

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Reorganización del Departamento de Producción Para Incrementar la
Productividad en la empresa “Confecciones Puntada Dorada” en el Municipio
de Mazatenango, Suchitepéquez**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Claudia Yessenia López Martínez

Retalhuleu, junio 2015

**Reorganización del Departamento de Producción Para Incrementar la
Productividad en la empresa “Confecciones Puntada Dorada” en el Municipio
de Mazatenango, Suchitepéquez**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Claudia Yessenia López Martínez

Lic. Uri Cruz Díaz, (**Asesor**)

Licda. Alba Leticia Díaz Duarte, (**Revisora**)

Retalhuleu, junio 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Clara Walesska Zunún Coyoy

Coordinador

**Tribunal que Practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Mynor Benavente Castillo
Examinador

Licda. Claudia Inés López
Examinador

Lic. Marvin Álvarez
Examinador

Lic. Uri Cruz Díaz
Asesor

Licda. Alba Leticia Díaz Duarte
Revisor



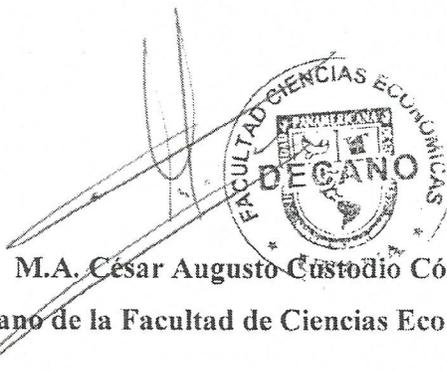
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0050-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 17 DE ABRIL DEL 2015
SEDE SAN FELIPE RETALHULEU**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Uri Cruz Díaz, tutora y Licenciada Alba Leticia Díaz Duarte, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “Reorganización del departamento de Producción para incrementar la Productividad en la empresa Confecciones Puntada Dorada en el Municipio de Mazatenango, Suchitepéquez”, Presentado por él (la) estudiante Claudia Yessenia López Martínez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.987, de fecha 31 de Enero 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 28 de Febrero 2014

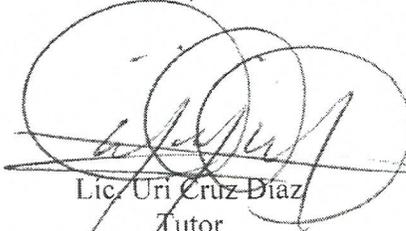
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Reorganización del Departamento de Producción Para Incrementar la Productividad en la empresa Confecciones Puntada Dorada”**, en el Municipio de **Mazatenango, Suchitepéquez**, realizada por **Claudia Yessenia López Martínez**, estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa (90) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Uri Cruz-Díaz
Tutor

Guatemala, 04 de noviembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Reorganización del departamento de Producción para Incrementar la Productividad en la Empresa “Confecciones Puntada Dorada” en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez**”, realizada por **Claudia Yessenia López Martínez**, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Alba Leticia Díaz Duarte
Revisor
Colegiado 16,692



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 630.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **López Martínez Claudia Yessenia** con número de carné 0912691 aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día treinta y uno de enero del año dos mil quince.

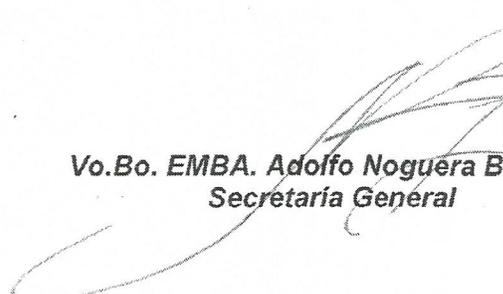
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora



Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Lucía S.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Marco Teórico	8
1.3. Planteamiento del problema	13
1.4. Objetivo de la práctica realizada	14
1.5. Alcances y límites de la práctica	15
Capítulo 2	16
2.1. Metodología aplicada en la práctica	16
2.2. Sujetos	16
2.3. Instrumentos	16
2.4. Procedimiento	17
Capítulo 3	18
3.1. Presentación de resultados	18
3.2. Análisis e interpretación de Resultados	26
Capitulo 4	28
4.1. Propuesta de Solución o Mejora	28
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas	61
Anexos	62

Resumen

El proceso administrativo en el sector de las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) en Guatemala se caracteriza por ser de tipo informal por lo que se constituyen en empresas de crecimiento horizontal y no vertical, la transición de un status a otro es tardío y en múltiples oportunidades en vez de tener un crecimiento tiende a desaparecer, justifica dicha decisión a la situación económica del país.

Este tipo de administración se refleja en todas las áreas de las empresas, los problemas son superados a través de capacitaciones en la educación o capacitación de su fuerza laboral, uno de los problemas más fuertes es la estructura tanto administrativa como operativa del departamento de producción, que se constituye en la columna vertebral de la funcionalidad y éxito de este tipo de empresas por los compromisos que se adquieren con los clientes, sobre todo con las empresas que se dedican a confeccionar ropa; a este problema es semejante la empresa “Confecciones Puntada Dorada”

En busca de la competitividad la empresa, pretende reorganizar su departamento de producción para incrementar la productividad y cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes, es por ello que es necesario la coordinación, entre el recurso humano, el diseño de ubicación de la maquinaria, la forma de producción y todo el proceso logístico desde la forma de adquirir los productos con los proveedores hasta la entrega de los productos a los clientes, puede constituirse en una ventaja competitiva en el sector de forma primordial cumplir con los compromisos, lo que provocará una publicidad gratis como la socialización de la empresa de boca en boca de parte de los clientes lo que permitirá tener una demanda alta permanente de los productos de la empresa.

Con el propósito de obtener la eficiencia en la empresa “Confecciones Puntada Dorada”, se propone un programa de reorganización del departamento de producción en coordinación del recurso humano y toda la logística que incide en forma directa e indirecta en el proceso productivo y de esta forma incrementar la productividad de forma especial en las temporadas altas que es el momento en donde se tiene mayor problema.

Introducción

Las empresas que se dedican a la confección de ropa en Guatemala, tienen gran importancia en la economía del país por ser fuentes generadoras de empleo, estas han tenido serios problemas por el ingreso de ropa americana (pacas) usada al país, de forma especial las que confeccionan ropa de uso general. La empresa “Confecciones Puntada Dorada” no tiene este problema, tomando en cuenta que se encuentra enfatizada en la confección de uniformes, para centros educativos, empresas y deportivos, se ha determinado que se tienen problemas en cuanto a cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes de tal forma que este puede marcar un punto de inflexión hacia la quiebra lo que tendrá consecuencias negativas, es por ello que se ha determinado que es el momento ideal para llevar a cabo una reorganización en el departamento de producción que elimine este problema.

La puesta en marcha de esta propuesta logrará la eficacia en el proceso productivo, desde la identificación de los proveedores hasta la entrega de los productos a los clientes. Se detallan todas las actividades necesarias para el establecimiento, se inicia con el capítulo uno, que contiene antecedentes de la empresa, marco teórico, planteamiento del problema, objetivo de la práctica realizada, alcances y límites de la práctica, tienen como finalidad conocer la situación actual en cuanto a la eficiencia en el proceso productivo que trabaja Confecciones Puntada Dorada; el capítulo dos, establece la metodología aplicada en la práctica, sujetos, instrumentos, procedimientos, elementos necesarios para verificar el punto de partida del problema que se tiene; el capítulo tres, se refiere a la presentación de resultados con el respectivo análisis, estos servirán para lograr el mejoramiento productivo, tratando la manera de minimizar el problema en cuanto al tiempo de entrega de pedidos; el capítulo cuatro, se presenta la propuesta de solución o mejora, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos de la empresa Confecciones Puntada Dorada, esto con el objetivo de proyectar un éxito empresarial. Se realiza un proceso de investigación del problema, en donde se hacen notar los beneficios económicos, sociales y para todo el sector que se dedica a la confección de prendas de vestir, de esta forma hacer procesos más productivos con menores costos de fabricación y ser más competitivo.

Capítulo 1

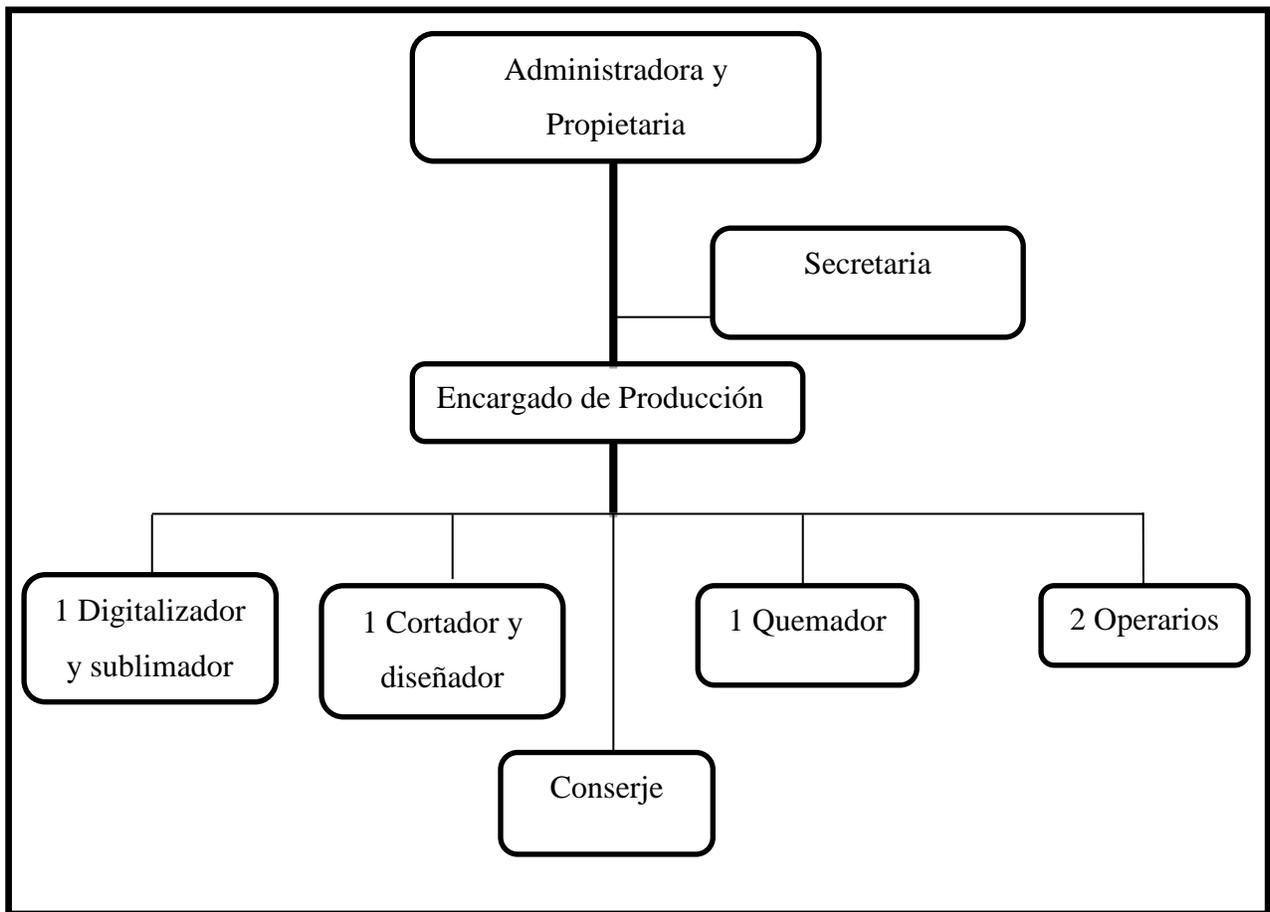
1.1. Antecedentes

Desde el inicio de la humanidad los seres humanos han tenido la necesidad de utilizar vestuario; de acuerdo a la jerarquía de Maslow, la necesidad de vestuario se encuentra en el nivel más bajo dentro de las necesidades fisiológicas, cada país o comunidad tiene sus propias costumbres, se ha utilizado prendas de vestir para identificar a las comunidades, países, grupos, instituciones, ejércitos entre otros, es por ello que se mantiene de forma constante el consumo de estos productos, a raíz de esta situación nace en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez la empresa “Confecciones Puntada Dorada”.

Dicha empresa llevó a cabo en el año dos mil doce, un proceso de investigación en el departamento de Suchitepéquez, para la instalación de la empresa, fue necesario segmentar el mercado y planificar todo el proceso de inscripciones legales para iniciar operaciones en el año dos mil trece. El mercado que se segmentó fueron instituciones educativas y laborales, también se tenía planificado un programa promocional que permitiera la demanda de los productos, dentro de las estrategias mercadológicas, se planteó un servicio personalizado para cada uno de los consumidores finales, en este caso la toma de medidas de cada una de las personas que necesitarán de estos productos, información que es tomada por personal de la empresa, trasladada al departamento de producción en donde cada operario se dedica a la confección de la prenda de vestir, hasta su acabado. La calidad de servicio que se presta ha provocado que se tenga una demanda fuerte de forma especial en las instituciones educativas sobre todo en las épocas de alta demanda, de forma específica en el mes de enero y septiembre.

