

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

FAREM

*Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en
Administración de Empresas*

FEMA:

Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, al 2011

SUB-FEMA:

*Diagnóstico de la empresa familiar "Foto Estudio Matagalpa", Matagalpa,
al 2011*

AUTORES:

Joshy Maribel Gaitán Calero

Amy Maryaudrey Miranda Pérez

TUTORA:

MSC. Natalia Golovina

Enero del 2012

INDICE

PÁGINA

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Aval del Tutor	iii
Resumen.....	iv
I. Introducción	1
II. Justificación	4
III. Objetivos.....	5
IV. Desarrollo	6
1. Aspectos Generales de la Empresa Familiar.....	6
1.1. Antecedentes Históricos	6
1.1.1. Fundadores.....	6
1.1.2. Origen del Capital.....	7
1.1.3. Etapas de Desarrollo.....	8
1.2. Características	10
1.2.1. Giro del negocio.....	10
1.2.2. Sucesión	12
1.2.3. Misión, Visión, Objetivos y Metas.....	13
1.2.4. Estructura Organizacional.....	16
1.2.5. Aspectos Legales de la Empresa Familiar.....	22
2. Recursos Humanos	23

2.1 Familiares como trabajadores	25
3. Clima Organizacional.....	31
3.1. Comunicación	33
3.2. Motivación	37
3.3. Conflictos y Retos.....	43
4. Proceso Productivo	49
4.1. Logística y Abastecimiento.....	49
4.2. Volumen de Producción	50
4.3. Volumen de Ventas	51
5. Comercialización.....	52
5.1. Cliente	53
5.2. Mezcla de Mercadotecnia	56
5.2.1. Producto	57
5.2.2. Precio	59
5.2.3. Plaza	61
5.2.4. Promoción	62
5.3. Atención al Cliente	63
5.4. Competencia.....	73
6. Análisis FODA	74
7. Aspectos financieros.....	78
7.1. Capital	78

7.2. Rentabilidad.....	79
7.3. Razones Financieras	80
7.4. Flujos de efectivo	82
8. Estrategias de Desarrollos	85
V. Conclusiones	88
VI. Bibliografía	90
VII. Anexos.....	94

DEDICATORIA

A DIOS Y A NUESTROS PADRES, por su amor y dedicación, por forjar en nosotras valores y principios morales que nos han ayudado a ser perseverantes en la vida y a esforzarnos para lograr nuestros sueños.

A NUESTRAS BELLAS HIJAS que nos dan la fuerza para salir adelante en la vida y darles un mejor futuro, gracias Joshy Fernanda y Emily Andrea son la luz de nuestras vidas.

Joshy Maribel Gaitán Calero.

Amy Maryaudrey Miranda Pérez.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por darnos la fortaleza, sabiduría y por guiarnos en nuestro camino, gracias señor por permitirnos culminar con éxito una de las metas que nos hemos propuesto en la vida y por estar siempre con nosotras.

A NUESTROS PADRES, por habernos apoyado siempre y haber confiado en nosotras, gracias a ustedes logramos concluir nuestros estudios profesionales para que seamos personas de bien en la vida.

A LOS PROPIETARIOS Y PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “FOTO ESTUDIO MATAGALPA”, por habernos brindado amablemente la información requerida para realizar y finalizar nuestro trabajo.

A NUESTRA TUTORA Y DOCENTES, por haber compartido sus conocimientos, dedicación y tiempo necesario en nuestros estudios profesionales.

Y a todas las personas que siempre de alguna u otra manera nos brindaron su apoyo.

Joshy Maribel Gaitán Calero.

Amy Maryaudrey Miranda Pérez.

AVAL DE TUTORA

El trabajo presentado por bachilleres Joshy Maribel Gaitán Calero y Amy Maryaudrey Miranda Pérez con el subtema “**Diagnóstico de la empresa familiar Foto Estudio Matagalpa, al 2011**” corresponde a la estructura determinada por la normativa correspondiente; el diagnóstico, objetivos y contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, escritos en forma lógica, con apoyo a las fuentes bibliográficas actuales y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

El trabajo contiene todos los elementos del diagnóstico de la empresa en mención, incluyendo tales aspectos, como antecedentes históricos, clima organizacional, recursos humanos, organización, entorno, proceso productivo, comercialización, análisis FODA y las estrategias del negocio.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con bastante de independencia, con la iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para ser presentado a la defensa.

MSc. Natalia Golovina

RESUMEN

En el presente estudio se realizó un diagnóstico de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”, en Matagalpa, al 2011, el cual permite saber cómo es la situación de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”, tomando en cuenta los factores que afectan y los factores que favorecen al desarrollo de la empresa.

Los resultados obtenidos revelaron que en la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa” todos los trabajadores son miembros de la familia y el propietario promueve un adecuado clima organizacional, ya que existe constante comunicación entre el propietario y los trabajadores y se sienten motivados a trabajar, sin embargo no están claramente definidas las áreas funcionales de la empresa, ni las funciones de cada trabajador.

Los clientes consideran que la atención brindada en “Foto Estudio Matagalpa” es excelente en comparación con otros centros fotográficos, ya que las personas que los atienden son amables; también opinan que la calidad de la foto es excelente por lo que recomendarían este servicio a otras personas y estarían dispuestos a volver a visitar el negocio.

El propietario de la empresa tiene ideas innovadoras para el crecimiento del negocio y el apoyo de su familia para desarrollar nuevos proyectos.

Para analizar la situación financiera de la empresa es necesario llevar una contabilidad formal que permita tomar decisiones efectivas en la empresa.

Es importante definir las funciones de cada trabajador de acuerdo a sus puestos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

La empresa tiene que utilizar diferentes medios publicitarios para adquirir una mayor demanda del producto e incrementar el volumen de ventas.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son consideradas el catalizador del desarrollo económico de las naciones. Según estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre el 70-90% de las empresas de cualquier país son de propiedad familiar. Las empresas familiares en el mundo son muy exitosas, Wal-Mart, Benetton y Samsung, son algunas de las empresas familiares más afamadas en el mundo, afirma el autor Ricardo Acevedo Zalaquett. La reciente crisis financiera demostró que las empresas familiares fueron las que mejor lograron atravesar el temporal económico.

Estudios realizados por los autores John L. Ward en Estados Unidos y Luis Felipe Cisneros abarcan aspectos relacionados con la sucesión familiar, la sobrevivencia de las generaciones en las empresas familiares y los factores a los que se debe el fracaso tales como: la falta de capacidad del sucesor, razones de negocio, falta de capital y temas puramente familiares; así como lo que debe ser una empresa familiar, como dirigir las, la función del trabajador no familiar y el futuro que tienen las empresas familiares para competir y prosperar.

En Centro América la autora Cristina Izquierdo realiza el primer estudio sobre las empresas familiares costarricenses donde se evalúan factores como la longevidad de la empresa, el desarrollo, la proyección a futuro, la capacitación de sus miembros y las estrategias de sucesión entre otros aspectos, como lo son las características de personalidad de índole moral como la honestidad, la lealtad la obediencia entre los miembros de la empresa familiar.

En Nicaragua el autor Santiago Antognolli realizó una conferencia en la cual se abarcaron las fuentes de conflicto en las empresas familiares, donde manifestó que uno de los principales problemas es la relación entre la familia.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM MATAGALPA, han realizado investigaciones los autores: Karen Martínez, Heydi Montiel, Anielka Gallegos, Dina Gutiérrez, abarcando aspectos de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

La temática que se trata en este estudio consiste en el diagnóstico de la empresa familiar. Se realizó el diagnóstico empresarial de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”.

Esta temática acerca de las empresas familiares ha venido desarrollándose a lo largo de 5 años aproximadamente, es muy importante hacer énfasis en esta temática, ya que las empresas familiares contribuyen al desarrollo económico del país, siendo éstas empresas las que predominan en Nicaragua, es por ello que surge la necesidad de estudiar el ambiente en el que se desarrollan para poder identificar los puntos débiles que requieren de mayor atención para mejorarlos, así como aprovechar los puntos fuertes y a partir de ellos aportar soluciones o acciones de mejora para que la empresa logre superarlos y tenga un mejor funcionamiento.

La actual problemática de la empresa “Foto Estudio Matagalpa”, es en cuanto a la sucesión, ya que el señor Castro ha venido planeando la sucesión debido a que piensa retirarse del negocio dentro de poco; sin embargo no ha tomado la decisión porque los posibles sucesores que son sus dos hijos mayores quieren tener el control de la empresa cuando el señor Castro se retire.

El tipo de investigación que se realizó según su aplicabilidad es aplicada, su nivel de profundidad de conocimiento es descriptivo, con respecto a su amplitud es longitudinal con enfoque cualitativo; sin embargo contara con algunos elementos cuantitativos. Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos son la deducción, el análisis y la inducción.

El universo son el propietario, el personal y los clientes de la empresa. La muestra está representada por el 100% de propietarios (1 persona), el 100% del personal (4 personas) y el 11.28% de los clientes (88 personas) (ANEXO 6). En el caso de los clientes la muestra se obtuvo por medio del método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

Las variables con las que se trabajo son: Empresa Familiar y Diagnóstico Empresarial para ello se realizo una operacionalización de variables (ANEXO 1). Para recolectar información se utilizaron instrumentos tales como: Entrevista dirigida al propietario (ANEXO 2), encuesta dirigida al personal (ANEXO 3), encuesta dirigida a los clientes (ANEXO 4) y observación directa en cuanto a la atención al cliente y a la competencia (ANEXO 5); los datos fueron procesados con el programa SPSS.

II. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se abordan temas a cerca de las empresas familiares realizando un diagnóstico empresarial de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”, en Matagalpa, al 2011, tomando en cuenta diversos aspectos, identificando las características para poder determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa y así poder describir su ambiente interno así como su ambiente externo y en base a el análisis proponer acciones de mejora a sus propietarios para que la empresa continúe desarrollándose.

Este estudio permitirá a los investigadores obtener mayores conocimientos y habilidades que favorecerán su desarrollo profesional, también favorecerá a la empresa y a otros investigadores, ya que este estudio servirá como base para otros estudios relacionados al tema, debido a que esta temática es amplia y debe ser tratada constantemente para que las empresas familiares sigan desarrollándose y por consiguiente la economía del país.

Este documento también servirá como fuente de información a otras empresas, organizaciones empresariales, instituciones públicas y personas en general interesados en conocer a cerca de las empresas familiares, así como las necesidades, problemas u obstáculos a los que se enfrentan.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico empresarial de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”, en Matagalpa, al 2011.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las características particulares de la empresa familiar Foto Estudio Matagalpa.

- ✓ Describir el entorno interno y externo de la empresa.

- ✓ Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- ✓ Proponer estrategias de desarrollo a la empresa.

IV. DESARROLLO

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

“Una empresa familiar se define como una unidad económica en la que se vinculan estrechamente los miembros de una unidad familiar básica (esposos, padres e hijos), así como la llamada familia extendida (abuelos, tíos, primos, etc.), e incluso, personas externas ligadas estrechamente a ella (amigos, compadres, etc.).

En una empresa familiar, los miembros de la familia son también los directivos de la misma, están empleados por la empresa y trasladan los valores que la definen a los valores familiares. De este modo, los miembros de la familia sienten una obligación moral de pertenecer a la empresa, y no quieren ser considerados como ‘rebeldes’ o ‘defraudar’ a los otros miembros, con la consecuencia de perder el lugar que ocupan dentro de su unidad familiar” (González, eumed.net, 2011)

La empresa familiar es un negocio integrado por varios miembros de la familia, la cual representa un medio de subsistencia familiar y por tanto apoya el desarrollo económico del país. Es muy importante que los integrantes familiares tengan una buena relación dentro de la empresa que permita establecer un adecuado clima laboral para que cada uno de los miembros desempeñe bien sus funciones.

La empresa “Foto Estudio Matagalpa” es una empresa familiar, donde laboran todos los miembros de la familia padres e hijos, esta empresa representa el sustento familiar de la familia Castro.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1. EL FUNDADOR

“El Fundador es la pieza clave con la máxima responsabilidad para el futuro de la empresa. Es el primero que puede ser víctima de las trampas. Tomar la decisión de retirarse a tiempo y en plena lucidez es difícil, es duro, más aun, cruel. Pero hay que dar el paso si de verdad se ama el negocio que él creó y en el que forjó toda su vida profesional” (Serrano, 2000)

El fundador es la persona que inicia la empresa con el objetivo de salir adelante, crecer y desarrollarse como empresa. El papel del fundador es muy importante ya que es la persona que se hace cargo de llevar a cabo las funciones o actividades que deban realizarse en la empresa, debe de planear la sucesión y dejar a cargo de la empresa a la persona adecuada cuando decida retirarse de la empresa.

La empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa” fue iniciada por el señor Juan Francisco Castro en 1984, el formó su propia empresa fotográfica, la cual se ha desarrollado gracias a su buen manejo y a su esfuerzo para salir adelante, ya que le interesa y ama mucho su profesión ANEXO 2.

1.1.2. ORIGEN DEL CAPITAL

“Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- a) Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- b) Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa” (Arboleda, 2010)

El origen del capital se refiere a la procedencia del capital con el que se inician las operaciones de una empresa.

“Foto Estudio Matagalpa” de acuerdo con la clasificación mencionada, esta se ubica como una empresa privada nacional, ya que inició sus operaciones en el mercado con capital propio del fundador ANEXO 2.

1.1.3. ETAPAS DE DESARROLLO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

“Como en todas las demás empresas, las empresas que se forman gracias al capital familiar también pasan por distintas etapas de desarrollo a lo largo de su existencia. La duración de cada una de ellas depende tanto de la empresa como de la familia que administre dicha empresa.

Según Dyer (1986) la empresa familiar dentro de su crecimiento pasa por un proceso evolutivo con patrones predecibles en esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos emergen los problemas más grandes, sin embargo hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. A continuación se presenta las siguientes etapas:

a. Creación de la empresa

Al principio el fundador que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado y encontrar empleados competentes.

b. Crecimiento y desarrollo

Mientras la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas, los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva.

c. Sucesión y segunda generación

En esta etapa la empresa ya ha madurado y el fundador ya no es fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no familiares y a veces inversionistas, todos tienen interés distinto.

d. Propiedad pública y administración profesional

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar una administración profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competente, solo una pequeña parte de empresas familiares alcanzan este nivel de desarrollo” (PYME, 2010)

Creación de la empresa

El Sr. Castro inició su interés por la fotografía en 1984, en una época dura en tiempos de guerra, siendo él un agricultor campesino que emigro de Bocay a Matagalpa; trabajaba de carpintero, fontanero, albañil y finalmente comenzó tomando fotos en el parque con un cajón que le dieron prestado y lo pagó con el dinero que ganaba tomando fotos.

Al poco tiempo se asoció con 4 fotógrafos y trabajaban juntos dándole publicidad con volantes a su servicio de fotografía por toda Matagalpa, tomaban fotografías de recuerdo en los centros educativos y las revelaban en un centro de revelado ubicado en Managua, este trabajo le generaba grandes ganancias.

Luego formo su propia empresa “Foto Estudio Francisco Castro”, con su propio laboratorio, ubicado en Guanuca, tomaba fotos en blanco y negro con una sola cámara, a domicilio en conjunto con tres ayudantes.

Crecimiento y desarrollo

En el año de 1986 se casó con la Sra. Leda Mejía Soza y se trasladó al costado este de Catedral, alquilaba una pequeña sala, y trabajaba con cámaras profesionales, pero el laboratorio seguía ubicado en Guanuca, al principio no llegaba ningún cliente, él se sentía frustrado, sin embargo al cabo de 8 días empezaron a llegar los clientes y poco a poco fue aumentando la clientela, se vio en la necesidad de trasladar el laboratorio ya que revelaba más de 20 rollos al día, este negocio generaba ganancias que le ayudaron a salir adelante con su esposa, y aunque la competencia era fuerte y estaba cercana, su negocio siempre tenía bastante clientela.

Sucesión y segunda generación

En el año 2004, trabajaba con su familia tomando fotos instantáneas, en blanco y negro, a color e instantáneas a color. Los ingresos eran de C\$8000.00 mensuales, estos ingresos eran el sustento de su familia. Adquirió un préstamo en el banco y compró la casa donde alquilaba la pequeña sala y remodeló el local.

Actualmente trabaja en conjunto con su esposa que administra el negocio, sus hijos que toman fotos, todos reciben cursos de diseño gráfico, trabajan también tomando fotos digitales especializados en fotos para documentos nacionales y extranjeros y sus ingresos son de C\$40000.00 mensuales, tienen clientela fija de generación en generación ANEXO 2.

