b>	19.65	20.76	23.55	21.44
<b>TOTAL</b>	<b>263.47</b>	<b>263.59</b>	<b>337.35</b>	<b>298.18</b>

Una vez realizado el cronometraje de los procesos, se ha determinado los tiempos promedios de cada proceso y de esta manera establecer los tiempos estándares. Lo que corresponde: Bolsos con un tiempo de realización de 263.47 segundo equivalente a 4.4 horas, Carteras con un tiempo de 263.59 segundos equivalente a 4.4 horas, Fajas con un tiempo de 337.35 segundos equivalente a 5.6 horas y Billeteras con 298.18 segundos equivalente a 5 horas.

#### 4.2.4 Determinación de la capacidad actual de producción sin la aplicación del plan de mejoramiento:

La jornada laboral establecida es de 8 horas por días, lo equivale a 44 horas semanales y es en base a esto y al estudio de tiempo que se determinó la capacidad actual de producción de marroquinería Xalteva.

Para elaborar un bolso el tiempo promedio es de 4.4 horas, por tanto un obrero puede elaborar 10 bolsos a la semana.

Para elaborar un carteras el tiempo promedio es de 4.4 horas, por tanto un obrero puede elaborar 10 carteras a la semana.

Para elaborar una docena de fajas el tiempo promedio es de 5.6 horas, por tanto un obrero puede elaborar 7.5 docenas de fajas a la semana.

Para elaborar una docena de fajas el tiempo promedio es de 5 horas, por tanto un obrero puede elaborar 8.5 docenas de fajas a la semana.

**Tabla 19. Capacidad Actual de producción sin plan de mejoramiento**

Artículo	Producción por trabajador semanal	Numero de trabajadores asignados	Producción Semanal	Producción Mensual	Producción Anual
<b>Bolso</b>	10	2	20	80	960
<b>Carteras</b>	10	2	20	80	960
<b>Fajas</b>	7.5	1	7.5	30	360
<b>Billeteras</b>	8.5	1	8.5	34	408

#### **4.2.5 Determinación de la capacidad de producción con la aplicación del plan de mejoramiento:**

Con la implementación de las mejoras organizacionales que proponen la sustitución manual de los procesos de rebajado y bojeados por procesos automatizados, permitirá la reducción en los tiempos de ejecución de ambos procesos, además con el establecimiento de los patrones de cortes se disminuirá el tiempo de ejecución del proceso de cortado.

La maquina rebajadora permitirá realizar el proceso de rebajado en 12 minutos; la maquina orientadora realizará el proceso de bojeado en 8 minutos, además que permitirá eliminar el proceso de de pasteado, ya que la pieles quedaran con un brillo uniforme y no será necesario la utilización de pastas de pulir. Con el establecimiento de los patrones de corte se ha estimado que se disminuirá en un 30% la ejecución de este proceso.

#### 4.2.6 Tiempos Promedios de cada proceso por artículo con la aplicación del plan de mejoramiento:

**Tabla 20. Tiempos promedios por artículos con Plan.**

<b>Proceso</b>	<b>Bolsos</b>	<b>Carteras</b>	<b>Fajas</b>	<b>Billeteras</b>
<b>A.</b>	12	12	12	12
<b>B.</b>	16.38	16.38	16.38	16.38
<b>C.</b>	11.47	11.47	11.47	11.47
<b>D.</b>	15.88	15.88	15.88	15.88
<b>E.</b>	21.1	21.1	21.1	21.1
<b>F.</b>	8	8	8	8
<b>G.</b>	26.22	26.22	51.69	34.76
<b>H.</b>	27.29	26.29	50.22	48.53
<b>I.</b>	30.98	29.91	41.64	30.06
<b>TOTAL</b>	<b>169.32</b>	<b>167.25</b>	<b>228.380</b>	<b>198.18</b>

Una vez realizado el cronometraje de los procesos, se ha determinado los tiempos promedios de cada proceso y de esta manera establecer los tiempos estándares. Lo que corresponde: Bolsos con un tiempo de realización de 169.32 segundo equivalente a 2.82 horas, Carteras con un tiempo de 167.25 segundos equivalente a 2.79 horas, Fajas con un tiempo de 228.38 segundos equivalente a 3.81 horas y Billeteras con 198.18 segundos equivalente a 1.99 horas.

La jornada laboral establecida es de 8 horas por días, lo equivale a 44 horas semanales y es en base a esto y al estudio de tiempo que se determinó la capacidad actual de producción de marroquinería Xalteva.

Para elaborar un bolso el tiempo promedio es de 2.82 horas, por tanto un obrero puede elaborar 15.60 bolsos a la semana.

Para elaborar un carteras el tiempo promedio es de 2.79 horas, por tanto un obrero puede elaborar 15.8 carteras a la semana.

Para elaborar una docena de fajas el tiempo promedio es de 3.81 horas, por tanto un obrero puede elaborar 11.5 docenas de fajas a la semana.

Para elaborar una docena de billeteras el tiempo promedio es de 1.99 horas, por tanto un obrero puede elaborar 22 docenas de billeteras a la semana.

**Tabla 21. Capacidad de producción con plan de mejoramiento**

Artículo	Producción por trabajador semanal	Numero de trabajadores asignados	Producción Semanal	Producción Mensual	Producción Anual
<b>Bolso</b>	15.6	2	31	124	1,488
<b>Carteras</b>	15.8	2	31	124	1,488
<b>Fajas</b>	11.5	1	11.5	46	552
<b>Billeteras</b>	22	1	22	88	1,056

#### 4.3 Proyección de la Demanda:

Una vez determinada la capacidades de producción sin plan y con plan de mejoramiento se hace necesario determinar el cálculo de las proyecciones de la demanda por producto que tendrá la microempresa en el futuro y de esta manera establecer una comparación Demanda vs. Capacidad productiva. Las proyecciones de demanda se hicieron a través del método de los mínimos cuadrados (Ver anexo 7).

A continuación se presenta las proyecciones de demanda por artículo para los periodos 2005-2010.

**Tabla 22. Demanda proyectada por artículo.**

Años	Bolsos Unidades	Carteras Unidades	Fajas docenas	Billeteras docenas	Demanda general
<b>2005</b>	720	615	355	240	1930
<b>2006</b>	867	735	425	287	2314
<b>2007</b>	1014	855	495	333	2697
<b>2008</b>	1161	975	564	380	3080
<b>2009</b>	1308	1215	634	426	3583
<b>2010</b>	1455	1335	704	473	3967

#### 4.3.1 Comparación entre la demanda y la capacidad actual:

Con el establecimiento de los tiempos promedios, se ha determinado que Marroquinería xalteva posee una capacidad de producción anual de 960 bolsos, 960 carteras, 360 docenas de fajas y 408 docenas de billeteras (ver Pág. 136), por lo cual se deduce que esta microempresa si continua operando con la misma capacidad tendrá problemas en satisfacer las demandas proyectada.

De lo anterior se deduce que la microempresa en lo referente a la fabricación de bolsos podrá cumplir con la demanda del año 2005 y 2006 pero a partir del 2007 la empresa solo tendrá la capacidad de producir 960 bolsos incurriendo en un incumplimiento de la demanda. En el caso de la fabricación de carteras se podrá cumplir con las demandas de los años 2005, 2006, 2007, pero a partir del año 2008 la empresa solo podrá fabricar 960 carteras. En lo que respecta a la elaboración de fajas esta marroquinería solo podrá satisfacer la demanda del año 2005 y a partir del año 2006 solo podrá elaborar 360 docenas de fajas y en lo referente a la elaboración de billeteras, esta microempresa podrá satisfacer la demanda de los años 2005, 2006, 2007 y 2008, pero a partir del año 2009, solo se podrán elaborar 408 docenas de billeteras. A continuación se presenta la tabla de la demanda que se podrá satisfacer con la capacidad actual.

**Tabla 23. Demanda que se podrá satisfacer con la capacidad actual.**

<b>Años</b>	<b>Bolsos Unidades</b>	<b>Carteras Unidades</b>	<b>Fajas docenas</b>	<b>Billeteras docenas</b>	<b>Demanda general</b>
<b>2005</b>	720	615	355	240	1930
<b>2006</b>	867	735	360	287	2249
<b>2007</b>	960	855	360	333	2508
<b>2008</b>	960	960	360	380	2660
<b>2009</b>	960	960	360	408	2688
<b>2010</b>	960	960	360	408	2688

Si se compara la capacidad actual con el cumplimiento total de la demanda proyectada se determinó que existe un incumplimiento que de seguir así, la microempresa corre el riesgo de perder clientes por no cumplir con los pedidos hechos.

**Tabla 24. Comparación entre la demanda proyectada y la capacidad actual.**

Demanda			
Año	Demanda sin plan	Demanda Pronosticada	Incumplimiento de Demanda
<b>2005</b>	1930	1930	0
<b>2006</b>	2249	2314	65
<b>2007</b>	2508	2697	189
<b>2008</b>	2660	3080	420
<b>2009</b>	2688	3583	895
<b>2010</b>	2688	3967	1279



## VII CONCLUSIONES:

---

El presente trabajo nos lleva a concluir lo siguiente:

- La misión y visión empresarial establecida permitirá señalar las directrices sobre las cuales debe conducirse la empresa, creando valores que permitan su crecimiento a corto plazo.
- La estructura organizacional propuesta permitirá definir claramente las relaciones de trabajo, ya que cada trabajador sabrá cual es su lugar dentro de la organización y conocerá las relaciones tanto con sus superiores de los que recibirá órdenes como con sus subordinados a los cuales dirigirá.
- Las Fichas ocupacionales permitirán dar a conocer las funciones específicas de cada puesto de trabajo al personal de la empresa lo que permitirá un mejor rendimiento y a su vez define las líneas de mando dentro de la estructura organizacional.
- Las mejoras en los procesos de producción propuestos permiten una reducción del esfuerzo humano y fatiga innecesaria de los trabajadores, ya que se sustituyeron aquellos procesos manuales que requieren de un gran esfuerzo físico por procesos automatizados, además el estudio de tiempo realizado ha permitido establecer tiempos promedios para cada proceso, disminuyendo el tiempo ocioso o improductivo e incrementando la productividad.
- Se ha contribuido en el área de comercialización con la implementación de un sitio Web. Que permitirá ampliar los horizontes de ventas de la microempresa, de esta manera darse a conocer a nivel nacional como internacional, facilitando información de los productos y servicios que se comercializan a los posibles clientes que accedan al sitio Web, lo que a su vez podrán consultar sus inquietudes de los productos a través de sus correos electrónicos.
- Se ha contribuido en el área de finanzas con el establecimiento de un sistema contable a través de la elaboración de formularios de registro y control de operaciones que permitirán la elaboración de los estados financieros, lo que permitirá dar a conocer las ganancias o pérdidas de la empresa.

## VIII RECOMENDACIONES:

---

Basados en los resultados obtenidos en el Diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo se realizan las siguientes recomendaciones:

- El microempresario debe implementar en la medida de lo posible en el tiempo y espacio el Plan de Mejoramiento en las áreas propuesta, lo que conllevará hacia el desarrollo sostenible empresarial que es la meta de todas las PYMES que existen en el territorio nacional.
- El Diseño del Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo para la Microempresa Marroquinera Xalteva, puede aplicarse al resto del subsector marroquinero a filado a MAGRA (Marroquinero de Granada), debido a las semejanzas existentes entre estas marroquinerías.
- Aprovechar las capacitaciones al personal que brindan ciertos organismos gubernamentales lo que permitirá una mejor aplicación del plan de mejoramiento.
- Hacer uso del financiamiento el cual permitirá en gran medida la realización de este plan de mejoramiento.