Esta medida ha permitido que la empresa sea eficiente, esto debido a que se ha utilizado un proceso administrativo, productivo, financiero y mercadológico de acuerdo a las aptitudes del propietario administrador y no bajo un sistema planificado para cumplir con los compromisos con los clientes en cuanto a calidad y tiempo de entrega.

Organigrama Confecciones “Punta Dorada”



Esta es la forma en que se llevó a cabo la estructuración administrativa de la empresa en el inicio de sus operaciones, se perdió la funcionalidad de algunos puestos de trabajo, no están de forma correcta las líneas de jerarquía, así como tampoco existe una departamentalización, es necesario para llevar a cabo la presente propuesta que se departamentalice la organización. Se puede observar la relación jerárquica que tienen cada uno de los puestos, que no es la correcta, pues los cuatro puestos del tercer nivel deben de depender del encargado de producción, este puesto se ve aislado con relación a las actividades que realiza. En el momento de realizar la investigación se determinó que el digitalizador, sublimador también ejecuta las funciones de lavado y empaque, el cortador y diseñador realiza actividades de ventas y el quemador es el encargado de las compras.

Estado de resultados "Confecciones Puntada Dorada"

Estado de Resultados		
de la empresa Confecciones "Puntada Dorada"		
comprendido del 1o. de enero al 30 de septiembre del año 2013		
Mazatenango, Suchitepéquez		
expresado en quetzales		
Total de Ingresos		
Ventas durante el periodo		733,650.00
Costo de producción de lo vendido		562,738.24
Utilidad en Ventas		170,911.76
Gastos de Operación		
Depreciación maquinaria	15,843.75	
Depreciación mobiliario y equipo de oficina	453.00	
Depreciación equipo de computación	1,749.83	
Depreciación vehículos	7,050.00	
Amortización gastos de organización y de instalación	435.00	
Imprevistos	3,150.00	28,681.58
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		142,230.19
Impuesto sobre la renta por pagar		44,091.36
Utilidad Neta		98,138.83

Balance de apertura "Confecciones Puntada Dorada"

Balance de Apertura				
de la empresa "Confecciones Puntada Dorada"				
comprendido del 1o. de enero al 30 de septiembre del año 2013				
Mazatenango, Suchitepéquez				
expresado en quetzales				
Activo corriente			pasivo corriente	0.00
Caja y bancos	11,000.00		suma del pasivo	0.00
Inventario inicial de materia prima	65,400.00		capital	
Inventario inicial de insumos	630.00	77,030.00	valor capital inicial de la empresa	221,450.40
Activo no corriente				
Maquinaria	84,500.00			
Mobiliario y equipo de oficina	3,020.00			
Equipo de computación	7,000.00			
Vehículos	47,000.00			
Gastos de organización e instalación	2,900.00	144,420.00		
Suma de activo		221,450.00	suma pasivo y capital	221,450.00

Balance General “Confecciones Puntada Dorada”

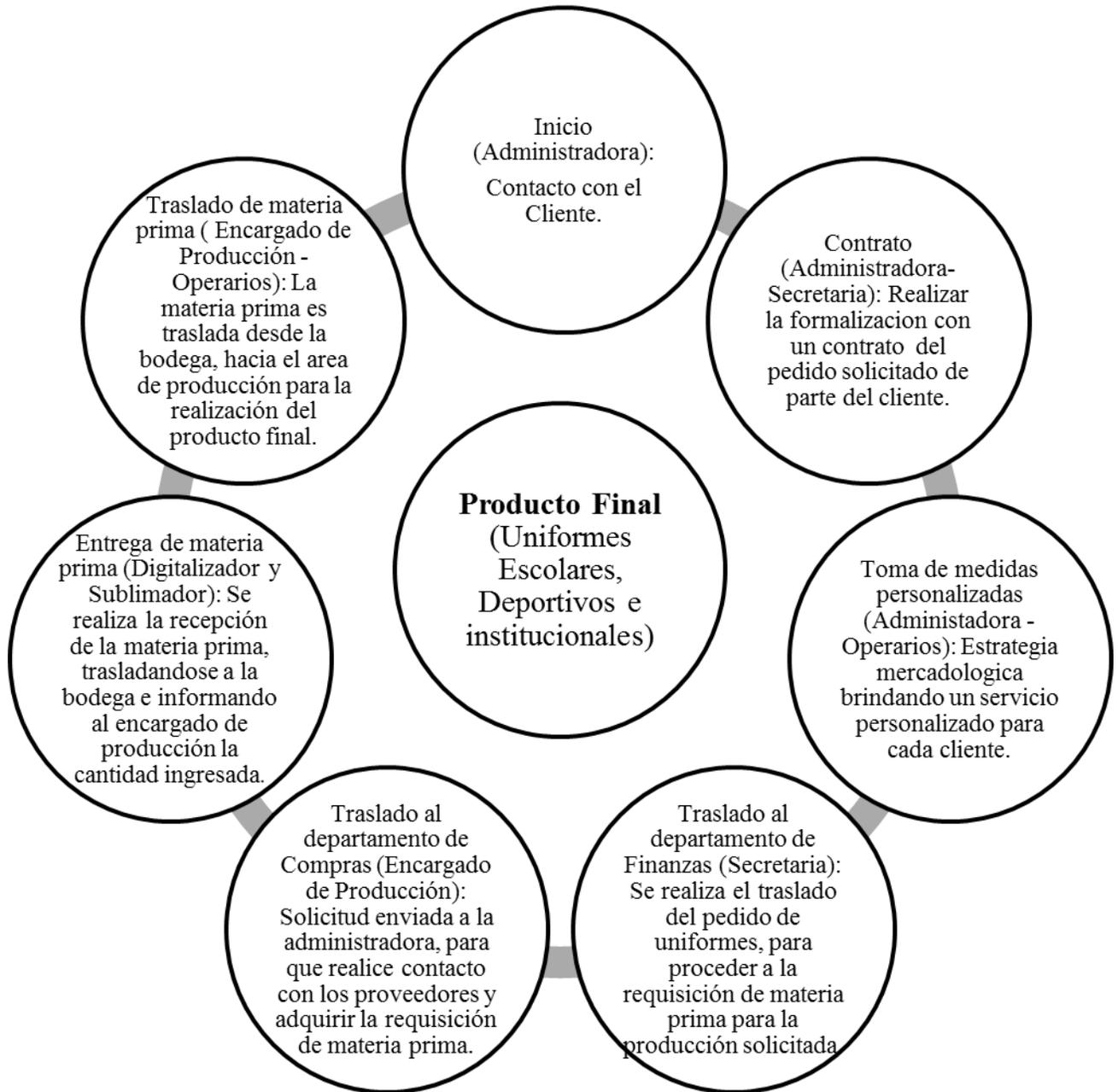
Balance general					
De la empresa “Confecciones Puntada Dorada”					
comprendido del 1o. de enero al 30 de septiembre del año 2013					
Mazatenango, Suchitepéquez					
expresado en quetzales					
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y banco	204,771.77		Impuesto sobre la renta x pagar		44,091.36
Inventario final de materia prima	2,250.00		Suma pasivo		44,091.36
Inventario final de productos en proceso	12,916.22		Capital		
Inventario final de productos terminados	5,596.28	225,534.27	Capital inicial	166,087.50	
Activo no corriente			Utilidad neta ejercicio 2012	98,138.83	264,226.33
Maquinaria	63,375.00				
(-)Depreciación maquinaria	15,843.75	47,531.25			
Mobiliario y equipo de oficina	2,265.00				
(-)Depreciación acumulada Equipo de oficina	453.00	1,812.00			
Equipo de computación	5,250.00				
(-)Depreciación acumulada Equipo de computación	1,749.83	3,500.18			
Vehículos	35,250.00				
(-)Depreciación acumulada Vehículos	7,050.00	28,200.00			
Gastos de organización e instalación	2,175.00				
(-) Amortización gastos de instalación	435.00	1,740.00			
Suma del activo		308,317.69			308,317.69

Costo de Producción “Confecciones Puntada Dorada”

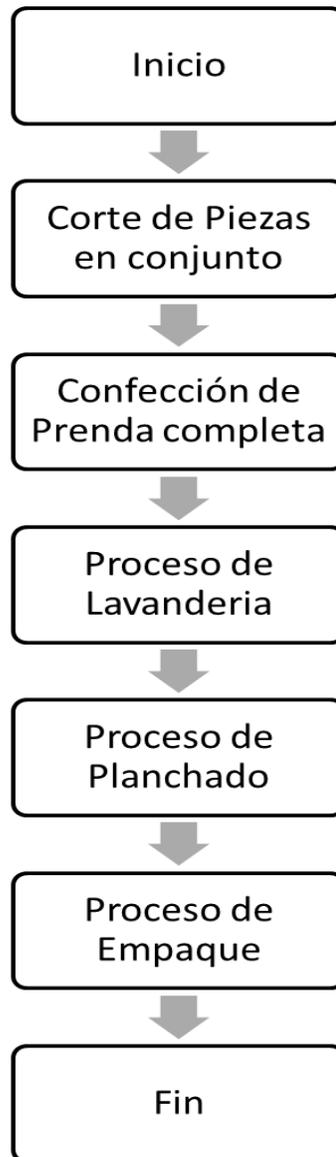
Estado conjunto de costo de producción			
Y costo de producción de lo vendido			
De la empresa “Confecciones Puntada Dorada”			
comprendido del 1o. de enero al 30 de septiembre del año 2013			
Mazatenango, Suchitepéquez			
expresado en quetzales			
Inventario inicial de productos en proceso			0
Material utilizado			
Inventario inicial de materia prima	49,050.00		
(+)Compras del periodo	225,000.00		
Materia prima disponible en el periodo		274,050.00	
(-)Inventario final de materia prima		2,250.00	
		271,800.00	
(+)Mano de obra directa		32,874.05	
Costo primo		304,674.05	
(+)Gastos indirectos de fabricación			
Sueldos y salarios	175,950.00		
Bonificaciones	18,000.00		
Energía eléctrica, agua y teléfono	5,400.00		
Alquileres	15,300.00		
Basura y cable	6,750.00		
Cuotas patronales I.G.S.S.	22,292.87		
Prestaciones laborales	51,215.53		
Arbitrios municipales	270.00		
Propaganda y publicidad	8,100.00		
Reparación y mantenimiento vehículos	5,400.00	308,678.39	
Costo incurrido			613,352.44
Total costo de producción			613,352.44
(-)Inventario final de productos en proceso		12,916.22	
Producción perdida (perdida extraordinaria)		32,101.70	45,017.93
Costo de producción de los productos terminados			568,334.51
(+)Inventario inicial de productos terminados		0	0
			568,334.51
(-)Inventario final de productos terminados			5,596.28
Costo de producción de lo vendido			562,738.24

Proceso de la Empresa

Confecciones Puntada Dorada



Proceso Productivo



Se lleva a cabo este análisis para observar el proceso de comercialización del producto desde el contacto con los clientes hasta la entrega de los productos, así como se realiza el proceso productivo, en el departamento de producción se inicia con el corte de las piezas de cada prenda hasta el corte final, de igual manera como se confecciona, cada operario es el encargado de iniciar una prenda hasta terminarla.

1.2. Marco Teórico

Administración

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad. Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos entorno a la nueva era de la globalización como por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio, tendencias tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surge la necesidad de la administración. Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una administración competente, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende que tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.¹

Proceso administrativo

Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico, es una serie de pasos para lograr un fin determinado, con el objetivo de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos que en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa. Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental debido a que involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un propósito a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, teniendo como finalidad el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.²

¹ De Castro Diez J.; Redondo López C.; (1995) Administración de empresas. Ediciones Pirámide, S.A.

² Enciclopedia practica, pequeña y mediana empresa PYME océano /Centrum; Planificación estratégicas, organización y gestión Admiración.

Reorganización: Con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura corriente cuando nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, se han integrado al equipo de trabajo y aumentado su magnitud, por tanto la reorganización es el proceso de adecuación y modernización de una nueva estructura organizacional.³

Productividad: Es definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema se puede prevenir los defectos del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta una mayor rentabilidad para la empresa.⁴

Materia prima

Es todo aquel elemento que se transforma e incorpora a un producto terminado, recordando que son bienes de negocios que se convertirán en parte de otros productos físicos. No se les ha procesado de forma alguna y que debido al ingenio humano son utilizadas para fabricar o producir un producto final.⁵

Producto

Es un grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen envase, el color, precio, calidad, marca, más los servicios antes, durante y post venta. En esencia los consumidores compran algo más que un grupo de atributos físicos, adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto, tomando en cuenta que es un artículo que se ofrece en un mercado con la

³ Enciclopedia practica, pequeña y mediana empresa PYME océano /Centrum; Planificación estratégicas, organización y gestión Admiració

⁴ Krajewski L. J. , Ritzman L. P., Malhotra M. K.: (2003), “Administración de Operaciones”, Octava Edición, México.