1.2. CARACTERÍSTICAS

1.2.1. GIRO DEL NEGOCIO

“Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

a) Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- ✓ Extractivas
- ✓ Manufactureras
- ✓ Agropecuarias

b) Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- ✓ Mayoristas
- ✓ Menudeo
- ✓ Minoristas o Detallistas
- ✓ Comisionistas

c) Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- ✓ Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- ✓ Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.)
- ✓ Transporte (colectivo o de mercancías)
- ✓ Turismo
- ✓ Instituciones financieras
- ✓ Educación
- ✓ Salubridad (Hospitales)
- ✓ Finanzas y seguros” (Arboleda, 2010)

El giro del negocio se refiere a la actividad a la que se dedica la empresa, de acuerdo a los productos o servicios que ofrece.

“Foto Estudio Matagalpa” es una empresa de producción con servicio directo, la cual ofrece servicios fotográficos profesionales a la población, con especialidad en fotos para documentos nacionales y extranjeros ANEXO 5.

1.2.2. SUCESIÓN

“La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Los planes de sucesión constituyen otra herramienta de suma importancia para la perdurabilidad de la empresa, y para que ésta no sea afectada por los cambios generacionales.

La voluntad del fundador de planificar su sucesión es un factor decisivo que separa las empresas familiares que perecen de las que logran completar exitosamente su transición hacia un liderazgo de segunda generación.

La sucesión plantea al fundador varias alternativas: escoger un sucesor y conservar la empresa en familia; escoger un sucesor y emitir acciones al público; vender la empresa; fusionar la empresa con otra; disolver la empresa; evitar la planificación y adoptar la alternativa de “cero plan”. Ésta última es la más costosa y destructiva de las opciones, amenaza la estabilidad financiera de la familia. Sin embargo, es la que más frecuentemente adoptan los fundadores.

Para la mayoría de los fundadores la planificación de su propia sucesión constituye una actividad difícil. Para facilitar el proceso existen algunas ideas como: la búsqueda de asesoría profesional legal externa; acudir a los colegas fundadores; nombrar una junta directiva independiente; planificar futuras actividades de trabajo. El fundador puede involucrarse en el planeamiento estratégico, dedicarse a la preparación de la nueva generación de gerentes,

emprender actividades que sean independientes de la familia o de la empresa” (Granato & Oddone, 2007)

La sucesión es una herramienta que utilizan en las empresas familiares para que las próximas generaciones se hagan cargo de la empresa y sobrevivan en el mercado. Es muy importante que la persona que va seguir dando continuidad a las operaciones de la empresa o crecimiento de esta, el posible sucesor debe tener la capacidad de tomar de decisiones de una manera eficiente y eficazmente para el funcionamiento y crecimiento de la empresa familiar.

En la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa” se han venido involucrando en las actividades del negocio los hijos del señor Castro, por lo que uno de ellos será quien le dará continuidad a la empresa cuando el señor Castro decida retirarse para que ésta siga desarrollándose ANEXO 2.

1.2.3. Misión, Visión, Objetivos y Metas

MISION

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir” (Chiavenato, 1995)

La misión no es más que el porqué de la existencia de la empresa es decir que con qué objetivo se crea la empresa, cual es su razón de ser y su propósito en el mercado, se debe formular adecuadamente y colocarla en un lugar visible en la empresa.

Cabe señalar que la empresa no cuenta con una misión establecida, por lo cual formulamos la siguiente:

Misión de “Foto Estudio Matagalpa”:

“Ofrecer servicios fotográficos con calidad profesional a los diferentes segmentos de la población” ANEXO 2.

VISION

“La visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro.

La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos” (Chiavenato, 1995)

La visión es como la empresa espera crecer en el futuro, determina donde quiere llegar la empresa, se debe establecer claramente y es muy importante que este en un lugar visible para los trabajadores y para las personas que visitan el negocio.

Cabe señalar que la empresa no cuenta con una visión establecida, por lo cual formulamos la siguiente:

Visión de “Foto Estudio Matagalpa”:

“Ser la empresa líder de servicios fotográficos en la ciudad de Matagalpa” ANEXO 2.

OBJETIVOS

“Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos, su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar” (Chiavenato, 1995)

Cabe señalar que la empresa no cuenta con objetivos definidos, por lo cual formulamos los siguientes:

Los objetivos de “Foto Estudio Matagalpa” son:

- ✓ Atraer clientes potenciales.
- ✓ Mantener una buena relación familiar dentro de la empresa.
- ✓ Implementar en la empresa nueva tecnología a medida que esta avance.

ANEXO 2.

METAS

“Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia (aunque un objetivo puede estar asociado a más de una meta). Mientras el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa lo que queremos lograr, la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.

Así mismo, para hablar de meta se requiere que previamente se defina el indicador. Mientras el indicador es el mapa, la meta son los puntos específicos del mapa a donde queremos llegar” (Castillo, 2007)

Las metas son los resultados que la empresa desea obtener, es muy importante que el director de la empresa tenga claramente establecidas las metas organizacionales de acuerdo a los objetivos que se persiguen.

Cabe señalar que la empresa no cuenta con metas establecida, por lo cual formulamos las siguientes:

Las metas establecidas por “Foto Estudio Matagalpa” son:

- ✓ Aumentar nuestra clientela.
- ✓ Desarrollar el proyecto de toma artística.
- ✓ Seguir ofreciendo producto de calidad a nuestros clientes y así mantener nuestra fiel clientela.
- ✓ Lograr que la generación de nuestros hijos le de continuidad a la empresa.

ANEXO 2.

1.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional debe ser el reflejo de objetivos y planes dado que las actividades se derivan de ellos, también deben ser el reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de la empresa, y esta estructura debe responder a las condiciones en las que se encuentra” (Koontz & Weihrich, 2004)

“El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal.

La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular. Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional” (MacGrey, 2008)

“El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas; asimismo, delimitar responsabilidad; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos de la empresa, así como medio de orientación e información.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la empresa, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de las áreas de la empresa.

Este manual está dirigido a todo el personal de la empresa que deseen conocer el funcionamiento organizacional, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones que ejecutará” (Díaz & Heredia, 2007)

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables” (wikipedia, 2011)

“Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo:

Área de Dirección General de la Empresa:

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma. Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Recuerde que muchas veces, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes.

Área de Administración y Operaciones:

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial.

Área Contable y Financiera

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallan los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante la Superintendencia de Administración Tributaria, los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La

emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual, por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina un contador.

Área de Mercadeo y Ventas:

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio.

Área de Producción:

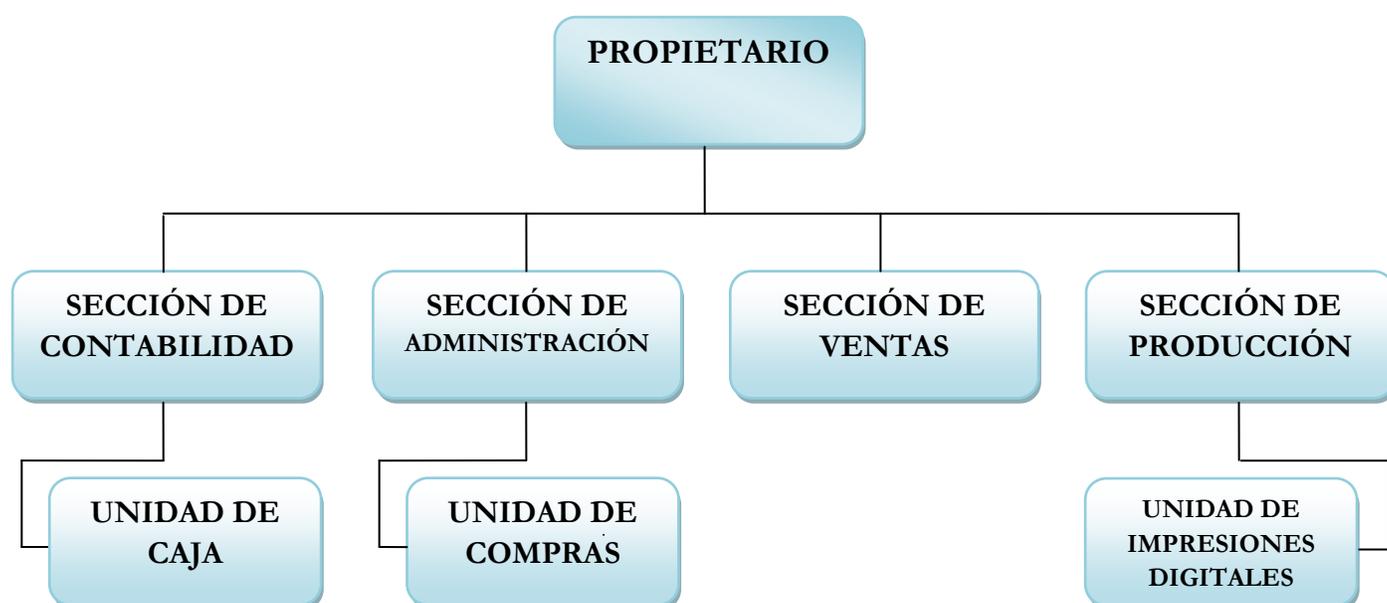
En esta área es donde se llevan a cabo todos los procesos productivos para la elaboración de un producto determinado” (PYME, 2007)

La estructura organizacional está relacionada con los organigramas, manuales y aéreas con las que cuenta la empresa. Todas las áreas de una empresa están interrelacionadas y todas deben desarrollarse proporcionalmente para que la empresa pueda desarrollarse y tenga un buen funcionamiento.

De de igual manera los organigramas son de gran importancia, representan la estructura de la empresa y ayudan a que este mejor organizada y a ver claramente las funciones de cada integrante en los distintos niveles jerárquicos, así mismo los manuales de organización son un complemento de los organigramas los cuales reflejan las funciones que debe cumplir cada integrante de acuerdo a su puesto de trabajo y los procedimientos que se deben de llevar a cabo para cada una de ellas.

La empresa “Foto Estudio Matagalpa” cuenta con cuatro áreas funcionales de trabajo: Dirección, Administración, Producción y Ventas; esta empresa no cuenta con organigrama que permita establecer el orden jerárquico de los cargos, ni manuales de organización establecidos para una adecuada definición de cada uno de los puestos, funciones y responsabilidades de los trabajadores ANEXO 2.

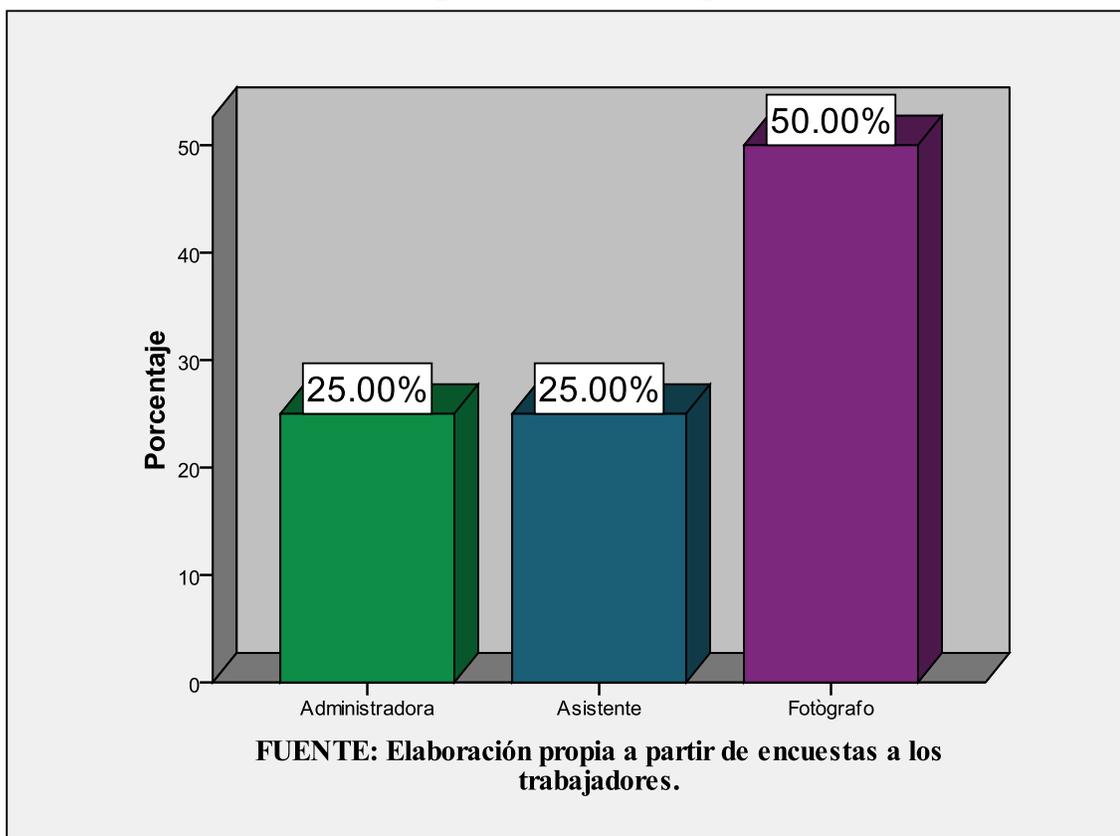
FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE “FOTO ESTUDIO MATAGALPA”



FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO 1

Los puestos en la empresa



Las funciones que desempeña el administrador de la empresa son registro de clientes, pago de servicios generales, atención al cliente y se encarga de caja; el asistente se encarga de elaborar las fotografías, asistir a los fotógrafos en servicios a domicilio y de ventas; los fotógrafos toman y elaboran las fotografías, atienden a los clientes y se encargan de las ventas ANEXO 3.

De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores, no están bien distribuidas las funciones de cada trabajador, ya que deben estar claramente definidas las funciones de acuerdo a cada uno de sus puestos de trabajo, por lo que no permite un mejor funcionamiento en la empresa.

1.2.5. ASPECTOS LEGALES

- ❖ “Registro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la obtención registro federal de contribuyentes.
- ❖ Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
- ❖ Inscripción de la empresa y del personal en el Sistema de Ahorro para el Retiro.
- ❖ Inscripción en la tesorería del estado, municipio o delegación.
- ❖ Cumplir con los requisitos de la Secretaría de Salud y la del Trabajo (licencia sanitaria).
- ❖ Licencias de funcionamiento y uso del suelo (dependiendo del giro de la empresa).
- ❖ Licencia de bomberos de la localidad (solicitud de visto bueno de prevención de incendios).
- ❖ Registro de nombres comerciales, logotipos, lemas, marcas, patentes y diseños industriales en la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial
- ❖ Registro del 2% sobre nóminas.
- ❖ Solicitud de inscripción a la cámara empresarial que le corresponda.
- ❖ Registro de los libros contables y sociales.
- ❖ Apertura de cuentas bancarias.
- ❖ Elaboración de facturas y papelería en general” (Fleitman, 2009)

Los aspectos legales abarcan una serie de requisitos que el gobierno exige a las empresas para iniciar sus operaciones legalmente en el mercado, de acuerdo al giro o actividad a la que se dedica la empresa.

“Foto Estudio Matagalpa” actualmente cumple con todos los requisitos legales exigidos por el gobierno nicaragüense, se encuentra registrada en la alcaldía municipal, está al día con el pago de sus impuestos correspondientes y es una empresa autorizada por la embajada americana para fotos de visas, pasaporte y residencia americana ANEXO 2.

2. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

“Los recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- ✓ Posibilidad de desarrollo.
- ✓ Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- ✓ Sentimientos.
- ✓ Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.” (Bernal & Ojeda, monografías, s.f)

“El trabajar en una empresa familiar tiene algunas ventajas, las cuales se acrecientan o disminuyen dependiendo del grado de profesionalización de la gestión de la empresa.

Las ventajas que manifiestan frecuentemente los trabajadores de una empresa familiar son:

- Confianza.
- Trato familiar.
- Relación con jefes y dueños.
- Poca o ninguna burocracia.
- Rapidez en las decisiones.

Pero cuando la dirección entra en conflicto, estos se reflejan en los trabajadores e influyen en el clima laboral y como consecuencia en el rendimiento y aporte de estos” (Antognolli, s.f)

“La remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

Constituye remuneración el íntegro de lo que el colaborador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones” (Villegas, 2004)

Los recursos humanos son los más importantes en una empresa ya que sin ellos los otros recursos no se podrían manejar, cuando los recursos humanos que trabajan en una empresa tienen un vínculo familiar puede tener resultados positivos y negativos que pueden favorecer o afectar el desarrollo de la empresa. Es por ello que en una empresa familiar hay que darle mayor importancia a la relación de la familia en el trabajo, ya que esto puede determinar el éxito o fracaso de la empresa.