## IX BIBLIOGRAFIAS:

---

1. García García, Manuel; Méndez Rocas, Cesar. Planificación de la Producción de la PYME. Ibérico Europea de Ediciones.
2. Hall, Arthur D. Ingeniería de Sistemas. 8aa Ed. Editorial continental S.A. México.
3. Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Pág. 326.
4. Fresco, Juan Carlos. Organización y Estructura para la PYME. 4a ed. Ediciones Macchi.
5. Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa.
6. Velásquez, Linqui. La pequeña empresa Manufacturera del Subsector Calzado. Tesis. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. El Salvador.
7. Soldevilla, Emilio. Teorías y Técnicas de la Organización Empresarial. 3a Editorial.
8. Reyes Ponce, Agustín. Admón. Empresa. Teoría y Práctica. 2a. Parte. Editorial Limusa, S. A.
9. Dale, Ernest. Organización. Editora Técnicas, S. A., México. 1968.
10. Larrañeta, Juan G; Onieva, Luis. Métodos modernos de gestión de la producción.
11. Kanawaty, George. Introducción al estudio del trabajo (organización internacional del trabajo). 4ª edición. Ed. Revisada.
12. Navas, Jaime. Mejoras de métodos de trabajo. Editorial destreza.
13. Staton, William Fundamentos de Marketing – Mac Graw Hill. 5a. Ed. México 1978.
14. Lefwitch, Richard H. Microeconomía – Nueva Editorial Interamericana. 1a. Ed. México, 1982.
15. Kother, Philip. Mercadotecnia. 6a. Ed.
16. Gitman, Lawrence. Principios de admón. Financiera. 8a ed.
17. Organización y Gestión Empresarial.
18. Tarrats, Pablo Martín. Posibilidades y ventajas del Comercio Electrónico. México,
19. González Romano, Mariano. Diseño de páginas Web. Mc Graw Hill.
20. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.



## X. ANEXOS:

### 1. Análisis e interpretación de las Encuestas:

Este trabajo, trata sobre la interpretación de la tabulación de la encuesta realizada a la Microempresa Marroquinera Xalteva, dedicada a la producción de artículos tales como bolsos, carteras, fajas y billeteras elaboradas en cuero de cuajipal; para investigar como opera las funciones empresariales en las áreas de administrativas de: Organización, Producción, Finanzas y Mercadeo.

La encuesta fue dirigida al propietario de la Microempresa Marroquinera comprendiendo 54 preguntas, correspondiéndole a cada área, varias interrogaciones, y al personal que labora comprendiendo 13 preguntas. Según se detallan a continuación:

#### Encuesta dirigida la Propietario.

Área	Preguntas	%
Organización	12	22.2
Mercadeo	13	24.1
Producción	13	24.1
Personal	8	14.8
Finanzas	8	14.8
<b>Total:</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

#### Encuesta dirigida al Personal.

Preguntas	%
13	100

Los resultados logrados, servirán de base, para elaborar la Tesis: “Diseño de un Plan de Mejoramiento Organizacional y Productivo para la Microempresa Marroquinera Xalteva”.



## 2. Encuesta dirigida al Propietario:

### Área de Organización:

1. ¿Consideran que están claramente definidas las funciones en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

2. ¿Están agrupadas las funciones que son similares?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

3. ¿Quién tiene el mando principal dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente Propietario	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

4. ¿Le son explicadas a cada trabajador las funciones que tiene que hacer?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



5. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada trabajador?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.0
No	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

6. ¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

7. ¿Qué actividades considera más importantes dentro de la empresa?

Respuesta	Frecuencia
Personal	1
Mercadeo	1
Producción	1
Contable – Financiero	1
Organización	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

8. ¿El rendimiento del trabajador es satisfactorio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



9. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

10. ¿En la situación actual considera que es adecuada la organización de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

11. ¿Funciona adecuadamente la organización existente, aunque la organización sea informal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

12. ¿Las instrucciones se dan?:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Verbales	1	100.0
Escritas	0	0.0
Gráficos	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



**Área de Mercadeo:**

1. Si producen para mantener existencias, ¿cómo calculan las cantidades a producir?

- ❖ Según la época del año ( )
- ❖ Según las existencias actuales ( )
- ❖ Según los pedidos que hacen ( x )
- ❖ Otros – Explique ( )

2. ¿Abastece el mercado?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nacional – Totalmente	0	0.0
Nacional – Parcialmente	1	100.0
Solo para el extranjero	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

3. ¿Cómo se calcula el precio de venta de los productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Según el precio de la competencia	0	0.0
Según el costo	0	0.0
Según la utilidad que espera obtener	1	100.0
Otros - Explique	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



4. ¿Qué medios utiliza para enviar los productos hacia el mercado consumidor?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A pies	0	0.0
En bus	1	100.0
En taxis	0	0.0
Carro propio	0	0.0
Otros – Explique	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0.0</b>

5. ¿La venta del producto se hace por medio de?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Vendedores	0	0.0
Personalmente	1	100.0
Centros de distribución	0	0.0
Otros - Explique	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

6. ¿Los productos los distribuye a?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayoristas - Minoristas	1	100.0
Ultimo consumidor	0	0.0
Otros - Explique	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



7. ¿Dan a conocer sus productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

8. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa que medios utilizan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos	0	0.0
Carteles	0	0.0
Radio	0	0.0
A través de sus mismos clientes	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

9. ¿Consideran que al utilizar la publicidad ha dado un incremento en las ventas?  
Si la utilizan

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

10. ¿Vive el propietario aquí?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



11. ¿Considera que los diseños producidos le gustan a los compradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

12. ¿Los precios de venta fijados son aceptados por los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

13. ¿En que meses del año se incrementan las ventas? ( subraye los meses) Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, octubre, Noviembre, Diciembre.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Enero	1	20.0
Febrero	1	20.0
Marzo	1	20.0
Noviembre	1	20.0
Diciembre	1	20.0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>



**Área de Producción:**

1. ¿Qué cantidad de productos se produce semanalmente?

Producto	Cantidad
Bolsos	10
Carteras	9
Fajas (docenas)	5
Billeteras (docenas)	4

2. ¿Se fabrican productos para la exportación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

3. ¿Dónde se adquiere la materia prima?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
peletería	1	50.0
Cooperativas	0	0.0
Proveedores de pieles	1	50.0
Otros - Explique	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



#### 4. ¿Cómo se produce?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Para mantener existencias	0	0.0
Por pedido	1	100.0
Para exportar	0	0.0
Otros - Explique	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

#### 5. ¿Cuántos trabajadores se mantienen en el área de producción?

- ❖ Masculino   8
- ❖ Femenino   ---

#### 6. ¿Cuál es la forma de fabricación de los productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Manual	0	0.0
Con maquinas	0	0.0
Combinado	1	100.0
Otros - Explique	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

#### 7. ¿Se obtiene mayor acabado utilizando maquinarias?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



8. ¿utilizando maquinas se disminuyen los costos de fabricación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

9. ¿Toman la precaución para no quedarse sin materia prima y materiales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

10. ¿Revisan de que manera es posible evitar desperdicios en materias primas y materiales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

11. ¿Controlan de alguna forma que los trabajadores no permanezcan ocioso?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



12. ¿Revisan que la ubicación de los trabajadores es la más ventajosa para un mayor rendimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

13. ¿Si usan maquinas en la producción las revisan antes de que se arruinen?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

Área de Personal:

1. ¿Cuántas personal laboran en la empresa? 8

Puesto	Cantidad
Oficiales Marroquineros	6
Rebajador	1
Curtidor	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

2. ¿Cuándo se necesita trabajadores se tiene algún lugar donde buscarlo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



3. ¿Qué medios utiliza para hacer del conocimiento de que necesita gente o tiene una vacante?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	0	0.0
Radio	0	0.0
TV.	0	0.0
El personal propio	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

4. ¿Se tiene como política hacer que los trabajadores reciban adiestramiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

5. ¿Qué forma de retribución se utiliza en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por tiempo	0	0.0
Por tarea	0	0.0
Por producción	1	100.0
Por comisión	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



6. ¿Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

7. ¿Los obreros adiestran aprendices?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

8. ¿Observa la capacidad y el rendimiento del personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

**Área Contable Financiera:**

1. ¿Lleva contabilidad en su negocio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.0
No	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>



## 2. ¿Cómo se hace para saber cuanto se gasta y cuanto se gana en el negocio?

No se lleva contabilidad, pero si se registra la entradas de materiales y salidas en cuaderno de apuntes.

## 3. ¿Han hecho prestamos para la compra de materiales, herramientas, maquinas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI (para la compra de materia prima e insumos)	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

## 4. ¿Dispone de material de reserva para fabricar sus productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

## 5. ¿Cómo se sabe de cuanto material se dispone?

A través de recuentos quincenales en los que se determina la cantidad de materia prima con la cual se dispone.

## 6. ¿El sistema de venta es al contado o al crédito?, si es al crédito como se sabe quienes y cuantos le deben.

Las ventas se realizan tanto al crédito como al contado, ya que a menudo los clientes pagan una cantidad del pedido y la otra la deben, para saber el saldo esto se apunta en una libreta de cobro.



**7. ¿La materia prima y los materiales lo compran al crédito?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.0
No	1	100.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

**8. ¿Realizan estimaciones sobre los posibles ingresos y gastos?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.0</b>

**Conclusiones: Encuesta dirigida al Gerente propietario.**

- Se considera que están claramente definidas las funciones de la empresa.
- Las funciones que son similares no están agrupadas.
- El mando principal dentro de la empresa lo tiene el Gerente propietario.
- A cada trabajador le son explicadas las funciones que tiene que hacer.
- No se le dan por escrito las funciones a cada trabajador.
- Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato.
- Las actividades que se consideran más importantes dentro de la empresa son: personal, mercadeo, producción, contable-financiero y organización.
- El rendimiento del trabajador si es satisfactorio.



- Se considera que hay pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores.
- En la situación actual si es adecuada la organización de la empresa.
- La organización existente si funciona adecuadamente, aunque la organización sea informal.
- Las instrucciones se dan verbales.
- El mercado abastece nacional- parcialmente.
- El precio de venta de los productos se calcula según la utilidad que espera obtener.
- El medio de transporte que se utiliza para enviar los productos hacia el mercado consumidor es el bus.
- La venta del producto se hace personalmente.
- Los productos se distribuyen a mayoristas.
- Los productos se dan a conocer a través de sus mismos clientes.
- Se considera que el utilizar la publicidad ha dado un incremento en las ventas.
- El propietario vive en la marroquinería.
- Los diseños producidos son del gusto de los compradores.
- Los precios de ventas fijados son aceptados por los clientes.
- Los meses en que se incrementan las ventas son: Enero, Febrero, Marzo, Noviembre, Diciembre.
- Los productos para la exportación son fabricados.
- La materia prima se adquiere en peleterías y proveedores de pieles.



- Se produce por pedido.
- Los trabajadores que se mantienen en el área de producción son ocho (Masculinos).
- La forma de fabricación de los productos es combinado.
- Al utilizar maquinarias se obtiene mayor acabado.
- Al utilizar maquinarias los costos de fabricación disminuyen.
- Se toman las precauciones para no quedarse sin materia prima y materiales.
- Se revisa de que manera es posible evitar desperdicios de materias primas y materiales.
- Se controla que los trabajadores no permanezcan ocioso.
- Se revisa que la ubicación de los trabajadores sea la más ventajosa para un mayor rendimiento.
- Las maquinas que se usan en la producción las revisan antes de que se arruinen.
- En la empresa laboran ocho personas.
- Cuando se necesita un trabajador no se tiene un lugar donde buscarlo.
- El medio que se utiliza para hacer del conocimiento de que se necesita gente o hay una vacante es el personal propio.
- La forma de retribución que se utiliza a en la empresa es por producción.
- Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos.
- Los obreros adiestran a sus aprendices.



