

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICAS



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del Grado de Licenciatura

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA
EMPRESA CREACIONES IMAGEN”**

PRESENTADO POR: MONICA ARACELY CALLISAYA CHAMBILLA

TUTOR: Mg.Sc. RONNY YAÑEZ MENDOZA

**LA PAZ – BOLIVIA
2022**

DEDICATORIA

Este proyecto de grado dedico primeramente a Dios porque está conmigo en cada paso que doy. A mi querido padre, que lucho para que nada me falte y fuera una persona de bien. A mi madre, que velo por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Dios los bendiga siempre.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por sus bendiciones y permitir que siga adelante con mis estudios.

A mi querido tutor, licenciado muchas gracias por la paciencia y la dedicación, que Dios lo bendiga siempre.

A mi familia por su apoyo constante y comprensión.

CONTENIDO

CAPÍTULO I:	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II	3
MARCO INSTITUCIONAL	3
2.1. HISTORIA	3
2.2. PRODUCTOS	4
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	5
CAPÍTULO III	6
MARCO METODOLÓGICO	6
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3.1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
3.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
3.2. OBJETIVOS	6
3.2.1. OBJETIVO GENERAL	6
3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	7
3.3. JUSTIFICACIÓN	7
3.4. METODOLOGÍA	8
3.4.1. MÉTODOS	8
3.4.2. TÉCNICAS	8
3.4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
3.4.4. TAMAÑO POBLACIONAL	10
3.4.5. ALCANCE	10
CAPÍTULO IV	11
MARCO DE REFERENCIA	11
4.1 MARCO TEÓRICO	11
4.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	11
4.1.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	11
4.1.1.2. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	11
4.1.1.3. LIDERAZGO	14
4.1.2. ÁREA DE MERCADEO	14
4.2. MARCO CONCEPTUAL	18
4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
4.2.2. ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	18

4.2.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	18
4.2.4. CADENA DE MANDO.	18
4.2.5. AMPLITUD DE CONTROL.....	19
4.2.6. CENTRALIZACIÓN.	19
4.2.7. MÉTODO DOFA.	20
4.2.8. LIDERAZGO	20
4.2.9. LÍDER.....	20
4.2.10. TRABAJO EN EQUIPO.....	21
4.2.11. MOTIVACIÓN.....	21
4.2.12. ORGANIGRAMA.	21
4.2.13. PRODUCTO.....	21
4.2.14. PRECIO.....	21
4.2.15. PLAZA.....	21
4.2.16. PROMOCIÓN.....	21
4.2.17. PROCESO.....	22
4.2.18. PROCESO CLAVE.	22
4.2.19. SUBPROCESOS.	22
4.2.20. PROCEDIMIENTO.....	22
4.2.21. ACTIVIDAD.....	22
4.3 MARCO LEGAL.....	23
CAPÍTULO V.....	26
DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO.....	26
5.1. DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA.....	26
5.1.3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	27
5.1.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	28
5.2. DIAGNOSTICO Y FORMULACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE MERCADEO.....	55
5.2.3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	59
5.3. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE PRODUCCION.....	65
5.3.3. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.	67
CAPÍTULO VII.....	87
BIBILOGRAFÍA.....	87
ANEXO	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis y matriz FODA.....	31
Cuadro 2. Estrategia: desarrollar nuevos productos acordes con las necesidades del Cliente.....	33
Cuadro 3. Estrategia: realizar estrategias publicitarias destacando las bondades de los productos	33
Cuadro 4. Estrategia: abrir nuevos mercados para incrementar utilidades.....	34
Cuadro 5. Estrategia: invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción..	34
Cuadro 6. Detalle de inversión en activos y materia prima.....	35
Cuadro 7. Detalle de costos	36
Cuadro 8. Cuadro de resumen de costos.....	36
Cuadro 9. Cuadro de amortización.....	37
Cuadro 10. Orientación al servicio.....	51
Cuadro 11. Relaciones efectivas.....	51
Cuadro 12. Recursos al servicio del negocio.....	52
Cuadro 13. Cumplimiento de normas.....	52
Cuadro 14. Trabajo en equipo y colaboración.....	53
Cuadro 15. Orientación al logro.....	53
Cuadro 16. Portafolio de precios.....	55
Cuadro 17. Portafolio de precios para Cochabamba y Santa Cruz	56
Cuadro 18. Nuevos mercados para Cochabamba y Santa Cruz.....	58
Cuadro 19. Formato de sugerencias	60
Cuadro 20. Nuevo portafolio de productos.....	63
Cuadro 21. Formato de entrada de mercancía.....	66
Cuadro 22. Formato de inventario producto terminado.....	67
Cuadro 23. Formato de inventario materia prima.....	68
Cuadro 24. Formato de control de calidad.....	69
Cuadro 25. Resumen de Actividades.....	71
Cuadro 26. Resumen de Actividades.....	73
Cuadro 27. Resumen de Actividades.....	75
Cuadro 28. Resumen de Actividades.....	77
Cuadro 29. Resumen de Actividades.....	79
Cuadro 30. Resumen de Actividades.....	81
Cuadro 31. Resumen de Actividades.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama proyectado para la empresa Creaciones “Imagen”.....	39
Gráfico 2. Plan de selección.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rejilla administrativa.....	49
Figura 2. Logo de Creaciones “Imagen”.....	61
Figura 3. Tarjeta de presentación.....	62
Figura 4. Plano actual.....	65
Figura 5. Plano proyectado.....	66
Figura 6. Diagrama de flujo de proceso de limpión sesgo.....	70
Figura 7. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado mediano, toalla lisa Mediano y dulce abrigo.....	72
Figura 8. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado pequeño y toalla liso pequeño.....	74
Figura 9. Diagrama de flujo de proceso del limpión nevera toalla estampado y toalla lisa	76
Figura 10. Diagrama de flujo de proceso del forro licuadora y forro cubiertos.....	78
Figura 11. Diagrama de flujo de proceso del delantal plástico y delantal dacrón.....	80
Figura 12. Diagrama de flujo de proceso del cogeolla.....	82

RESUMEN

En este trabajo se presentará un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para tres áreas funcionales de Administración, Mercadeo y producción de la empresa Creaciones Imagen la cual se dedica a la fabricación y venta de lencería para la cocina. La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha Arévalo encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos Rodríguez, Villa Fátima, Villa Copacabana, Yungas, Miraflores, así como en Centros comerciales y Galerías ubicadas en inmediaciones de la Avenidas: Max Paredes, Tumusla y Huyustus. Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos. En cada una de las áreas funcionales se realizó un diagnóstico, seguido de un plan de mejoramiento en donde se aplica algunas implementaciones acordes con el presupuesto de la empresa. El diseño del plan, resulto bastante efectivo al momento de reflejar los datos finales mediante comparación, lo cual nos demuestra que la empresa deberá considerar en invertir más alcanzaría un rendimiento mas favorable para la misma así cumpliendo sus expectativas.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al diseño de un plan de mejoramiento para la empresa Creaciones “**Imagen**”, cuya actividad principal es la producción y comercialización de lencería de cocina, que está destinada básicamente para fines domésticos, así como también a actividades vinculadas al ámbito de la gastronomía en general.