La remuneración es la forma o la manera que el encargado de la empresa les paga a sus empleados es decir lo que toma en cuenta para asignarle su salario ya sea mínimo o de acuerdo al valor de mercado, y el cargo en que el trabajador se

desempeña. En otras palabras constituye todo tipo de recompensas que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la empresa.

Las empresas implementan la evaluación del desempeño para medir o evaluar el grado en que los trabajadores cumplen con eficiencia y eficacia las funciones que realizan. Esta evaluación se debe realizar en base a criterios que se consideran más importantes para cada cargo. Para las empresas la evaluación del desempeño es muy importante porque permite que los trabajadores mejoren su desempeño, sean más productivos y así la empresa tenga un mejor funcionamiento.

2.1. FAMILIARES COMO TRABAJADORES

“Sean encontrado un gran número de empresas pequeñas Y medianas, entre las cuales muchas de ellas están dirigidas por varios miembros familiares. Esta característica de trabajar con primos, hermanos, padre, madre, etc. Apareja dos elementos positivos y negativos.

A los empleados se les remunera en base al mercado y a los familiares con criterio distinto, sobre la base de sus propias necesidades. Tendría que ser igual con los familiares manteniendo un equilibrio interno entre los distintos cargos de la organización y un equilibrio externo mediante salarios. Los familiares que ingresan a la empresa no se les exigen las mismas condiciones del proceso de selección que a los no familiares. En la selección de personal, por un lado, los valores familiares nos dicen que todos los miembros de familia deberían tener un lugar reservado en la empresa; por otro lado, según los valores empresariales, cada puesto debe estar ocupado por aquellas personas que cumplan con el perfil y con los requisitos que el cargo exige” (Gonzales, 2003)

Los familiares como trabajadores en una empresa familiar poseen cierta ventaja con relación a las exigencias de un puesto de trabajo, ya que no se les exigen requisitos para ocupar un puesto de trabajo a como se les exige a los

trabajadores que no son parte de la familia, y así mismo la remuneración de los familiares no es la misma que los no familiares, ya que a estos se les remunerara con relación a sus necesidades.

En la empresa “Foto Estudio Matagalpa” laboran 5 personas, las cuales son familiares, el Señor Castro es fotógrafo profesional, se encarga de dirigir el negocio y tomar las decisiones, 2 de sus hijos que laboran de fotógrafos, 1 de asistente fotográfico y su esposa es quien administra el negocio.

Como todos los trabajadores son miembros de la familia no se les exige ningún requisito para ocupar un puesto de trabajo, únicamente deben tener conocimiento en fotografía, para ello el Sr. Castro junto a sus hijos han recibido un curso de diseño gráfico y supervisa el trabajo de cada uno de sus hijos para evaluar el desempeño de ellos ANEXO 2.

TABLA 1

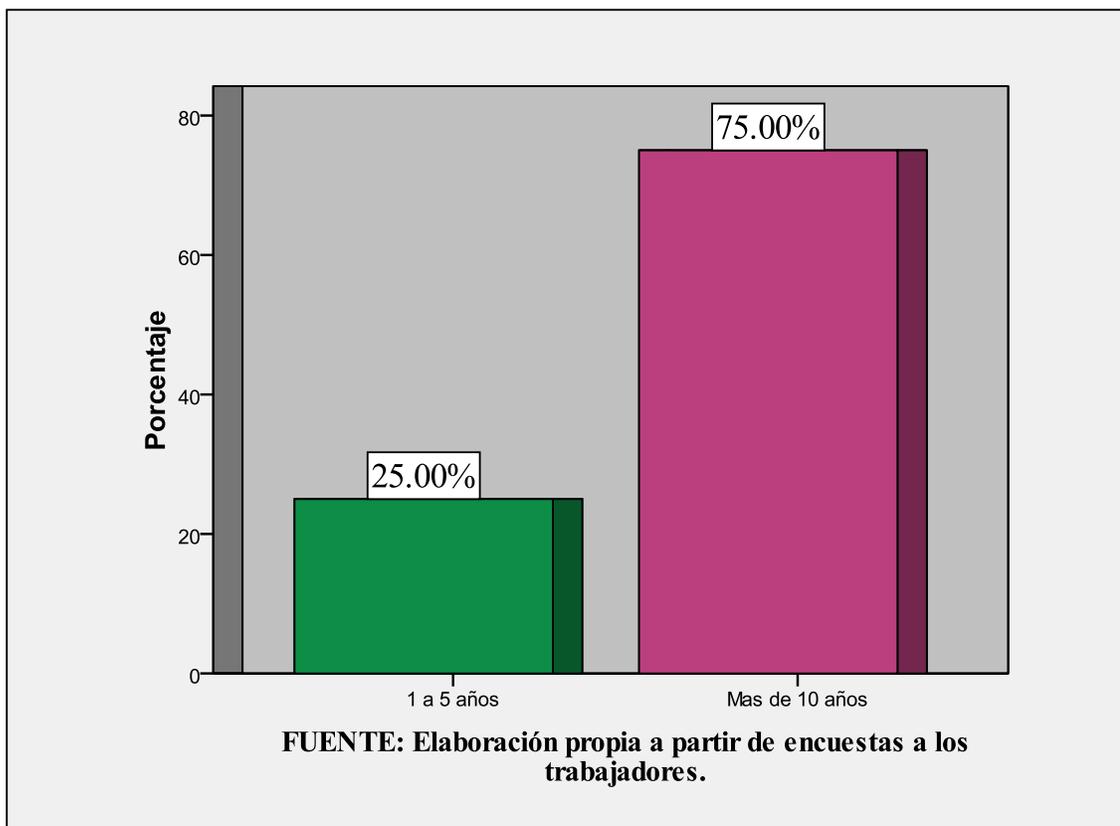
Relación de los trabajadores con el propietario de la empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Familiar	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

El 100% de los trabajadores tienen una relación familiar con el propietario ya que las personas que laboran en esta empresa son los hijos y esposa del señor Castro, es muy importante que todos los miembros de la familia estén involucrados en el negocio lo cual permite que exista una mayor posibilidad de sucesión familiar.

GRAFICO 2

Tiempo de laborar en la empresa



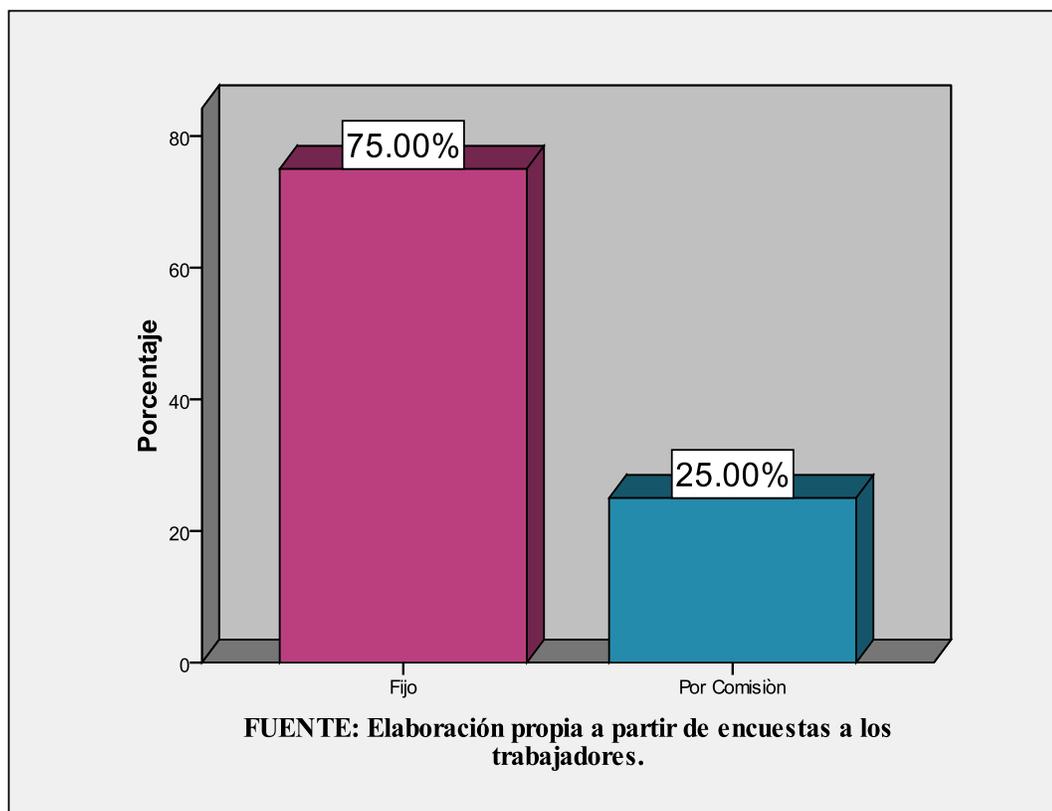
De acuerdo a los trabajadores encuestados el 75% tienen más de 10 años de laborar en la empresa y el 25% tienen de 1 a 5 años.

Cabe señalar que los trabajadores que tienen un tiempo mayor de laborar en la empresa son los hijos mayores y esposa del señor Castro, quienes ya han adquirido experiencia, lo cual ha favorecido el crecimiento de la empresa; y el hijo menor es quien tiene menos tiempo de laborar, ya que actualmente estudia la secundaria y está empezando a adaptarse e involucrarse en la empresa.

Es muy importante como se han venido integrando y el interés que han demostrado en el negocio los hijos del señor Castro, consideramos que las principales razones por la cual todos los miembros de la familia se han integrado y han permanecido laborando en el negocio es porque existe una muy buena relación familiar dentro del negocio así como la constante comunicación y la motivación que promueve el propietario, lo cual también ha permitido que crezca el interés de toda la familia por que siga creciendo la empresa.

GRAFICO 3

Tipo de salario



En base a la encuesta realizada a los trabajadores el 75% de los trabajadores tienen un salario fijo y el 25% se les paga por comisión.

Es importante mencionar que los trabajadores que tienen un salario fijo son los que permanecen laborando en la empresa en horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.; y al trabajador que se le paga por comisión es el que labora de asistente fotográfico ya que no cumple con un horario fijo.

Consideramos que es muy importante que el propietario de la empresa haya establecido remuneración a todos los trabajadores recompensando sus labores y así mismo se sientan motivados a trabajar; todos los hijos del señor Castro al inicio han recibido un salario por comisión y a medida que adquieren mayor experiencia en sus labores e interés en el negocio laboran por más tiempo con un horario fijo y por tanto se les asigna un salario fijo; el asistente fotográfico es el único que actualmente estudia por lo que consideramos de gran importancia que continúe estudiando, preparándose profesionalmente para adquirir conocimientos científicos para aplicarlos a la empresa y de ésta manera mejorar los aspectos organizacionales en la empresa.

TABLA 2

Satisfacción con el salario que reciben				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

Conforme a los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los trabajadores el 100% de ellos afirman que se sienten satisfechos con el salario que reciben.

Cabe destacar que a los trabajadores se les paga un salario de acuerdo a la experiencia y el tiempo que permanecen en el negocio, es decir que ellos están satisfechos con la manera en que son remunerados debido a que perciben que el salario que reciben es justo, lo que ayuda al propietario a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, y así mismo aumenta la satisfacción laboral de los trabajadores.

TABLA 3

Satisfacción con las condiciones de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

Según las encuestas realizadas a los trabajadores el 100% de ellos se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo.

Es muy importante que los trabajadores se sienten seguros en el con las condiciones de trabajo que se le brinda en la empresa para que desempeñen bien sus funciones.

Se logro observar que en la empresa “Foto Estudio Matagalpa” se les brinda a los trabajadores las condiciones necesarias y adecuadas para que se sientan bien en el lugar de trabajo, ya que a los trabajadores les interesa que el ambiente de trabajo les permita realizar un buen trabajo; el ambiente físico en que desarrollan sus labores es cómodo y el local tiene un adecuado diseño que permite un mejor desempeño, lo que favorece la satisfacción de cada una de los trabajadores y de

igual manera el clima organizacional que existe en la empresa contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe o experimenta por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Se refiere al ambiente interno que existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (Chiavenato, 1995)

“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.” (Martínez, 2000)

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo en una empresa, es decir el ambiente o condiciones que debe prestar la empresa para que el individuo se desempeñe eficientemente en sus funciones o tareas asignadas, de igual manera incluye la relación y buen trato que reciba por parte de su subordinado y compañeros de trabajo, lo cual hará que el empleado se sienta motivado y por tanto será más productivo.

Es muy importante fomentar un adecuado clima organizacional dentro de las empresas brindándoles seguridad y confianza a los trabajadores y es de gran importancia que se tomen en cuenta al momento de tomar alguna decisión que los

afecte ya que son ellos los que se verían o están siendo afectados en cuanto a la disponibilidad de los recursos necesarios que se les presten o incluso el mismo ambiente de la empresa que les permita llevar a cabo sus funciones.

Dentro de la empresa “Foto Estudio Matagalpa” el propietario siempre se ha encargado de fomentar un adecuado clima organizacional y al mismo tiempo motivando a sus hijos para que se interesen más por el negocio, y se sientan satisfecho en sus puestos de trabajo y con el salario que reciben ANEXO 2.

3.1. COMUNICACIÓN

“La comunicación implica intercambio realizado entre las personas. Se define como el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. La comunicación necesita al menos dos personas, la que envía el mensaje que es el emisor y la que lo recibe que es el receptor” (Chiavenato, 1995)

“La función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como los medios mediante los cuales se alimenta a los sistemas sociales de la información social. También los medios mediante los cuales se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas.

Es muy importante porque es el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común.

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio e influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales.

Especialmente se necesita la comunicación para establecer y difundir las empresas, desarrollar planes para su logro, organizar los recursos humanos y de

otros tipos en la forma más efectiva y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieren contribuir y controlar el desempeño.

La comunicación no solo facilita las funciones gerenciales, sino también que relación una empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información como los gerentes conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas. Es a través de la comunicación como cualquier como la organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

En las empresas actuales, la información tiene que fluir con más rapidez que nunca. Es fundamental que se comuniquen rápidamente los problemas que se presenten en la empresa para tomar las medidas correctivas.

Otro elemento muy importante es la cantidad de información, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que se necesita con frecuencia no es mas información sino información pertinente. Es necesario determinar qué tipo de información necesita el gerente para tomar decisiones efectivas. Con frecuencia, para obtener información se necesita recibir información de los superiores y de los subordinados de los gerentes y también de departamento.

En una organización efectiva la información fluye en varias direcciones en forma descendente, ascendente y cruzada.

✓ COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

Esta comunicación fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente n organizaciones con un ambiente autoritario.

✓ COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

Esta comunicación viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Por lo general este flujo es obstaculizado por los gerentes en la cadena de comunicación” (Kootnz & Weihrich, 1993)

La buena comunicación entre los integrantes de una organización es indispensable para el buen funcionamiento de ésta. Entre los niveles jerárquicos es muy importante que haya una comunicación fluida para el intercambio de información y que contribuya en la toma de decisiones empresariales.

La comunicación no solo es importante para cumplir las funciones que realiza el gerente dentro de la empresa sino que debe existir comunicación en el ambiente externo de la empresa es decir la constante comunicación que se tenga tanto con los proveedores como con los mismos clientes ya que siempre se debe conocer las necesidades que tengan estos.