- Se observa la capacidad y el rendimiento del personal.
- No se lleva contabilidad en el negocio.
- Se han hecho prestamos para la compra de materiales, herramientas y principalmente para comprar materia prima.
- Se dispone de material de reserva para fabricar los productos.
- Se sabe de cuanto material se dispone a través de un control entrada – salida – saldo.
- El sistema de ventas es al crédito y se lleva anotado en una libreta el abono y el saldo, de quienes deben y cuanto deben.
- La materia prima y los materiales no se compran al crédito.
- No se realizan estimaciones sobre los posibles ingresos y gastos.



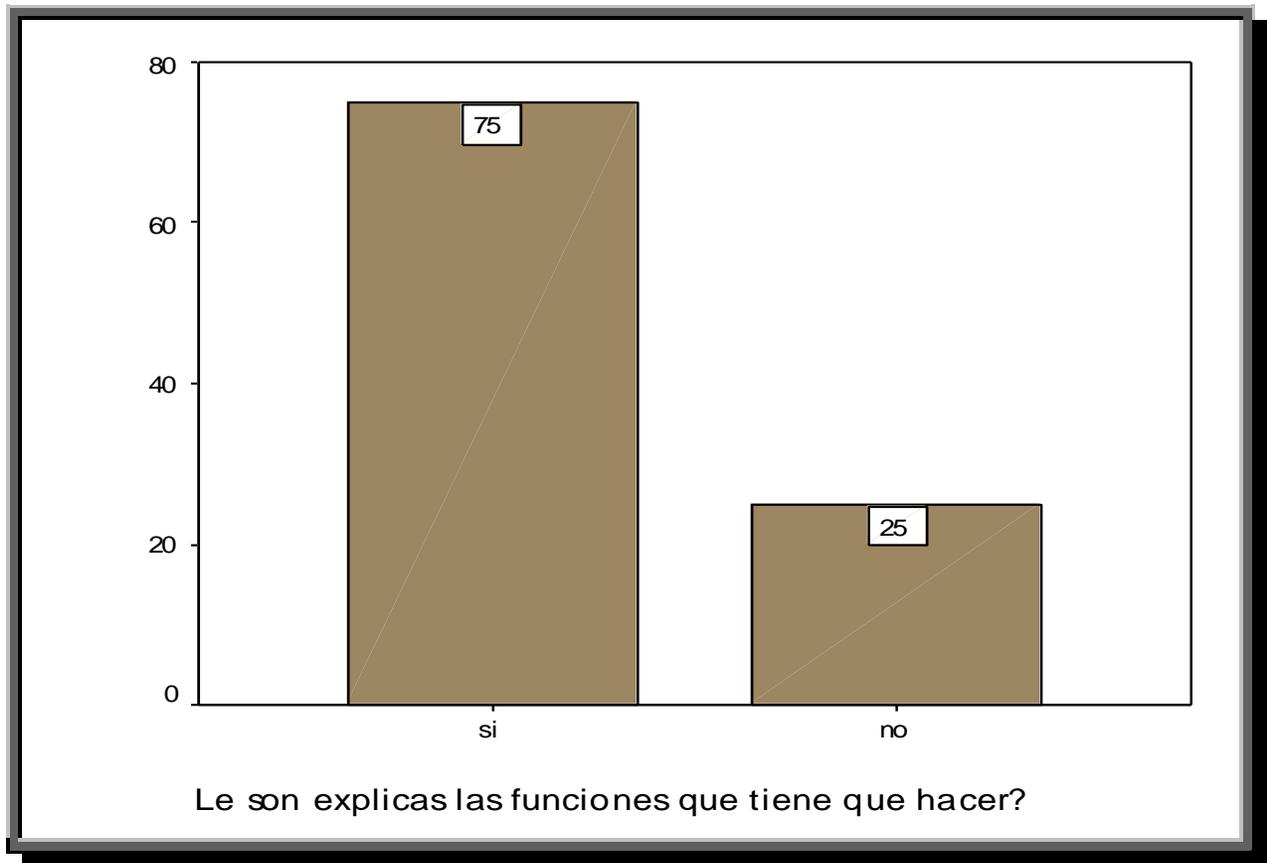
### 3. Encuesta dirigida a los Trabajadores:

1. ¿Le son explicadas las funciones que tiene que hacer?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75.0
No	2	25.0
Total	8	100.0

**Grafico de la Tabla:**

¿Le son explicadas las funciones que tiene que hacer?



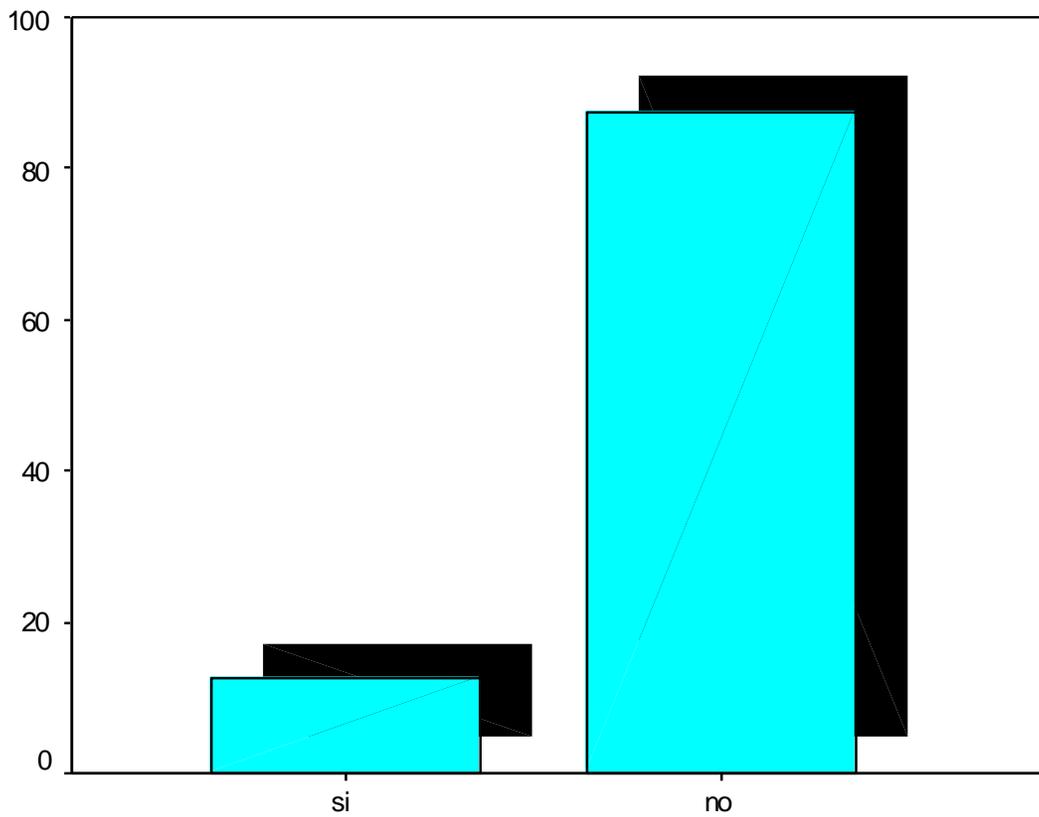


2. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada uno de ustedes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12.5
No	7	87.5
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Se le dan por escrito las funciones a cada uno de ustedes?



Se le dan por escrito las funciones a cada uno de ustedes?

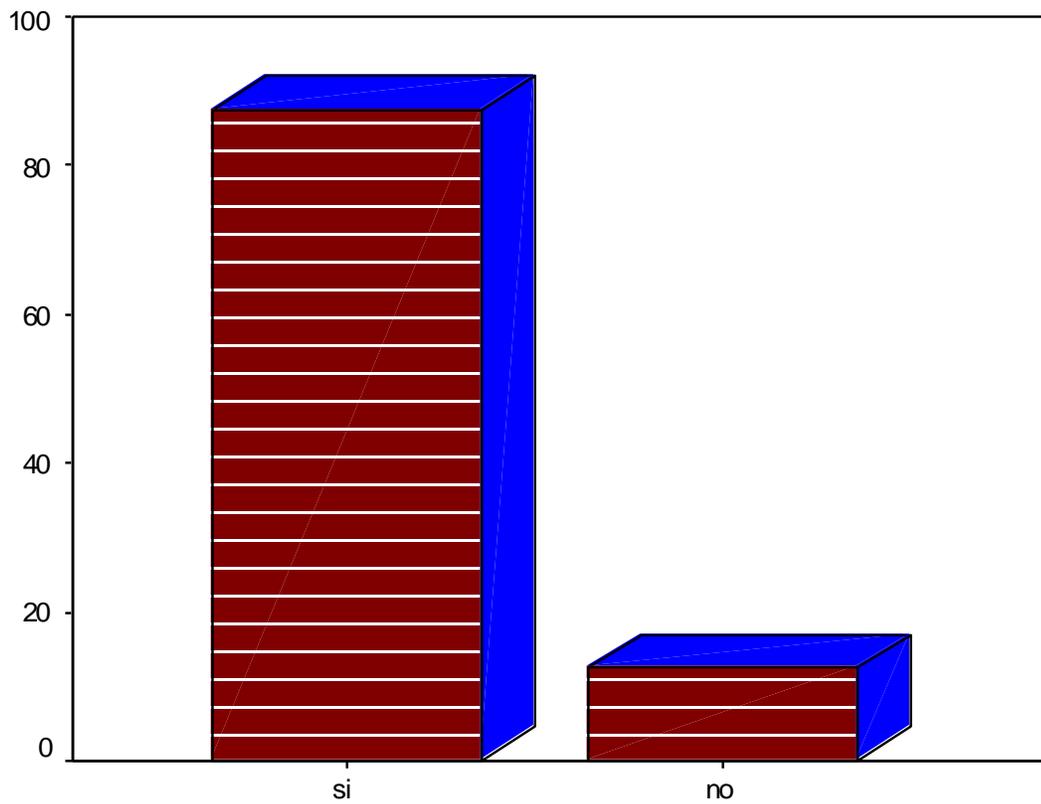


### 3. ¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	85.5
No	1	12.5
Total	8	100.0

#### Grafico de la tabla:

¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?



Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?