La característica principal de la empresa, es el desarrollo de sus actividades de manera empírica desde aproximadamente cinco años (inicio de actividades: agosto 2015), además de constituirse en una empresa familiar cuyas actividades las desarrolla con muchas limitaciones en la aplicación de una herramienta tan importante como es el proceso administrativo, aspecto que de manera puntual son descritos a continuación:

- En cuanto al liderazgo en la empresa, se observa que su Gerente Propietaria es la persona que establece las directrices bajo las cuales se desarrolla sus actividades principales. Asimismo, es de destacar que, frente a su personal, muestra colaboración, enseñanza, ante todo; se constituye en la instancia de supervisión del desempeño laboral.
- En la empresa no hay incentivos de motivación para las actividades que ejercen los trabajadores, en razón que la empresa está conformada por pocos trabajadores.
- la comunicación se desarrolla de forma directa, pero a pesar de esto hay muy poco trabajo en equipo, pues cada uno se encarga solamente de su labor y lo único que importa es la finalización rápida de esta.
- En cuanto a la planeación organizacional refleja limitaciones, puesto que no cuenta con estrategias que le permitan encaminarse de una manera más efectiva dentro de un Mercado que cada vez es más competitivo, de tal forma que posibilite el logro de sus objetivos de mediano y largo plazo, con base a una cultura corporativa y una visión lo suficientemente soñadora, pero alcanzable.

El interés principal de proponer un Plan de Mejoramiento para la empresa Creaciones “**Imagen**”, es determinar las acciones de mejora a aplicar, analizar su viabilidad, establecer prioridades en las líneas de actuación, pero principalmente buscar su sostenibilidad.

Por lo que el Plan de Mejoramiento se constituirá operativamente en un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planificada, organizada y sistemática. De tal forma, que este instrumento pueda construir el horizonte de la empresa.

El proyecto de grado, tendrá el siguiente contenido:

En el capítulo I se hace referencia a la introducción del proyecto de grado, considerando el porqué de la investigación, las características más relevantes de la empresa y el interés que representa para la empresa el poner en marcha un plan de mejoramiento.

En el capítulo II se hace referencia al antecedente de la empresa o marco institucional, este contempla aspectos de su historial, así como una breve descripción de su actual portafolio de productos.

En el capítulo III se contempla la estructuración del marco metodológico, a partir del planteamiento del problema, los objetivos, identificación de variables, la justificación del proyecto de grado y la metodología.

En el capítulo IV se hace referencia al marco teórico referencial que sustenta el proyecto de grado.

En el capítulo V se considera el desarrollo del Proyecto de Grado, que involucra el diagnóstico y el plan de mejoramiento por áreas.

En el capítulo VI se cita la bibliografía empleada para la investigación.

En el capítulo VII se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

MARCO INSTITUCIONAL

Creaciones “Imagen” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de lencería para la cocina, que se encuentra ubicada en la calle Chaco N° 1169 – Zona San Luis de la ciudad de La Paz.

La empresa está conformada por tres trabajadores: Rosa Loza de Villarreal, encargada de la función de costura; Cesar Arévalo, a quien le corresponde la labor de corte y su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de mercadeo y distribución de los productos.

2.1. Historia

Martha Arévalo trabajo de promotora a sus 24 años de edad en la empresa la Estrella S.R.L., por el lapso de 4 años, en donde tomo experiencia sobre el manejo y control de productos y control de existencia de productos en almacenes. Con la experiencia adquirida en la empresa, tuvo la oportunidad de desempeñar la función de encargada de pedidos, labor que le permitió la Sra. Martha relacionarse con muchas personas influyentes del medio, entre las cuales estaban; gerentes, administradores, supervisoras y promotoras.

Después de varios años de desempeñarse como promotora, Martha decidió dejar de trabajar pues sus largas horas de trabajo eran agotadoras, toda su jornada laboral era de pie, el trato de sus jefes no era el mejor y el sueldo era muy poco para las obligaciones delegadas que le habían puesto. Martha quería manejar su propio tiempo y sueldo, pues tenía el ejemplo de sus tres hermanos Cesar, Álvaro y Calixto que en ese entonces eran vendedores que viajaban por diferentes regiones del país, buscando nuevos clientes y ventas para sus empresas, sus jornadas eran intensas y no tenían días de descanso, el sueldo servía prácticamente para sobrevivir y mantener a sus hijos, su hermana Wara era la que mejor cargo ocupaba, en ese entonces era cajera en una de las sucursales de Industrias Venado S.A., y también le tocaba responder por sus 4 hijos. Martha tenía una ventaja y era que en ese

entonces era soltera y no tenía ninguna obligación más que responder por ella misma, y decidió crear su propio negocio con ayuda de su hermana Wara, lo que es hoy Creaciones “Imagen”. La razón que motivo a incursionar en este tipo de actividad, fue que evidenció las oportunidades que podría representar la elaboración de productos de lencería de cocina, pues la demanda de éstos siempre ha sido mayor que la cantidad de empresas que los ofrecen.

Martha empezó con un poco capital para su primera producción, pues en ese tiempo su familia era de escasos recursos y con lo único que contaba era con sus pequeños ahorros, sus primeros meses de ventas fueron muy buenos y así mismo sus ganancias, la familia de Martha fue viendo su crecimiento y empezaron a depender de ella, sus ganancias y mucho más empezaron a ser destinados a la alimentación y estudio de sus sobrinos, por tal motivo su negocio no recibió inversión, pero poco a poco su empresa fue consiguiendo una relativa estabilidad, lo que le permitió de alguna manera, soñar como empresaria y en futuro llegar a exportar su producción.

2.2. Productos

Los primeros productos de Creaciones “Imagen” fueron:

- **Coge ollas** → su materia prima es la toalla estampada.
- **Limpiones** → su materia prima es la toalla estampada.
- **Dulce abrigos** → su materia prima es la toalla de un solo fondo.

La cantidad de pedidos era 200 unidades cada mes por cada referencia para varios de los almacenes que estaban funcionando en inmediaciones de los Mercados: Rodríguez, Villa Fátima, Villa Copacabana, Yungas, Miraflores, así como en Centros comerciales y Galerías ubicadas en inmediaciones de la Avenidas: Max Paredes, Tumusla y Huyustus.