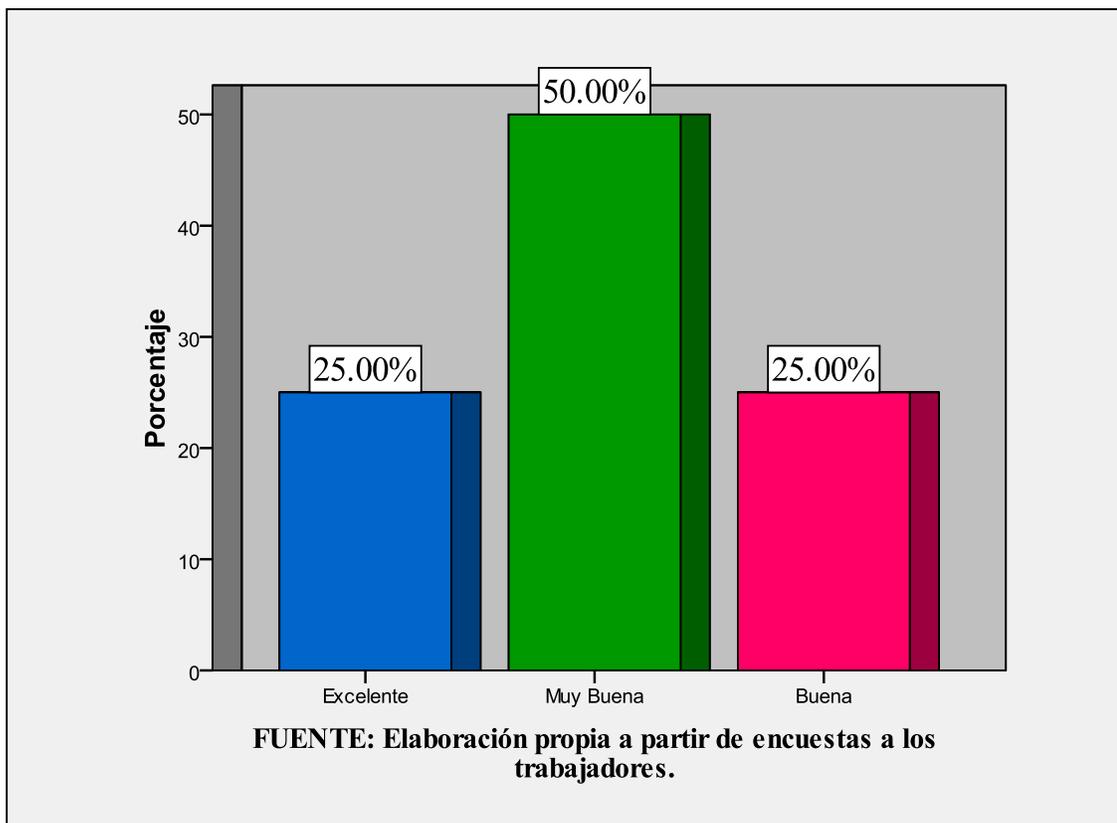
Por tal razón es muy importante la comunicación constante de manera fluida y rápida para que las decisiones que se tomen sean las más convenientes y eficientes para la empresa. De igual manera es importante la comunicación en relación con los miembros o trabajadores de la empresa para que estos responda mejor a sus tareas o funciones que se le sean asignadas y evitar conflictos y más aun en las empresas familiares donde una deficiencia en la comunicación generara conflictos en la empresa y afectara la relación familiar entre los integrantes.

Cuando en una empresa u organización no se le da la importancia que tiene la comunicación es muy probable que el gerente de la empresa no siempre tome las medidas o decisiones correctas.

La comunicación entre el señor Castro y sus trabajadores siempre ha sido excelente. Desde que inicio la empresa el Sr. Castro se ha preocupado por mantener una comunicación constante entre sus trabajadores lo cual le ha permitido resolver cualquier dificultad o problema que se presente en la empresa y así mismo al momento de tomar decisiones el señor Castro toma en cuenta la opinión de su esposa y sus hijos, cada uno de ellos opinan y dan sugerencias para tomar la mejor decisión ANEXO 2.

GRAFICO 4

Comunicación entre los trabajadores



Según los trabajadores encuestados el 50% opina que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es muy buena; el 25% opina que es excelente; y el 25% opina que es buena.

El presente grafico refleja que la comunicación entre las personas que laboran en la empresa es muy buena, lo que promueve un adecuado clima laboral y así mismo permite un mejor funcionamiento y coordinación en las funciones que desempeña cada trabajador.

TABLA 4

Comunicación constante entre el propietario y los trabajadores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

El 100% de los trabajadores opinan que la comunicación entre su jefe y ellos es constante.

Es de gran importancia que exista una constante comunicación entre el jefe y los trabajadores para evitar cualquier tipo de conflicto que se presenta en el negocio y se logro observar que en “Foto Estudio Matagalpa” tanto el señor Castro, su esposa e hijos mantienen una excelente comunicación lo cual les ha permitido cumplir con las tareas o funciones que se les asigna.

3.2. MOTIVACION

“Motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” (Cabanillas, 2009)

“La administración requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Un gerente no puede hacer su trabajo sin conocer lo que motiva a las personas.

La inclusión de factores motivación en los roles organizacionales, la integración de personal para estos roles y todo el proceso de dirigir personas se tiene que construir sobre la base del conocimiento de la motivación.

La tarea principal de los gerentes es hacer que las personas realicen actividades que ayuden al logro de la misión y las metas de una empresa, de cualquier departamento o de alguna otra unidad organizada dentro de ella.

Es evidente que para guiar las actividades de las personas hacia las direcciones deseadas se requiere que el gerente conozca, lo mejor que pueda, qué lleva a las personas a realizar las cosas, qué es lo que las motiva.

Los motivos humanos se basan en necesidades, bien sean conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimento, sueño y albergue. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como son la autoestima, el estatus, la filiación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. El decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfará esos impulsos y deseos, e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma deseada.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos.

También son los medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades opuestas o que pueden intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras.

Diferencia entre motivación y satisfacción:

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se siente cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Desde el punto de vista de la administración una persona quizás tenga una alta satisfacción en el trabajo, pero un bajo nivel de motivación para el mismo, o también puede ser cierto lo contrario.

Es comprensible que exista la probabilidad de que las personas altamente motivadas, con una baja satisfacción en el trabajo, busquen otros puestos. De igual forma, las personas que encuentran agradables sus puestos, pero que se les paga mucho menos de lo que desean o que piensan que se merecen, probablemente busquen otros empleos” (Kootnz & Wehrich, 1993)

Es muy importante que dentro de las organizaciones siempre exista la motivación con el fin de que los empleados se sientan motivados y desean cumplir con sus tareas eficaz y eficientemente, es de gran importancia para las empresas que los trabajadores cumplan al cien por ciento sus tareas para que esta se vuelvan más productiva.

Existen diversos medios con los cuales se pueden motivar a los trabajadores es decir los motivadores que logren que los empleados se sientan bien, satisfechos y motivados en sus puestos de trabajos, en la empresa misma y tengan un mayor desempeño, algunos motivadores que se pueden tener en cuenta es reconociendo el buen desempeño recompensándolos por su buen trabajo y comportamiento, incluso proporcionándoles un buen paquete de beneficios sociales.

El señor Castro desde que sus hijos se integraron a la empresa se ha encargado de motivarlos por medio del buen trato, reconociendo sus esfuerzos y logros, de acuerdo al desempeño laboral que ellos demuestran cada mes realizan viajes a diferentes lugares del país y dándoles un salario justo ANEXO 2.

TABLA 5

Motivación laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

El 100% de los trabajadores se sienten motivados a trabajar, el director de la empresa debe utilizar motivadores para estimular a los trabajadores a que realicen sus funciones con eficiencia y eficacia.

La personalidad que tiene el propietario de la empresa influye en la manera en la que se motiva a los trabajadores, ya que no solo el salario que ellos reciben por su trabajo forma parte de la motivación, sino también el clima laboral que promueve el propietario; el señor Castro cuenta con las características propias de un líder que se preocupa por motivar a sus trabajadores.

Consideramos que los trabajadores se sienten motivados a trabajar en el negocio ya que aparte de recibir una remuneración existe una muy buena comunicación entre los miembros de la familia en el negocio; una manera en que ellos se sienten motivados es cuando el señor Castro reconoce el logro y desempeño que demuestra cada uno de los trabajadores cumpliendo en tiempo y forma con las actividades asignadas, es importante que los trabajadores se sientan motivados a trabajar, ya que favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa.

TABLA 6

Satisfacción con el puesto de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los trabajadores.

Según el 100% de las encuestas que se les realizaron a los trabajadores se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo.

Es importante hacer énfasis en la satisfacción que sienten los trabajadores en el puesto que ellos ocupan, al sentirse motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo son más productivos en las funciones que desempeñan.

Cabe destacar que los trabajadores se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, debido a que la empresa “Foto Estudio Matagalpa” presta las condiciones favorables de trabajo, les proporcionan el equipo necesario para las tomas fotográficas considerando que el local es amplio y cómodo, lo cual les permite cumplir con las actividades o funciones bajo su cargo de manera eficiente y reciben un salario justo.

Además, los trabajadores se identifican con su trabajo, ya que la personalidad de cada uno es compatible con el puesto de trabajo, poseen las habilidades, conocimientos y capacidades para cumplir con su trabajo, lo que permite lograr un mejor desempeño en el puesto y ser más exitosos en sus labores, todo esto genera una mayor satisfacción laboral que favorece el funcionamiento de la empresa.

3.3. CONFLICTOS Y RETOS

“Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos. En el transcurso de las experiencias íntimas y sociales, el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos que pueden ser de naturaleza intrapersonal o interpersonal” (Chiavenato, 1995)

“La mayoría de los conflictos residen en las relaciones fuertes, particularmente entre los padres e hijos, o entre hermanos, que trabajan juntos en la empresa. Desde el punto de vista de la empresa, el hijo casi siempre tiene ideas independientes que difieren de las ideas paternas, en muchos casos simplemente por el hecho de pertenecer a otra generación.

Las familias necesitan tomarse un tiempo para aprender a transmitir el conocimiento del negocio de una a otra generación. El concepto de aprendizaje cobra cada vez más actualidad entre los investigadores que se dedican a analizar el funcionamiento de las empresas administradas por sus dueños o controladas por familias, para comprender la índole dinámica de la capacidad empresarial y la administración de este tipo de organizaciones.

Una de las ventajas fundamentales del punto de vista basado en el conocimiento es que permite establecer vínculos entre los complejos procesos del desarrollo personal y empresarial.

El conflicto no es algo que se disfrute, pero cuando ocurre en el contexto de una empresa familiar puede ser más problemático aun. Sin embargo, la resolución del conflicto es fundamental si se desea que la empresa sobreviva, y para lograrlo se requiere cierta dosis de objetividad. El conflicto no necesariamente es destructivo si está orientado a producir beneficios para la empresa. Por lo tanto, en las empresas familiares es fundamental distinguir entre los conflictos basados en motivos personales y aquellos que están relacionados con la compañía.

Las principales relaciones que son motivo de conflicto son las relaciones entre padres e hijos, las rivalidades entre hermanos, y las relaciones entre primos u otros familiares.

Una de las principales causas de conflictos entre un padre y su hijo/a se da cuando el padre o la madre desean que ese hijo o hija ingrese a la empresa. Sin embargo, la mayoría de los padres son reacios a soltar las riendas porque desean continuar al frente de la empresa, e ignoran el deseo del hijo de asumir el control. Un hijo ambicioso puede, luego de años tratando de incorporar a la empresa sus propias ideas y proyectos, decidir alejarse de ella por completo.

Los padres deben reconocer que estimular a sus hijos a ingresar a la empresa familiar y luego impedirles que asuman el control suprime toda la ambición y hasta podría alejarlos completamente de la empresa. La decisión madura reside en invitar al hijo/a a participar en la empresa, y luego establecer los pasos de su plan de capacitación y un período acotado a partir del cual el padre dará un paso al costado y permitirá que el control pase a manos de la generación que le sigue.

La rivalidad entre hermanos es, de hecho, normal en una familia, pero puede ejercer un efecto corrosivo en el contexto empresarial.

El ejemplo más evidente se da cuando más de un hijo desea asumir el control de la empresa familiar. La decisión de alguno de los padres de favorecer a uno con respecto a otro es difícil, y muchas veces se recurre al asesoramiento de un profesional independiente para quitarle subjetividad a la situación.

No se puede asumir que una empresa familiar será lo suficientemente grande como para emplear a todos los miembros de la familia, y éste es sin duda uno de los mayores desafíos que enfrentan los dueños-administradores, de modo que es vital garantizar que los miembros del grupo familiar más capacitados para administrar la empresa se seleccionen conforme a un criterio justo y objetivo.

A menudo resulta útil recurrir a asesores profesionales para tomar esta decisión, debido a que es muy difícil para los padres elegir entre sus hijos.

La resolución del conflicto es difícil, pero para que se proceda sin problemas es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Planificar juntos el futuro
- Abordar los problemas cruciales relacionados con la participación de los miembros de la familia en la empresa
- Expresar los valores fundamentales para la familia y la empresa
- No postergar las decisiones difíciles
- Establecer procesos continuos para tratar los problemas, mantener una adecuada comunicación y controlar la evolución del negocio

Solamente reconociendo el conflicto y tomando medidas para resolverlo se podrá garantizar que la empresa familiar no se derrumbe a causa de fuertes disputas. Contemple la posibilidad de elaborar un protocolo familiar que aborde los aspectos claves que, en general, producen conflictos destructivos que amenazan no solamente la estabilidad familiar, sino con frecuencia la continuidad de la empresa. Ese proceso permitirá a la familia empresaria aprender juntos e iniciar una nueva etapa” (Dulom & Thornton, 2011)

“Los conflictos a los que se enfrenta un individuo en una empresa puedan ser intrapersonales, es decir cuando una persona conscientemente perjudica a otra persona la cual puede llegar a frustrarse; otro de los conflictos puede ser interpersonales, es decir cuando una persona no está de acuerdo con el mismo punto de vista de otra persona con la cual participa en una actividad. Estos conflictos afectan la relación entre los integrantes y así mismo a la empresa.

En toda empresa ya sea familiar o no familiar siempre los miembros de la empresa estarán en conflictos por distintas razones, es muy importante que las empresas identifique con rapidez estos conflictos que se pueden estar presentando ya que

puede ocasionar el fracaso tanto de la empresa como el de la familia, por tal razón es indispensable que se tomen en cuenta a los miembros de la familia que laboran en la empresa familiar para realizar mejoras en las funciones o cargos en los que posiblemente se estén dando los conflictos y así darle solución inmediata.

Una buena comunicación, una estructura organizacional adecuada y un clima organizacional propicio podría ser la clave para evitar muchos de los conflictos entre los integrantes de las empresas familiares.

Reto hace referencia a un desafío o una actividad (física o intelectual) que una persona debe realizar sobreponiéndose a diferentes tipos de dificultades. Un reto puede llegar a ser complicado y peligroso en algunos casos, pero obtener éxito siempre es algo que genera satisfacción y alegría ya que no sólo implica poder cumplir con una tarea específica sino además con aquello que supone alguna complicación. Los retos pueden ser auto impuesto como un desafío que la persona hace consigo misma, como también impuestos desde afuera. Dependiendo del individuo, cualquiera de los dos casos puede representar bastante presión y exigencia” (Chiavenato, 1988)

“Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- ✓ Cómo separar la relación familiar de la de negocios.
- ✓ Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones.
- ✓ Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la

continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar” (degerencia, 2011)

“En términos empresariales, las empresas familiares se enfrentan los mismos retos a los que se enfrentaría una empresa institucional, tales como la dificultad de delegar, especialmente en el caso del jefe de familia fundador de una empresa; el traslado de problemáticas familiares al ámbito empresarial y viceversa, que dificultan y entorpecen las relaciones entre los miembros; y la confusión general entre el patrimonio familiar y el empresarial.

Sin embargo, las empresas familiares tienen también grandes ventajas, ya que en general, la toma de decisiones suele ser más rápida debido a que los miembros de la familia se encuentran accesibles; las crisis pueden soportarse más debido a los vínculos afectivos que unen a los miembros; éstos tienden a ver a la empresa como una extensión de ellos mismos, por lo que están más dispuestos a dedicarle un mayor número de horas de trabajo y a realizar sacrificios que, de emplearse en una empresa institucional, no estarían dispuestos a realizar, al mismo tiempo que la rotación de personal externo a la familia (especialmente a nivel directivo) es menor, debido a que los empleados terminan sintiéndose parte de la unidad familiar.

Definitivamente, para la mayoría de las empresas familiares el más grande reto es conciliar los intereses de la empresa con los de la familia, ya que el empresario debe realizar una clara separación de los bienes de ambas unidades, y limitar el acceso a los flujos de uno y otro lado, labor que no siempre es fácil. De ahí, en México tenemos frases de uso común como “empresarios ricos de empresas pobres” (González, eumed.net, 2011)

Los miembros de las empresas familiares se enfrentan a distintos retos que deben superar día a día, una buena relación entre los integrantes permitirá el crecimiento de la empresa y que la siguiente generación pueda darle continuidad en su desarrollo, es por eso que también es importante que los roles y funciones estén claramente asignadas para cada miembro, así como involucrar a todos los integrantes en el logro de los objetivos que persigue la empresa para el logro de los objetivos individuales, tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores y entre todos superar los retos a los que se enfrenta la empresa

Cuando el señor Castro fundo la empresa el conflicto al que se enfrentaba el propietario estaba relacionado con el nombre de la empresa, ya que existía otra empresa fotográfica con el mismo nombre “Foto Estudio Castro” y sus clientes se iban a la otra empresa; el conflicto actual al que se enfrentan en la empresa “Foto Estudio Matagalpa” es en cuanto a la posible sucesión por parte de los hijos mayores del señor castro ya que el conflicto entre ellos es quien se va a quedar o quién va a llevar el control de la empresa cuando el señor Castro decida retirarse.