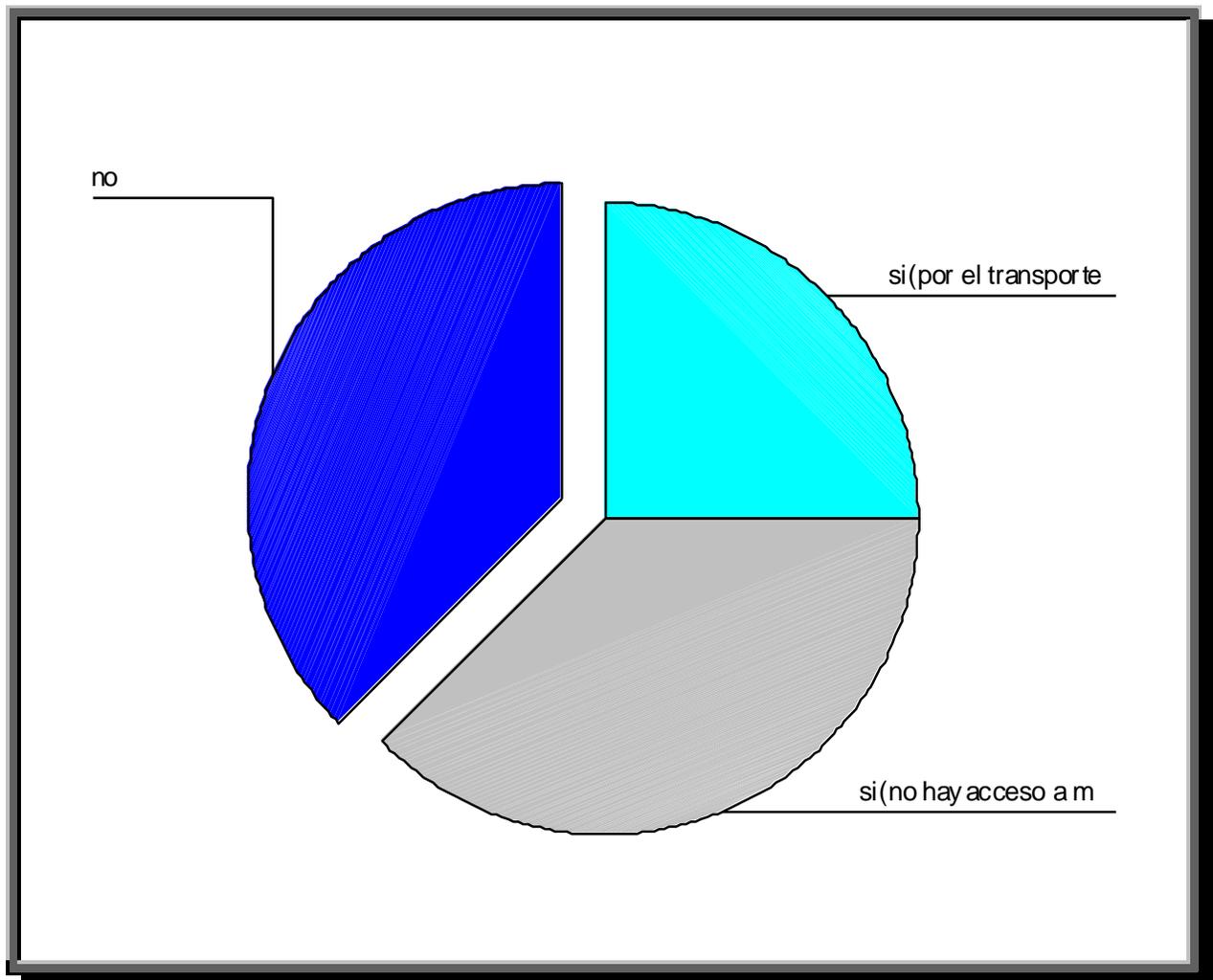


4. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo en los procesos de producción?  
SI ( ) NO ( ), y si es a si ¿Cuáles son?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI (por el transporte de materiales)	2	25.0
SI (No hay acceso a materiales)	3	37.5
No	3	37.5
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

**Considera que hay pérdidas de tiempo en los procesos de producción?**



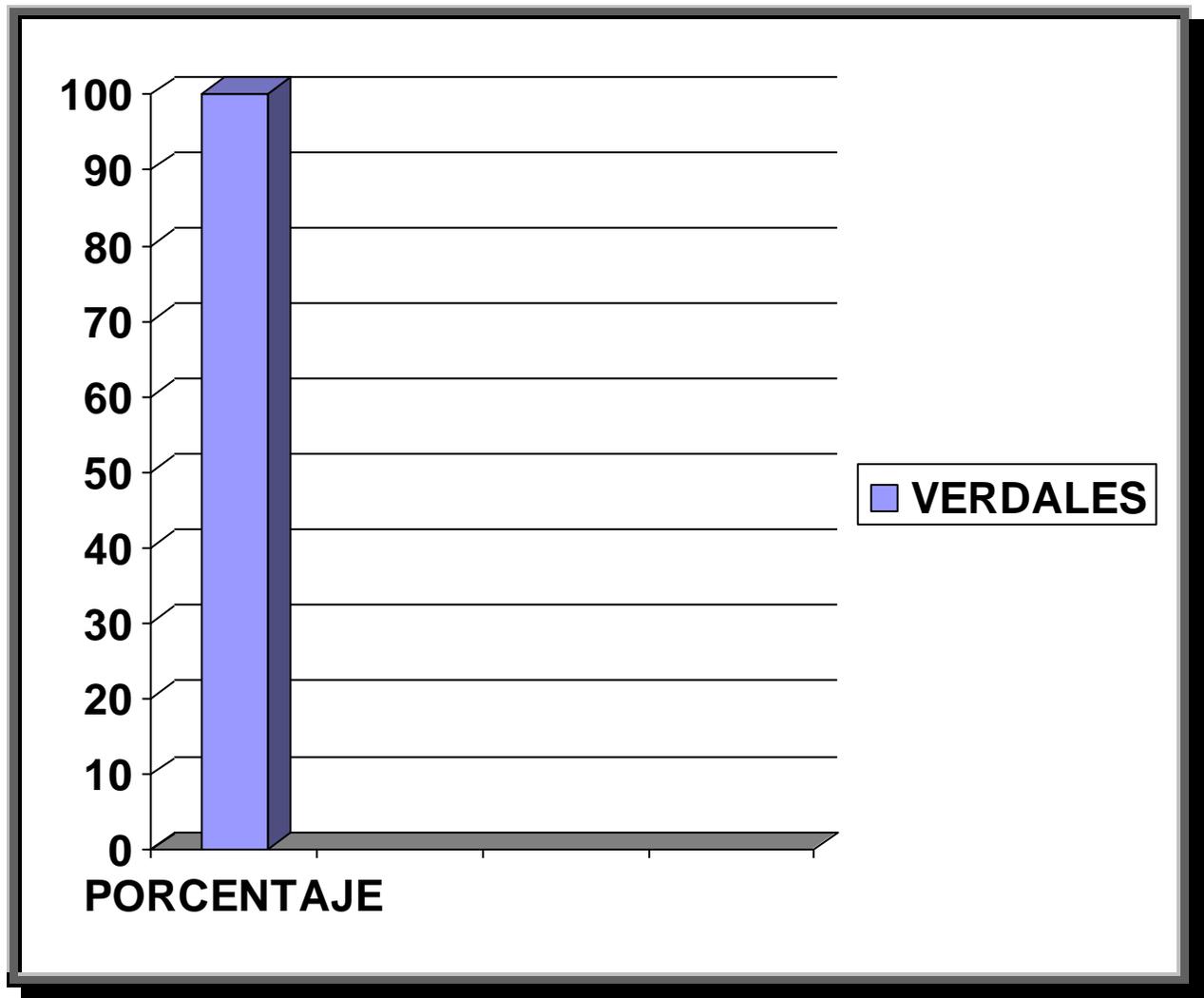


5. ¿Las instrucciones se dan?:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Verbales	8	100.0
Escritas	0	0.0
Gráficos	0	0.0
Total	8	100.0

Grafico de la tabla:

¿Como se dan las instrucciones?





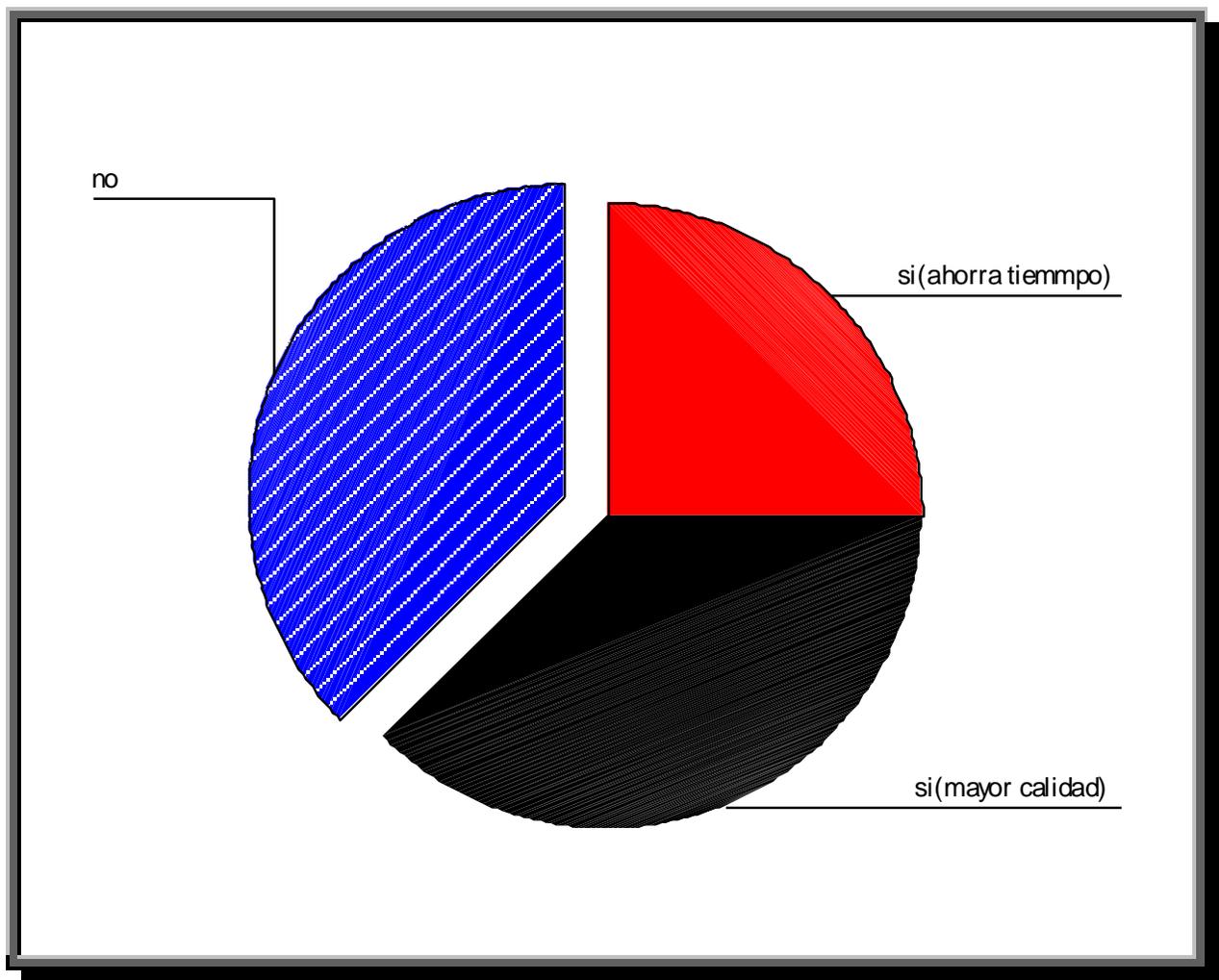
6. ¿Se obtiene mayor acabado utilizando maquinarias?

SI ( ) NO ( ), si la respuesta es afirmativa, ¿Por que?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI (ahorra tiempo)	2	25.0
SI (mayor calidad)	3	37.5
No	3	37.5
Total	8	100.0

Grafico de la tabla:

¿Se obtienen mayor acabado utilizando máquinas?



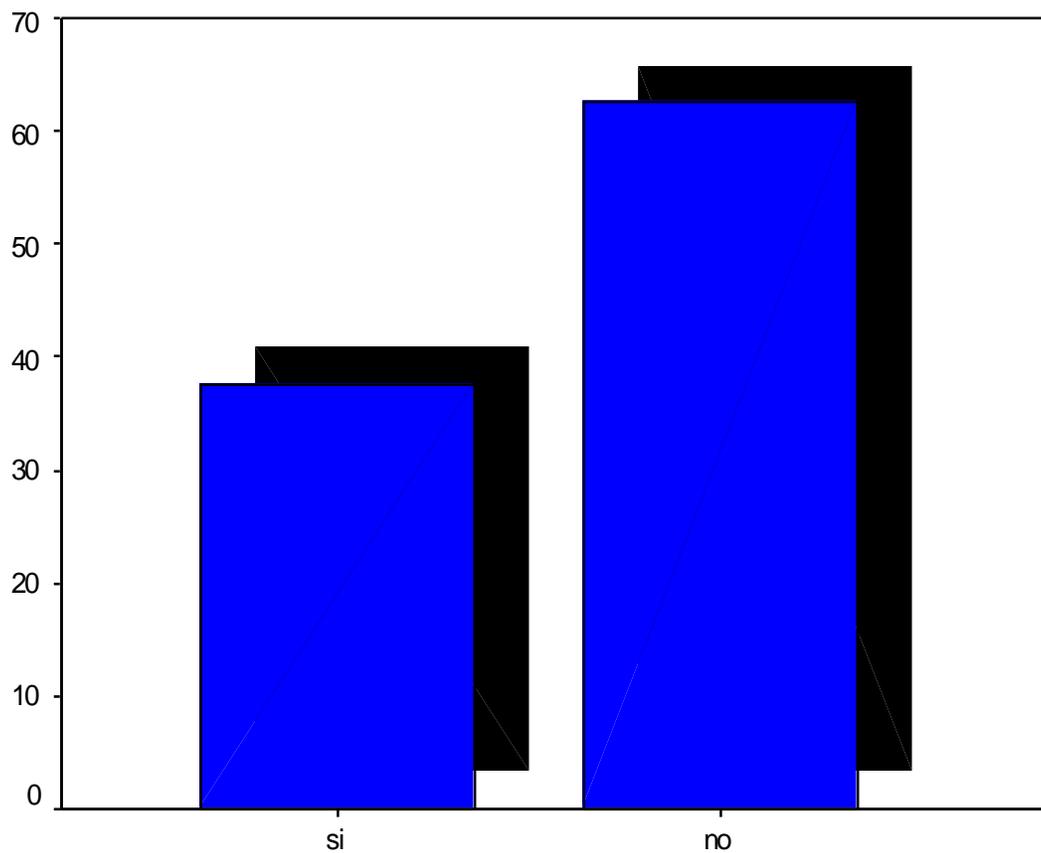


7. ¿Revisan de que manera es posible evitar desperdicios en materias primas y materiales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37.5
No	5	62.5
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Revisan evitar desperdicios en materias primas y materiales?