⁵ Stanton W.; Fundamentos de mercadotecnia Editorial Mc Graw Hill

intensión de satisfacer aquello que necesita o desea el consumidor, en el sentido que trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos o psicológicos).⁶

Materiales y piezas en fabricación

Son bienes de negocios que se convierten en parte real del producto terminado. Ya ha recibido cierto procesamiento a diferencia de las materia primas. Los materiales en fabricación sufrirán procesamiento adicional. El hilo que se teje para convertirse en tela.⁷

Diversificación de producción

La diversificación es la adición de una actividad nueva o distinta a las ya existentes, es decir, la empresa o unidad productora a cumplir una misión nueva. El éxito de la diversificación no sólo depende del potencial de crecimiento y rentabilidad, sino también de la capacidad de la empresa para desarrollar las competencias (habilidades) que requiere la nueva actividad. Una situación similar ocurre con las formas de medida de la diversificación, no existe consenso sobre la forma de medida a utilizar para medir la diversificación empresarial, lo cual ha causado que los investigadores lleguen a diversos resultados.

En particular, cuando se estudian las formas de medidas sobre la diversificación se suele agrupar en dos grandes bloques: medidas continuas y medidas categóricas. Las primeras, se basan en los sistemas de clasificación industrial de las actividades económicas en las cuales se encuentra la empresa. Dentro de estas medidas se pueden mencionar el índice de contabilidad de productos, el índice de entropía y el espectro de diversidad amplio y estrecho; sus principales ventajas son su naturaleza objetiva y la facilidad de cálculo o medición, y el menor tiempo y costo requerido para la clasificación de la empresa. Sin embargo, estas medidas no están exentas de limitaciones, particularmente es criticable la definición de las distintas actividades a las que dan lugar y, aunque permiten distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada, como agrupan los productos por similitudes en función de la tecnología productiva, o en función de cuáles sean sus

⁶ Stanton W.; Fundamentos de mercadotecnia Editorial Mc Graw Hill

⁷ Koontz H. O'Donnell C.; (1994) Administración una Perspectiva Global. 5ª. Ed. México McGraw-Hill

principales insumos. Por lo tanto, sólo consideran las relaciones existentes de tipo productivo, o en todo caso tecnológicas, obviaron cualquier otro tipo de relación. En cambio, las medidas categóricas se basan en la apreciación del analista acerca del grado de la diversificación de la empresa y el tipo de relación que existe entre los negocios de la misma.⁸

Proceso productivo

Un proceso es la sucesión de diferentes fases o etapas de una actividad. También se puede definir como el conjunto de acciones sucesivas realizadas con la intención de conseguir un resultado en el transcurso del tiempo, cualquier proceso tecnológico que se desarrolla en la industria requiere de una manera organizada de realizarlo, es decir, todo proceso tecnológico consta de una secuencia de pasos que se siguen para lograr el fin buscado.

En general, los procesos tecnológicos que tienen lugar en cualquier industria son muy complejos, aunque en esencia el camino que se sigue no difiere de cualquier método de resolución de algún problema práctico.

En un proceso de producción es necesaria una serie de operaciones sobre los materiales con la ayuda de ciertos medios técnicos (herramientas y máquinas) y se necesitan personas con ciertas habilidades y saberes. Por lo tanto, un proceso de producción es el conjunto de operaciones que integra un ciclo de transformación.

El proceso de producción consta de tres elementos:

Insumos: material inicial que se incorpora al proceso para su transformación.

Producto: resultado final de un sistema de producción

Operaciones: etapas del proceso de transformación necesarias para convertir insumos en productos terminados.⁹

⁸ Brigham E.;(2008), “Fundamentos de Administración Financiera”, Mexico, Doceava Edición

⁹ Enciclopedia practica, pequeña y mediana empresa PYME océano /Centrum; Planificación estratégicas, organización y gestión Admiración.

Estrategia de Expansión de producto

Dentro del esquema de Ansoff las estrategias de expansión son aquellas en las que se mantiene un vínculo con el negocio tradicional ya sea el mercado o el producto. Es decir las estrategias de expansión son estrategias continuistas ya que no rompen con la línea de la actividad actual de la empresa y se desarrolla partiendo de los mercados o productos tradicionales de la empresa. Estas estrategias vienen motivadas por la explotación de sinergias técnicas, financieras y/o comerciales. Dentro de las estrategias de expansión existen diferentes tipos en base a la dimensión que se modifique: estrategias de penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.¹⁰

Proceso de cambio

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados.¹¹

¹⁰ Stanton W.; Fundamentos de mercadotecnia Editorial Mc Graw Hill

¹¹ Levín R.; Estadística Para Administradores, Editorial Mc Graw Hill

1.3. Planteamiento del problema

La empresa “Confecciones Puntada Dorada” se rige por una organización funcional que le permite llevar a cabo un proceso administrativo en donde se marca la jerarquía y los canales de comunicación a doble vía, se dedica a la confección de ropa de forma específica y el mercado identificado han sido las instituciones educativas con uniformes escolares y deportivos, las empresas, así como instituciones deportivas con la venta de uniformes deportivos, los clientes más fuertes son los centros educativos. De acuerdo al tipo de clientes fue necesaria la inscripción de la empresa en todas las institucionales que manda la ley para cumplir con los requerimientos legales, en el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Ministerio de Trabajo.

El posicionamiento que ha tenido la empresa en el mercado por el tipo de servicio personalizado que se presta, provoca el incremento de la demanda, se tiene el problema de la forma de organización en el proceso productivo, al entregar las órdenes de producción se inicia con la recepción de los materiales, se distribuyen los insumos a los operarios y la tela al departamento de corte, se corta cada unidad pedida hasta su totalidad de la prenda de vestir, luego el operario inicia la confección hasta el terminado final.

Esta situación ha provocado un consumo mayor de tiempo del personal de producción y la tardanza en entregar a tiempo los productos, situación que se complica con mayor intensidad en la época en donde la demanda se incrementa, de forma específica en el mes de enero y septiembre, se debe de combinar la producción de uniformes para las empresas e instituciones deportivas, razón por la cual se lleva a cabo un estudio para determinar el tiempo desde el contacto con el cliente hasta la entrega de los productos y realizar una propuesta que permita incrementar la productividad, de esta forma ser más competitivos, realizar entregas a tiempo y tener espacio para contactar más clientes.

De acuerdo a esta situación es necesario hacer la siguiente pregunta de investigación, ¿La reorganización del proceso productivo en la empresa “Confecciones Puntada Dorada” permitirá incrementar la producción para cumplir con los tiempos de entrega, elevar la productividad y

tener disponibilidad para contactar más clientes, actividades que permitirán elevar las ventas y por ende el incremento de utilidades de la empresa?

1.4. Objetivo de la práctica realizada

Contribuir con la eficiencia de la empresa “Confecciones Puntada Dorada” a través de una investigación del proceso de ventas, compras y producción que permita maximizar los recursos, económicos, humanos y tiempo para hacer más rentable la empresa, así como contribuir con el sector de la MIPYMES para que adopte este tipo de sistemas que les permitirá ser más competitivos, además es fuente generadora de empleo. Analizar la información a través del estudio permanente de mercado que se ha tenido en “Confecciones Puntada Dorada” de los clientes que lo han visitado, para establecer una relación financiera y evaluar el impacto en el nivel de utilidades como en el crecimiento de la empresa.

Objetivo general

Realizar un proceso de investigación sobre el proceso productivo de la empresa para determinar su incidencia en el tiempo de entrega del producto, llevar a cabo una propuesta que permita mejorar los tiempos y movimientos de la empresa, de esta forma ser más competitiva que le permita incrementar la producción y por ende tener espacio para visitar más clientes, elevar las ventas e incrementar las utilidades.

Objetivos específicos

- Realizar un proceso de investigación en el área de producción para determinar los tiempos y movimientos sobre los pedidos de los clientes.
- Elaborar una propuesta que permita realizar un análisis comparativo en relación a los beneficios que tendrá la empresa.
- Proponer un proceso de sistema en serie para lograr la especialización del trabajo y aumentar la productividad.

- Utilizar la propuesta para lograr la integración del personal con la empresa y fomentar el trabajo en equipo.
- Mejorar la productividad de acuerdo a estándares de calidad para lograr la apertura de la empresa en otros mercados.

1.5. Alcances y límites de la práctica

Teórica

El proceso de investigación tendrá un alcance teórico con bibliografía escrita, virtual en temas específicos en administración, proceso productivo financieros y mercadológicos basada en una investigación exploratoria.

Espacial

La investigación se realizará en el municipio de Mazatenango, de forma específica en el lugar donde se encuentra ubicada la empresa “Confecciones Puntada Dorada” en toda la estructura de la empresa, se realizará un proceso de investigación por el método de observación y entrevistas al personal.

Temporal

La investigación se realizará en un tiempo de tres meses del 31 de agosto al 30 de noviembre del año dos mil trece.

Limitantes

En el proceso de investigación se tiene la limitante del recurso tiempo, por combinar las actividades laborales, estudiantiles, empresariales con las de investigación.

La limitante a la existencia de bibliografía física, sobre la industria de las MIPYMES de forma específica a las empresas que se dedican a la confección de ropa para tener bases y realizar comparaciones.

Capítulo 2

2.1. Metodología aplicada en la práctica

Se realiza la investigación a través del método exploratorio en la empresa “Confecciones Puntada Dorada”, en donde se llevará a cabo un proceso de observación en toda la estructura administrativa con mayor énfasis en el departamento de producción, para determinar el proceso productivo, con el de contabilidad para establecer la relación y registros de pedidos de los clientes, además el de compras por su relación con los proveedores y el departamento de ventas por los contratos con los clientes de los compromisos que se adquiere. Se llevará una encuesta al personal para determinar su apreciación sobre la actividad empresarial y su disposición al cambio sobre el proceso productivo.

2.2. Sujetos

Los sujetos de la investigación están constituidos por:

- Todo el personal de “Confecciones Puntada Dorada”.
- Toda la papelería relacionada con ventas, proceso productivo y compras.

2.3. Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación de la empresa “Confecciones Puntada Dorada” se hace uso de dos instrumentos, la boleta de observación que permite examinar toda la documentación con relación a pedidos y tiempos de entrega del mercado que más se atiende, el proceso productivo para describir los tiempos y movimientos, en el departamento de compras se observará el tiempo de adquisición de la materia prima e insumos, se evaluará a los proveedores y el departamento de ventas para determinar la relación de inicio con el cliente hasta la entrega de los productos. Se aplicará una boleta de entrevista al personal que esté involucrado en todo el proceso escrito anteriormente.

2.4. Procedimiento

Boleta de observación

La boleta de observación se aplicará a toda la documentación de forma específica en el departamento de contabilidad, de compras y ventas, así como un análisis de tiempos y movimientos en el proceso productivo, desde el contacto con el cliente hasta la entrega de productos.

La Boleta de entrevista

Esta se aplicará a todo el personal involucrado desde el proceso de contacto con el cliente, el departamento de compras, el proceso productivo y el departamento de ventas hasta la entrega del producto.

Capítulo 3

3.1. Presentación de resultados

Después de un proceso de investigación estructurada, se lleva a cabo un informe sobre los resultados obtenidos, se realiza a través de la revisión de documentación de forma específica en el departamento de contabilidad.

Boleta de observación aplicada al departamento de contabilidad.

Observación 1

Facturado al 30 de Septiembre del 2013 Q 733,650.00

Promedio mensual Q 81,516.67

Promedio por uniforme completo Q 150.00

Forma de pago 50% en el momento de firma del contrato 50% 45 días después de la entrega

Total uniformes por mes $543.44 = 543$

Número de días trabajados al mes 26

Producción por día 21 uniformes

Promedio por empleado 10.5

Este resultado puede compararse con la producción de alguna empresa en particular como sastres o modistas, quienes elaboran en un día tres uniformes terminados totalmente, desde la toma de medidas, cortado, ensamblado, planchado, todas las operaciones las realiza una misma persona, en el caso de Confecciones Puntada Dorada, se lleva a cabo un proceso en el que varias personas participan en la elaboración de un uniforme, esta actividad es más agitada para los empleados, dos personas cortan, dos ensamblan, dos lavan, planchan y empacan, lo cual no es satisfactorio para algunos empleados, debido a que dos de los empleados tienen más trabajo que otros, con esta evaluación se mide el promedio de producción por cada operario.

Observación No. 2

Revisión de contratos

Contratos realizados 117

Promedio por mes 13

Plazo prometido de entrega 15 días calendario

Contratos cumplidos con la fecha pactada 26

Entrega fuera de tiempo 91

Tiempo promedio de entrega después de la fecha 5 días

Devolución de unidades por desperfectos 9

Como se puede observar la empresa tiene un posicionamiento en el mercado con un promedio de contratos cerrados cada dos días, esto es perjudicial para la empresa, el 77.77% de los contratos no se cumple con la fecha de entrega, la ventaja con la que cuenta Confecciones Puntada Dorada, es que su mayor mercado son los centros educativos y las empresas, entidades que no brindan una fecha concreta para el uso de uniformes en los estudiantes, y las empresas institucionales le brindan un uniforme a sus empleados para el uso diario.