Poco a poco cuando la propietaria fue adquiriendo mayor conocimiento en cuanto a lencería se refiere, amplió su portafolio de productos, logrando en la actualidad ofrecer las siguientes referencias:

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	TAMAÑO Largo x ancho en cm	PRECIO DE VENTA EN Bs.
189735	Forro licuadora	1	47 x150	20,40
189736	Forro cubierto	2	28 x 30	17,28
189739	Coge olla	5	16 x 15	35,20
189740	Limpión # 6	6	26 x 26	12,00
189741	Limpión # 7	7	35 x 45	15,50
189742	Delantal	8	71 x 50	55,70
138137	Limpión toalla	9	35 x 45	17,30
89895	Limpión toalla	10	45 x 50	23,70
89897	Coge olla toalla	11	16 x 15	43,80
156341	Limpión nevera	12	26 x 26	8,70
652794	Limpión toalla liso	13	35 x 45	15,30
652795	Limpión toalla liso	14	45 x 50	18,50
653550	Coge olla toalla	15	16 x 15	34,70
652796	Limpión toalla liso	16	15 x 15	27,80
89899	Delantal plástico	17	71 x 50	40,60
57349	Dulce abrigo	18	35 x 50	48,50

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Planteamiento del problema

3.1.1. Situación problemática

La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos hacia diferentes Almacenes de la ciudad de La Paz.

Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos.

La empresa lleva constituida 7 años y ha funcionado empíricamente; en la actualidad no tiene estructuradas las áreas administrativas, producción y mercadeo lo cual se convierte en un obstáculo para su crecimiento y competitividad.

La empresa no maneja inventarios ni ejerce controles de materia prima, producto en proceso y producto terminado, del mismo modo no aplica estrategias de mercadeo en cuanto a precio, distribución, publicidad y ventas.

3.1.2. Formulación del problema

¿Las condiciones en las que actualmente desarrolla sus actividades la empresa Creaciones “Imagen” le permitirá alcanzar en los próximos años niveles expectantes de crecimiento?

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción y mercadeo para la empresa Creaciones” Imagen”.

3.2.2. Objetivos específicos

- Exponer los principales fundamentos teóricos relativos a plan de mejoramiento, producción y mercadeo.
- Realizar diagnóstico de las áreas administrativa, producción y mercadeo de la empresa Creaciones” Imagen”.
- Formular el plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción y mercadeo de la empresa Creaciones” Imagen”.

3.2.3. Identificación de variables

V₁: Plan de mejoramiento

V₂: Áreas administrativa, producción y mercadeo

3.3. Justificación

Los elementos que motivaron el diseño del plan de mejoramiento, son los siguientes:

Justificación metodológica

La motivación hace alusión al uso de las metodologías y técnicas específicas e instrumentos que servirán de aporte para estructurar el problema investigado, problemas similares al investigado y a su aplicación posterior por otros investigadores.

Justificación práctica

Las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés de que, a través de la investigación y la aplicación de los conocimientos adquiridos, se podrá contribuir a solucionar el problema concreto que afecta a la empresa.

Justificación económica

Para la empresa Creaciones “Imagen” es importante estructurar un plan de mejoramiento que le permita crecer ordenadamente a través de sus operaciones administrativas, productivas y de mercadeo, con el propósito de pueda convertirse en una empresa competitiva, a partir de una diversificación de productos con nuevos diseños y otras líneas de productos.

3.4. Metodología

La metodología empleada para abarcar los objetivos del Proyecto de grado es:

Descripción de la empresa. Se realizará entrevistas al gerente y colaboradores con el fin de conocer la empresa y poder contar con las bases para la elaboración del diagnóstico de las áreas funcionales.

Diagnóstico del área administrativa, producción, mercadeo. Se realizará un análisis estructural, entrevistas y observación que permitan conocer el entorno interno y externo en el que actúa la empresa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta posee.

Formulación del plan de mejoramiento. Se realizarán entrevistas y observación a los miembros de la empresa para reconocer los aspectos a mejorar y se formulará el plan de mejoramiento, definiendo las estrategias a ser implementadas.

3.4.1. Métodos

Los métodos empleados son los siguientes:

El **Método inductivo** utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

El **Método analítico/análisis** es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

3.4.2. Técnicas

La técnica se constituye una operación especial para recolectar, procesar y analizar información. Es el medio que se utilizará para recolectar datos y alcanzar los objetivos trazados.

Las técnicas empleadas son las siguientes:

La **observación** es una actividad del ser humano y además es un elemento fundamental para las investigaciones. Permite observar los hechos tal cual como ocurren y sobre todo aquellos que le interesa y considera significativos el investigador. Se emplea básicamente para recolectar datos del comportamiento o conducta del sujeto o grupo de sujetos, hechos o fenómenos.

La **encuesta** consiste en obtener información de fuente directa de los sujetos de estudio, a través de formularios expresamente estructurados que los encuestados llenan por sí mismos.

Es una técnica que persigue conocer la opinión o posición de un sector de la población que es objeto de estudio, respecto de un tema determinado.

La **entrevista** consiste en obtención de información mediante un proceso verbal de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

3.4.3. Tipo de investigación

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables¹. Por lo que el proyecto es descriptivo pues no se limita solo a la presentación de la situación actual de la empresa sino también a la formulación de estrategias conducentes a la mejora del desempeño organizacional.

¹ investigación descriptiva y exploratoria. Procesos [en línea] [S.l.]: 2006 Disponible en Internet: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

3.4.4. Tamaño poblacional

El estudio y elaboración del plan de mejoramiento de la empresa Creaciones “Imagen”, contempla a todas sus instancias, por lo que no se empleará una muestra de la población

3.4.5. Alcance

El espacio y el tiempo sobre el cual se realiza la investigación es:

Alcance Espacial: Específicamente del logro de mejores resultados, en la misma empresa:

- Nombre: Empresa Creaciones “IMAGEN”

Alcance Temporal: El Proyecto de grado contempla como periodo de estudio las gestiones 2018 y 2019.

CAPÍTULO IV MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Área Administrativa

4.1.1.1. Proceso administrativo. Fayol² planteó que el proceso administrativo y sus elementos constitutivos son: la previsión o planeación la cual es el cálculo del porvenir o pronóstico y la preparación del porvenir. La función organización consiste en proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento (materias primas, herramientas, capitales y personal), en donde estos elementos pueden dividirse en organismo material y el organismo social. Para tratarlas se refiere inicialmente a la forma que crece el cuerpo social, que forma toma en diversos niveles de desarrollo, como se ramifican las diversas unidades componentes y que número de niveles jerárquicos está asociado a este crecimiento.

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección, que consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en aras del beneficio de la empresa. Considera que el arte de dirigir se basa tanto en cualidades personales como en el conocimiento de los principios generales de la administración. La coordinación consiste en dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen; es adaptar los medios al objeto. El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin que se puedan reparar y evita su repetición.