Revisan evitar desperdicios en materias primas y materiales?

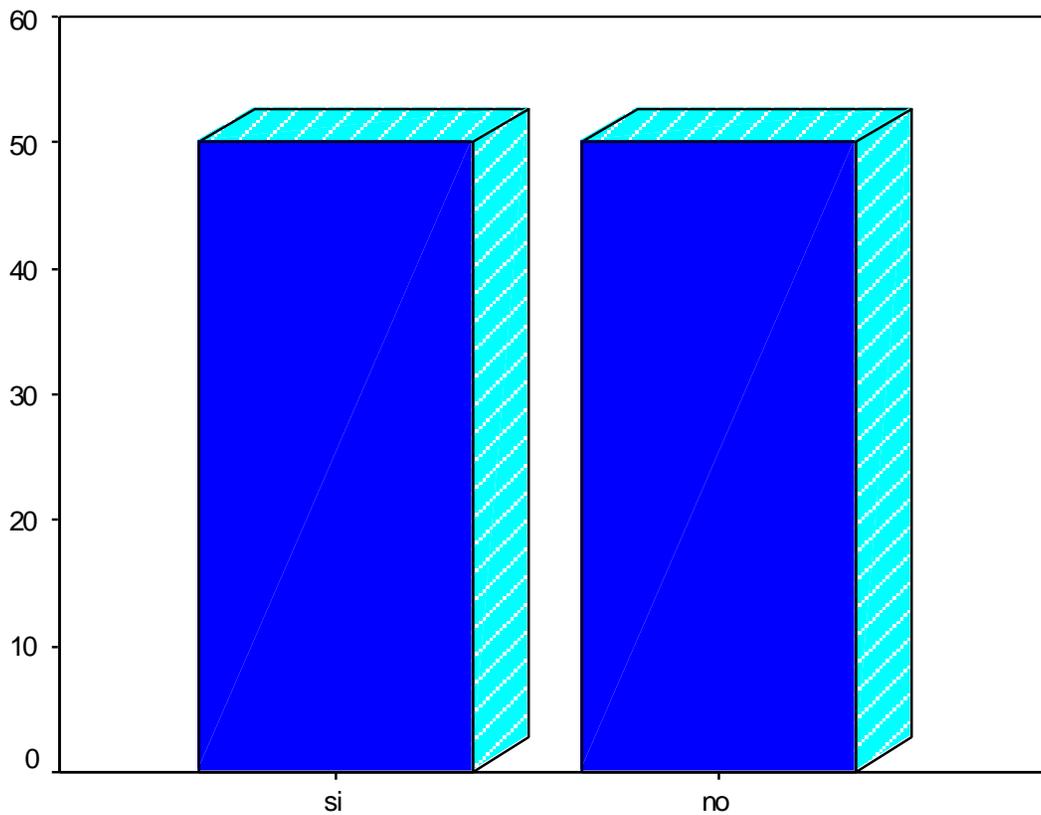


8. ¿Si usan maquinas en la producción las revisan antes de que se arruinen?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50.0
No	4	50.0
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Si usan maquinas en la producción las revisan antes de que se arruinen?



Si usan máquinas en la producción las revisan antes de que se a

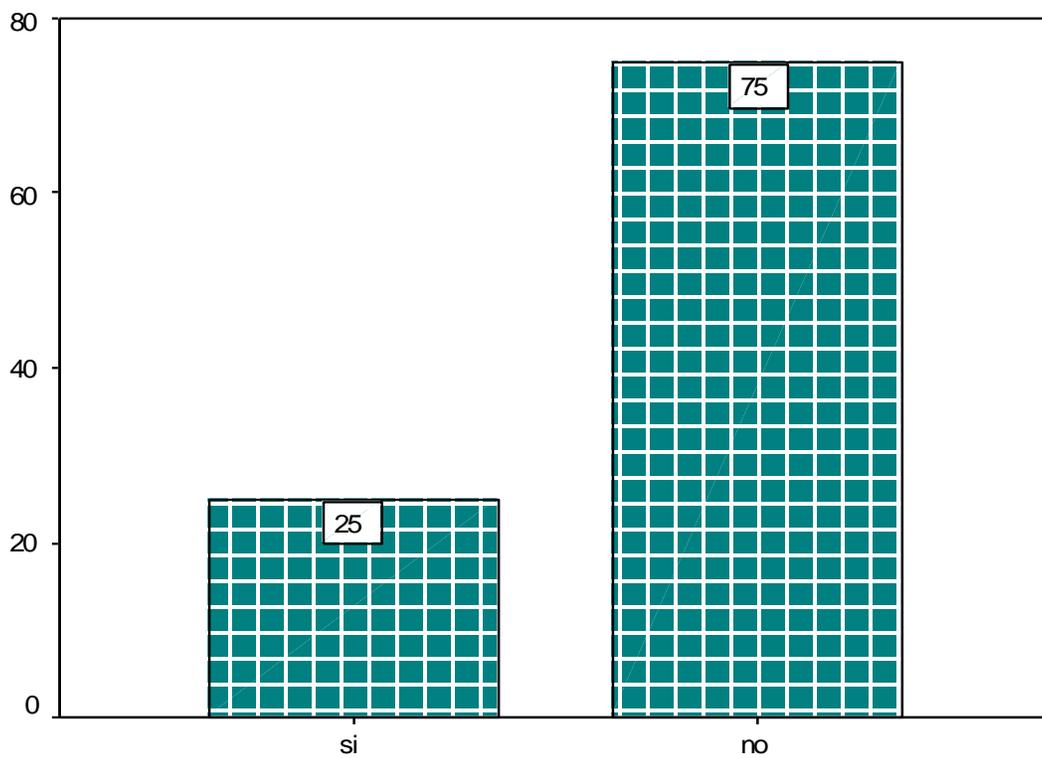


9. ¿La microempresa tiene como política realizar adiestramientos a ustedes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25.0
No	6	75.0
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿La microempresa tiene como política realizar adiestramientos a ustedes?



La microempresa tiene como política realizar adiestramientos a

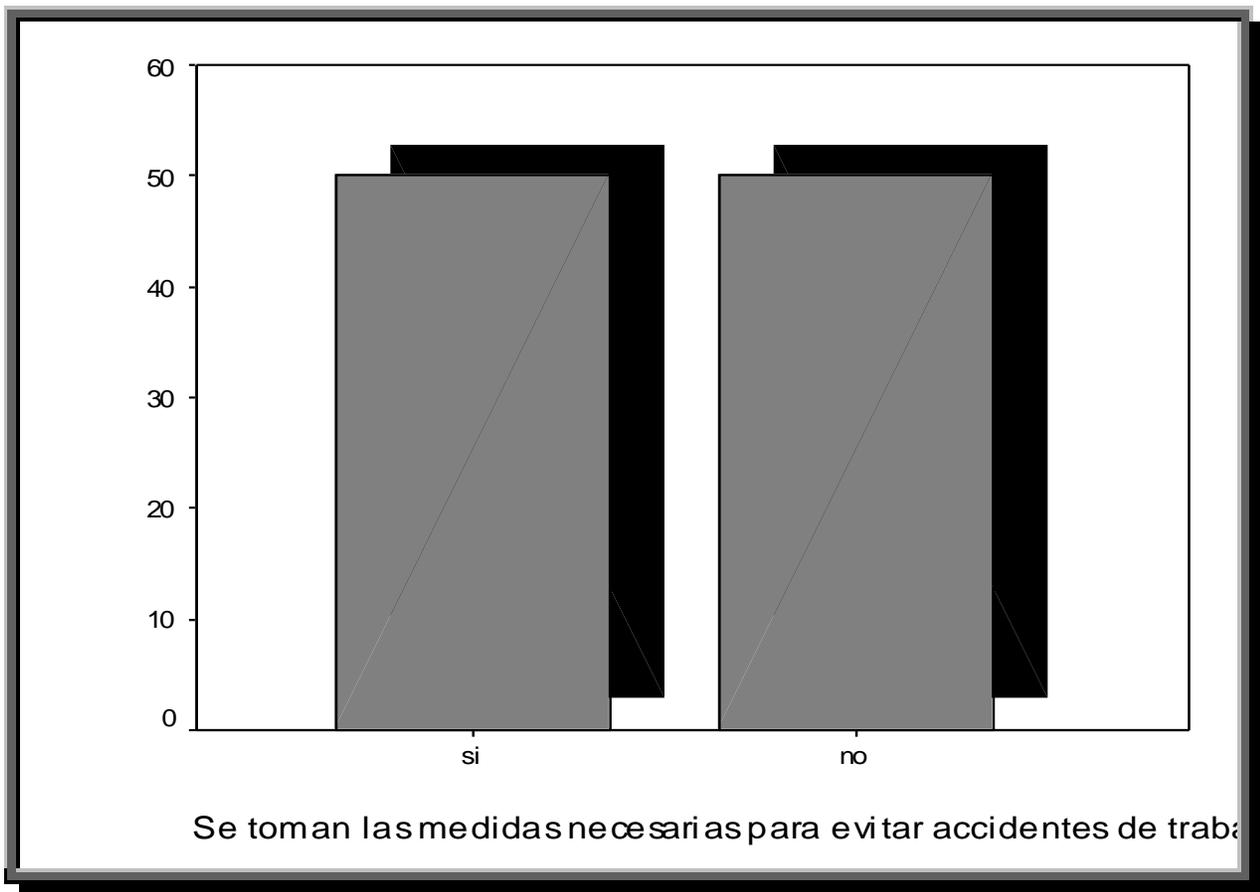


10. ¿Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos por parte del propietario?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	50.0
No	4	50.0
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos por parte del propietario?