La empresa es eficiente, se puede establecer por las devoluciones de los productos por desperfectos los cuáles han sido una media de uno por mes que constituye el 1.65% o sea que se tiene el 98.5% de eficiencia; en este tipo de empresas es bueno, dentro de la empresa no se realiza una medición sobre estos aspectos por lo que es necesario la implementación de las herramientas de control.

Observación No. 3

Inicio relación consumidor final empresa

Total uniformes confeccionados 4,887 (543 * 9)

Promedio de uniformes por contrato 42 (4,887 / 117)

Tiempo para toma de medidas dos personas, en este caso el gerente y cortador diseñador dos días.

Como se puede observar la empresa invierte el recurso de dos empleados en esta actividad y esta inversión de tiempo se convierte en pérdida para la empresa.

Observación No. 4

Traslado al departamento de contabilidad para elaborar presupuesto.

Tiempo de elaboración de presupuesto dos horas

Observación No. 5

Traslado a gerencia para autorización de compra 15 minutos

Observación No. 6

Traslado al departamento de compras para ejecutar la compra de materia prima e insumos

Identificación del tipo de materia prima

Identificación del proveedor

Requerimiento de compra

Medio día

Observación No. 7

Entrega del proveedor de la materia prima tres días

Entregas fuera de tiempo 27

27% de entregas fuera de tiempo

Condiciones de pago 50% al momento del pedido 50% 60 días después de la compra

Observación No.8

Análisis del proceso productivo.

Tiempo de corte de los uniformes 3 días

Tiempo de diseños, logos y otro 1 día

Tiempo de ensamblaje de piezas 2 días

Tiempo de lavado 1 día

Tiempo de planchado 1 día

Tiempo de empaque y entrega 1 día.

Como se puede observar en cada uno de los pasos está establecido un promedio de tiempo para invertir en el cumplimiento de los procesos, no se tiene una herramienta que permita evaluar el desempeño en cada una de las actividades es por ello que todo este proceso se realiza de forma descriptiva.

De acuerdo a esta información se lleva a cabo un análisis sobre la inversión del tiempo.

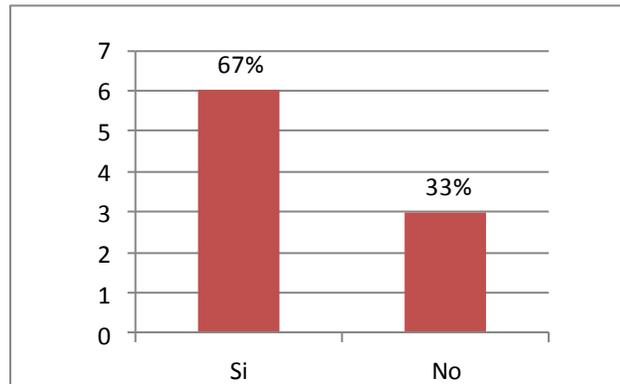
Toma de medidas	2 días
Actividades administrativas	1 día
Entrega de materia prima e insumos	3 días
Digitalización de diseños	1 día
Corte de piezas	3 días
Ensamble de uniformes	2 días
Lavado	1 día
Planchado	1 día
Empaque y entrega	1 día
Total de días	15 días

Este análisis se realiza en un proceso normal de producción, como se puede observar existe un porcentaje del 27% de entrega del proveedor de la materia prima fuera de tiempo, lo cual puede provocar demora en la producción, de igual manera algún contratiempo en la empresa como un accidente, una máquina averiada y otros problemas que se puedan suscitar, es por ello que se justifica la ineficacia de la empresa para cumplir con sus compromisos de la entrega justo a tiempo. Con esta información se lleva a cabo un análisis sobre la situación de la empresa, para tomar decisiones que permitan la optimización de los recursos de tal forma que se pueda mejorar la productividad y por ende el nivel de ventas que se transforma en un aumento en las utilidades que propicien el crecimiento de la empresa.

Boleta entrevista a empleados

Los empleados que conforman la empresa son nueve tanto de la parte administrativa, como la operativa, a quienes se les aplicó una boleta de entrevista, con los siguientes resultados.

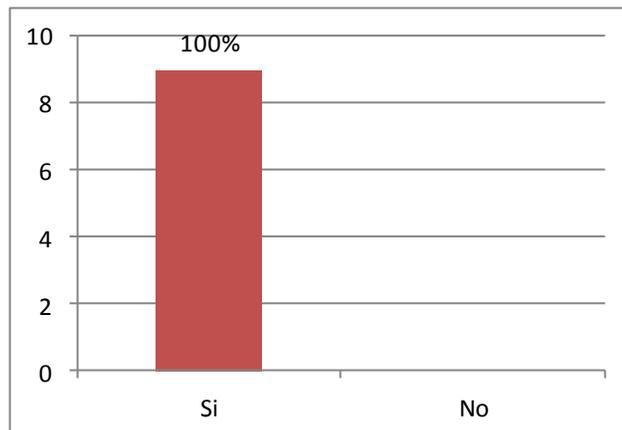
1. Reconocimiento de esfuerzos.



Fuente investigación de campo 2013

El 67% de los empleados considera que existe el reconocimiento de parte de sus compañeros cuando se realizan esfuerzos extras para cumplir con los requerimientos, mientras que el 33% considera que no le reconocen sus esfuerzos.

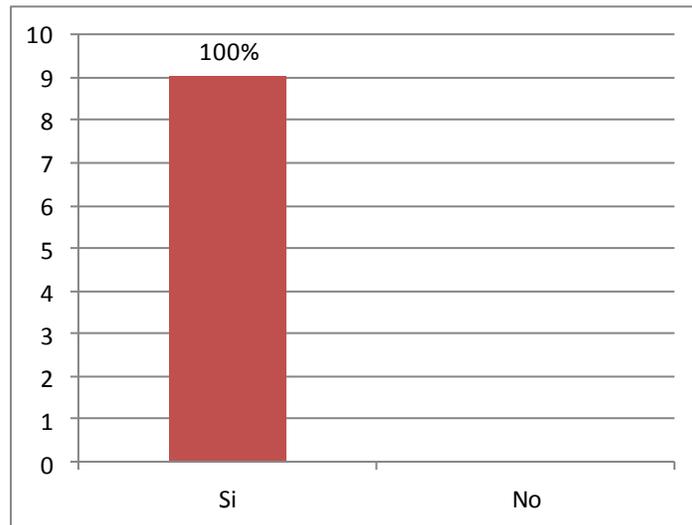
2. En la empresa todos cooperan para cumplir con los compromisos.



Fuente investigación de campo 2013

La totalidad de los empleados consideran que los compañeros cooperan para cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa.

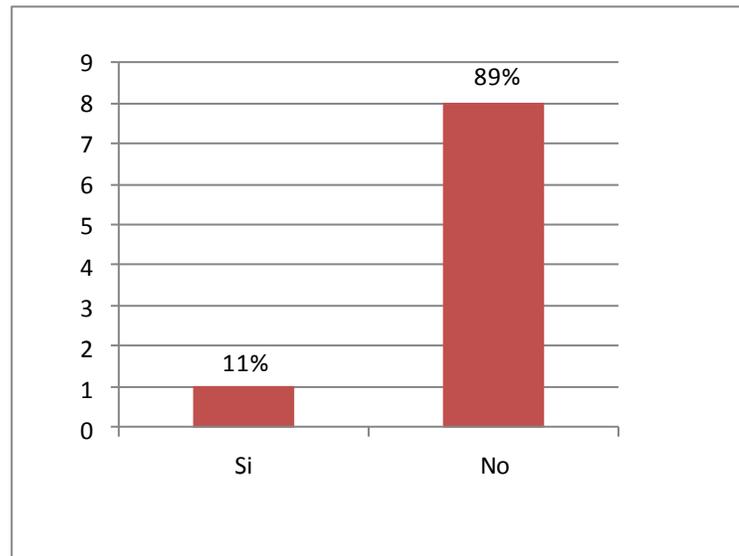
3. ¿Existe confianza en el equipo de trabajo?



Fuente investigación de campo 2013

El 100% de los empleados considera que existe confianza en el equipo de trabajo.

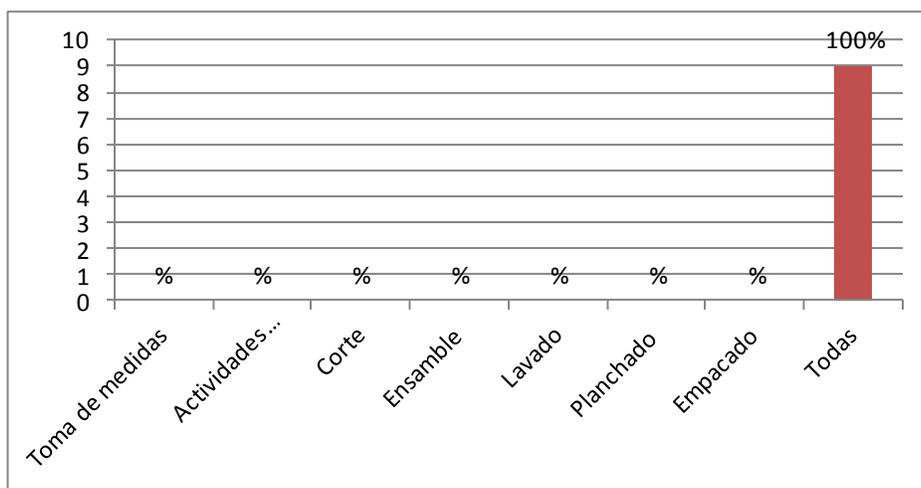
4. ¿El tiempo de entrega de los productos es ideal?



Fuente investigación de campo 2013

El 89% de los empleados considera que el tiempo de entrega de los productos no es el ideal.

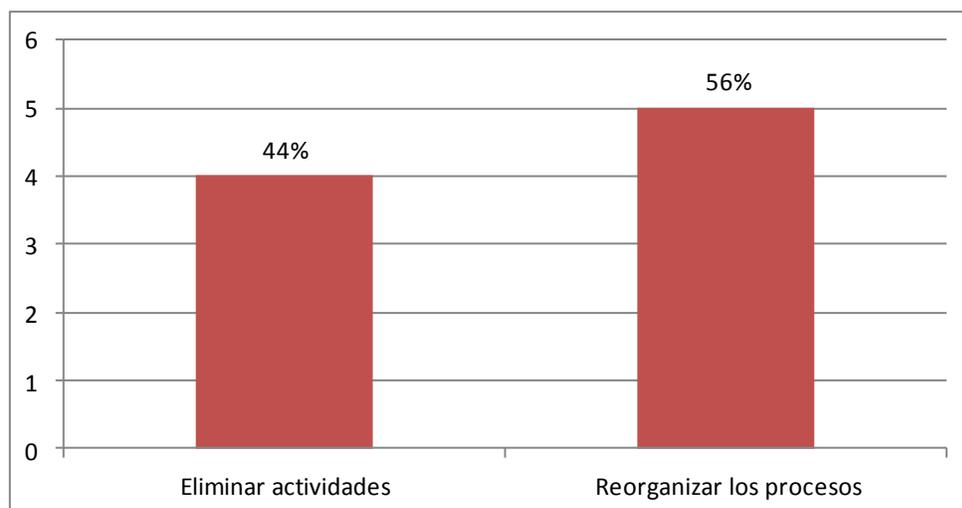
5. ¿En qué operación de la empresa considera la demora?



Fuente investigación de campo 2013

El 100 % de los empleados está consciente que en todas las operaciones existe demora en los procesos.

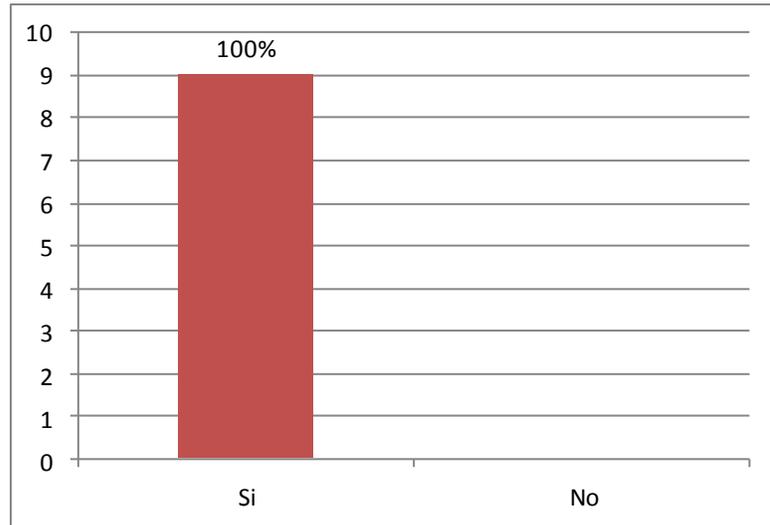
6. ¿Cuál es su propuesta para evitar las demoras?



Fuente investigación de campo 2013

El 44% del personal considera que hay que eliminar actividades y el otro 56% que se deben de reorganizar los procesos.