4.1.1.2. Principios administrativos. Henry Fayol planteó que los principios de la administración son como un faro, una guía, una luz y son:

² FAYOL, Henry. Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organización [en línea]. [s.l.]: The OD Institute, 1997-1999-2001-2002. Disponible en internet: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>

La división del trabajo. A través de la especialización, las personas pueden llegar a tener un grado mayor de experticia y por lo tanto ser más productivas. El propósito de la división del trabajo es producir más y un mejor trabajo con el mismo esfuerzo. A través de ella se reduce el número de objetos a quienes se debe prestar atención y es reconocido como el mejor medio de hacer uso del trabajo.

Individual y grupal. Sostiene que la división del trabajo no es solamente aplicable al trabajo técnico, sino también a todo otro tipo de trabajo que involucra a un número de personas importante y que a su vez demande habilidades variadas. Sostiene que, aunque las ventajas son reconocidas universalmente y el progreso no puede existir sin el trabajo especializado de maestros y artistas, la división del trabajo puede tener sus límites que tanto la experiencia del gerente como su sentido de proporción debe saber ameritar.

Los superiores tienen la atribución de emitir órdenes asumiendo la responsabilidad inherente a las mismas, y tienen el poder de conseguir obediencia. Fayol realiza una distinción entre la autoridad gerencial que es derivada de la posición, y la autoridad personal del gerente que está compuesta por su inteligencia, experiencia, valores morales, habilidad de conducción, su historia de servicios, entre otros. Hace especial mención al hecho que la autoridad personal es un complemento indispensable para la autoridad gerencial o de posición. El buen gerenciamiento incluye entre otras condiciones la capacidad de aplicar sanciones, lo que no es sencillo, en especial en empresas grandes; y la aplicación de sanciones – y medidas correctivas – se hacen aún más difíciles a medida que uno se mueve hacia arriba en la pirámide organizacional.

Disciplina. Fayol hace mención a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo. La disciplina es el resultado de “acuerdos” entre la empresa y su personal, siendo en muchos casos el resultado de “distintos acuerdos”. Fayol tiene en cuenta un concepto muy importante en cuanto a disciplina que va un paso más allá del concepto de disciplina tomado de una institución militar. En estas instituciones disciplina “constituye la fuerza fundamental de las fuerzas”; Fayol prefiere combinar esta concepción con: “Disciplina es lo que

los Líderes pueden hacer de ella”, que encuentra sus fortalezas en los valores de estos mismos líderes, en la unidad de mando, dejando bien claro que cada trabajador debe tener solamente un jefe evitando todo conflicto en cuanto a instrucciones, colocando en claro que los seres humanos no toleran “doble mando”. Algo similar ocurre cuando no se realiza una demarcación clara de los departamentos y secciones.

Unidad de dirección. Es una condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir.

La remuneración. La paga es un motivador de suma importancia para Fayol, pues a través del estudio de distintos sistemas de remuneración aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración. Lo que un buen gerente debe buscar en relación a la paga es que ésta asegure una remuneración justa; estimule los esfuerzos que están bien direccionados; y no exista una sobrepaga más allá de ciertos límites.

Centralización – Descentralización. Sugiere que el grado de centralización/descentralización depende en gran medida del negocio mismo como también del personal que lo compone. Fayol sugiere que la centralización responde al orden natural; todo organismo tanto animal como social, tiene sensaciones que convergen hacia su cerebro o parte directriz, y de ese cerebro se emanan órdenes a todas las demás partes del organismo que está en movimiento. En las pequeñas empresas sugiere que el mejor sistema se sustenta en una mayor centralización, pero a medida que las empresas crecen en tamaño, esto se complica ya que se hace necesario agregar “intermediarios”. Lo único cierto es que, si la empresa se orienta en darle más autonomía e importancia a los subordinados, entonces la descentralización es el esquema a predominar.

Equidad. “Se refiere a la combinación entre benevolencia y justicia. Estabilidad del personal. Encuentra su sustento en el hecho que es necesario tanto transcurso del tiempo como el dinero para entrenar a las personas a ser buenos gerentes. Fayol sustenta la posición que empresas exitosas tienden a contar con personal gerencial estable. Iniciativa”. Tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es

llamada por Fayol, iniciativa. Espíritu de cuerpo. Los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: “La unión hace la fuerza”. Se puede consolidar a través de la unidad de mando y por otro lado existen dos errores: a. la interpretación incorrecta del “divide y reina” y b. el abuso de las comunicaciones escritas.

4.1.1.3. Liderazgo, motivación y trabajo en equipo. Una de las teorías sobre la motivación más importante fue la teoría de tres necesidades de David McClelland, quien contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas: poder (ejercer influencia y control), asociación (las personas les preocupan mantener buenas relaciones sociales) y logro (poseen un intenso deseo de éxito y un inmenso temor al fracaso).

Otra teoría importante que va de la mano con la teoría de las relaciones humanas es la de Kurt Lewin³, que plantea alrededor de los años treinta, la dinámica de grupos, consistente en que los grupos se componen de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales.

En lo que a teorías de liderazgo se refiere se encuentra a Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, quienes propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Ésta sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

4.1.2. Área de mercadeo. Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60’s. El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50’s por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70’s.

³ KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. Bogotá 2002. McGrawhill. p 255.

El concepto de las cuatro P fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición.

El concepto de la mezcla de mercadeo tuvo sin embargo otros antecedentes: en los años 50's en Europa, los investigadores de la que se denominó la Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercadeo que hoy se conoce, basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz⁴ que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

La mezcla de mercadeo se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor, las cuales son: producto, precio, plaza y promoción.

4.1.3. Área de producción. Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente interno y externo. "Un proceso se reconoce si tiene definidos y establecidos: los objetivos, el responsable, el alcance, los insumos, los productos, los recursos, la duración y la capacidad"⁵.

Tipos de procesos.

Los procesos de proyectos corresponden a una serie de pasos diseñados para elaborar un único producto, en donde hay gran variedad de interdependencia de actividades. Se utilizan los diagramas en redes y personal especializado.

⁴ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc grawhill.p 332.

⁵ AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Incontec. 4 ed. Bogotá 2007. Mc Graw Hill. p 380.

Los procesos de taller están relacionados con el desarrollo personalizado de cada producto o servicio, volúmenes de producción bajos, poca automatización, producción según especificaciones individuales y usualmente no siguen la misma secuencia de las actividades.

Proceso discontinuo corresponde a actividades no necesariamente secuenciales y uniformidad de productos, tamaño de lote mayor, estrecha relación entre tareas necesarias y no cuenta con un uso eficaz de la cadena de montaje.

Proceso de producción en línea es donde se desarrollan secuencialidad y estandarización de actividades, hay altos volúmenes de producción, alta especialización en la mano de obra, uniformidad de productos y eficacia en la cadena de montajes.

Los procesos en células son equipos nucleares que desarrollan y mejoran un proceso y parte de él, conjugan procesos en línea, altos volúmenes de producción y alta estandarización de productos y actividades.