Al inicio cuando el señor Castro fundo su empresa se enfrentaba a varios retos, uno de los principales retos fue crear su propio laboratorio fotográfico, ya que tenía que viajar hasta Managua para revelar las fotos en el único centro de revelado; otro reto fue establecer su negocio en un lugar céntrico; otro reto fue que su negocio está ubicado cerca de un fuerte competidor y tenía que buscar la manera de atraer clientes, este reto logro superarlo brindando una buena atención a los clientes y ofreciendo un producto de buena calidad.

Actualmente el señor Castro ha planeado la sucesión y por tal razón él ha buscado la manera de que sus hijos se incorporen al negocio, el reto al que él se enfrenta es en decidirse quién va a ocupar su lugar para darle continuidad a la empresa.

La manera de darle solución al conflicto y superar el reto actual es tomar en cuenta la capacidad, el interés y desempeño que muestra cada uno de sus hijos

para dirigir el negocio, para tomar la mejor decisión de quien le dará continuidad al negocio.

4. PROCESO PRODUCTIVO

4.1. LOGISTICA Y ABASTECIMIENTO

“El abastecimiento, las compras y la logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples aplicaciones, ya que esta ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo de las técnicas que se ocupan de la organización de los flujos de mercancías, energía e información” (Badenas, 2001)

“La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena d distribución debe mantener cada vez menos inventarios
- Desarrollo de sistemas de información.

Las actividades claves son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de inventarios.
- Procesamiento de pedidos.” (Franco, 2005)

“La logística son las actividades de abastecimiento y distribución de productos” (Tawfik & Chauvel, 1992)

“Los proveedores son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicio” (Kotler & Armstrong, 1998)

La logística es un medio por el cual una empresa puede brindar un mejor servicio a los clientes y así mismo mejorar las actividades en que se desarrolla la empresa, para alcanzar la eficiencia de la organización.

Los proveedores se encargan de abastecer a las empresas. Son las personas o entidades que venden la materia prima o materiales con los que podemos elaborar nuestros productos.

Al inicio que creó su negocio el señor Castro las fotografías se tomaban con cámaras de rollo y se revelaba el rollo, el proceso de elaboración del producto se llevaba a cabo por medio de cinco etapas con una duración total de 15 minutos por cada foto: Revelado, estabilizador, fijado, lavado y secado; los materiales que se utilizaban eran químicos y papel foto y su único proveedor era Kodak. Con el avance de la tecnología en fotografía digital se incorporaron las cámaras digitales en el negocio y el proceso se lleva cabo por medio de una impresora de alta definición para las impresiones digitales. Los materiales para elaboración del producto son papel foto y químicos; las compras se realizan cada mes en casas comerciales tales como: Pricemart, Metrocentro y Quickphoto ANEXO 2.

4.2. VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

“La función productiva es un problema de equilibrio de costos. La eficiencia de la producción es un término relativo que depende del grado de eficiencia de nuestro empleo de los recursos disponibles para una unidad dada de producto.

Un sistema de producción eficiente dentro de una economía subdesarrollada será, entonces el que emplee mucha mano de obra y poco capital para obtener un costo mínimo de capital, mano de obra y materia prima por unidad del producto.

La producción es la creación de un bien o servicio mediante la combinación de factores necesarios para conseguir satisfacer la necesidad creada” (Anderson, 1999)

“La capacidad de producción se define como el número de unidades por producir en un lapso de tiempo determinado.

Es necesario determinar la cantidad de producción que debe producir el sistema en el curso de un periodo determinado, lo cual constituye la unidad de medida de la capacidad de producción” (Tawfik & Chauvel, 1992)

El volumen de producción es la cantidad de bienes y/o servicios que la empresa produce en un determinado tiempo para ofertar en el mercado.

Al inicio la capacidad de producción al día era de 30 fotos. Actualmente la capacidad de producción al día es de 1300 fotos ANEXO2.

4.3. VOLUMEN DE VENTAS

“En economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo” (wikipedia, 2011)

El volumen de ventas es la cantidad de bienes y/o servicios que una empresa vende en un determinado periodo.

Al inicio la demanda era de 10 fotos al día, actualmente de acuerdo a la demanda, la producción promedio al día es de 50 fotos ANEXO 2.

5. COMERCIALIZACIÓN

“Es la respuesta del empresario a las necesidades de ajustar las posibilidades de producción a los requerimientos de la demanda de los consumidores” (McCarthy, 1967)

“La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución” (Rey, 2007)

“Comercialización implica tomar conciencia creciente sobre la naturaleza de su negocio, generar datos sobre contactos calificados y crear los instrumentos eficaces que usted o su personal de ventas pueden utilizar cuando hablan de la empresa. La comercialización y sus herramientas de mercadotecnia concentran la atención sobre el cliente propuesto, qué decirle, cómo llegar hasta él.

Las ventas involucran vincularse directamente con los clientes, establecer relaciones con ellos y cerrar tratos comerciales. Si realiza bien las actividades de comercialización, puede bajar el costo de cada venta y aumentar las probabilidades de que la relación comercial culmine en una venta.

La comercialización abarca todo lo que se tiene que llevar a cabo para encontrar un producto o servicio que la gente necesite, hacer que los clientes potenciales se den cuenta de que está disponible, lograr que lo deseen y finalmente vendérselo” (Folsom Point, 2011)

La comercialización tiene que ver mucho con el medio o forma con que se cuenta para lograr que los productos lleguen hasta los consumidores, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

El proceso de comercialización de ésta empresa inicia con la elaboración del producto, posteriormente se fija el precio de cada fotografía de acuerdo con los costos y el margen de utilidad que se obtendrá, el producto se comercializa en el local del negocio por medio del canal de distribución directo ANEXO 2.

5.1. CLIENTE

“En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona” (wikipedia, 2011)

“Los clientes son individuos y familias que compran bienes y servicios para consumo personal” (Chiavenato, 1995)

“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Un cliente:

- Es la persona más importante de un negocio.
- No depende del negocio, el negocio depende de él.
- Está comprando un producto o servicio y no haciendo un favor.
- Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones.
- Es la parte más importante de un negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que lleva sus necesidades y deseos al negocio y la misión del negocio es satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que se le puede brindar.
- Es alguien a quien se debe complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de cualquier negocio.

Lo que un cliente busca obtener cuando compra:

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Local cómodo y limpio.” (PYME, 2009)

“En un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros” (Thompson, 2011)

Los clientes son las personas que adquieren nuestros productos o servicios en un determinado momento para su consumo, satisfacer sus necesidades y deseos es la razón de ser de una empresa.

Las empresas deben utilizar diferentes herramientas y estrategias para atraer a los clientes, convencerlos de comprar el producto, posicionar el producto en la mente del consumidor y así lograr uno de los mayores objetivos de la mayoría de las empresas generar mayores utilidades.

Las fotografías están dirigidas a los diferentes segmentos de la población, se cuenta con una fiel clientela desde que inicio la empresa la cual han mantenido en la actualidad por la buena atención que les brindan, la buena calidad del producto, la responsabilidad, la seriedad y el cumplimiento de entrega en tiempo y forma del

producto. En promedio al inicio atendían 10 clientes al día, actualmente atienden 30 clientes al día ANEXO 2.

5.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

“Es el término con que se describe la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo esencial del sistema de mercadotecnia de una organización. Esos cuatro elementos son las ofertas de producto, la estructura de precios, las actividades promocionales y el sistema de distribución.

Esta mezcla de mercadotecnia es controlable en gran medida por la gerencia de la compañía, y está limitada por los factores ambientales externos” (Kotler & Armstrong, 1998)

“La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. Por ello, es indispensable que los mercadólogos conozcan qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las 4 P`s) que la conforman.

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros” (Thompson, 2005)

La mezcla de mercadotecnia es la combinación de producto, precio, plaza y promoción para el proceso de comercialización de bienes y servicios en el mercado, donde la empresa ofrece su producto o servicio y los demandantes pagan un valor monetario por éste.

5.2.1. PRODUCTO

“Incluye la planeación y desarrollo de los productos idóneos para comercializarlos. Se necesitan estrategias para cambiar los productos actuales, agregar otros y emprender otras acciones que afectan al surtido o variedad de productos realizados. También hacen falta las decisiones estratégicas sin importar las marcas, los empaques y otras características del producto” (Kotler & Amstrong, 1998)

“El producto es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible, intangible, una idea, una persona o un lugar.

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Marca
- Envase
- Servicios
- Garantías” (Thompson, 2005)

Las empresas ofrecen un determinado producto al mercado, estos productos deben ser desarrollados mediante estrategias de productos con el fin de mejorar su calidad y competitividad.

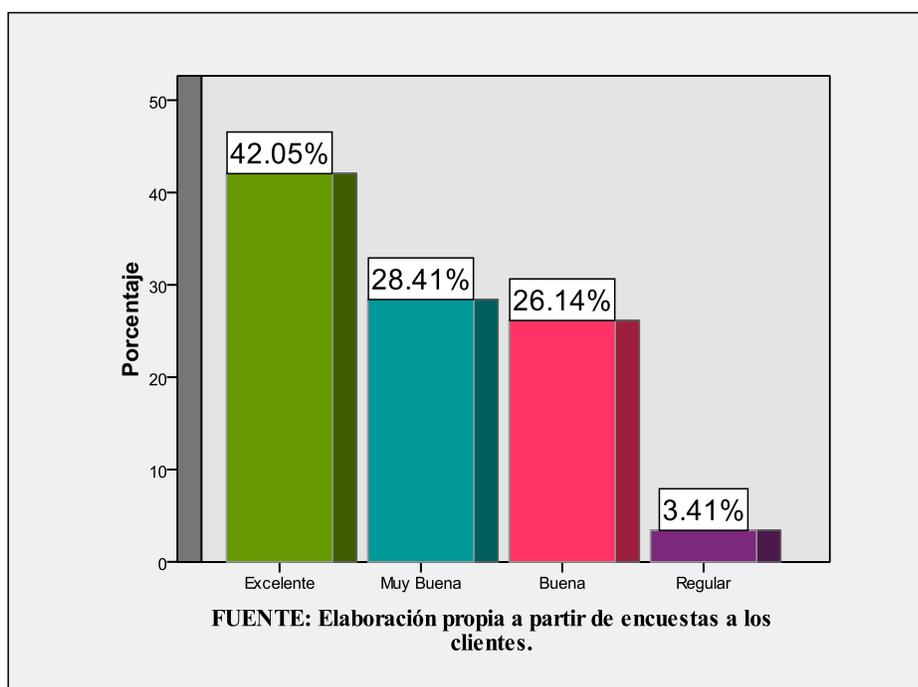
“Foto Estudio Matagalpa” al inicio ofrecía fotos en blanco y negro, luego se incorporaron fotos instantáneas en blanco y negro y a color, actualmente ofrece variedad de fotos digitales para documentos nacionales y extranjeros, entre ellas: carnet, cedula, licencia, pasaporte, diploma, titulo, visa y residencia americana;

fotos tradicionales y eventos especiales, entre ellas: cuerpo entero decoradas, bautizos, quince años, bodas y cumpleaños; y las ampliaciones en cuanto a tamaño lo que el cliente pida. Entre los servicios adicionales que se ofrecen están: impresiones digitales de cámaras y celulares, emplastificado, venta de cámaras y accesorios, rollos y baterías.

Las fotografías siempre se han caracterizado por su calidad y garantía en el color y material de impresión, ya que el material y químicos que se utilizan para su elaboración son los mejores en calidad así como la resolución e impresión. El producto se entrega en un sobre con el sello de la empresa: “FOTO ESTUDIO MATAGALPA” que contiene además el nombre del propietario, teléfono y dirección del negocio. La demanda del producto siempre ha aumentado en los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero, debido a la temporada de promociones escolares, graduaciones universitarias e inicio de clases ANEXO 2.

GRAFICO 5

Calidad de la fotografia



El dato con mayor relevancia según los clientes encuestados es el 42.05% en cuanto a la calidad de la fotografía consideran este producto de excelente calidad; el 28.41% opinan que es muy buena; el 26.14% consideran la calidad de la fotografía buena; y tan solo el 3.41% opinan que la calidad del producto regular.

La calidad que tiene el producto que ofrece “Foto Estudio Matagalpa” es una de las ventajas competitivas que les permite mantener su fiel clientela y así mismo atraer nuevos clientes, para el propietario de la empresa es muy importante que el producto que ofrece al mercado sea de muy buena calidad ya que él considera que es uno de los atributos del producto que lo diferencia de la competencia.

5.2.2. PRECIO

“En la fijación de precios, la gerencia debe determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias referentes a los descuentos, pagos de flete y muchas otras variables conexas con los precios” (Kotler & Armstrong, 1998)

“El precio se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Sus variables son las siguientes:

- Precio de lista
- Descuentos
- Complementos
- Periodo de pago
- Condiciones de crédito” (Thompson, 2005)

El precio es el valor monetario que fijan las empresas a los productos que esta ofrece, es importante desarrollar estrategias de fijación de precios para que el producto compita en el mercado.

El precio del producto siempre se ha fijado de acuerdo a los costos de materiales (papel foto y químicos), gastos administrativos y el porcentaje de utilidad de ganancia.

Para una foto con un precio de C\$ 40: Papel C\$ 15; Químicos C\$ 10 y Utilidad C\$ 15.

Precios fotos para documentación:

Carnet, cedula, licencia:	C\$ 40.00
Pasaporte, diploma:	C\$ 80.00
Titulo, visa, residencia americana:	C\$ 120.00

Precios fotos tradicionales y eventos especiales:

Cuerpo entero:	C\$ 50.00
Eventos especiales:	C\$ 30.00

Precios servicios adicionales:

Impresiones digitales de cámaras

y celulares: C\$ 12.00

Emplasticado: C\$ 15.00

Venta de cámaras : DE C\$ 2500.00 A C\$ 20000.00

Rollos : C\$ 80.00 Y C\$ 100.00

Baterías: C\$ 30.00

ANEXO 2

5.2.3. PLAZA

“Aun cuando los intermediarios de mercadotecnia son fundamentalmente un factor ambiental incontrolable, un ejecutivo de mercadotecnia tiene mucha libertad cuando trabaja con ellos, compete a los gerentes seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegaran al mercado adecuado en el momento oportuno; y desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales” (Kotler & Armstrong, 1998)

“La plaza, también conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Sus variables son las siguientes:

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística” (Thompson, 2005)

La plaza se refiere al punto y canales de distribución que la empresa establece para poder llevar el producto al mercado.

El canal de distribución que se utiliza va del productor directamente al consumidor sin ningún nivel de intermediarios.

Al inicio la empresa estaba ubicada en la zona norte de Matagalpa en el barrio Guanuca, la ubicación del local no le traía ventajas ya que estaba alejado de la zona central y llegaban pocos clientes, aunque era un local amplio y ahí tenía el laboratorio. Actualmente la empresa está ubicada en el costado este de Catedral, en el municipio de Matagalpa, ésta es una zona estratégica ya que se encuentra cerca de uno de los competidores fuertes del sector. El local es propio y amplio, presta las condiciones adecuadas para brindar un buen servicio a los clientes y el segmento al cual está enfocada la empresa es al segmento de personas con recursos de clase media ANEXO 2.

5.2.4. PROMOCIÓN

“Es el elemento que sirve para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía. Las principales actividades promocionales son publicidad, venta personal y promoción de venta” (Kotler & Armstrong, 1998)

“La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Sus variables son las siguientes:

- Publicidad
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Telemercadeo
- Propaganda” (Thompson, 2005)

La promoción y publicidad es una herramienta importante para que el producto se venda en el mercado, es decir aumentar el volumen de ventas, proporcionando información del producto a los consumidores y atraerlos.

En toda organización es muy importante aplicar lo que es la mezcla de mercadotecnia ya que es una herramienta que ayuda mucho a las empresas, por medio de ella decidimos que productos vamos a lanzar al mercado, incurriendo en costos es decir fijar el precio con el vamos a introducirnos en el mercado y si vamos a ofertar el producto con algún descuento o promoción, identificando a que segmentos del mercado nos vamos a dirigir tomando en cuenta quienes serán nuestros posibles consumidores y por último el medio por el cual vamos a dar a conocer nuestro producto a los clientes informándoles acerca de ofertas que se les proporciona si adquieren nuestro producto.