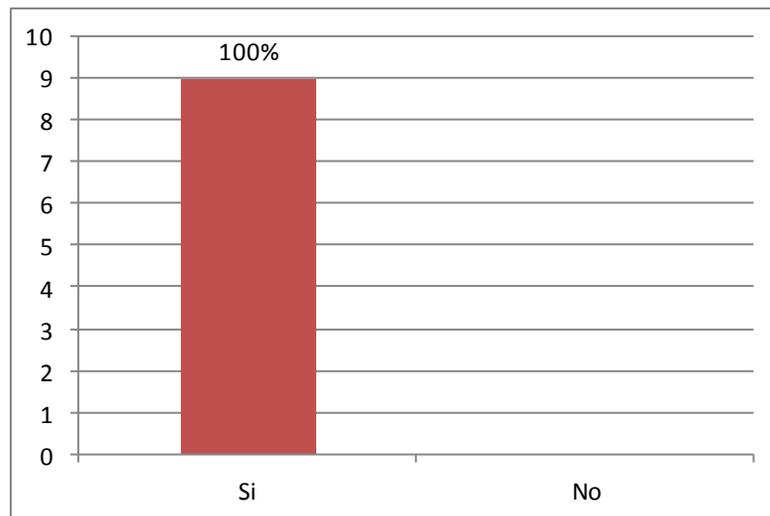
7. ¿La gerencia escucha y considera las ideas de los empleados?



Fuente investigación de campo 2013

El 100% de los empleados consideran que la gerencia escucha a los empleados y que las opiniones son valederas.

8. ¿Estaría dispuesto a adaptarse a un nuevo proceso?



Fuente investigación de campo 2013

El 100% de los empleados está dispuesto al cambio y adoptar un nuevo proceso administrativo y de producción.

3.2. Análisis e interpretación de Resultados

Boleta de observación

Se aplicó una boleta de observación en los registros de la empresa para obtener información fundamentada que permitiera realizar un proceso analítico y tomar decisiones con relación a una propuesta que elimine los problemas que tiene la empresa. La información obtenida demuestra la forma de operar de la empresa, inicia desde la estructura administrativa que se tiene, para llevar a cabo el proceso administrativo, hasta la entrega de los productos al cliente, se determina que la empresa funciona por el compromiso e identificación que tienen los empleados y su que hacer laboral, ya sea esto por necesidad económica por conservar su fuente de empleo o por sus valores y principios morales. Esto se fundamenta porque de acuerdo a la planificación financiera, el inicio de la empresa se alcanza el 100% de lo propuesto, sin embargo se cuenta con la información de que esta no realiza las entregas en el tiempo que se comprometió, de acuerdo a las observaciones realizadas el tiempo de los procesos establece un período de 15 días.

Los compromisos adquiridos son legales a través de un contrato, que en un momento determinado puede significar pérdidas para la empresa por una demanda legal o bien por pérdida de clientes lo cual no se ha dado hasta la fecha, por lo que es el momento ideal para llevar a cabo la implementación de una propuesta que permita reducir este problema, crear mayor disponibilidad de operación, de esta manera alcanzar más contratos, mejorar la productividad, elevar las ventas, generar mayores ingresos y mejorar las condiciones de los trabajadores.

La demora se justifica por la administración, como consecuencia del tiempo invertido en cuanto a las medidas, esto a consecuencia que no todas las personas están en el momento en que se realiza este proceso es por ello que se invierten dos días, de igual forma el proceso de compra que se tiene con el proveedor que lleva tres días, en múltiples oportunidades no se logra tomar las medidas en dos días, existe evidencia que los proveedores se atrasan en la entrega de la materia prima en un período no mayor a cinco días. Las demás actividades administrativas u operativas se consideran inamovibles de parte de la administración.

De acuerdo a la información, se demuestra que la empresa tiene eficiencia en cuanto a la producción, se tiene un rechazo o reclamo de una prenda por mes que corresponde a un promedio del 1.65% de error productivo, lo cual es bueno, pero no así en el cumplimiento de la entrega de los productos lo que pone de manifiesto la ineficacia de la empresa. Para llevar a cabo un aumento en la productividad es necesario tomar medidas administrativas y operativas que permitan facilitar los procesos.

Boleta de entrevista a empleados

Los procesos de investigación que se aplicaron contienen información verídica que ayudará a realizar una propuesta que es viable, no requiere de inversión financiera y factible por la disponibilidad de los empleados a ponerla en práctica así como de los niveles de primer orden de la empresa.

De acuerdo a la boleta de entrevista con los empleados se determinó que existe una sinergia dentro del equipo de trabajo, se considera que la empresa reconoce sus esfuerzos, que existe una identificación de los empleados con la empresa, así como la solidaridad con ellos, esto demuestra que los colaboradores tienen una cultura organizacional adaptada, en donde se ponen de manifiestos sus principios y valores que le permiten cumplir con sus compromisos laborales no por lo que se les paga sino por lo que representa la empresa en sus vidas. Esto es una fortaleza de la empresa que debe de aprovechar para brindarles mejores condiciones económicas, esto se logrará si y solo si se incrementa la productividad, para ello es necesario que se revisen los procesos administrativos y productivos para determinar la capacidad de la maquinaria, el recurso humano y de la fuerza de ventas.

Al maximizar la producción se podrá contar con tiempo disponible de las áreas básicas de la empresa, como el área de ventas, compras, producción, estos cambios son de un significado financiero para todos los protagonistas de la empresa. Es importante mencionar que los empleados están conscientes que la administración sabe escuchar y poner en práctica las opiniones de ellos, de tal forma que este pensamiento se traslada a los empleados quienes están dispuestos a capacitarse, así como de adoptar un nuevo proceso administrativo y productivo.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de Solución o Mejora

Reorganización del departamento de producción para incrementar la productividad en la empresa “Confecciones Puntada Dorada” en el municipio de Mazatenango, Suchitepéquez

El rompimiento de paradigmas en una empresa o sociedad, es lo más difícil en un proceso de cambio, de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, se pudo determinar que el personal está bien identificado con la empresa de tal forma que la implementación de la propuesta, “Reorganización del departamento de producción para incrementar la productividad en Confecciones Puntada Dorada” es viable porque generará una mínima inversión de recursos financieros y factible, todo el personal de la empresa tiene la voluntad y están conscientes del problema que se tiene.

La empresa debe de adoptar la presente propuesta, tomando como base que es necesario elevar la productividad, se tiene el personal disponible, el recurso humano capacitado y necesario para mejorar la productividad, lo que permitirá tener un espacio disponible en todos los recursos para visitar otros clientes potenciales, alcanzar mejores niveles de ventas, ingreso de utilidades que serán de beneficio para la empresa y para los propios trabajadores.

Con el objetivo de mejorar la eficacia de la empresa, se propone un proyecto de reorganización, para elevar la productividad, lo que puede generar una ventaja competitiva, en este mundo globalizado el ingreso de nuevos competidores es factible y no perder mercado sino al contrario día a día incrementarlo a través de las estrategias adoptadas para elevar la productividad. Es por ello, que es necesario iniciar desde el cambio de la estructura administrativa hasta la entrega de los productos a los clientes.

Justificación de la propuesta

En la actualidad en el comercio día a día se realizan transacciones a nivel local, regional, nacional e internacional, esto depende de la magnitud que tenga cada una de las empresas que ingresan a los mercados, el sector de la industria de confección de ropa tiene un campo abierto sobre todo si se toma como referencia el municipio de San Francisco El Alto departamento de Totonicapán de la República de Guatemala, lugar en donde los empresarios tienen una producción a grande escala, que les permite tener menores costos y exportar productos, que luego se convierte en grandes marcas como Lives y otros.

De la misma forma, el país de El Salvador es otro ejemplo de cómo elevar la productividad en este tipo de industria, es así como toma importancia que las empresas revisen sus procesos tanto administrativos como productivos y tomar las medidas pertinentes para maximizar sus recursos que les permitan tener mejores costos y ser más agresivos para introducirse a nuevos mercados sobre todo con las nuevas políticas del país con la apertura de las fronteras del mercado europeo, es por ello que es de vital importancia que se lleve a cabo la materialización de esta propuesta que le permita a la empresa “Confecciones Puntada Dorada”, ser más competitiva en el mercado local, que se puede tener un crecimiento horizontal y ser parte del mercado regional en un mediano plazo, esto se logrará si se incrementa la producción lo que ayudaría en las ventas y por ende en las utilidades así lograr la expansión de la empresa en el sector.

Es importante visualizar la integración de los procesos dentro de una empresa y la importancia de intercambiar información para el eficiente funcionamiento de la misma, para mejorar los objetivos de incrementar la productividad, que permitan satisfacer la demanda de los clientes de una forma eficiente y eficaz en coordinación con el recurso humano y la utilización de la tecnología. Esta propuesta se fundamenta en la integración de Confecciones Puntada Dorada, los productos, proveedores y los clientes a quienes llega el producto como un conjunto, que permite fluidez en la línea de producción para realizar un proceso productivo con estándares de calidad.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar una propuesta de reestructuración del departamento de producción de la empresa para maximizar sus recursos y de esta forma generar un espacio para incrementar la productividad en beneficio de la empresa y los trabajadores en términos económicos.

Objetivos específicos

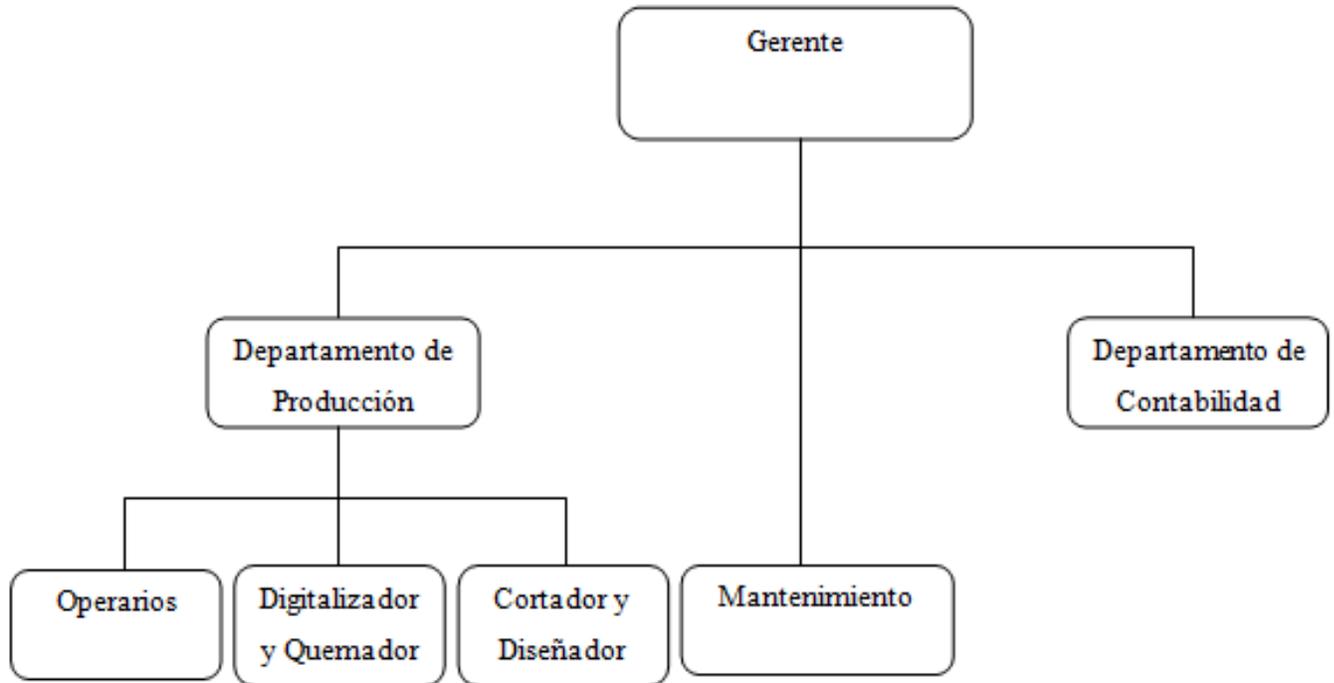
- Reducir las demora en los compromisos adquiridos por la empresa.
- Posicionar la empresa como una empresa con estándares de calidad.
- Mantener la integración del personal y la percepción que se tiene de la parte administrativa de la empresa.
- Lograr resultados en un corto plazo que puedan transformarse en recursos financieros para la empresa.

Propuesta administrativa

El presente trabajo de investigación se denominó Reorganización del Departamento de Producción Para elevar la Productividad en la Empresa “Confecciones Puntada Dorada” para ello fue necesario llevar a cabo una adecuación y modernización de la estructura organizacional de la empresa, la forma como está diseñado el organigrama, no representa un organización lineal funcional que es de acuerdo a como se trabaja en la empresa, es por ello que es necesario que se reestructure.