Procesos continuos son automáticos de desarrollo permanente, altos volúmenes de producción, alta estandarización de productos, son altamente automatizados con poca mano de obra y estandarización de actividades.

“En cuanto a la terminología empleada en el análisis de procesos, se encuentra el tiempo del ciclo, que es el tiempo de terminación de unidades sucesivas y la frecuencia en que una unidad es terminada; el cuello de botella es el factor productivo que limita la capacidad del proceso”, usualmente es la actividad con mayor tiempo de ciclo; el tiempo muerto es el espacio de tiempo en que no se está realizando un trabajo útil para el proceso, el cual puede ser de un trabajador o una maquina; el tiempo de respuesta de manufactura por su parte es el tiempo transcurrido entre la entrada de una materia prima, su procesamiento, inventarios y demás hasta su salida.

Lo anterior está asociado al balance de un proceso, que implica que todas las actividades que lo componen se pueden desarrollar en el mismo ciclo de tiempo.

“En cuanto al tamaño del lote se puede decir que es el número de productos iguales que un proceso puede generar de manera consecutiva y el tiempo de preparación es

el que corresponde al tiempo de ajustar las maquinas, herramientas e instruir al personal antes de iniciar un proceso específico de un producto o servicio”⁶.

Costos de acuerdo a la función que cumplen. El costo de producción es el que permite obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación; el costo de comercialización es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes; el costo de administración es el necesario para la gestión del negocio; el costo de financiación es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio.

Costos según su grado de variabilidad. El costo fijo es aquel cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender".

Costos según su asignación. Los costos directos son aquellos que se asignan directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables, los costos indirectos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto.

Costos según su comportamiento. El costo variable unitario es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado; el costo variable total es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período.

⁶ DEL CAMPO. Pedro. Gestión de operaciones administración en la cadena de abastecimiento [en línea] [s.l.] : abril 4 2003 Disponible en Internet: [http:// F:\ANTEPROYECTO\Gestión Procesos.ppt](http://F:\ANTEPROYECTO\Gestión Procesos.ppt)

Costo fijo unitario. Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados; y el costo total es la suma del costo variable más el costo fijo”⁷.

4.2. Marco conceptual

Para un óptimo desarrollo del proyecto de investigación, es necesario tener en cuenta términos como:

4.2.1. Estructura organizacional. “Corresponde a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa”.⁸

La empresa Creaciones “Imagen” no cuenta con una buena estructura, por tal motivo en este proyecto se le diseñara.

A pesar de que la empresa está constituida por pocos trabajadores, ninguno de ellos tiene claro cuál es su cargo y las actividades respectivas a este, lo cual causa desorden, confusión y pérdida de tiempo. Los siguientes términos serán de gran aporte para la empresa:

4.2.2. Especialización del trabajo. “Descripción del grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas”.⁹

4.2.3. Departamentalización. Una vez las tareas se dividen deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes puedan ser coordinadas.

4.2.4. Cadena de mando. Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.¹⁰

⁷ Costos. [en línea] Guatemala: 2007. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>

⁸ DAVILA L DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill 2001. p 115.

⁹ SERNA. GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 9 ed. Argentina, 2005. 450 p.

¹⁰ KOONTZ, Harol y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. México, McGraw Hill 2002.p 182

4.2.5. Amplitud de control. Es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.

4.2.6. Centralización. “Describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización”.¹¹

Creaciones “imagen” es una empresa que tiene gran oportunidad en el mercado tanto nacional como internacional, con este proyecto se le construirá muchas oportunidades y grandes bases para su futuro, en donde podrá contar con un gran diseño que garantizará su solidez y productividad frente a la competencia. Para esto se tendrá que contar con:

- **Formalización.** Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y los procedimientos guían el comportamiento de los empleados.
- **Centro operativo.** “Que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización”.¹²
- **Personal de apoyo.** “Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización”.¹³

Planeación organizacional. La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Es una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada

¹¹ HERRERA. VALDEZ. Clemente. Delegación, descentralización y Centralización. [en línea]. [S.l.] 2009. disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/delegacion-descentralizacion-y-centralizacion-administrativa.htm>.

¹² GONZALES. carlós, El futuro de los Negocios. 10 ed. México: Thompson, 2006. p 150.

¹³ La estructura empresarial. [en línea] Bogotá: GURU 2002. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

4.2.7. Método DOFA. es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. “El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover”.¹⁴

Con el método DOFA se encontrarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Creaciones “Imagen”, el cual ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, y si no lo está ayudara a crear las estrategias para afrontarlo.

Para que una empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos necesita no solo de una dirección, sino también de un buen personal el cual realice y coopere muy bien con las actividades de la empresa, para que esto se cumpla hay que brindarle al personal todo el apoyo y la estabilidad necesaria, Los siguientes términos serán de gran ayuda para el plan de mejoramiento que se le propondrá a la empresa Creaciones “Imagen”

4.2.8. Liderazgo. El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.¹⁵

4.2.9. Líder. Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida en llevar adelante la misión del proyecto

¹⁴ SERNA. Humberto. Gerencia estratégica.9 ed. Bogotá: 3 editores 2005. P 140.

¹⁵ Ibid., p 166.

4.2.10. Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.

4.2.11. Motivación. “La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.¹⁶

4.2.12. Organigrama. “Es una representación gráfica de una organización, revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad”.¹⁷

Creaciones “Imagen” para ser una gran competidora necesita fortalecer su mix de mercadeo en donde tener claros estos términos será de gran ayuda.

4.2.13. Producto. Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

4.2.14. Precio. “Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio”.¹⁸

4.2.15. Plaza. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

4.2.16. Promoción. “Consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio”.¹⁹

¹⁶ GONZALES. carlos, El futuro de los Negocios. 10 ed. México: Thompson 2006.p 88.

¹⁷ DAVILA DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Argentina: Mc Graw Hill 2001,p 189.

¹⁸ GUIDA, Martin. Diccionario de mercadeo Internacional. 9 ed. Bogotá: Pearson, 2006. p 256.

¹⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. México: 3 editores, 2011, p 75.

4.2.17. Proceso. “Consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc”²⁰

4.2.18. Proceso clave. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

4.2.19. Subprocesos. Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.²¹

4.2.20. Procedimiento. Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

4.2.21. Actividad. “Es la suma de tareas; normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso que normalmente se desarrolla en un departamento o función”.²²

²⁰ AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Incontec. 4 ed. Costa Rica: McGraw hill, 2007. p 89.

²¹ CHASE, James. Administración de producción y operaciones.10 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2008. p 220.

²² COGGINS, Clemency. Administración de Operaciones. 11 ed. Argentina: Pearson, 2007. p 288.