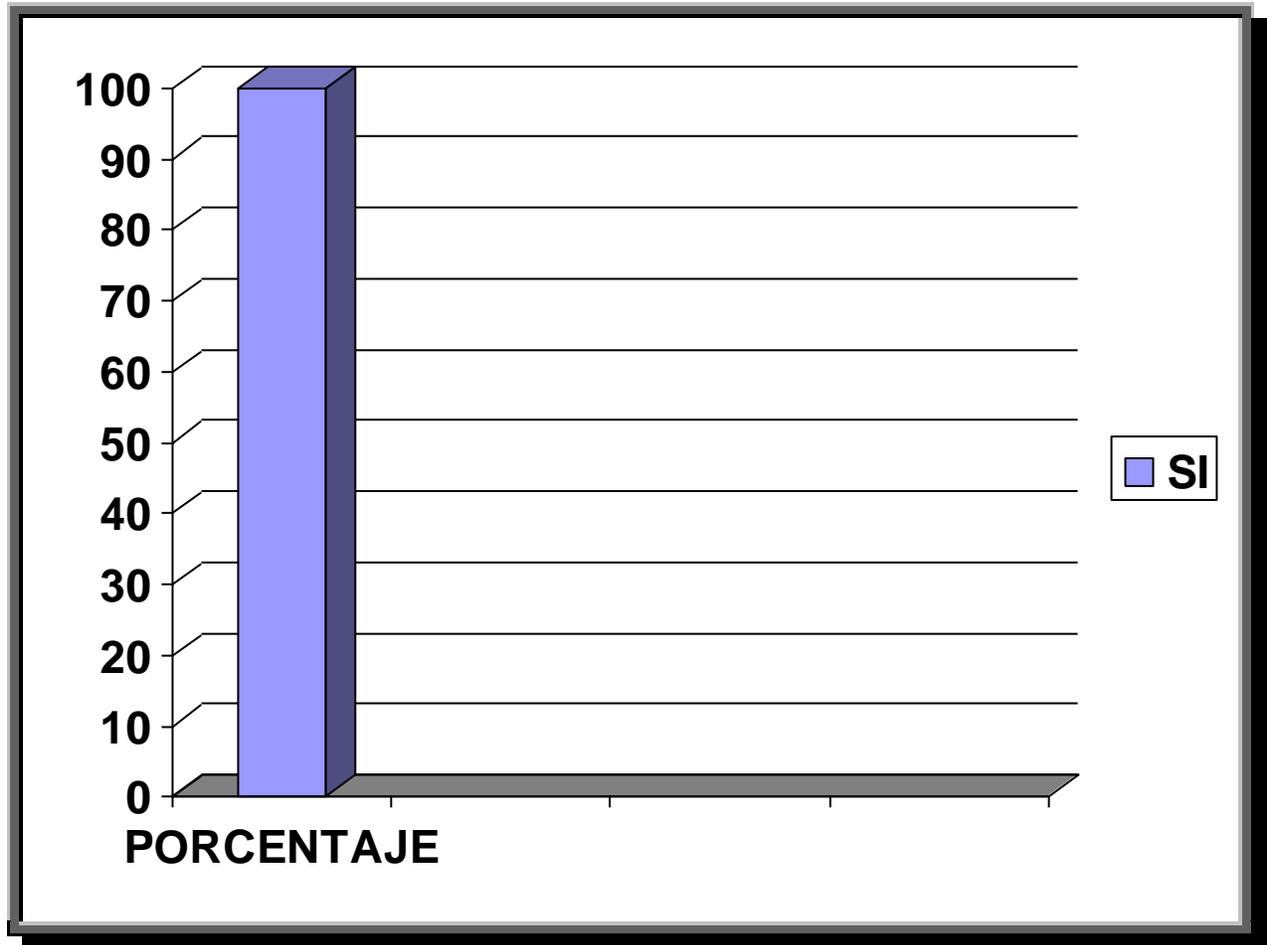


11. ¿Los aprendices son adiestrados por ustedes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0</b>

**Grafico de la tabla:**

¿Los aprendices son adiestrados por ustedes?





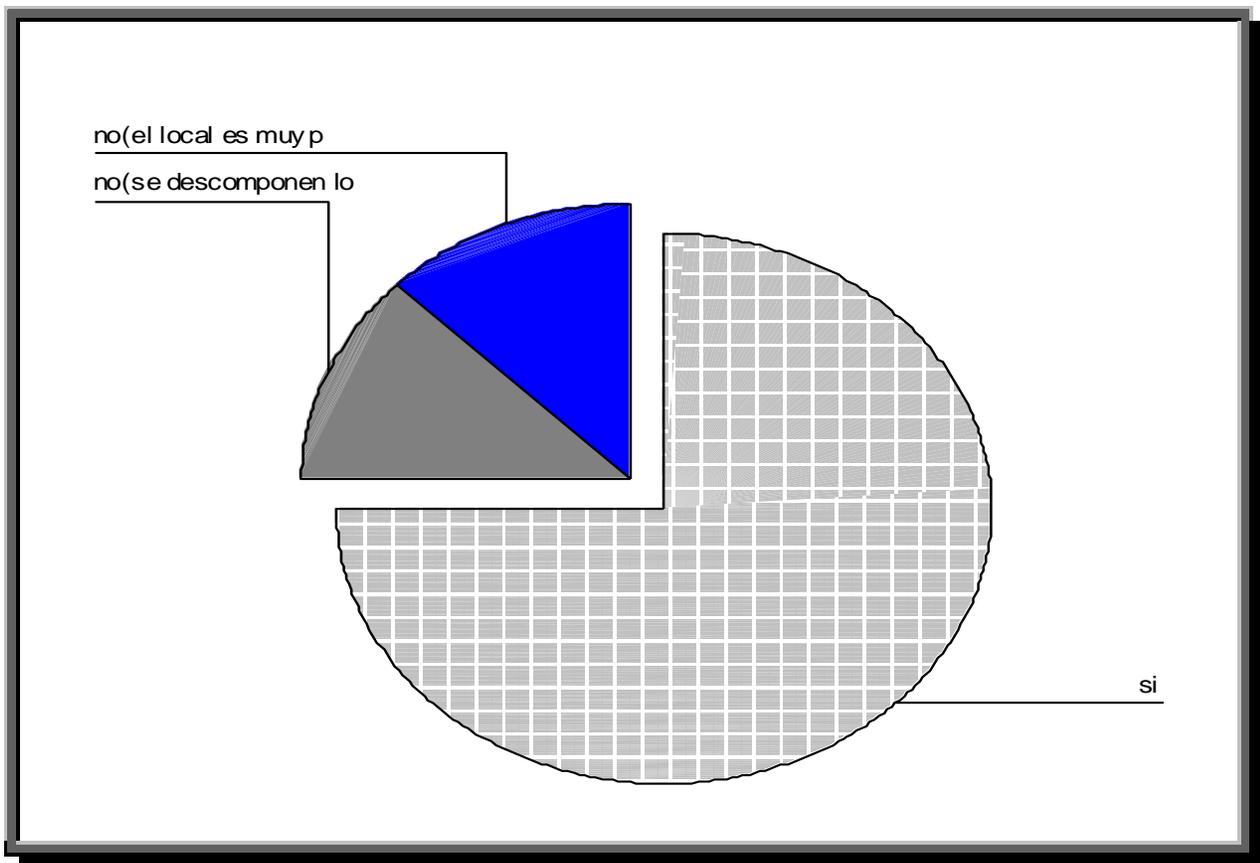
12. ¿Consideran que el ambiente de trabajo es el mejor?

SI ( ) NO ( ), si la respuesta es No ¿Por qué?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75.0
NO (se descomponen los materiales)	1	12.5
NO (el local es muy pequeño)	1	12.5
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Consideran que el ambiente de trabajo es el mejor?





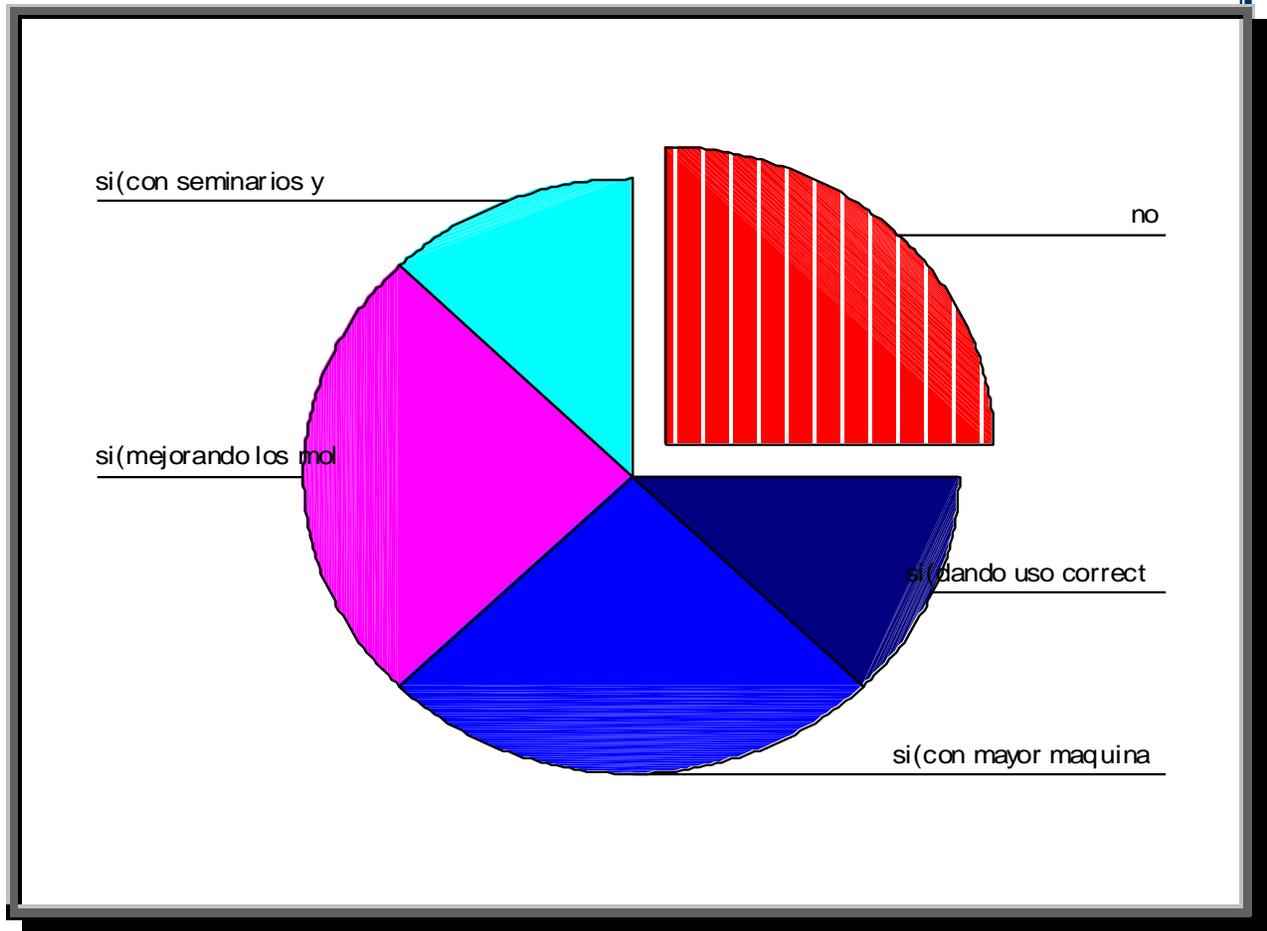
13. ¿Creen ustedes que los métodos de producción de los artículos pueden ser mejorados?

SI ( ) NO ( ), si la respuesta es Si, ¿Como?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	2	25.0
SI (dando uso correcto a los producto químicos)	1	12.5
SI (con mayor maquinaria )	2	25.0
SI (mejorando los moldes)	2	25.0
SI (con seminarios y capacitación)	1	12.5
Total	8	100.0

**Grafico de la tabla:**

¿Creen ustedes que los métodos de producción de los artículos pueden ser mejorados?



**CONCLUSION: Encuesta dirigida a los trabajadores.**

- A un 75% de los trabajadores le son explicadas las funciones que tienen que hacer.
- Por otro lado al 87.5% de trabajadores les dan por escrito las funciones que tienen que hacer.
- Solo el 12.5% de empleados no reciben órdenes de un jefe inmediato.
- Un 37.5% de empleados consideran que no hay pérdidas de tiempo en los procesos de producción. Un 62.5% consideran que hay pérdidas de tiempo en los procesos de producción; de donde el 37.5% dice que esto se da porque no tienen acceso a materiales y el 25% dice que esto se da por el transporte de materiales.
- A todos los trabajadores (el 100%), las instrucciones se les dan de forma verbal.