La empresa funciona y alcanza su planificación financiera gracias a la identificación que tienen los empleados con la empresa, así como la buena sinergia existente entre el personal, si no se adoptan las estrategias necesarias, existe el riesgo de que el trabajador cambie su percepción sobre la administración y lugar de trabajo, actitud que deteriore dicha relación entre trabajador y la empresa. Cuando se presentan cambios administrativos siempre provocan malestar en los empleados, sin embargo los empleados de Confecciones Puntada Dorada, están conscientes de la situación y están dispuestos a adoptar nuevos procesos que mejoren la productividad, se tiene la facilidad de realizar cambios en la estructura administrativa.

Propuesta de estructura organizacional de la empresa “Confecciones Puntada Dorada”



Al realizar la presente propuesta se puede observar una comparación con el organigrama bajo el cual desarrolla sus actividades empresariales que se da una departamentalización sin incurrir en demasiados gastos, no se contratan nuevas personas, una propuesta de este tipo no debe significar egresos para la empresa, se pretende tener una maximización de los recursos. Se mantiene el mismo número de empleados, ahora si se da un ordenamiento jerárquico.

La estructura se mantiene al realizar los siguientes cambios.

- La Secretaria es Perito Contador; Ubicada en el segundo nivel jerárquico, con una relación directa con el gerente general. Actualmente realiza esta función para ser la gerente del departamento de contabilidad.
- El encargado de producción pasa a ser el gerente de producción con una relación directa con el gerente general, realiza las mismas actividades.
- Los operarios pasan a depender de forma directa con el encargado de producción, así como el digitalizador y quemador.
- El departamento de compras lo asumirá el encargado de digitalizar
- El departamento de ventas el cortador y diseñador.
- El quemador realizará las actividades del digitalizador sublimador
- Los operarios continuaran con sus actividades
- El conserje pasará a ser el de mantenimiento.

Como se puede determinar se mantiene el mismo número de personas con una estructura formal de tipo lineal funcional, se marca de manera real los niveles jerárquicos así como las líneas de comunicación. Para cada uno de los puestos debe de llevarse a cabo las siguientes actividades.

Crear un manual de puestos que determine

Responsabilidades

Obligaciones

Derechos

Sueldo

Otros ingresos

Actualmente la reubicación se dio de acuerdo a las actividades que realizan en la estructura actual, esta propuesta fue valida por todo el personal de la empresa por lo que no se tendrá resistencia al cambio y se puede augurar un éxito empresarial.

Manual de Puestos y Funciones

Descripción del Puesto	
	
Nombre del puesto: Gerente General	Salario Base: Q3,250.00
Código : 001	Bonificación: Q250.00
Perfil Requerido: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 3er. año en Administración de Empresas o carrera a fin ➤ Conocimiento del área textil ➤ Responsable ➤ Edad de 25 a 40 años ➤ Experiencia como mínimo 3 años ➤ Disponibilidad de Horarios 	
Horario de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes ➤ 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección y control del área administrativa. ➤ .Contactos con proveedores. ➤ Contactos con almacén de materia prima (Producción). 	

Descripción del Puesto



Nombre del puesto: Encargado de Contabilidad	Salario Base: Q.2,450.00
Código : 002	Bonificación:Q.250.00
Perfil Requerido: <ul style="list-style-type: none">➤ Perito Contador➤ Buena personalidad➤ Conocimiento en el área textil➤ 1 año de Experiencia en el Puesto➤ Disponibilidad de Horarios	
Horario de trabajo: <ul style="list-style-type: none">➤ 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes➤ 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Llevar las operaciones financieras.➤ Previsiones de Cobros y Pagos.➤ Pago de Impuestos y retenciones.➤ Atención de llamadas Telefónicas.➤ Servicio al cliente. (pedidos y entregas).	

Descripción del Puesto



Nombre del puesto: Encargado de producción	Salario Base: Q. 2,550.00
Código : 003	Bonificación:Q.250.00
<p>Perfil Requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos en producción de prendas. ➤ 2do. año en Lic. En Administración de Empresas. ➤ Experiencia mínima 3 años. ➤ Capacidad para trabajar en equipo. ➤ Capaz de pedir ayuda, admitir sus debilidades, conocer sus límites. ➤ Disponibilidad de Horarios. 	
<p>Horario de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes. ➤ 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado. 	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vigilar que el trabajo se realice de manera eficiente. ➤ Definir, estudiar y mejorar los métodos de trabajo. ➤ Establecer los tiempos para cada operación. ➤ Control de existencia de Materia Prima. 	

Descripción del Puesto



Nombre del puesto:

- Cortador
- Diseñador

Salario Base: Q. 2,281.00

Código : 004

Bonificación: Q.250.00

Perfil Requerido:

- 3ro. Básico por lo mínimo.
- Diseñador
- Técnicas de: Trazo, Tendido, Corte y Habilitado.
- Trabajo en equipo.
- interactivo
- Adaptación al cambio
- 2 años de Experiencia
- Disponibilidad de Horarios

Horario de trabajo:

- 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes.
- 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado.

Funciones:

- Trazador y habilitador de piezas de materia prima.
- Calcular, verificar y controlar las materias primas requeridas para el proceso de corte.
- Verificar la cantidad y tallaje según los pedidos de uniformes.

Descripción del Puesto



Nombre del puesto: <ul style="list-style-type: none">➤ Quemador➤ Sublimador y digitalizador		Salario Base: Q. 2,295.00
Código : 005		Bonificación: Q.250.00
Perfil Requerido: <ul style="list-style-type: none">➤ 3ro. Básico por lo mínimo➤ Trabajo en equipo.➤ Adaptación al cambio➤ Interactivo➤ 2 años de Experiencia➤ Disponibilidad de Horarios		
Horario de trabajo: <ul style="list-style-type: none">➤ 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes➤ 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado		
Funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Encargado de operar el pulpo para la producción de Ropa➤ Detectar la existencia de prendas defectuosas➤ Encargado de operar la sublimadora, para la reproducción de de dibujos (Pegar o Pintar dibujos)		

Descripción del Puesto



Nombre del puesto: ➤ Operarios	Salario Base: Q. 2,281.00
Código :006- 007 – 008 -	Bonificación:Q.250.00
Perfil Requerido: ➤ Saber leer y escribir ➤ Trabajo en equipo. ➤ Adaptación al cambio ➤ 1 años de Experiencia ➤ Disponibilidad de Horarios	
Horario de trabajo: ➤ 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes ➤ 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado	
Funciones: ➤ Encargado de confeccionar diferente prendas de vestir. ➤ Encargado de Lavandería, Planchado y acabados de prendas. ➤ Gestionar la calidad, controlando, informando, resolviendo los diferentes problemas y defectos que se den en el proceso.	

Descripción del Puesto



Nombre del puesto:

➤ Conserje

Salario Base: Q. 2,281.00

Código : 09

Bonificación: Q.250.00

Perfil Requerido:

- Saber leer y escribir
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio
- Disponibilidad de Horarios
- 1 años de Experiencia

Horario de trabajo:

- 8:00 A.M. a 05:00 P.M de Lunes a Viernes
- 8:00 A.M. y 1:00 P.M. Sábado

Funciones:

- Encargado del mantenimiento de la empresa.
- Labores de limpieza en oficinas, bodegas, Servicios Sanitarios.
- Encargado de empaquetar, organizar los pedidos.

Propuesta de producción

En esta fase se propone la planeación de un programa que permita reducir los tiempos y movimientos de todo el proceso, se inicia el mismo desde el contacto con el cliente, finaliza de la siguiente manera.

Pasos.

1. Establecer contacto con el cliente
2. Realizar la formalización del contrato
3. Eliminar la toma de medidas personalizadas. Para ello es necesario que la empresa trabaje por medidas estandarizadas de acuerdo a la experiencia productiva que se ha tenido, las empresa de forma regular trabajan con cuatro medidas, talla extra grande, grande media y pequeña, utiliza las siguientes letras XL, L, M, y S, esto permitirá que se elimine los días invertidos en la toma de medidas para ello es necesario abastecer en la elaboración de medidas de acuerdo al conocimiento del mercado de la siguiente manera.

Debe de confeccionarse tres medidas de la siguiente manera

- 3 medidas para los niños de kínder, preparatoria y párvulos
- 3 medidas para los niños de primer grado a tercero primaria
- 3 medidas para los niños de cuarto a sexto primaria
- 3 medidas para los de primero a tercer básico
- 3 medidas para los de diversificado.

Esto permitirá tener quince tipos de modelos y poder iniciar una producción en serie.

4. La tallada de la ropa debe de ser realizada por el personal de los centros educativos o las instituciones.
5. Deben de realizar un listado de la cantidad de productos que se requieren de acuerdo a las medidas estandarizadas por la empresa
6. Este paso permite reducir el tiempo en dos días que son los que se invierten en la toma de medidas.
7. Las actividades administrativas que llevan un aproximado de medio día deben de unirse a la toma de información.

8. Cambiar el proceso de cambio de compra de la materia prima
9. En el momento de firma del contrato se debe de solicitar el cincuenta por ciento del pedido de la materia prima para reducir el tiempo de entrega de parte de los proveedores.
10. Al momento de la entrega de los requerimientos de los clientes debe de solicitarse el otro cincuenta por ciento de entrega de la materia prima, lo cual puede reducir a dos días como máximo la entrega de la materia prima.
11. En el momento de ingresar la materia prima a la empresa y la entrega de la misma al departamento de producción se realizará el proceso de corte en serie, se dividen las partes de los uniformes esto permitirá una especialización en el trabajo y reducirá como mínimo un día de trabajo.
12. El ensamble de las piezas se ejecutará por serie lo que provoca una mayor velocidad de ensamble reduciendo el tiempo a medio día.
13. El día invertido en el lavado es obligatorio
14. El día invertido en planchado y empaque es obligatorio.

En resumen modificar el proceso permitirá tener reducción de tiempos y de esta forma lograr la eficacia de la empresa, en resumen se logra reducir los tiempos de la siguiente manera.

- Tiempo reducido en la toma de medidas 2 días
- Tiempo reducido en la compra de maritales 1 día
- Tiempo reducido en el corte de piezas 1 día
- Tiempo reducido en el ensamble 0.5 días

Ante esta situación al operar en condiciones normales se puede reducir el tiempo desde el inicio de la transacción comercial hasta cuatro días y medio en circunstancias normales de producción, es decir que no se tenga algún accidente en la empresa que represente demora en la producción. Esta reducción de tiempos en el proceso de toma de pedidos hasta la entrega de producto final del cliente es de cuatro días y medio lo que indica que esta se puede realizar en diez días y medio. La reducción de este tiempo permitirá contactar otros clientes, se tiene presencia en el mercado y en algunos momentos no se han tomado pedidos de los proveedores como consecuencia de la aglomeración de los mismos, sobre todo en la época alta de la demanda.

El proceso productivo se determina de la siguiente forma

- **Determinación del pedido:**

Incluye todo lo relacionado con la toma de medidas, las cuales se harán de parte de los clientes, centros educativos, directores, empresas, gerentes de recursos humanos y entidades deportivas con los dirigentes.

- **Solicitud de materiales**

Esto se realiza a través del departamento de compras, quienes tendrán a disposición cierto stock de materiales, el inventario de cuellos, botones, cremalleras esto con el objetivo de que en cuanto se inicie la negociación con un cliente se empiece a preparar estas partes y adelantar los procesos productivos. Las compras se realizarán con anticipación a los proveedores.

- **Proceso directo de producción**

Este paso inicia desde la preparación de la materia prima hasta, corte de las piezas, ensamble de las piezas, lavado del producto, secado del producto, planchado y empaque, incluye transporte y almacenaje.

- **Capacidad instalada**

El gerente de producción debe de conocer el volumen máximo que tiene la planta para producir de tal forma tener la certeza de cumplir con los requerimientos de la demanda de los clientes y analizar las necesidades de aumentar la capacidad productiva.

- **El ciclo económico de producción**

Es conocer con certeza de parte de las gerencias la cantidad óptima de materia prima que los proveedores deben de suministrar para cubrir las necesidades del departamento de producción,

- **El Punto de reorden**

Como se va a llevar a cabo el pedido a los proveedores en dos fases el gerente deberá de conocer el nivel existencia mínimo de un producto esto se logrará a través de la utilización de un método de inventario que sea óptimo para la empresa, en este caso se recomienda el método PEPS, primero en entrar primero en salir.

El punto de reorden debe de ser analizado por el gerente de compras, producción, contabilidad y la gerencia para no cometer errores en cuanto a los pedidos sobre todo en la segunda fase y que exista un sobrante de materia prima que representaría costos o pérdidas para la empresa.

- Stock de seguridad

Es de vital importancia que la empresa y sobre todo la gerencia tenga un óptimo nivel de inventario de seguridad que permita la continuidad del proceso productivo si se determina brindar un nivel del servicio arriba del 95% así debe de ser del stock de seguridad de materiales que se deben de tener, en este caso se facilita los insumos como cuellos, cremalleras, botones se puede mantener dicho stock que no perjudica el capital en forma significativa y ayuda a elevar la productividad.

- Necesidad de insumos

El encargado de producción deberá realizar los requerimientos de acuerdo a las existencias en el stock como lo son hilos, remaches, botones zipper y otros.

- Mano de obra.