4.3 Marco legal

Ley N° 947, 11 de mayo de 2017 – “Ley de Micro y Pequeña Empresa”

La ley de micro y pequeña empresa tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas empresas, estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la producción de bienes producidos por las Micro y Pequeñas Empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas orientadas a mejorar la calidad de vida y el buen vivir.

La presente Ley se aplica a las Micro y Pequeñas Empresas Productivas en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.

Decreto Supremo 3567, 24 de mayo de 2018 “Reglamento a la ley de la Micro y Pequeña Empresa”

El presente Decreto Supremo tiene por objeto reglamentar la Ley N° 947, de 11 de mayo de 2017, de Micro y Pequeñas Empresas, así como establecer la clasificación del tamaño de empresas. El presente Reglamento se aplicará a las Micro y Pequeñas Empresas productivas.

Ley 306, 8 de noviembre de 2012 “Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal”

La presente Ley tiene por objeto reconocer, proteger, fomentar, promover y promocionar el desarrollo sostenible de la actividad del sector artesanal, en todas sus expresiones, propias de cada lugar.

La presente Ley se aplicará a toda actividad artesanal desarrollada en el territorio nacional, la misma que podrá ser realizada en talleres permanentes o móviles, complejos artesanales, ámbitos comunitarios y familiares indígena originario campesinos urbanos y rurales, o cualquier lugar de trabajo reconocido bajo las características y formas de organización social señaladas por la presente Ley.

El nivel central del Estado, los Gobiernos Autónomos Departamentales, Regionales, Municipales e Indígena Originario Campesinos, quedan encargados de la aplicación

de la presente Ley.

Código de Comercio, Decreto Ley N° 14749

El Código de Comercio hace referencia a quienes pueden clasificarse como comerciantes y que actos son comerciales y que actos no lo son: en el artículo 5, numeral 1 indica los siguiente:

Pueden ser comerciantes:

- 1) Las personas naturales con capacidad para contratar y obligarse, y
- 2) Las personas jurídicas constituidas en sociedades comerciales. Las sociedades comerciales con domicilio principal en el exterior y establecidas con sujeción a sus leyes, quedan sometidas a las disposiciones de este Código y demás leyes relativas para operar válidamente en Bolivia.

Ley de Reforma Tributaria N° 843

De acuerdo al tipo de persona, natural o jurídica y a la actividad a que se dedique la misma, esta será sujeto pasible de pago de impuestos.

El impuesto que corresponda que se aplique se encuentra detallado en la Ley No. 843, Ley de Reforma Tributaria.

“ARTICULO 3°. Son sujetos pasivos del impuesto quienes:

- a) En forma habitual se dediquen a la venta de bienes muebles
- b) Realicen en nombre propio, pero por cuenta de terceros venta de bienes muebles;
- c) Realicen a nombre propio importaciones definitivas
- d) Realicen obras o presten servicios o efectúen prestaciones de cualquier naturaleza
- e) Alquilen bienes muebles y/o inmuebles;
- f) Realicen operaciones de arrendamiento financiero con bienes muebles.

Adquirido el carácter de sujeto pasivo del impuesto, serán objeto del gravamen todas las ventas de bienes muebles relacionadas con la actividad determinante de la condición de sujeto pasivo, cualquiera fuere el carácter, la naturaleza o el uso de dichos bienes.

Ley General del Trabajo

La ley general del trabajo refiere a los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, como lo indican los siguientes artículos:

Artículo 1º

La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan.

Artículo 4º

Los derechos que esta Ley reconoce a los trabajadores son irrenunciables, y será nula cualquier convención en contrario.

Artículo 13º

Ley de 8 de diciembre de 1942. Art. 1º Mientras el Congreso Nacional estudie el Código de Trabajo, se eleva a categoría de ley el D.S. de 24 de mayo de 1939, con las siguientes modificaciones: El Art. 13 de la Ley dirá: Cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado independientemente del desahucio, a indemnizarle por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajo continuo; y si los servicios no alcanzaren a un año, en forma proporcional a los meses trabajados descontando los tres primeros meses que se reputan de prueba excepto en los contratos de trabajo por tiempo determinado que no sufrirán ningún descuento de tiempo.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO

5.1. DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA

5.1.1. AREA ADMINISTRATIVA

A continuación, se presentará el diagnóstico en el área administrativa, realizado como la ayuda de la empresaria, así como las estrategias que se recomiendan.

5.1.2. DIAGNÓSTICO

La empresa creaciones “**Imagen**” en cuanto a la planeación organizacional no se encuentra sólida y definida puesto que no cuenta con una buena estrategia, la cual haga referencia al logro de objetivos los cuales encaminen y le den dirección a la organización.

La empresa en cuanto a su misión está clara pero no está difundida, no se encuentra estructurada ni está clara para sus trabajadores, lo que es poco apropiado para llevar una buena calidad de vida empresarial ya que esta tiene que ser consecuente con sus principios y valores, la visión empresarial de Creaciones “**Imagen**”, no está definida, solo cuenta con una idea muy general y abstracta que es la de poder llegar a ser una empresa más grande y muy reconocida, tampoco cuenta con una buena dirección que permita guiar sus actividades.

La empresa cuenta con pocos objetivos, sin embargo, desea incrementar sus productos e ingresar en nuevos mercados, ampliar sus clientes y crecer como una empresa dedicada al diseño y producción de lencería para la cocina. Para poder cumplir estos objetivos necesita crear estrategias para hacer realidad, mantener y soportar cada objetivo.

A pesar de que cada uno de los trabajadores de Creaciones “**Imagen**” son personas de bien, honestas, respetuosas y responsables, la empresa no tiene claro sus principios a desarrollar ni a ejecutar en sus funciones.

Referente a la función organización, la empresa no cuenta con una buena estructura es decir no tiene definido un organigrama en donde hay división de cargos o trabajo, en cuanto al manual de funciones no lo tienen implantado ni escrito pues a pesar de que tiene pocos trabajadores ninguno tiene muy clara su función a desempeñar pues no siempre hacen lo mismo, pueden tener más claro los procedimientos pero ninguno realiza las actividades de la misma forma a pesar de que todos llegan al mismo final.

En cuanto al liderazgo, Martha es la única que maneja su actitud frente a su personal; que siempre es de colaboración, enseñanza y ante todo siempre los

guía para que puedan desempeñar bien sus labores. No existe incentivos de motivación para las actividades que ejercen los trabajadores, por lo que la empresa está conformada por pocos trabajadores, donde la comunicación es más fácil y muy directa, pero a pesar de esto hay muy poco trabajo en equipo pues cada uno se encarga solamente de su labor y lo único que importa es la finalización rápida de ésta.

Creaciones “**Imagen**” no cuenta con estrategias, ni metas, mucho menos tiene un plan de acción para operar. No utiliza herramientas de control ni formatos, ni tablas.