- En la empresa el 62.5% de trabajadores obtienen mayor acabado utilizando máquinas; de donde un 37.5% dice que obtienen mayor acabado utilizando máquinas porque hay una mayor calidad, y un 25% opinan que obtienen mayor acabado utilizando máquinas porque les ahorra tiempo. El 37.5% de trabajadores no obtienen mayor acabado utilizando máquinas.
- El 62.5% de los trabajadores no revisan la manera posible de evitar desperdicios en materias primas y materiales.
- El 50% de empleados aseguran que las máquinas que se usan en la producción las revisan antes de que se arruinen.
- La microempresa tiene como política realizar adiestramientos solo para el 75% de empleados.
- El 50% de trabajadores dicen que se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajo por parte del propietario.
- El 100% de trabajadores adiestran a los aprendices.
- El 75% de empleados consideran que el ambiente de trabajo es el mejor. Por lo tanto el 25% opina lo contrario; de donde un 12.5% considera que esto se da porque el local es muy pequeño y otro 12.5% considera que esto se da porque se descomponen los materiales.
- Un 25% de trabajadores no creen que los métodos de producción de los artículos pueden ser mejorados. El 75% de trabajadores creen que los métodos de producción de los artículos pueden ser mejorados; de donde un 12.5% dice que se pueden mejorar dando uso correcto a los productos químicos, otro 12.5% dice que se pueden mejorar con seminarios y preparación, un 25% agrega que con mayor maquinaria y otro 25% agrega que mejorando los moldes.



#### 4. Encuesta dirigida a los Detallistas:

1. ¿Como cataloga la calidad de los productos de Marroquinería Xalteva?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mala	4	100.0
Regular	0	0.0
Buena	0	0.0
Excelente	0	0.0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100.0</b>

1. ¿Si los productos de Marroquinería Xalteva mejoran su calidad estaría dispuesto a incrementar sus pedidos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75.00
NO	1	25.00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>

1. ¿ha tenido algún problema debido a los productos de esta empresa que usted ha ofrecido?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75.00
NO	0	0.00
Algunas veces	1	25.00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>

1. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa señale en orden de importancia (del 1-5, siendo el 1 el de mayor importancia y el 5 el de menor importancia) los problemas que tiene con los artículos producidos por Marroquinería Xalteva?



Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tardan mucho en entregarse	1	25.00
Productos defectuosos	0	0.00
Calidad no satisfactoria	0	0.00
Otros problemas	0	0.00
Ninguno	3	75.00
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100.00</b>

1. ¿como ha visto que se comporta el mercado de este producto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Va en aumento	3	75.00
Disminuye	0	0.00
Permanece Constante	1	25.00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>

1. ¿Quienes adquieren este tipo de productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Turistas nacionales	0	0.00
Turistas extranjeros	4	100.00
otros		0.00
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100.0</b>

## 5. Cuestionario Utilizado en la Investigación:

La encuesta girará en torno a las siguientes interrogantes temáticas básicas, a saber:

### Encuesta dirigida al propietario.

Área de Organización:



1. ¿Consideran que están claramente definidas las funciones en la empresa?  
SI ( ) NO ( )
  
2. ¿Están agrupadas las funciones que son similares?  
SI ( ) NO ( )
  
3. ¿Quién tiene el mando principal dentro de la empresa?
  - ❖ Propietario ( )
  - ❖ Gerente propietario ( )
  - ❖ El jefe de producción ( )
  - ❖ Otros – Explique ( )
  
4. ¿Le son explicadas a cada trabajador las funciones que tiene que hacer?  
SI ( ) NO ( )
  
5. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada trabajador?  
SI ( ) NO ( )
  
6. ¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?  
SI ( ) NO ( )
  
7. ¿Qué actividades considera más importantes dentro de la empresa?
  - ❖ Organización ( )
  - ❖ Producción ( )
  - ❖ Mercadeo ( )
  - ❖ Personal ( )
  - ❖ Contable-Financiero ( )
  - ❖ Otras – Explique ( )
  
8. ¿El rendimiento del trabajador es satisfactorio?  
SI ( ) NO ( )
  
9. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores?  
SI ( ) NO ( )
  
10. ¿En la situación actual considera que es adecuada la organización de la empresa?



SI ( ) NO ( )

11. ¿Funciona adecuadamente la organización existente, aunque la organización sea informal? SI ( ) NO ( )

12. ¿Las instrucciones se dan?:

- ❖ Verbales ( )
- ❖ Escritas ( )
- ❖ Gráficos ( )

### Área de Mercadeo:

1. ¿Si producen para mantener existencias, ¿cómo calculan las cantidades a producir?

- ❖ Según la época del año ( )
- ❖ Según las existencias actuales ( )
- ❖ Según los pedidos que hacen ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

2. ¿Abastece el mercado?

- ❖ Nacional – Totalmente ( )
- ❖ Nacional – Parcialmente ( )
- ❖ Solo para el extranjero ( )

3. ¿Cómo se calcula el precio de venta de los productos?

- ❖ Según el precio de la competencia ( )
- ❖ Según el costo ( )
- ❖ Según la utilidad que espera obtener ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

4. ¿Qué medios utiliza para enviar los productos hacia el mercado consumidor?

- ❖ A pies ( )
- ❖ En bus ( )
- ❖ En taxis ( )



- ❖ Carro propio ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

5. ¿La venta del producto se hace por medio de?

- ❖ Vendedores ( )
- ❖ Personalmente ( )
- ❖ Centros de distribución ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

6. ¿Los productos los distribuye a?

- ❖ mayoristas ( )
- ❖ minoristas ( )
- ❖ ultimo consumidor ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

7. ¿Dan a conocer sus productos?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa que medios utilizan?

- ❖ Periódico ( )
- ❖ Carteles ( )
- ❖ Radio ( )
- ❖ A través de sus mismos clientes ( )

9. ¿Consideran que al utilizar la publicidad ha dado un incremento en las ventas?. Si la utilizan

SI ( ) NO ( )

10. ¿Vive el propietario aquí?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Considera que los diseños producidos le gustan a los compradores?

SI ( ) NO ( )



12. ¿Los precios de venta fijados son aceptados por los clientes?

SI ( ) NO ( )

13 ¿En que meses del año se incrementan las ventas? ( subraye los meses) Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, octubre, Noviembre, Diciembre.

**Área de Producción:**

1. ¿Qué cantidad de productos se produce semanalmente? \_\_\_\_\_

2. ¿Se fabrican productos para la exportación?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Dónde se adquiere la materia prima?

- ❖ Peleterías ( )
- ❖ Cooperativas ( )
- ❖ Proveedores de pieles ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

4. ¿Cómo se produce?

- ❖ Para mantener existencias ( )
- ❖ Por pedido ( )
- ❖ Para exportar ( )
- ❖ Otros – Explique ( )

5. ¿Cuántos trabajadores se mantienen en el área de producción?

- ❖ Masculino \_\_\_\_\_
- ❖ Femenino \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la forma de fabricación de los productos?

- ❖ Manual ( )
- ❖ Maquina ( )
- ❖ Combinado ( )

7. ¿Se obtiene mayor acabado utilizando maquinarias?



SI ( ) NO ( )

8. ¿utilizando maquinas se disminuyen los costos de fabricación?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Toman la precaución para no quedarse sin materia prima y materiales?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Revisan de que manera es posible evitar desperdicios en materias primas y materiales?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Controlan de alguna forma que los trabajadores no permanezcan ocioso?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Revisan que la ubicación de los trabajadores es la más ventajosa para un mayor rendimiento?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Si usan maquinas en la producción las revisan antes de que se arruinen?

SI ( ) NO ( )

### Área de Personal:

1. ¿Cuántas personal laboran en la empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuándo se necesita trabajadores se tiene algún lugar donde buscarlo?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Qué medios utiliza para hacer del conocimiento de que necesita gente o tiene una vacante?

❖ Periódico ( )

❖ Radio ( )

❖ TV. ( )

❖ El personal propio ( )



4. ¿Se tiene como política hacer que los trabajadores reciban adiestramiento?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Qué forma de retribución se utiliza en la empresa?

❖ Por tiempo ( )

❖ Por tarea ( )

❖ Por producción ( )

❖ Por comisión ( )

6. ¿Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Los obreros adiestran aprendices?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Observa la capacidad y el rendimiento del personal?

SI ( ) NO ( )

### Área Contable Financiera:

1. ¿Lleva contabilidad en su negocio?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Cómo se hace para saber cuanto se gasta y cuanto se gana en el negocio?

---

3. ¿Han hecho prestamos para la compra de materiales, herramientas, maquinas?

SI ( ) NO ( ), si ha hecho prestamos como han sido estos y a quienes

---

4. ¿Dispone de material de reserva para fabricar sus productos?

SI ( ) NO ( )



5. ¿Cómo se sabe de cuanto material se dispone?

---

6. ¿El sistema de venta es al contado o al crédito?, si es al crédito como se sabe quienes y cuantos le deben.

---

7. ¿La materia prima y los materiales lo compran al crédito?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Realizan estimaciones sobre los posibles ingresos y gastos?

SI ( ) NO ( )

**Encuesta dirigida a los Trabajadores.**

1. ¿Le son explicada las funciones que tiene que hacer?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Se le dan por escrito las funciones a cada uno de ustedes?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Los trabajadores reciben órdenes solo de un jefe inmediato?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Considera que hay pérdidas de tiempo en los procesos de producción?

SI ( ) NO ( ), y si es a si ¿Cuáles son?

---

---



5. ¿Las instrucciones se dan?:

- ❖ Verbales ( )
- ❖ Escritas ( )
- ❖ Gráficos ( )

6. ¿Se obtiene mayor acabado utilizando maquinarias?

SI ( ) NO ( ), si la respuesta es afirmativa, ¿Por que?

---

---

7. ¿Revisan de que manera es posible evitar desperdicios en materias primas y materiales?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Si usan maquinas en la producción las revisan antes de que se arruinen?

SI ( ) NO ( )

9. ¿La microempresa tiene como política realizar adiestramientos a ustedes?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Se toman las medidas necesarias para evitar accidentes de trabajos por parte del propietario?

SI ( ) NO ( )

11. ¿A los aprendices son adiestrados por ustedes?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Consideran que el ambiente de trabajo es el mejor?

SI ( ) NO ( ), si la respuesta es No ¿Por qué?

---

---



13. ¿Creen ustedes que los métodos de producción de los artículos pueden ser mejorados?  
SI ( ) NO ( ), si la respuesta es Si, ¿Como?

**Encuesta dirigida a los Detallistas.**

1. ¿Como cataloga la calidad de los productos de Marroquinería Xalteva?

- ❖ mala ( )
- ❖ Regular ( )
- ❖ Buena ( )
- ❖ Excelente ( )

2. ¿Si los productos de Marroquinería Xalteva mejoran su calidad estaría dispuesto a incrementar sus pedidos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿ha tenido algún problema debido a los productos de esta empresa que usted ha ofrecido?

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_, Algunas veces \_\_\_\_\_

4. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa señale en orden de importancia (del 1-5, siendo el 1 el de mayor importancia y el 5 el de menor importancia) los problemas que tiene con los artículos producidos por Marroquinería Xalteva?

Tardan mucho en entregarse\_\_\_\_\_

No entregan la calidad solicitada\_\_\_\_\_

Se entrega el producto muy defectuoso\_\_\_\_\_

Otros problemas \_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

5. ¿como ha visto que se comporta el mercado de este producto?

Van en aumento \_\_\_\_\_

Disminuyen \_\_\_\_\_

Permanece Constante \_\_\_\_\_



6. ¿Quines adquieren este tipo de productos?