Cuando el propietario fundo su negocio de daba publicidad por medio de volantes con información de la empresa y del producto. Actualmente la empresa no utiliza medios publicitarios, ya que al señor Castro no le gusta la publicidad porque piensa que la mejor publicidad para el producto es la de un cliente satisfecho que recomiende a otros el producto.

Las promociones que ofrecen son:

- Para eventos especiales, por 60 fotos el cliente se lleva gratis una ampliación de 16x20.
- Descuento del 22% al comprar una foto de cuerpo entero y una para diplomas. ANEXO 2.

5.3. ATENCION AL PÚBLICO

“Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y el personal está ocupado, éste debe dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Al cliente le agrada y le hace sentir importante la atención personalizada. Les disgusta sentir que son un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad” (PYME, 2009)

“Cómo mejorar el servicio al cliente:

a. Escuchar al cliente.

Las organizaciones que tienen un buen servicio escuchan activamente a sus clientes, entienden lo que éstos les quieren decir y responden a sus demandas.

La mejor manera de escuchar a los clientes es a través de una plática "cara a cara". Para esto se pueden establecer algunos cambios en la manera de operar el negocio:

- Pedir a los empleados que platiquen con los clientes después de que terminen un trabajo o entreguen un producto y preguntar de qué manera se podría mejorar el producto o servicio.
- Llevar a cabo un estudio por medio de un cuestionario. Manejar personalmente las quejas que los clientes tengan sobre los productos o servicios. Al principio, no hay que delegar esto a ningún empleado.

b. Definir qué significa un servicio superior y establecer un plan.

Es decir, escribir lo que significa un servicio superior y comunicarlo claramente a toda la organización. Para esto no se debe escribir un documento largo y difícil de leer.

El documento debe establecer claramente las respuestas a tres preguntas.

- ✓ ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ✓ ¿Qué queremos que piensen de nosotros para que nos recomienden?

c. Fijar una meta y medir el desempeño.

Una meta en una medida exacta que dirá qué tanto el producto o servicio está cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Este paso puede generar un conflicto dentro de la empresa. Habrá gente que querrá fijar los estándares internamente, y algunos querrán fijarlos con base en las expectativas del cliente.

No tendría sentido fijar una meta si no fuera a medir el desempeño. Esto significa que se debe medir si se está logrando la meta por lo menos una vez al mes. El servicio se puede medir de cinco maneras:

- ✓ **Confiabilidad**
La habilidad para cumplir con lo que se promete.
- ✓ **Seguridad**
La habilidad de los empleados para crear un sentimiento de seguridad en los clientes.
- ✓ **Cortesía**
La habilidad para dar atención individual a cada cliente.
- ✓ **Responsabilidad**
Aquí se refiere al sentido original de la palabra. La habilidad y el conocimiento necesario para responder a las expectativas de los clientes.
- ✓ **Imagen**
Esto se refiere a la apariencia física de la oficina, fábrica y personal.

d. Seleccionar, entrenar y dar autoridad a los empleados para trabajar con los clientes.

- **Selección**
La mayoría de las veces las empresas contratan a personas que llenan los requisitos "técnicos" para hacer el trabajo, es decir, saben lo que hacen. Sin embargo, si se quiere mejorar el servicio también se deben evaluar los aspectos "humanos" del trabajo. ¿Tiene el prospecto una actitud de servicio?, ¿Se siente a gusto trabajando con gente?, ¿Es una persona cortés, amable y considerada?
- **Entrenamiento**
El personal es un recurso que debe ser entrenado para dar un buen servicio al cliente y que conozca el producto que está vendiendo.

- **Autoridad**

Entrenar a los empleados no es suficiente. Se debe fomentar y recompensar los esfuerzos extra, la imaginación y la iniciativa. Se deben tolerar los errores cuando los esfuerzos fueron bien intencionados. El principio detrás de esto es que la persona que está haciendo el trabajo es la persona que sabe mejor cómo hacerlo y, por tanto, es la más indicada para mejorar.

e. Reconocer y premiar los logros.

Esta es la mejor manera de confirmar el logro y reforzar una actitud de compromiso con el negocio. Este principio reconoce que la gente trabaja por varios motivos, de los cuales el más importante es ganar el dinero necesario para vivir. Varios estudios han mostrado que cuando existe la compensación, los empleados están más motivados, la productividad aumenta y la gente está más satisfecha con su trabajo.

Además del dinero, existen otras maneras de reconocer los logros. Un empresario paga a sus empleados un fin de semana fuera de la ciudad con toda su familia para reconocer el logro de los objetivos. Además, hace una junta en la que informa que el empleado ha sido premiado por haber superado sus objetivos y haber hecho una mejora importante a los sistemas de trabajo del negocio” (smetoolkit, 2011)

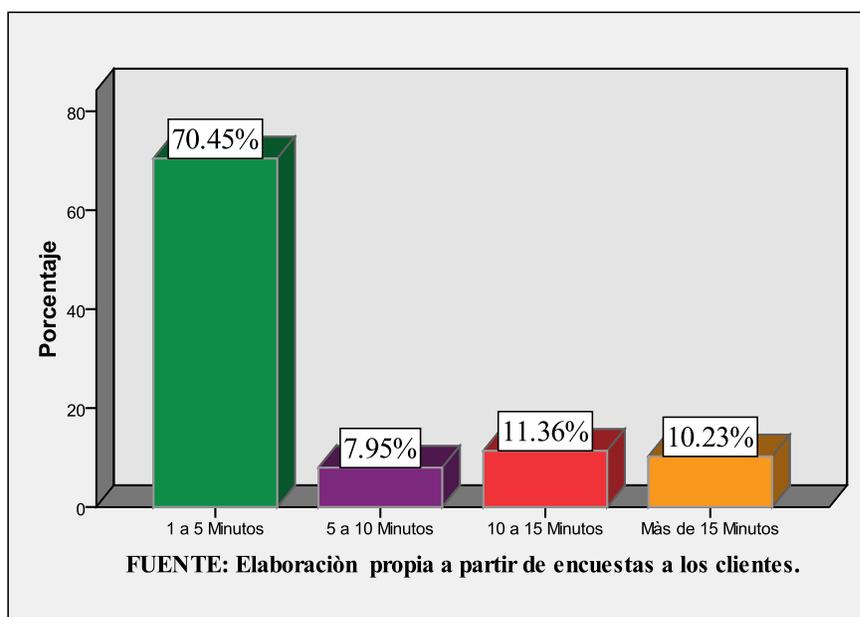
La atención al cliente es una pieza clave para que los clientes compren el producto, esto aumenta la satisfacción de los clientes, ya que para ellos la buena atención es muy importante al momento de comprar un producto, es importante hacerlos sentir bien, tratarlos con amabilidad y cortesía, ayudarlos a tomar una buena decisión con relación al producto identificando sus necesidades, esto también aumentara el prestigio y la imagen de la empresa.

Es muy importante brindar los clientes una buena atención para que ellos se sienta cómodos de llegar a nuestra empresa y adquirir el producto, ya que si a una persona se le da buena atención, le gusta como lo atienden es seguro que volverá y será nuestro cliente, siempre se debe mostrar interés y agrado por parte de los vendedores hacia los clientes se les debe tener paciencia ya que son la parte primordial de toda empresa. Los clientes además no solo pagan por un buen producto, sino también por una buena atención.

Desde el inicio el propietario siempre se ha preocupado por brindar una excelente atención a sus clientes. La atención brindada por el personal que labora en la empresa es excelente, ya que poseen la habilidad y facilidad para comunicarse y atender con amabilidad a los clientes sin hacerlos esperar mucho tiempo ANEXO 2.

GRAFICO 6

Tiempo de espera para ser atendido



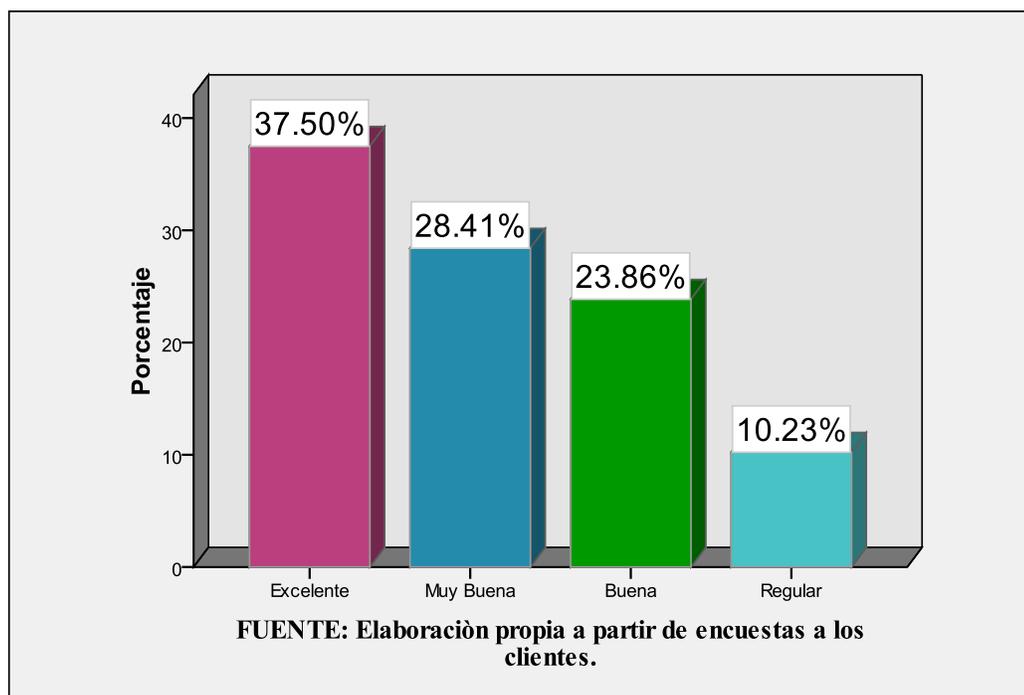
Según el 70.45% de los clientes encuestados, "Foto Estudio Matagalpa" atiende a sus clientes en un tiempo adecuado de 1 a 5 minutos; el 11.36% de los clientes fueron atendidos en un tiempo promedio de 10 a 15 minutos; el 10.23% de los clientes fueron atendidos en un tiempo mayor de 15 minutos; y el 7.95% de los clientes fueron atendidos en un tiempo considerable de 5 a 10 minutos.

De acuerdo a las observaciones las personas son atendidas en un tiempo adecuado, sin embargo cabe señalar que las personas que fueron atendidas en un tiempo más extenso se debió a que los servicios solicitados requerían más tiempo como lo es en el caso de impresiones de fotos digitales ANEXO 5.

Es muy importante que los clientes sean atendidos en un tiempo adecuado, ya que ellos valoran un servicio rápido y de calidad.

GRAFICO 7

Atención personalizada de "Foto Estudio Matagalpa"



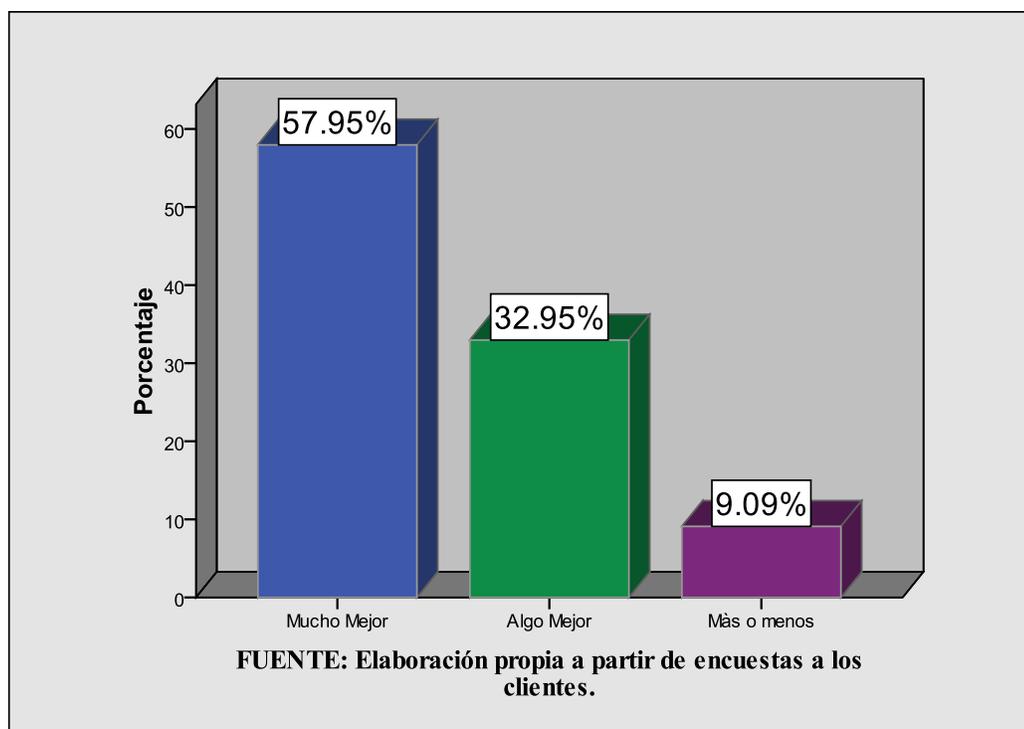
Según los clientes encuestados el dato que tiene mayor relevancia es el 37.50% que opinan que la atención personalizada en “Foto Estudio Matagalpa” es excelente; el 28.41% opina que es muy buena; el 23.86% opina que es buena; y el 10.23% opina que es regular.

En base a las observaciones la atención personalizada que brinda la empresa a sus clientes es excelente, ya que son responsables y cuidadosos con el servicio de cada cliente ANEXO 5.

Es muy importante que los clientes sientan confianza y seguridad en cuanto al compromiso que la empresa adquiere con ellos de entregarles un producto en tiempo y forma.

GRAFICO 8

Atención brindada por "Foto Estudio Matagalpa" en comparación con otros centros fotográficos



El 57.95% de los clientes encuestados consideran que la atención brindada es mucho mejor en comparación con otros centros fotográficos; el 32.95% considera que es algo mejor; y el 9.09% considera que es más o menos.

La empresa “Foto Estudio Matagalpa” brinda una excelente atención que lo diferencia de la competencia lo cual les ha permitido atraer a los clientes y que éstos se sientan cómodos, satisfechos y con deseos de volver a visitar el negocio.

Consideramos que el hecho de que los clientes perciban que la atención que ésta empresa brinda es mucho mejor que los demás centros fotográficos, les ha dado la oportunidad de formar una buena imagen tanto del negocio como del producto en la mente de los clientes, ya que las personas valoran tanto la calidad del producto como la calidad de la atención que se les brinda.

TABLA 7

Caracterización de la persona que atiende a los clientes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	88	100.0	100.0	100.0
Amable				

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los clientes.

Según el 100% de las encuestas realizadas a los clientes consideran que la persona que los atendió es amable.

De acuerdo a las observaciones las personas que laboran en la empresa y que atienden a los clientes poseen una de las principales cualidades que se necesita para brindar una buena atención; la amabilidad permite establecer una buena

relación entre el vendedor y los clientes y así mismo desarrollar la habilidad de atender a los diferentes tipos de clientes ANEXO 5.

TABLA 8

Los clientes recomendarían éste servicio con sus amigos y familiares				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	88	100.0	100.0	100.0
Si				

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los clientes.

Según el 100% de las encuestas realizadas a los clientes recomendarían este servicio a sus amigos y familiares.

Consideramos que las razones por las que los clientes recomendarían este servicio a otras personas son: la buena atención brindada por la empresa, la excelente calidad del producto y el compromiso y responsabilidad de la empresa.

TABLA 9

Los clientes volverían a visitar el negocio				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	88	100.0	100.0	100.0
Si				

FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas a los clientes.

Según el 100% de los clientes encuestados volverían a visitar este negocio.

Consideramos que el señor Castro siempre ha buscado la manera de que sus clientes se sientan cómodos y satisfechos tanto con el producto y servicio brindado, las razones por las que existe clientela fiel al negocio, son la confianza, seguridad, amabilidad con la que son atendidos por el personal de la empresa y un aspecto muy importante para los clientes es la calidad del producto, por lo antes mencionado es que los clientes están dispuestos a volver a visitar el negocio.

5.4. COMPETENCIA

“Es la acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces. La competitividad de una empresa depende de un conjunto de parámetros, calidad del producto y un precio aceptable para la clientela. Con creciente frecuencia, la imagen de la empresa y de marca, el servicio proporcionado, el dinamismo de la comunicación y de las formulas de ventas” (Serraf, 2000)

“Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

Por tanto los propietarios y directores de empresas deben poner énfasis en el estudio de la competencia por ser un tema tan trascendental y preocupante para el éxito de los negocios.