5.1.3. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantea las siguientes estrategias, para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, pensando principalmente en la construcción de su horizonte:

- Obtener el compromiso de la alta dirección, ya que el plan de mejoramiento debe empezar desde los altos directivos, puesto que son los encargados de darle la fuerza y el compromiso a este proceso.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Determinar la planeación de la empresa que abarca la misión, visión, políticas, valores, principios y objetivos.
- Planear las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos.
- Crear el organigrama de la empresa.
- Para que la empresa se maneje con mayor orden, diseñar el manual de funciones para cada cargo.
- Analizar y pronosticar la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados.
- Definir un proceso para la selección del personal.
- Crear mecanismos de participación para los empleados.
- Implantar planes de incentivos para los empleados en donde se trata de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales y organizacionales.
- Crear material de comunicación entre el personal.

- Introducir estrategias de trabajo en equipo.
- Realizar conferencias sobre el tema del liderazgo.
- Desarrollar formatos para la evaluación de desempeño y para las compras de materia prima.
- Realizar planes de acción y estrategias para el DOFA.
- Crear y agregar más cargos en la organización.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Establecer políticas y procedimientos de recursos humanos.

5.1.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En este punto se presentan los desarrollos de algunas estrategias propuestas:

5.1.4.1. Misión y Visión

- **Misión:** Creaciones “**Imagen**” diseña y confecciona artículos de lencería para la cocina de la más alta calidad y diversidad de estilos, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- **Visión:** En cinco años nos vemos con un buen posicionamiento regional y nacional, con altos niveles de productividad y rentabilidad, por ende, más competitiva y agresiva en los mercados donde actúe, buscando siempre la calidad y un mejoramiento continuo para sus productos.

5.1.4.2. Políticas

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Realizar todos los procesos y actividades con calidad.
- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Seleccionar los proveedores con las características necesarias requeridas para la empresa.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Fomentar el trabajo en equipo.

- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7:00 am. a 12 pm. y de 14:00 pm. a 17:00 pm.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

5.1.4.3. Valores. Los valores que guían las acciones en Creaciones “Imagen” son:

- **Lealtad:** trabajar siempre lo mejor posible con lo que se ha comprometido aun en circunstancias cambiantes.
- **Honradez:** actuar siempre de forma justa, recta e integra
- **Responsabilidad:** cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, asumir la responsabilidad de sus propios actos.
- **Respeto:** Aceptar a los compañeros tal y como son, aceptar y comprender su forma de pensar y actuar aunque no sea igual a la nuestra.
- **Honestidad:** actuar con conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que se hace.

5.1.4.4. Principios. Los principios éticos que regirán la conducta o el pensamiento del personal en Creaciones “Imagen” son:

- **Eficacia:** Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos
- **Eficiencia:** Trabajar con la mejor utilización en los recursos, para obtener mejores utilidades y ganancias.
- **Buena fe:** Actuar con rectitud y honradez.
- **Transparencia:** actuar con sinceridad y honradez.
- **Calidad:** calidad como cultura, como norma de vida, con compromiso y obligación permanente de todos los miembros de Creaciones “Imagen”.

5.1.4.5. Objetivos. Los objetivos planteados de acuerdo a la situación actual de la organización son:

- Formalizar la empresa en lo concerniente a pago de salarios justos y prestaciones sociales a los integrantes de la organización.

- Lograr la capitalización de la empresa año a año con el fin de aumentar la cobertura en el mercado.
- Mejorar la maquinaria y equipo para conseguir una mayor productividad.
- Incrementar la participación en el mercado a nivel local y regional (La Paz y Cochabamba y Santa Cruz).
- Aumentar la producción con el fin de ampliar la oferta en los diferentes almacenes de cadena y así incrementar las utilidades.

Cuadro 1. Análisis y matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversificación en el mercado de nuevos productos	Saturación en el Mercado
Desarrollo tecnológico en maquinaria	Aumentos de precios de las materias primas
Iniciar búsqueda de mercados	Problemas tecnológicos
Variedad de proveedores	Integraciones verticales hacia atrás de la competencia
Mejor posición financiera	Competidores entrantes con productos de bajo costo
FORTALEZA	DEBILIDADES
Productos de buena calidad	Dificultades y deudas financieras
Personal capacitado y competente	Grandes inventarios del producto
Algunos de sus productos son únicos	Sus productos no manejan un valor agregado
Se innovan constantemente los productos	No tiene buena capacidad para una gran producción
Buenas relaciones comerciales	No tiene clara dirección estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Demanda de productos diferenciados	Saturación en el Mercado
	Variedad de proveedores	Variación en los precios de las materias primas
	Poder adquisitivo de los clientes	Competidores entrantes con productos a bajo costo
	Desarrollo tecnológico en maquinaria	Integración vertical hacia atrás, pues algunos productores están estampando la tela
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS		
Productos de buena calidad	F1 O1, O2: Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente	F1 A1, A3: Realizar estrategias publicitarias destacando las mejoras realizadas a los productos.
Personal capacitado y competente	F2 O1: Diseñar un plan de ventas y ampliación de clientes	F3 A2, A4: Efectuar alianzas con proveedores respecto a descuentos por volumen de compras.
Existen buenas relaciones comerciales	F3 O3: Aprovechar las relaciones comerciales para incrementar las ventas mediante la apertura de nuevos mercados	F1, F4, A1, A3, A4: Establecer relaciones con otros clientes mostrando la variedad y calidad de los productos.
Se innovan constantemente los productos	F4 O1, O4: Realizar estrategias publicitarias destacando las mejoras realizadas a los productos	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Dificultades y deudas financieras	D1 O1: Realizar estrategias publicitarias para aumentar ventas y así obtener mejores ganancias	D1 A1: Aumentar las ventas a través de promociones y publicidad y así mejorar los indicadores financieros de la empresa.
Grandes inventarios del producto	D2 O3: Abrir nuevos mercados para así disminuir los inventarios y aumentar por ende, las ventas.	D2 A3: Rotar los inventarios para mejorar la liquidez de la empresa.
La empresa no tiene una clara dirección estratégica	D3 O1, O2: Diseñar la planeación estratégica de la empresa con el fin de ejecutar estrategias tendientes a fortalecer las relaciones con sus grupos de interés.	D4 A3: Aumentar la capacidad de producción de la empresa invirtiendo en maquinaria y así producir a menor costo.
La capacidad de producción es limitada	D4 O4: Invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.	D5 A1, A3, A4: Realizar estrategias publicitarias destacando la calidad de los productos y la trayectoria de la empresa en el mercado.

5.1.4.6. Estrategias/ plan de acción.

Cuadro 2.

Estrategia: desarrollar nuevos productos acordes con las necesidades del cliente.