El gerente de producción es el encargado de distribuir el proceso productivo desde el contacto con el cliente hasta la entrega de los productos a fin de que en determinado paso del proceso no se interrumpa y producir demoras.

- Maquinaria.

El perfecto funcionamiento de la maquinaria depende de las estrategias de mantenimiento de las mismas, es necesario tener un mantenimiento preventivo el cual se da en forma diaria, revisión de la maquinaria y limpieza, programar un espacio de tiempo ideal para realizar un mantenimiento general por semana.

- Información de proveedores

Se deberá mantener la información de los proveedores actualizada esto es clave para la propuesta, dependerá de la estrategia utilizada en combinación de la disponibilidad de los proveedores en relación a:

- Tiempo de respuesta de entrega de la materia prima

- Capacidad de producción del proveedor
- Conocimiento de los principales clientes del proveedor con el objeto de conocer el nivel de servicio suministrado
- Ubicación geográfica con el objeto de determinar los tiempos de tránsito correctos para el abastecimiento de materia prima
- Estados financieros: conocer la solvencia financiera del proveedor a fin de confiar la relación comercial entre ambas empresas, sobre todo que con esta propuesta se cambiará la forma de pago, se puede liquidar en menos tiempo, esto es beneficio para la empresa como para el proveedor.
- Experiencia: conocer el tiempo de estar en el mercado, para tener la certeza de establecer la relación comercial.

Dentro de los criterios de evaluación para los proveedores serán:

- Calidad: óptimas condiciones de la materia prima sin daños, listas para ser usadas.
- Tiempos de entrega: cumplimiento de tiempos pactados.
- Crédito: otorgamiento de crédito a 60 días.
- Entregas completas: cumplimiento de la orden en 100% en cajas y unidades de empaques.
- Precio: respecto al precio pactado, otorgamiento de un precio menor si la compra es a escala.

Se debe de crear una base de datos de los proveedores, la base de datos debe contener:

- Datos actualizados de los proveedores
- Adicionar proveedores nuevos potenciales
- Mantener un registro ordenado y clasificado para facilitar cualquier consulta
- Realizar depuración de datos y documentos de los proveedores de tal manera que la base de datos tenga sólo lo necesario.

De acuerdo a esta información se puede llevar a cabo un proceso productivo en donde se reducirán los tiempos y movimientos lo cual permitirá que se tenga disponibilidad para contactar otros clientes y mejorar el nivel de ventas y por ende las utilidades de la empresa.

Área Financiera

En el área financiera se realizarán unos mínimos cambios debido a que, “Confecciones Puntada Dorada”, hará una inversión en compra de una maquinaria, mobiliario y equipo las cuales son de vital importancia para la nueva reorganización en el área de producción que realizara “Confecciones Puntada Dorada”, cambios que ayudara a lograr la eficacia en su departamento de producción.

Inventario de la empresa “Confecciones Puntada Dorada”				
01 de Enero al 31 de diciembre del año 2014				
Mazatenango Suchitepéquez				
expresado en quetzales				
Unidad	Concepto	Valor		
		Unitario	Total	
	Caja y bancos			
	Valor dinero en efectivo	31,000.00	31,000.00	31,000.00
	Materia Prima			
398	Sincatex	32.00	12,736.00	
200	Nike	27.00	5,400.00	
410	Gabardina	24.00	9,840.00	
470	Licra	33.00	15,510.00	
250	Lino	35.00	8,750.00	
290	Lona	47.00	13,630.00	65,866.00
	Insumos			
300	Bolsas	1.00	300.00	
564	Botones (metálicos, platinados, forrados entre otros)	1.00	564.00	
90	Zippers	2.10	189.00	
2	Cartón de Aguja	4.40	8.80	
96	Broches	2.10	201.60	
64	Yardas de elástico	1.00	64.00	
46	Yardas de Bies	1.00	46.00	1,373.40
	Maquinaria			
2	Bordadora	30,000.00	60,000.00	
2	Sublimadora	5,000.00	10,000.00	
2	Pulpo	18,000.00	36,000.00	
2	Collaretera	4,000.00	8,000.00	

9	Maquinas Planas	2,500.00	22,500.00	
2	Cerradora	3,000.00	6,000.00	
2	Hojaleadora	3,000.00	6,000.00	
2	Cortadora Industrial	2,000.00	4,000.00	
2	Botonera	2,000.00	4,000.00	156,500.00
	Mobiliario y Equipo de Oficina			
4	Mesas de Trabajo	300.00	1,200.00	
10	Sillas	35.00	350.00	
10	Canastas	20.00	200.00	
10	Docenas de Serchas	15.00	150.00	
1	Teléfono	250.00	250.00	
10	Tijeras	100.00	1,000.00	
10	Despitadores	5.00	50.00	
10	Reglas para medir	25.00	250.00	
5	Estanterías para conos	200.00	1,000.00	
1	Aire acondicionado	10,000.00	10,000.00	14,450.00
	Equipo de Computación			
2	Computadora de Escritorio Marca Vaio			
	Registro 9012765 Serie L404567 por valor de	6,500.00	13,000.00	
2	Impresora Pixma MP280	500.00	1,000.00	14,000.00
	Vehículos			
1	Vehículo tipo Pic-Ups Nissan Z24 Modelo 2,005			
	Chasis 549823 Motor 562312 por valor de	38,000.00	38,000.00	
1	Motocicletas de 5 velocidades marca Jialin			
	Serie 19567 motores 13376 por valor de	9,000.00	9,000.00	47,000.00
	Gastos de Organización e Instalación			
	Valor pago por tramites de libros contables, autorización de facturas, libro de compras y ventas del Impuesto al Valor Agregado, Libro de salarios, Patente Comercio		2,900.00	2,900.00
	TOTALES			333,089.40

Gastos de operación		
de la Empresa “Confecciones Puntada Dorada”		
Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del año 2014		
Mazatenango Suchitepéquez		
Expresado en quetzales		
	Mensual	Anual
Sueldos y salarios gerente 3,500.00, Encargado de Contabilidad Q.2,700.00		
Encargado producción 2,800, Quemador, digitalizador y sublimador		
Q. 2,545.00; Cortador y diseñador 2,531.00,		
Operarios 3 x 2,531.00: 7,593.00 ; conserje 2,531.00		
Sueldos y salarios	21,950.00	263,400.00
Bonificaciones 250.00 x 9 trabajadores	2,250.00	27,000.00
Energía eléctrica, agua y teléfono	600.00	7,200.00
Alquileres	1,700.00	20,400.00
Basura y cable	750.00	9,000.00
Cuotas patronales I.G.S.S.	2,781.07	33,372.78
Prestaciones laborales	6,389.21	76,670.47
Depreciación de Maquinaria	3,260.42	39,125.04
Depreciación mobiliario y equipo de oficina	240.83	2,889.96
Depreciación equipo de computación	388.85	4,666.20
Depreciación vehículos	783.33	9,400.00
Amortización gastos de organización y de instalación	48.33	580.00
Arbitrios municipales	30.00	360.00
Propaganda y publicidad	900.00	10,800.00
Combustibles y lubricantes	1,500.00	18,000.00
Reparación y mantenimiento vehículos	600.00	7,200.00
Capacitaciones	500.00	6,000.00
Servicios de contabilidad	800.00	9,600.00
Imprevistos	350.00	4,200.00
Intereses bancarios	931.81	11,181.72
Total	47,184.85	561,046.17

Estado de Resultados		
de la Empresa “Confecciones Puntada Dorada”		
Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del año 2014		
Mazatenango Suchitepéquez		
Expresado en quetzales		
Total de ingresos		
Ventas durante el periodo		1,271,660.00
Costo de producción de lo vendido		915,342.46
Utilidad en ventas		356,317.54
Gastos de operación		
Depreciación maquinaria	39,125.04	
Depreciación mobiliario y equipo de oficina	2,889.86	
Depreciación equipo de computación	4,666.20	
Depreciación vehículos	9,400.00	
Amortización gastos de organización y de instalación	580.00	
Imprevistos	4,200.00	60,861.10
Utilidad en operación		295,456.44
Ingresos o gastos financieros		
Intereses bancarios		11,181.69
Utilidad antes del I.S.R.		284,274.75
I.S.R. por pagar		88,125.17
Utilidad neta		196,149.58

Estado conjunto de costo de producción			
y costo de producción de lo vendido			
de la Empresa “Confecciones Puntada Dorada”			
Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del año 2014			
Mazatenango Suchitepéquez			
Expresado en quetzales			
Inventario inicial de productos en proceso			0.00
Material utilizado			
Inventario inicial de materia prima	65,866.00		
(+)Compras del periodo	435,000.00		
Materia prima disponible en el periodo		500,866.00	
(-)Inventario final de materia prima		13,000.00	
		487,866.00	
(+)Mano de obra directa		43,832.06	
Costo primo		531,698.06	
(+)Gastos indirectos de fabricación			
Sueldos y salarios	234,600.00		
Bonificaciones	24,000.00		
Energía eléctrica, agua y teléfono	7,200.00		
Alquileres	20,400.00		
Basura y cable	9,000.00		
Cuotas patronales I.G.S.S.	29,723.82		
Prestaciones laborales	68,287.37		
Arbitrios municipales	360.00		
Propaganda y publicidad	10,800.00		
Reparación y mantenimiento vehículos	7,200.00		
Combustibles y lubricantes	18,000.00		
Capacitaciones	6,000.00		
Servicios de contabilidad	9,600.00	445,171.19	
Costo incurrido			976,869.25
Total costo de producción			976,869.25
(-)Inventario Final de Productos en proceso		7,221.63	
Producción perdida (perdida extraordinaria)		48,843.46	56,065.09
Costo de producción de los productos terminados			920,804.16
(+)Inventario inicial de productos terminados		0.00	0.00
			920,804.16
(-)Inventario final de productos terminados			5,461.70
Costo de producción de lo vendido			915,342.46

Balance de apertura				
Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del año 2014				
de la empresa "Confecciones Puntada Dorada"				
Mazatenango Suchitepéquez				
Expresado en quetzales				
Activo corriente			Pasivo corriente	0.00
Caja y bancos	31,000.00		Préstamo bancario Banrural	111,639.00
Inventario inicial de materia prima	65,866.00		Suma del pasivo	111,639.00
Inventario inicial de insumos	1,373.40	98,239.40	Capital	
Activo no corriente			Valor capital inicial de la	
Maquinaria	156,500.00		Empresa	221,450.40
Mobiliario y equipo de oficina	14,450.00			
Equipo de computación	14,000.00			
Vehículos	47,000.00			
Gastos de organización y de instalación	2,900.00	234,850.00		
Suma de activo		333,089.40	Suma pasivo y capital	333,089.40

Balance general					
Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre del año 2014					
de la empresa “Confecciones Puntada Dorada”					
Mazatenango Suchitepéquez					
Expresado en quetzales					
Activo corriente			Pasivo corriente		
Caja y banco	301,852.92		Impuesto sobre la renta x pagar		88,125.17
Inventario final de materia prima	13,000.00		Suma pasivo		88,125.17
Inventario final de productos en proceso	7,221.63		Capital		
Inventario final de productos terminados	5,461.70	327,536.25	Capital inicial	221,450.40	
Activo no corriente			Utilidad neta ejercicio 2013	196,149.58	417,599.98
Maquinaria	156,500.00				
(-)Depreciación maquinaria	39,125.04	117,374.96			
Mobiliario y equipo de oficina	14,450.00				
(-)Depreciación ada. Equipo de oficina	2,889.86	11,560.14			
Equipo de computación	14,000.00				
(-)Depreciación ada. Equipo de computación	4,666.20	9,333.80			
Vehículos	47,000.00				
(-)Depreciación ada. Vehículos	9,400.00	37,600.00			
Gastos de organización e instalación	2,900.00				
(-) Amortización gastos de instalación	580.00	2,320.00			
Suma del activo		505,725.15			505,725.15

Fórmula para encontrar punto de equilibrio de la Empresa “Confecciones Puntada Dorada”
al 31 de diciembre del año 2014

P.E.		<u>Costos Fijos</u>		
	1-	<u>Costos Variables</u>		
		Ventas Totales		
Costos Fijos		507,864.45	P.E.	<u>507,864.45</u>
Costos Variables		53,181.69	1-	<u>53,181.69</u>
Ventas Totales		1,271,660.00		1,271,660.00
			P.E.	507,864.45
			1-	0.041820683
			P.E.	<u>507,864.45</u>
				0.958179316
			P.E.	530,030.70

Es decir que la empresa en el año para no perder ni ganar tiene que vender Q.530,030.70

Formula del Punto de Equilibrio en Porcentajes

P.E.		<u>Costos Fijos</u>	X 100
		Ventas Totales – Costos Variables	
P.E.		P.E.	<u>507,864,45</u> X 100
			1,271,660,00 - 53,181,69
		P.E.	<u>507,864,45</u> X 100
			1,218,478,31
		P.E.	0.416802208
		P.E.	41.68%

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 41,68% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el restante para el para el pago del I.S.R. Y la utilidad que obtiene el proyecto “Confecciones Puntada Dorada”

Tabla de Amortización del Préstamo
Al 31 de diciembre del año 2014
de la empresa “Confecciones Puntada Dorada”
Expresado en quetzales

Cuota nivelada: en este caso se detalla la amortización del préstamo, entendida por la obligación de devolver un préstamo recibido de un banco, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo, la parte de capital (o principal) que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización, se utiliza el sistema francés que consiste en determinar una cuota fija.