La competencia se determina mediante la propiedad de un conjunto de actividades de una organización que puede contribuir a mejorar su desempeño y crear más valor para la empresa, y entre estas actividades tenemos: las innovaciones tecnológicas, una cultura de calidad, un pensamiento de mejora continua, una buena implementación, la eliminación de errores y la existencia de un liderazgo a plenitud. La competencia es el verdadero motor de un gran número de actividades, es la que impulsa y moviliza los recursos productivos a lograr las metas y objetivos propuestos” (psicologiayempresa, 2009)

La competencia forma parte del entorno externo de la empresa e influye su comportamiento, esta puede llegar a ser agresiva, por tanto hoy en día las empresas buscan estrategias innovadoras para que sus productos estén por encima de los de la competencia.

De acuerdo a las observaciones, los competidores más fuertes de ésta empresa son: “Foto Estudio González” y “Foto Centro”, en el caso de ambos competidores, no prestan las condiciones adecuadas para brindar una mejor atención a los clientes, ya que el local es pequeño; las personas de más bajos recursos visitan Foto Centro ya que ofrecen fotografías a un precio más bajo y a un menor nivel de calidad en comparación a Foto Estudio Matagalpa; Foto Estudio Gonzales ofrece fotografías de calidad a un precio más alto en comparación a Foto Estudio Matagalpa, los principales elementos por los que compiten estas empresas son: el precio y la calidad del producto ANEXO 5.

6. ANALISIS FODA

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El diagnóstico FODA ayuda a detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, y es una invaluable herramienta para comenzar a trabajar con un Plan de Negocios.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones” (Talancón, 2006)

El FODA permite a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades (internas) dentro de la empresa y así mismo las oportunidades y las amenazas (externas) que ésta tiene en el mercado, analizarlas para conocer la situación actual de la empresa y así actuar en los puntos críticos que requieren mayor atención.

Las fortalezas y las oportunidades deben contrarrestar a las debilidades y amenazas.

FODA DE “FOTO ESTUDIO MATAGALPA”

FORTALEZAS

- ❖ Poseen local propio.
- ❖ Todos los miembros de la familia están involucrados en el negocio.
- ❖ El producto es de calidad.
- ❖ El negocio está ubicado en una zona céntrica y estratégica.
- ❖ Ofrecen servicios adicionales.

- ❖ Ofrecen una amplia variedad de fotografías.
- ❖ Trabajan con capital propio.
- ❖ El propietario lleva el control de la empresa desde que ésta inicio.
- ❖ El propietario ha planeado la sucesión.
- ❖ Existe una buena relación familiar dentro de la empresa.
- ❖ Se cuenta con nivel técnico en el campo fotográfico.
- ❖ Es un producto competitivo.
- ❖ Se cuenta con una fiel clientela.
- ❖ El producto esta posicionado en la mente de los clientes.
- ❖ Las fotografías tienen precio accesible.

OPORTUNIDADES

- ❖ Existe una gran demanda de servicios fotográficos por parte de la población.
- ❖ Presencia de nueva tecnología.
- ❖ Existe demanda de nuevos servicios fotográficos de toma artística por la ciudadanía en general.
- ❖ Existen varios proveedores en el mercado.

DEBILIDADES

- ❖ No utilizan medios publicitarios.
- ❖ No llevan registros contables.
- ❖ No han desarrollado sistemas de información.
- ❖ Las funciones de cada trabajador no están adecuadamente distribuidas.
- ❖ Ninguna de las personas que laboran en la empresa tienen conocimientos científicos para aplicarlos a la empresa.
- ❖ No cuentan con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ La empresa no cuenta con un logotipo establecido.

AMENAZAS

- ❖ Existencia de fuertes competidores.
- ❖ Crisis económica.
- ❖ Amplio acceso a tecnología fotográfica por la ciudadanía en general.
- ❖ Entrada de nuevos competidores.
- ❖ Presencia de retrateras digitales como producto sustituto.
- ❖ Competencia desleal de centros de revelado.

ANEXO 5

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1. CAPITAL

“En Economía, el capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo -concepción neoclásica-, de servicios, y de conocimiento (sector cuaternario). Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular. A menudo se considera a la fuerza de trabajo parte del capital. También el crédito, dado que implica un beneficio económico en la forma de interés, es considerado una forma de capital (capital financiero)” (wikipedia, 2010)

Es el recurso económico con el que una empresa inicia sus operaciones en el mercado, también incluye bienes materiales, el cual se invierte en el proceso productivo de la empresa con el fin de obtener mayores utilidades.

“Foto Estudio Matagalpa”, desde que inicio cuenta con capital propio; sin embargo han adquirido préstamos en los bancos para compra y ampliación del local. Todos

los bienes y recursos de trabajo son propios y se invierten recursos para el crecimiento de la empresa ANEXO 2.

7.2. RENTABILIDAD

“El análisis de la rentabilidad está relacionado con los rendimientos de la empresa, sus ventas y activos o capital contable.

El análisis de la rentabilidad permite evaluar las utilidades de la empresa en relación con un determinado nivel de ventas, de activos o con la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo; más aun, los propietarios y los acreedores actuales se preocuparían por el futuro de la empresa y tratarían de recuperar sus fondos. Los propietarios, los acreedores y la gerencia concentran su atención en incrementar las utilidades debido a la gran importancia que estas tienen en el mercado” (Gitman, 2003)

“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades” (gestiopolis, 2006)

La rentabilidad tiene que ver con las utilidades que genera una empresa con relación a la venta de los bienes y/o servicios que esta produce y que ofrece en el mercado, esto determinara si la empresa es rentable.

Ésta empresa es rentable, ya que además de cubrir sus egresos con los ingresos del negocio, este genera suficientes utilidades, su margen de utilidad mensual es del 30% ANEXO 2.

7.3. RAZONES FINANCIERAS

“Se evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y el balance general de la empresa” (Gitman, 2003)

“Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas” (Yustres, 2010)

“En el análisis de estados financieros, el primer paso es de ordinario un análisis de las razones financieras de la empresa. Estas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa y entre ellas.

Razones de liquidez

Razones que muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes.

1. Razón circulante:

Esta razón se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes. Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

2. Razón rápida o prueba del ácido:

Razón que se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo de la parte restante entre los pasivos circulantes. La razón rápida es una variación de la razón circulante

Razones de rentabilidad

Grupo de razones que muestran el efecto de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

1. Margen neto de utilidad sobre ventas:

Razón que mide la utilidad neta por cada dólar de ventas; se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas.

2. Rendimiento de los activos totales:

Razón de la utilidad neta a los activos totales; proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganado por la empresa.

Razones de valor de mercado

Conjunto de razones que relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción.

1. Razón valor de mercado/valor en libros (M//L):

Razón del precio de mercado de una acción a su valor en libros” (Besley & Brigham, 2004)

La aplicación de las razones financieras permiten determinar la liquidez de la empresa, si sus activos son mayores que sus pasivos es decir que si estos cubren las obligaciones. Este análisis se realiza para conocer la situación y desempeño financiero de la empresa mediante la información que se presenta en el balance general y el estado de resultados del periodo.

Es muy importante tener en cuenta el uso de las razones financieras dentro de cualquier empresa ya que estas nos permiten conocer la forma o manera en la por la cual estamos obteniendo o no utilidades dependiendo del margen que se tengan de estas.

Debido a que en la empresa nunca se ha llevado una contabilidad formal, el Sr. Castro no nos proporciono ningún tipo de información que refleje algún dato financiero, por tanto no se logro aplicar ninguna de las razones financieras para analizar la situación financiera de la empresa ANEXO 2.

7.4. FLUJO DE EFECTIVO

“El estado de flujo de efectivo, resume el flujo de efectivo de la empresa durante un periodo de tiempo determinado. Los flujos de efectivo de la empresa se dividen en:

✓ Flujos operativos:

Son los flujos relacionados directamente con la producción y la venta de los productos y servicios de la empresa.

✓ Flujos de inversión:

Son los flujos vinculados con la compra y venta tanto de activos fijos como áreas de negocios.

✓ Flujos de financiamiento:

Son los flujos que se originan de transacciones de financiamiento de deuda y de capital contable, incluye la adquisición y el pago de la deuda, la entrada de efectivo de la venta de acciones y la salida de efectivo para el pago de dividendos en efectivo o el reembolso de acciones.

El estado de flujos de efectivo para un periodo específico se prepara usando el estado de resultados del periodo, junto con los balances generales de inicio y final del periodo. El estado de flujo de efectivo ayuda al gerente de finanzas y a otras partes interesadas a analizar el flujo de efectivo de la empresa para evaluar si ha ocurrido algún acontecimiento que sea contrario a las políticas financieras de la empresa, y para evaluar el progreso hacia las metas proyectadas” (Gitman, 2003)

“El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- ❖ Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- ❖ Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.

- ❖ Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- ❖ Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- ❖ Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- ❖ La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.
- ❖ La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
- ❖ Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

La administración es responsable del control interno es decir de la protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal” (Figueroa, 2005)

Los flujos de efectivos permiten controlar los ingresos y egresos de la empresa, tanto los relacionados con la producción y venta de los productos de la empresa, como los relacionados con la compra y venta de activos fijos y los relacionados con las transacciones de financiamiento de deuda y de capital contable.

Debido a que en la empresa nunca se ha llevado una contabilidad formal, el Sr. Castro no nos proporciono ningún tipo de información que refleje algún dato financiero, por tanto no se logro elaborar el estado de flujo de efectivo para determinar el efectivo generado y utilizado en las operaciones de la empresa y posteriormente analizarlo ANEXO 2.

8. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

“La matriz FODA es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo, basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA, que permite desarrollar estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias” (Talancón, 2006)

MATRIZ FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<p>F1 Poseen local propio. F2 Todos los miembros de la familia están involucrados en el negocio. F3 El producto es de calidad. F4 El negocio está ubicado en una zona céntrica y estratégica. F5 Ofrecen servicios adicionales. F6 Ofrecen una amplia variedad de fotografías. F7 Trabajan con capital propio. F8 El propietario lleva el control de la empresa desde que ésta inicio. F9 El propietario ha planeado la sucesión. F10 Existe una buena relación familiar dentro de la empresa. F11 Se cuenta con nivel técnico en el campo fotográfico. F12 Es un producto competitivo. F13 Se cuenta con una fiel clientela. F14 El producto está posicionado en la mente de los clientes. F15 Las fotografías tienen un precio accesible.</p>	<p>D1 No utilizan medios publicitarios. D2 No llevan registros contables. D3 No han desarrollado sistemas de información. D4 Las funciones de cada trabajador no están adecuadamente distribuidas. D5 Ninguna de las personas que laboran en la empresa tienen conocimientos científicos para aplicarlos a la empresa. D6 No cuentan con objetivos a corto, mediano y largo plazo. D7 La empresa no cuenta con un logotipo establecido.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)</p>	<p>ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI)</p>
<p>O1 Existe una gran demanda de servicios fotográficos por parte de la población. O2 Presencia de nueva tecnología. O3 Existe demanda de nuevos servicios</p>	<p>F3O1: Realizar convenios con centros escolares (ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN)</p>	<p>D1O3: Diseñar una campaña publicitaria para atraer nuevos clientes y mantener la fiel clientela (ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL HACIA</p>

<p>fotográficos de toma artística por la ciudadanía en general. O4 Existen varios proveedores en el mercado.</p>	<p>F1F7O3: Diversificarse ofreciendo un producto o servicio relacionado con el actual (ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA) F7O4: Asociarse con un proveedor para abastecer de materiales la empresa (ESTRATEGIA DE INTEGRACION HACIA ATRAS)</p>	<p>ADELANTE) D6O1: Fortalecer la publicidad (ESTRATEGIA FUNCIONAL)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI)</p>	<p>ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)</p>
<p>A1 Existencia de fuertes competidores. A2 Crisis económica. A3 Amplio a acceso a tecnología fotográfica por la ciudadanía en general. A4 Entrada de nuevos competidores. A5 Presencia de retrateras digitales como producto sustituto. A6 Competencia desleal de centros de revelado.</p>	<p>F10 A1: Fortalecer la relación familiar basándose en una buena comunicación y confianza (ESTRATEGIA FUNCIONAL) F4A1: Realizar promociones para posicionarse en el mercado (ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO) F11A1A4: Invertir recursos en la preparación profesional de los trabajadores (ESTRATEGIA FUNCIONAL)</p>	<p>D5A4: Fortalecer el nivel profesional de los trabajadores (ESTRATEGIA FUNCIONAL) D2D3A1: Diseñar sistemas de información computarizados que permitan tener un mayor control en las operaciones de la empresa (ESTRATEGIA FUNCIONAL)</p>

V. CONCLUSIONES

- Una de las características principales de “Foto Estudio Matagalpa” es que todos los integrantes son familiares, laboran padres e hijos y tiene la posibilidad de seguir en el mercado debido a que se ha planeado la sucesión familiar.
- El propietario de la empresa tiene ideas innovadoras para el crecimiento del negocio y el apoyo de su familia para desarrollar nuevos proyectos; sin embargo la falta de publicidad de la empresa no les ha permitido atraer nuevos clientes, dar a conocer el producto y servicios que ofrecen en el mercado y así mismo aumentar el volumen de ventas.
- La competencia existente en el mercado ha perjudicado a la empresa, debido a que las personas buscan un precio más bajo sin embargo no toman en cuenta la calidad del producto.
- El propietario siempre ha promovido un adecuado clima laboral, ya que mantienen una constante comunicación y excelente relación familiar dentro de la empresa la cual les ha permitido evitar conflictos y superar retos.
- Esta empresa tiene una amplia clientela que han sabido mantener aun cuando la competencia a la que se enfrentan es fuerte, ya que el producto es de buena calidad y le brindan una muy buena atención a los clientes, por lo que el negocio genera suficientes ingresos para cubrir los egresos e invertir para el crecimiento de la empresa.

- Para analizar la situación financiera de la empresa es necesario llevar una contabilidad formal que permita tomar decisiones efectivas en la empresa; también es importante definir las funciones de cada trabajador de acuerdo a sus puestos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- La empresa tiene que utilizar diferentes medios publicitarios para adquirir una mayor demanda del producto e incrementar el volumen de ventas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Arboleda, A. (Octubre de 2010). *mailxmail*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de Origen del Capital: <http://www.mailxmail.com/curso-concepto-clasificacion-empresa/origen-capital>

Arboleda, A. (Octubre de 2010). *mailxmail*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de Giro del Negocio: <http://www.mailxmail.com/curso-concepto-clasificacion-empresa/giro-negocio>

Antognolli, I. S. (s.f). *gestiopolis*. Recuperado el 04 de Mayo de 2011, de Recursos Humanos de una Empresa Familiar: www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/recursos-humanos-en-empresas-familiares.htm.

Anderson, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid: Espasa.

Badenas, V. (2001). *jobisjob*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de Logística y Abastecimiento: <http://www.jobisjob.com.mx/abastecimiento-log%C3%ADstica-distribuci%C3%B3n-trabajos>

Bernal, L. B., & Ojeda, L. (s.f). *monografias*. Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de Recursos Humanos: <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

Besley, S., & F.Brighman, E. (2004). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1995). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Castillo, O. (29 de Octubre de 2007). *blogdeimagnetik*. Recuperado el 05 de Mayo de 2011, de Metas: <http://imagnetik.blogspot.com/2007/10/321-documentacin-de-procesos.html>

Cabanillas, M. D. (16 de Marzo de 2009). *monografias*. Recuperado el 24 de Mayo de 2011, de Motivación: <http://www.monografias.com/trabajos70/motivacion/motivacion.shtml#queeslamoa>

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Díaz, L. E., & Heredia, L. C. (Enero de 2007). *ordenjuridico*. Recuperado el 15 de Julio de 2011, de Manual de Organización: www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN23.pdf

Dulom, J., & Thornton, G. (2011). *ingenieríacomercial*. Recuperado el 25 de Junio de 2011, de Conflicto en una Empresa Familiar: <http://www.ingenieriacomercial.com/content/view/1170/36/>

degerencia. (2011). Recuperado el 16 de Mayo de 2011, de Retos: <http://www.degerencia.com/tema/retos>

Fleitman, J. (2009). *gestiopolis*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Aspectos legales: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/47/comoempezarem p.htm>

Folsom Point, I. (2011). *natbic.org*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Comercialización: <http://fgnw.natbic.org/index.php?id=15140&lang=es>

Franco, I. (Abril de 2005). *monografias*. Recuperado el 04 de Mayo de 2011, de Logística y Abastecimiento: <http://www.monografias.com/trabajos24/logistica/logistica.shtml>

Figuroa, A. M. (05 de Octubre de 2005). *monografia*. Recuperado el 08 de Mayo de 2011, de Flujo de Efectivo: <http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml>

González, A. R. (16 de 11 de 2011). *eumed.net*. Recuperado el 20 de 11 de 2011, de Empresas Familiares: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/11/16/la-empresa-familiar/>

González, A. R. (16 de 11 de 2011). *eumed.net*. Recuperado el 20 de 11 de 2011, de Empresas Familiares: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/11/16/los-retos-de-la-empresa-familiar/>

Granato, L., & Oddone, N. (Diciembre de 2007). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Sucesión: <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Granato.htm>

Gon, P. (Noviembre de 2003). *redalyc*. Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de Familiares como Trabajadores: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/877/87761111.pdf>

J.Gitman, L. (2003). *Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administracion una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill Interoamericana.