Turistas nacionales \_\_\_\_\_

Turistas extranjeros \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_

## 6. Evaluación del Desempeño:

### Recursos Humanos:

Evaluación del desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los obreros de Marroquinería Xalteva, se utilizó el método de escala de puntuación debido a su facilidad de desarrollo y sencillez para implantarlo.

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del Empleado: Elvis Morales			Puesto: Oficial Marroquero		
Nombre del Evaluador:					
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
Confiabilidad				X	
Iniciativa		X			
Rendimiento			X		
Asistencia		X			
Actitud			X		
Cooperación			X		
Compañerismo			X		
Eficiencia			X		
Puntualidad		X			
Empeño			X		
Rapidez				X	
Experiencia				X	
Motivación			X		
Calidad del Trabajo				X	
<b>Totales</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	
<b>Desempeño Aceptable</b>					

Nombre del Empleado: Ernesto Dávila

Puesto: Oficial Marroquero



<b>Nombre del Evaluador:</b>					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad				X	
Iniciativa		X			
Rendimiento			X		
Asistencia			X		
Actitud			X		
Cooperación				X	
Compañerismo				X	
Eficiencia			X		
Puntualidad			X		
Empeño			X		
Rapidez				X	
Experiencia				X	
Motivación				X	
Calidad del Trabajo				X	
<b>Totales</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
			<b>Desempeño Bueno</b>		

<b>Nombre del Empleado: Arturo Pérez</b>			<b>Puesto: Oficial Marroquiner</b>		
<b>Nombre del Evaluador:</b>					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad				X	
Iniciativa				X	
Rendimiento				X	
Asistencia			X		
Actitud			X		
Cooperación				X	
Compañerismo				X	
Eficiencia				X	
Puntualidad			X		
Empeño				X	
Rapidez				X	
Experiencia				X	
Motivación			X		
Calidad del Trabajo				X	
<b>Totales</b>			<b>4</b>	<b>10</b>	
			<b>Desempeño Bueno</b>		

<b>Nombre del Empleado: Bosco Mendoza</b>			<b>Puesto: Oficial Marroquiner</b>		
---	--	--	------------------------------------	--	--



<b>Nombre del Evaluador:</b>					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad			X		
Iniciativa			X		
Rendimiento			X		
Asistencia			X		
Actitud		X			
Cooperación			X		
Compañerismo			X		
Eficiencia		X			
Puntualidad		X			
Empeño			X		
Rapidez		X			
Experiencia			X		
Motivación			X		
Calidad del Trabajo			X		
<b>Totales</b>		<b>4</b>	<b>10</b>		
			<b>Desempeño Bueno</b>		

<b>Nombre del Empleado: Carlos Flores</b>			<b>Puesto: Oficial Marroquero</b>		
<b>Nombre del Evaluador:</b>					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad				X	
Iniciativa			X		
Rendimiento			X		
Asistencia			X		
Actitud			X		
Cooperación				X	
Compañerismo				X	
Eficiencia			X		
Puntualidad				X	
Empeño			X		
Rapidez				X	
Experiencia				X	
Motivación				X	
Calidad del Trabajo				X	
<b>Totales</b>			<b>6</b>	<b>8</b>	
			<b>Desempeño Bueno</b>		



Nombre del Empleado: <b>Álvaro Carazo</b>			Puesto: <b>Oficial Marroquero</b>		
Nombre del Evaluador:					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad			<b>X</b>		
Iniciativa		<b>X</b>			
Rendimiento		<b>X</b>			
Asistencia			<b>X</b>		
Actitud			<b>X</b>		
Cooperación			<b>X</b>		
Compañerismo			<b>X</b>		
Eficiencia		<b>X</b>			
Puntualidad		<b>X</b>			
Empeño			<b>X</b>		
Rapidez		<b>X</b>			
Experiencia				<b>X</b>	
Motivación		<b>X</b>			
Calidad del Trabajo			<b>X</b>		
<b>Totales</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	
			<b>Desempeño Aceptable</b>		

Nombre del Empleado: <b>Napoleón Velásquez</b>			Puesto: <b>Rebajador</b>		
Nombre del Evaluador:					
	<b>Inaceptable</b>	<b>Pobre</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Confiabilidad				<b>X</b>	
Iniciativa			<b>X</b>		
Rendimiento			<b>X</b>		
Asistencia			<b>X</b>		
Actitud			<b>X</b>		
Cooperación		<b>X</b>			
Compañerismo			<b>X</b>		
Eficiencia			<b>X</b>		
Puntualidad				<b>X</b>	
Empeño				<b>X</b>	
Rapidez			<b>X</b>		
Experiencia				<b>X</b>	
Motivación				<b>X</b>	
Calidad del Trabajo			<b>X</b>		
<b>Totales</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	
			<b>Desempeño Aceptable</b>		



Nombre del Empleado: Wiston Garay			Puesto: Oficial Marroquintero		
Nombre del Evaluador:					
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
Confiabilidad			X		
Iniciativa		X			
Rendimiento			X		
Asistencia			X		
Actitud			X		
Cooperación		X			
Compañerismo		X			
Eficiencia			X		
Puntualidad				X	
Empeño			X		
Rapidez		X			
Experiencia			X		
Motivación		X			
Calidad del Trabajo			X		
<b>Totales</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	
<b>Desempeño Aceptable.</b>					

## 7. Proyección de la Demanda:

### Demanda Por Artículo

Años	Bolsos	Carteras	Fajas	Billeteras	Demanda General
2002	480	420	252	180	1,332
2003	420	450	230	150	1,250
2004	510	390	240	165	1,305

### Proyección de Bolsos

X	Y	X <sup>2</sup>	XY
1	4480	1	480
2	420	4	840
3	510	9	1530
<b>6</b>	<b>1410</b>	<b>14</b>	<b>2850</b>

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{14(1410) - 6(2850)}{14 - 36}$$



$$4(14) - (6)^2$$

$$a = \frac{17640 - 14940}{20}$$

$$a = 132$$

$$b = \frac{4(2850) - 6(1410)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{9960 - 7560}{20}$$

$$b = 147$$

**2005**

$$Y = a + bx$$

$$Y = 132 + 147(4)$$

$$Y = 720$$

**2006**

$$Y = 132 + 147(5)$$

$$Y = 867$$

**2007**

$$Y = 132 + 147(6)$$

$$Y = 1014$$

**2008**

$$Y = 132 + 147(7)$$

$$Y = 1161$$

**2009**

$$Y = 132 + 147(8)$$

$$Y = 1308$$

**2010**

$$Y = 132 + 147(9)$$

$$Y = 1455$$

**Proyección de Carteras**

X	Y	X <sup>2</sup>	XY
1	420	1	420
2	450	4	900
3	390	9	1,170
<b>6</b>	<b>1,260</b>	<b>14</b>	<b>2,490</b>

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{14(1260) - 6(2,490)}{4(14) - (6)^2}$$

$$a = \frac{17640 - 14940}{20}$$

$$a = 135$$

$$b = \frac{4(2490) - 6(1260)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{9960 - 7560}{20}$$

$$b = 120$$

**2005**

$$Y = a + bx$$

$$Y = 135 + 120(4)$$

$$Y = 615$$



**2006**

$$Y = 135 + 120(5)$$

$$Y = 735$$

**2007**

$$Y = 135 + 120(6)$$

$$Y = 855$$

**2008**

$$Y = 135 + 120(7)$$

$$Y = 975$$

**2009**

$$Y = 135 + 120(8)$$

$$Y = 1095$$

**2010**

$$Y = 135 + 120(9)$$

$$Y = 1215$$

X	Y	X <sup>2</sup>	XY
1	252	1	252
2	230	4	460
3	240	9	720
<b>6</b>	<b>722</b>	<b>14</b>	<b>1432</b>

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{14(722) - 6(1432)}{4(14) - (6)^2}$$

$$a = \frac{10108 - 8592}{20}$$

$$a = 75.8$$

$$b = \frac{4(1432) - 6(722)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{5728 - 4332}{20}$$

$$b = 69.8$$



$$Y = a + bx$$

$$Y = 75.8 + 69.8 (4)$$

$$\underline{Y = 355}$$

**2006**

$$Y = 75.8 + 69.8 (5)$$

$$\underline{Y = 424.8}$$

**2007**

$$Y = 75.8 + 69.8 (6)$$

$$\underline{Y = 494.6}$$

**2008**

$$Y = 75.8 + 69.8 (7)$$

$$\underline{Y = 564.4}$$

**2009**

$$Y = 75.8 + 69.8 (8)$$

$$\underline{Y = 634.2}$$

**2010**

$$Y = 75.8 + 69.8 (9)$$

$$\underline{Y = 704}$$

X	Y	X <sup>2</sup>	XY
1	180	1	180
2	150	4	300
3	165	9	495
<b>6</b>	<b>495</b>	<b>14</b>	<b>975</b>

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{14(495) - 6(975)}{4(14) - (6)^2}$$

$$a = \frac{6930 - 5850}{20}$$

$$\mathbf{a = 54}$$

$$b = \frac{4(975) - 6(495)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{3900 - 2970}{20}$$

$$\mathbf{b = 46.5}$$

**2005**

$$Y = a + bx$$

$$Y = 54 + 46.5 (4)$$

$$Y = 240$$

**2006**

$$Y = 54 + 46.5 (5)$$

$$Y = 286.5$$

**2007**

$$Y = 54 + 46.5 (6)$$

$$Y = 333$$

**2008**

$$Y = 54 + 46.5 (7)$$

$$Y = 379.5$$

**2009**

$$Y = 54 + 46.5 (8)$$

$$Y = 426$$

**2010**

$$Y = 54 + 46.5 (9)$$

$$Y = 472.5$$

**Proyección de la Demanda**

Años	Bolsos	Carteras	Fajas	Billeteras	Demanda general
2002	480	420	252	180	1332
2003	420	450	230	150	1250
2004	510	390	240	165	1305
2005	720	615	355	240	1930
2006	867	735	425	287	2314
2007	1014	855	495	333	2697
2008	1161	975	564	380	3080
2009	1308	1215	634	426	3583
2010	1455	1335	704	473	3967

**8 . Costos de Referencia del año 2005:****Costos de referencia de Materia Prima:**

Materia prima	Consumo Mensual	Costo materia prima	Costo Mensual	Costo total anual
---------------	-----------------	---------------------	---------------	-------------------



Cuero de cuajipal	150 Ft	160	24,000	288,000
Cuero de cerdo	120 Ft	12	1,440	17,280
Tela	30 Yardas	15	450	5,400
pega	3 Galones	115	345	4,140
			<b>Total</b>	<b>C\$ 314,820</b>

### 5.1.1 Otros Materiales.

Concepto	Consumo Mensual	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo anual
Pasta	15 Unds.	8	120	1440
Broche	30 Unds.	5	150	1800
Hilo	3 Conos	25	75	900
Quebracho	0.5 bolsas	570	285	3420
Sulfuro de Sodio	0.5 bolsa	350	175	2100
Ácido Clorhídrico	8 Galones	40	320	3840
Sal	25 Libras	0.75	18.75	225
Cal	30 Libras	1	30	360
Creolina	2 Galones	67	134	1608
carton	12 Pliegos	20	240	2,880
Mostacillas	1 Caja	27	27	324
Hebilla	252 und	1.25	315	3780



Zipper	75 Unds.	0.60	45	540
Cartulina	3	1.10	3.3	39.6
Manila gruesa	1 Libra	30	30	360
Manila delgada	1 Libra	30	30	360
			<b>Costo Total</b>	<b>C\$ 23,976.6</b>

**Consumo energía eléctrica:**

Según el consumo Actual de energía eléctrica en los primeros 5 meses del año 2005 de esta empresa anda aproximadamente por los 135 Kwh lo que equivale a un consumo mensual de de aproximadamente C\$ 256 lo que corresponde a C\$ 3,072 anual.

**Consumo de Agua:**

Esta empresa posee un consumo promedio de agua potable equivalente a los C\$ 420 mensuales lo que corresponde a C\$ 540.