Fórmula para el cálculo de la cuota nivelada

Simbología:

D: importe del préstamo Q. 111,639,00

I: tasa de interés del préstamo. 18% anual

N: periodos de amortización. 12 meses del año

$$R = \frac{D \times i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

$$R = \frac{111,639,00 \times 18/12 : 1.50 / 100 : 0.015 \times (1 + 0.015)^{12}}{(1 + 0.015)^{12} - 1}$$

$$R = \frac{111,639,00 \times 0.015 \times (1 + 0.015)^{12}}{(1.195618171) - 1}$$

$$R = \frac{1,674,59 \times 1.19561817}{0.195618171}$$

$$R = 1,674,59 \times 6.111999539 : Q.10,235,06$$

Tabla de Amortización

Meses	Cuota mensual	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					111,639.00
Enero	10,235.06	1,674.58	8,560.48	8,560.48	103,078.52
Febrero	10,235.06	1,546.18	8,688.88	17,249.36	94,389.64
Marzo	10,235.06	1,415.84	8,819.19	26,068.55	85,570.45
Abril	10,235.06	1,283.56	8,951.50	35,020.00	76,618.95
Mayo	10,235.06	1,149.28	9,085.78	44,105.78	67,533.17
Junio	10,235.06	1,013.00	9,222.06	53,327.84	58,311.11
Julio	10,235.06	874.67	9,360.39	62,688.23	48,950.72
Agosto	10,235.06	734.26	9,500.80	72,189.03	39,449.92
Septiembre	10,235.06	591.75	9,643.31	81,832.34	29,806.61
Octubre	10,235.06	447.10	9,787.96	91,620.30	20,018.65
Noviembre	10,235.06	300.28	9,934.78	101,555.08	10,083.87
Diciembre	10,235.06	151.19	10,083.87	111,638.95	
Totales	122,820.72	11,181.69	111,639.00		

Flujo neto de fondos con Préstamo
De la empresa “Confecciones Puntada Dorada”
Expresado en quetzales

Esquema que presenta en forma sistemática los costos e ingresos monetarios, registrados año por año mientras dure el proyecto, el que comparado con la inversión del proyecto, se procede a su actualización a través de una tasa determinada, que permita la evaluación financiera del mismo.

Ganancia gravable= Total de Ingresos - Total de Egresos

I.S.R.= Ganancia gravable * 31%

Ganancia Neta= Ganancia gravable - I.S.R.

<u>Conceptos</u>	Año 0	Enero 1	Febrero 2	Marzo 3	Abril 4	Mayo 5
		105,971.6				
Ventas durante el periodo		7	105,971.67	105,971.67	105,971.67	105,971.67
		105,971.6				
Ingresos por ventas		7	105,971.67	105,971.67	105,971.67	105,971.67
<u>Costo de producción</u>						
Costos directos						
Sueldos y salarios		21,950.00	21,950.00	21,950.00	21,950.00	21,950.00
Bonificaciones		2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00
Energía eléctrica, agua y teléfono		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Alquileres		1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00
Basura y cable		750.00	750.00	750.00	750.00	750.00
Depreciación maquinaria		3,260.42	3,260.42	3,260.42	3,260.42	3,260.42
Depreciación mobiliario equipo de oficina		240.82	240.82	240.82	240.82	240.82
Depreciación equipo de computación		388.85	388.85	388.85	388.85	388.85
Depreciación vehículos		783.33	783.33	783.33	783.33	783.33
Amortización gastos de organización y de inst		48.33	48.33	48.33	48.33	48.33
Arbitrios municipales		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Propaganda y publicidad		900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Combustibles y lubricantes		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Reparación y mantenimiento vehículos		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Capacitaciones		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Servicios de contabilidad		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Intereses bancarios		931.81	931.81	931.81	931.81	931.81
Costos indirectos						
Cuotas patronales I.G.S.S.		2,781.07	2,781.07	2,781.07	2,781.07	2,781.07
Prestaciones laborales		6,389.21	6,389.21	6,389.21	6,389.21	6,389.21
Imprevistos		350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Total de egresos		46,753.84	46,753.84	46,753.84	46,753.84	46,753.84
Ganancia gravable		59,217.83	59,217.83	59,217.83	59,217.83	59,217.83
Menos I.S.R. 31%		18,357.53	18,357.53	18,357.53	18,357.53	18,357.53
Utilidad neta		40,860.30	40,860.30	40,860.30	40,860.30	40,860.30
Inversión inicial		-27,757.45				
Flujo neto de efectivo		-27,757.45	40,860.30	40,860.30	40,860.30	40,860.30

Flujo Neto de Fondos con Préstamo

Representa un índice de rentabilidad en la evaluación de los proyectos en este caso específico, la durabilidad del mismo es de un año, se debe de tomar en cuenta la inversión inicial que se extrae del balance de apertura, documento contable que proporciona la información específicamente en el lado del Pasivo Corriente, se refleja un préstamo bancario por la cantidad de Q.111,639.00 en el banco Banrural S.A., a una tasa de interés anual del 18%, la aportación inicial consistía en Q.221,450.40.

Es decir que para poder llevar a cabo el proyecto, de la empresa Confecciones Puntada Dorada, se necesita el financiamiento bancario, por supuesto a una tasa de intereses anual, adquiriendo la más baja en el mercado, el proyecto es rentable debido a que el tiempo de recuperación es un año, información que se puede corroborar al visualizar el Balance General final, al 31 de Diciembre 2013, la cantidad del préstamo que aparece en el balance inicial no aparece en el lado del pasivo corriente, tanto los intereses como la cuota nivelada que fue calculada según fórmulas matemáticas que se presenta en el trabajo de investigación, fueron totalmente canceladas, los flujos netos de fondos nos permiten visualizar el comportamiento de las ventas totales anuales que para el análisis respectivo lo dividimos dentro de 12 meses que dura el proyecto, los desembolsos llevados a cabo en ese mismo periodo se lo restamos a las ventas, y calculado el impuesto sobre la renta para este caso se utilizó un 31% como lo describía la Ley del impuesto Sobre La Renta, y nos proporciona la utilidad del proyecto. .

Tasa interna de retorno
de la empresa “Confecciones Puntada Dorada”
Expresado en quetzales

Tasa interno de retorno: refleja cual es la tasa máxima que se tendrá que ganar en términos de ingresos sobre Costos actuales, en donde se tiene que la t.i.r. es igual o mayor que la tasa de interés, se debe aceptar el proyecto

En caso contrario se debe rechazar.

Formula:

$$\text{Tir} = r + \frac{(\text{van+}) - (\text{van-})}{\text{van+}}$$

Simbología:

R= tasa inicial de descuento

R1= tasa de descuento que origina el van positivo

R2= tasa de descuento que origina el van negativo

(van-)= valor actual neto negativo de fondos con tasa mayor de descuento

Mes	Inversión	Flujos netos	18 % factor de actualización	Flujos netos actualizados	Factor de actualización 2.40 %	Flujos netos actualizados
0	-27,757.45					-27,757.45
Enero		40,860.30	0.84745763	34627.37	0.41666667	17025.13
Febrero		40,860.30	0.71818443	29345.23	0.17361111	7093.80
Marzo		40,860.30	0.60863087	24868.84	0.07233796	2955.75
Abril		40,860.30	0.51578888	21075.29	0.03014082	1231.56
Mayo		40,860.30	0.43710922	17860.41	0.01255867	513.15
		Total		127777.15		28819.39
		Van +		100019.70	Van -	1,061.94

Tasa Interna de Rendimiento

Es la tasa de descuento por la cual el Valor Presente Neto, es igual a cero, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, se le llama Tasa Interna de Rendimiento, porque se deduce que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, es decir, se trata de rendimiento generado en su totalidad en el interior de la empresa, por medio de la reinversión, existe para el cálculo de este índice de rentabilidad una relación de los flujos netos de efectivo, es decir que antes de calcular la Tasa de Rendimiento, se tiene que saber cuáles constituyen los flujos netos de efectivo, en este caso como el proyecto de la empresa Confecciones Puntada Dorada, dura un año, los flujos de efectivo se realizaron en forma mensual, hay proyectos en las cuales la vigencia es de 3, 4, 5, 8, 9, hasta 15 años, entonces la vida del mismo se tiene que dividir en 15 periodos de un año cada uno, se tomó en consideración la inversión inicial que se presenta en forma negativa porque se necesita encontrar un valor positivo mayor que uno, para determinar que el proyecto producirá utilidades tomando en consideración un préstamo bancario a una tasa de interés anual que es soportada por las ventas generadas en este caso ventas generadas en un plazo de un año.

Conclusiones

1. De acuerdo a la información obtenida por observación y revisión de documentos se determina que el planteamiento de la empresa en cuanto a la forma de la estructura organizativa, no es estructura funcional lo que puede provocar el establecimiento de procesos y tardanza en los compromisos.
2. La administración de Confecciones Puntada Dorada, tienen incidencia en retraso de la entrega de los productos, si esta situación acontece, podrá tener dos impactos en mediano plazo de forma negativa, alguna demanda por incumplimiento de contrato o bien pérdida de clientes por no cumplir con lo establecido.
3. La adopción de un nuevo sistema o proceso operativo será bien aceptado por el personal y el área administrativa, debido a que se mantiene una excelente relación, esto permitirá una mayor fluidez en cada una de las operaciones, que se traducirán en ganancias económicas tanto para la empresa y un bono extra para los empleados.
4. Se estableció que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan evaluar el desempeño, que en un momento determinado al tener un crecimiento vertical pueda ser una de sus debilidades que no le permitan acceder a otro tipo de mercados en donde la evaluación de la calidad es más exigente no solo en cuanto a los productos sino con relación a los servicios.

Recomendaciones

1. La empresa Confecciones Puntada Dorada, debe de capacitar al personal en cuanto a la eficiencia, para que ellos sepan cómo aprovechar los recursos materiales y administrar adecuadamente el tiempo en el momento de realizar un uniforme.
2. Optar por estar a la vanguardia en tecnología para poder brindarle al cliente un mejor servicio, de tal forma que los enfoques mercadológicos deben orientarse a este nivel, a través de estrategias promocionales y enfatizar en la calidad de la empresa.
3. La disponibilidad financiera para invertir en Confecciones Puntada Dorada en el momento de realizar la reorganización del departamento de producción, será beneficiosa debido a que los pedidos serán entregados en las fechas que el cliente solicita lo cual será determinadamente para conquistar a nuestros clientes.
4. Es muy importante que se tomen en cuenta las opiniones del cliente y colaboradores, porque a través de ellos se puede lograr la eficiencia en el servicio que se brinda y obtener buenos resultados, para aprovechar conquistar más rápido el mercado potencial.

Referencias bibliográficas

1. Brigham E.:(2008), “*Fundamentos de Administración Financiera*”, Mexico, Doceava Edición
1. De Castro Diez J.; Redondo López C.; (1195) *Administración de empresas. Ediciones Pirámide, S.A.*
2. Koontz H. O'Donnell C.; (1994) *Administración una Perspectiva Global. 5ª. Ed.México McGraw-Hill*
3. Kotler y Philip; (1984) *analysis, planning, and control. 5ª. Ed. NewJersey: Prentice-Hall, Inc., Marketing Management*
4. Krajewski L. J. , Ritzman L. P., Malhotra M. K.: (2003), “*Administración de Operaciones*”, Octava Edición, México.
5. Levín R.; *Estadística Para Administradores, Editorial Mc Graw Hill*
6. Stanton W.; *Fundamentos de mercadotecnia Editorial Mc Graw Hill*
7. Enciclopedia practica, pequeña y mediana empresa PYME océano /Centrum; *Planificación estratégicas, organización y gestión Admiración.*

Anexos



“Confecciones Puntada Dorada”
Boleta de entrevista a empleados de la empresa
Mazatenango, Suchitepéquez

1. ¿Mis esfuerzos son reconocidos por los compañeros de trabajo cuando contribuyo más allá de las expectativas normales?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		

2. ¿En la empresa todo el personal coopera para cumplir con los compromisos de la empresa?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		

3. ¿Existe confianza en el equipo de trabajo?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		

4. ¿Considera el tiempo de entrega de los productos es ideal?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		

5. ¿En qué operación de la empresa considera la demora?

	Total	Porcentaje
Toma de medidas		
Actividades administrativas		
Corte		
Ensamble		
Lavado		
Planchado		
Empacado		
Todas		

6. ¿Cuál es su propuesta para evitar las demoras?

	Total	Porcentaje
Eliminar actividades		
Reorganizar los procesos		
Total		

7. ¿La gerencia escucha y considera las ideas de los empleados?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		

8. ¿Estaría dispuesto a adaptarse a un nuevo proceso?

	Total	Porcentaje
Si		
No		
Total		