Kootnz, H., & Weihrich, H. (1993). *Elementos de Administracion* . Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Martínez, L. (2000). *elprisma*. Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de Clima Organizacional:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default2.asp

McCarthy, E. J. (1967). *Comercializacion un Enfoque Gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.

MacGrey, J. (2008). *losrecursoshumanos*. Recuperado el 05 de Julio de 2011, de Estructura Organizacional:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>

PYME. (2007). *infomipyme*. Recuperado el 15 de 11 de 2011, de Áreas Funcionales: www.infomipyme.com

PYME. (04 de Junio de 2009). *infomipyme*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de Cliente:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

PYME. (04 de Junio de 2009). *infomipyme*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Atención al cliente:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

PYME. (26 de Julio de 2010). Recuperado el 04 de Mayo de 2011, de Etapas de Desarrollo en una empresa familiar: <http://www.yosoypyme.net/?p=923>

psicologiayempresa. (03 de Agosto de 2009). Recuperado el 03 de Mayo de 2011, de Competencia: <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>

Rey, L. U. (14 de Agosto de 2007). *monografias*. Recuperado el 24 de Mayo de 2011, de Comercialización:
<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>

Serrano, J. O. (2000). *euroresidentes*. Recuperado el 04 de Mayo de 2011, de Fundador:

http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa_familiar/fundador.htm

smetoolkit. (2011). Recuperado el 14 de Junio de 2011, de Atención al Cliente: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3592/C%C3%B3mo-lograr-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente->

Serraf, G. (2000). *Diccionario de Mercadotecnia*. Mexico: Trillas.

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de FODA: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de Matriz FODA: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-matriz-FODA.htm>

Thompson, I. (Agosto de 2005). *promonegocios*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de Mezcla de Mercadotecnia: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Tawfik, & Chauvel. (1992). *Administracion de la Produccion*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Villegas, S. A. (2004). *elprisma*. Recuperado el 20 de 11 de 2011, de Remuneraciones:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/

wikipedia. (11 de Agosto de 2011). Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de Organigrama: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

wikipedia. (22 de Enero de 2011). Recuperado el 04 de Mayo de 2011, de Volumen de Ventas: http://www.es.wikipedia.org/wiki/Volumen_de_ventas

wikipedia. (09 de Julio de 2011). Recuperado el 05 de Mayo de 2011, de Cliente: <http://www.es.wikipedia.org/wikipedia/cliente>

Yustres, M. d. (12 de Junio de 2010). *gerencie*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2011, de Razones Financieras: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

ANEXOS

ANEXO 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Subvariables	Subsubvariables	Indicadores	Instrumentos	Dirigido a
Empresa Familiar	Aspectos Generales	Antecedentes Históricos	¿Cómo surgió la idea de crear una empresa que brinde servicios fotográficos?	Entrevista	Propietario
		Fundador	¿Quién fundo la empresa? ¿Siempre ha estado a cargo de la empresa desde que inicio?	Entrevista	Propietario
		Origen del Capital	¿Cuál es el origen del capital con el que inicio la empresa?	Entrevista	Propietario
		Etapas de Desarrollo	¿Cómo se ha venido desarrollando su empresa	Entrevista	Propietario
		Giro del Negocio	¿A que se dedica la empresa?	Observación	
		Sucesión	¿Ha planeado la sucesión en su empresa? ¿Quién será el siguiente sucesor?	Entrevista	Propietario
		Misión	¿Cuál es el propósito de su empresa en el mercado?	Entrevista	Propietario

		Visión	¿Cómo espera ver su empresa en el futuro?	Entrevista	Propietario
		Objetivos	¿Qué desea realizar dentro y fuera de su empresa?	Entrevista	Propietario
		Metas	¿Cuáles son las metas que desea alcanzar en su empresa?	Entrevista	Propietario
		Estructura Organizacional	¿Cuántas áreas tiene la empresa? ¿Cómo están distribuidas las tareas para cada trabajador?	Entrevista	Propietario
			¿Cuál es su puesto en la empresa? ¿Cuáles son las funciones que desempeña?	Encuesta	Personal
		Aspectos Legales	¿Actualmente cumple con todos los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa?	Entrevista	Propietario
Diagnostico Empresarial	Recursos Humanos	Familiares como Trabajadores	¿Cuántas personas laboran en la empresa? ¿Cuántos de ellos son familiares?	Entrevista	Propietario

			<p>¿Les paga a sus trabajadores un salario fijo o por comisión?</p> <p>¿Recibe capacitación el personal de la empresa?</p> <p>¿Cómo evalúa el desempeño del personal?</p>		
			<p>¿Cuál es su relación con el propietario de la empresa?</p> <p>Familiar No Familiar</p> <p>¿Cómo es su salario?</p> <p>Fijo Por comisión</p> <p>¿Se siente satisfecho con el salario que recibe?</p> <p>Si No</p> <p>¿Se siente satisfecho con las condiciones de su trabajo?</p> <p>Si No</p> <p>¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?</p> <p>1 a 5 años</p> <p>6 a 10 años</p> <p>Más de 10 años</p>	Encuesta	Personal

	Clima Organizacional	Comunicación	¿Cómo es la comunicación entre Ud. como propietario y sus trabajadores? ¿Toma en cuenta la opinión de sus trabajadores al momento de tomar decisiones?	Entrevista	Propietario
			¿Existe constante comunicación entre su jefe y usted? Si No ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo? Mala Regular Buena Muy buena Excelente	Encuesta	Personal
		Motivación	¿De qué forma motiva a los trabajadores?	Entrevista	Propietario
			¿Se siente motivado a trabajar? Si No ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo? Si No	Encuesta	Personal
		Conflictos y Retos	¿Cuáles son los conflictos más frecuentes de la empresa?	Entrevista	Propietario

			<p>¿Cómo soluciona esos conflictos?</p> <p>¿Cómo separa la relación familiar de la del negocio?</p> <p>¿Cuáles son los retos a los que se ha enfrentado su empresa?</p> <p>¿Cómo los ha superado?</p> <p>¿Cuáles son los retos actuales que no han logrado superar?</p>		
Proceso Productivo	Logística y Abastecimiento	<p>¿Quiénes son los proveedores de materiales para el producto?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan las compras?</p> <p>¿Cuál es el proceso de elaboración del producto?</p>	Entrevista	Propietario	
	Volumen de Producción	¿Cuál es la capacidad de producción al día?	Entrevista	Propietario	
	Volumen de Ventas	¿Cuántas fotos producen al día?	Entrevista	Propietario	
Comercialización	Cliente	<p>¿Cuántos clientes llegan al día?</p> <p>¿Tienen clientela fija?</p>	Entrevista	Propietario	

			<p>¿De qué manera mantiene esa clientela?</p> <p>¿Cree Ud. brindarle un buen servicio a sus clientes?</p>		
		Mezcla de Mercadotecnia	<p>¿Qué es lo que diferencia su producto de la competencia?</p>	Entrevista	Propietario
		Producto	<p>¿Cuáles son los diferentes tipos y tamaños de fotografías que ofrece?</p>		
		Precio	<p>¿Varia la demanda del producto por temporada?</p> <p>¿Cómo fija el precio del producto?</p>		
		Plaza	<p>¿Le ha traído ventajas la ubicación del local?</p> <p>¿El local presta buenas condiciones para brindar un buen servicio a los clientes?</p>		
		Promoción	<p>¿Cómo le da publicidad a su producto?</p> <p>¿Realizan promociones y descuentos en fechas especiales?</p>		

		Atención al Cliente	Tiempo que espero el cliente para ser atendido. Calidad de atención personalizada. Amabilidad y cortesía del personal. Habilidad del personal para atender a los clientes	Observación Directa	
			¿Cuánto tiempo espero para ser atendido? 1 a 5 min. 5 a 10 min. 10 a 15 min. Más de 15. ¿Cómo calificaría la atención personalizada de Foto Estudio Matagalpa? Malo Regular Buena Muy Buena Excelente ¿Cómo calificaría a la persona que lo atendió? Amable Desagradable ¿En comparación con los otros centros fotográficos cómo calificaría la atención brindada? Mucho mejor Algo mejor Mas o menos Mala	Encuesta	Clientes

			¿Cómo considera la calidad de la fotografía? Mala Regular Buena Muy Buena Excelente ¿Recomendaría éste producto a sus amigos y familiares? Si No ¿Volvería a visitar éste negocio? Si No		
		Competencia	Cantidad de competidores en el mercado. Publicidad y promoción de los competidores. Ubicación y local de los competidores.	Observación Directa	
	Aspectos Financieros	Capital	¿La empresa cuenta con financiamiento externo?	Entrevista	Propietario
		Rentabilidad	¿Genera suficientes utilidades el negocio para realizar inversiones? ¿De qué manera determina que su negocio es rentable?	Entrevista	Propietario
		Razones Financieras	¿Qué tipos de controles realizan en la empresa?	Entrevista	Propietario

		Flujo de Efectivo	¿De cuánto son sus ingresos mensuales? ¿De cuánto son sus egresos mensuales?	Entrevista	Propietario
--	--	-------------------	---	------------	-------------

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa, cursando el V año de la carrera de Administración de empresas, estamos realizando una investigación para nuestro trabajo final de graduación acerca de diagnóstico empresarial de las empresa familiares, con el propósito de realizar el diagnóstico de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”, en Matagalpa, al 2011.

Le agradeceremos que colabore con nuestra investigación.

I. Antecedentes Históricos

- 1. ¿Cómo surgió la idea de crear una empresa que brinde servicios fotográficos?**
- 2. ¿Quién fundo la empresa?**
- 3. ¿Siempre ha estado a cargo de la empresa desde que inicio?**
- 4. ¿Cuál es el origen del capital con el que inicio la empresa?**
- 5. ¿Cómo se ha venido desarrollando su empresa?**

II. Características

- 1. ¿Ha planeado la sucesión en su empresa?**
- 2. ¿Quién será el siguiente sucesor?**
- 3. ¿Cuál es el propósito de su empresa en el mercado?**
- 4. ¿Cómo espera ver su empresa en un futuro?**
- 5. ¿Qué desea realizar dentro y fuera de la empresa?**
- 6. ¿Cuáles son las metas que desea alcanzar en su empresa?**
- 7. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?**
- 8. ¿Cómo están distribuidas las tareas para cada trabajador?**

9. **¿Actualmente cumple con todos los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa?**

III. Recursos Humanos de la Empresa Familiar

1. **¿Cuántas personas laboran en la empresa?**
2. **¿Cuántos de ellos son familiares?**
3. **¿Les paga a sus trabajadores un salario fijo o por comisión?**
4. **¿Recibe capacitación el personal de la empresa?**
5. **¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?**

IV. Clima Organizacional

1. **¿Cómo es la comunicación entre Ud. como propietario y sus trabajadores?**
2. **¿Toma en cuenta la opinión de sus trabajadores al momento de tomar decisiones?**
3. **¿De qué forma motiva a los trabajadores?**
4. **¿Cuáles son los conflictos más frecuentes de la empresa?**
5. **¿Cómo soluciona esos conflictos?**
6. **¿Cómo separa la relación familiar de la del negocio?**
7. **¿Cuáles son los retos a los que se ha enfrentado su empresa?**
8. **¿Cómo los ha superado?**
9. **¿Cuáles son los retos actuales que no han logrado superar?**

V. Proceso Productivo

1. **¿Quiénes son los proveedores de materiales para el producto?**
2. **¿Con qué frecuencia se realizan las compras?**
3. **¿Cuál es el proceso de elaboración del producto?**
4. **¿Cuál es la capacidad de producción al día?**
5. **¿Cuántas fotos producen al día?**

VI. Comercialización

1. **¿Cuántos clientes llegan al día?**
2. **¿Tienen clientela fija?**
3. **¿De qué manera mantiene esa clientela?**
4. **¿Cree Ud. brindarle un buen servicio a sus clientes?**
5. **¿Qué es lo que diferencia su producto de la competencia?**
6. **¿Cuáles son los diferentes tipos y tamaños de fotografías que ofrece?**
7. **¿Varia la demanda del producto por temporada?**
8. **¿Cómo fija el precio del producto?**
9. **¿Le ha traído ventajas la ubicación del negocio?**
10. **¿El local presta buenas condiciones para brindar un buen servicio a los clientes?**
11. **¿Cómo le da publicidad a su producto?**
12. **¿Realizan promociones y descuentos en fechas especiales?**

VII. Aspectos Financieros

1. **¿La empresa cuenta con financiamiento externo?**
2. **¿Genera suficientes utilidades el negocio para realizar inversiones?**
3. **¿De qué manera determina que su negocio es rentable?**
4. **¿Qué tipos de controles utilizan en la empresa?**
5. **¿De cuántos son sus ingresos mensuales?**
6. **¿De cuántos son sus egresos mensuales?**

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa, cursando el V año de la carrera de Administración de empresas, estamos realizando una investigación para nuestro trabajo final de graduación. Le agradeceremos que colabore con nuestra investigación.

Responda o marque con una "X" su respuesta en la casilla en blanco a la pregunta correspondiente.

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?

2. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Si

No

3. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

4. ¿Cuál es su relación con el propietario de la empresa?

Familiar

No familiar

5. ¿Cómo es su salario?

Fijo

Por comisión

6. ¿Se siente satisfecho con el salario que recibe?

Si

No

7. ¿Se siente satisfecho con las condiciones de su trabajo?

Si

No

8. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

1 a 5 años

6 a 10 años

Más de 11 años

9. ¿Existe constante comunicación entre su jefe y usted?

Si

No

10. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

11. ¿Se siente motivado a trabajar?

Si

No

Gracias.

ANEXO 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa, cursando el V año de la carrera de Administración de empresas, estamos realizando una investigación para nuestro trabajo final de graduación. Le agradeceremos que colabore con nuestra investigación llenando esta encuesta acerca de la atención al cliente de FOTO ESTUDIO MATAGALPA.

Marque con una "X" su respuesta en la casilla en blanco a la pregunta correspondiente.

1. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

- 1 a 5 minutos.
- 6 a 10 minutos
- 11 a 15 minutos
- Más de 16 Minutos

2. ¿Cómo calificaría la atención personalizada de Foto Estudio Matagalpa?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

3. ¿Cómo calificaría a la persona que lo atendió?

Amable

Desagradable

4. ¿En comparación con los otros centros fotográficos cómo calificaría la atención brindada?

Mucho mejor

Algo mejor

Más o menos

Mala

¿Cómo considera la calidad de la fotografía?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

6. ¿Recomendaría éste producto con sus amigos y familiares?

Si **NO**

7. ¿Volvería a visitar éste negocio?

Si **NO**

Gracias.

ANEXO 5

GUIA DE OBSERVACION

Mediante la guía de observación analizaremos la situación actual de la empresa familiar “Foto Estudio Matagalpa”; observaremos los siguientes aspectos:

I. Giro del negocio

II. Atención al cliente

- a. Tiempo que espero el cliente para ser atendido.**
- b. Calidad de atención personalizada.**
- c. Amabilidad del personal.**
- d. Habilidad del personal para atender a los clientes.**

III. Competencia

- a. Cantidad de competidores fuertes en el mercado.**
- b. Calidad del producto.**
- c. Ubicación y local de los competidores.**

ANEXO 6

FORMULA PARA DETERMINAR LA MUESTRA DE LOS CLIENTES

$$n = \frac{NP (1-P)}{(N-1) D+P (1-P)}$$

$$n = \frac{(780 \times 0.5) (1-0.5)}{(780-1) 0.0025 + 0.5 (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(390) (0.5)}{(799) 0.0025 + 0.25}$$

$$n = \frac{195}{2.2475}$$

n = 87.70 ≈ 88 personas encuestadas.

FUENTE: Rizo, 2009