TAREAS	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar encuestas a los clientes, en los puntos de ventas sobre sus nuevas necesidades y preferencias.	Abril y mayo 2021	Papelería: Bs.150.- Horas (30) Bs. 3.500.-	Gerente de ventas
T2: Analizar la información recopilada del estudio de mercados.	Junio 2021	Horas (6) Bs.8.500.-	Gerente de ventas
T3: Cotizar el costo de la nueva producción.	Agosto 2021	Horas (7) Bs. 29.343.-	Gerente administrativo
T4: Cambios y reformas de producción.	Septiembre 2021	Bs. 35.000	Gerente administrativo

Cuadro 3.

Estrategia: realizar estrategias publicitarias destacando las bondades de los productos.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Contratar a una agencia que determine el medio adecuado para que la empresa realice su publicidad/promoción.	Enero 2022	Bs. 7.800.-	Gerente administrativa .
T2: Analizar las recomendaciones sugeridas por la entidad contratada.	Febrero 2022	Bs. 7.000.-	Gerente administrativa .
T3: Escoger el medio a través del cual se realizarán las campañas.	Febrero 2022	Horas (3)	Gerente administrativa .

Cuadro 4.

Estrategia: Abrir nuevos mercados para incrementar utilidades.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar una lista preliminar de clientes potenciales.	Julio 2021	Horas (8)	Gerente administrativo
T2: Solicitar las citas a los clientes escogidos.	Agosto 2021	Horas (5) Bs. 6.695	Gerente administrativo
T3: Realizar las visitas gestionadas.	Septiembre 2021	Horas (7) Bs. 15.621	Gerente administrativo
T4: Gestionar las ventas realizadas.	Diciembre 2021	Horas (8) Bs. 18.000.-	Gerente administrativo

Cuadro 5.

Estrategia: Invertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.

TAREAS	TIEMPO DE INICIO	RECURSOS	RESPONSABLE
T1: Realizar una lista preliminar de bancos potenciales para adquirir un préstamo.	Febrero 2022	Horas (3)	Gerente administrativa
T2: Visitar a los bancos escogidos.	Febrero 2022	Horas (7)	Gerente Mercadeo.
T3: Gestionar el préstamo en la mejor opción para maquinaria.	Marzo 2022	Bs. 30.000.-	Gerente Mercadeo.
T4: Realizar las campañas de publicidad y/o promoción.	Marzo 2022	Bs. 12.000	Gerente de ventas.

Cuadro 6.

Detalle de inversión en activos y materia prima

DETALLE DE INVERSIÓN				
ACTIVO FIJO	AREA DE ASIGNACION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs)	IMPORTE TOTAL
Equipo de Producción				
Maquina Recta	Producción	2	Bs2.700,00	Bs5.400,00
Maquila O ver Rock	Producción	2	Bs3.000,00	Bs6.000,00
Mesa de corte	Producción	1	Bs2.000,00	Bs2.000,00
Equipo de oficina				
Muebles y enseres de oficina	Recepción			Bs1.800,00
Otras Herramientas				
Utensilios varios	Producción			Bs855,00
TOTAL, ACTIVO FIJO				Bs16.055,00
MATERIA PRIMA VARIABLE				
Tela	Producción	5	Bs1.800,00	Bs9.000,00
Fibra laminada	Producción	50	Bs50,00	Bs2.500,00
Rivet	Producción	25	Bs50,00	Bs1.250,00
Tizas sastre	Producción	100	Bs2,00	Bs200,00
Hilo industrial	Producción	48	Bs6,00	Bs288,00
Empaques	Producción	1	Bs50,00	Bs50,00
TOTAL MATERIA PRIMA				Bs13.288,00
TOTALES				Bs29.343,00

Este cuadro detalla toda la inversión que se va ejecutar en cuanto a equipo de producción, equipo de oficina que consta de escritorio, silla, telefonía y archivo, otras herramientas que son los reglas, tijeras y metros y material para la nueva producción.

Cuadro 7.
Detalle de costos

COSTOS DE TALLER	
MANO DE OBRA	
DIRECTA	Bs 14.674,00
INDIRECTA	Bs 480,00
COSTOS FIJOS	
COSTOS INDIRECTOS	Bs 208,67
MOVILIDAD	Bs 250,00
DEPRECIACION	Bs 1.855,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
ADMINISTRATIVOS	Bs 27.560,00
TOTAL, COSTOS DE TALLER	Bs 45.027,67

Este cuadro detalla los costos de taller en la mano de obra directa que abarca los salarios de la mano de obra directa de los nuevos trabajadores, la mano de obra indirecta hace referencias a los trabajadores que no están relacionados directamente con el proceso de producción como el transportista.

Los costos indirectos abarcan cuchillas, tizas, agujas, mantenimiento de maquinaria, afilado de tijeras y otro accesorio.

La movilidad abarca a la gasolina o uso de algún medio de transporte para transportar los productos y la depreciación de los activos fijos que son de manera mensual.

Los gastos administrativos hacen referencia al personal administrativo de gerente administrativo y el de ventas.

Cuadro 8
Cuadro de resumen de costos

TOTAL, ESTRUCTURA DE COSTOS	
COSTO DE TALLER	Bs 44.667,67
COSTOS DE NUEVA MAQUINARIA	Bs 29.343,00
TOTAL	Bs 74.010,67

El cuadro muestra los totales del costo de inversión en activos y costos de taller.

Cuadro 9

Cuadro de Amortización

BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Valor del préstamo	50.000,00
TNA (30/360)	7%
Años	3
Frecuencia de Pago	Mensual
Interés equivalente	0,583%
No de pagos por año	12
No Total de Cuotas	36

Resumen:

Valor préstamo	<i>Bs50.000,00</i>
Suma de Cuotas	<i>Bs55.578,77</i>
Suma de Interés	<i>Bs5.578,77</i>

Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				Bs50.000,00
1	Bs1.543,85	Bs 291,67	Bs 1.252,19	Bs 48.747,81
2	Bs1.543,85	Bs 284,36	Bs 1.259,49	Bs 47.488,32
3	Bs1.543,85	Bs 277,02	Bs 1.266,84	Bs 46.221,48
4	Bs1.543,85	Bs 269,63	Bs 1.274,23	Bs 44.947,25
5	Bs1.543,85	Bs 262,19	Bs 1.281,66	Bs 43.665,59
6	Bs1.543,85	Bs 254,72	Bs 1.289,14	Bs 42.376,45
7	Bs1.543,85	Bs 247,20	Bs 1.296,66	Bs 41.079,79
8	Bs1.543,85	Bs 239,63	Bs 1.304,22	Bs 39.775,57
9	Bs1.543,85	Bs 232,02	Bs 1.311,83	Bs 38.463,74
10	Bs1.543,85	Bs 224,37	Bs 1.319,48	Bs 37.144,25
11	Bs1.543,85	Bs 216,67	Bs 1.327,18	Bs 35.817,07
12	Bs1.543,85	Bs 208,93	Bs 1.334,92	Bs 34.482,15
13	Bs1.543,85	Bs 201,15	Bs 1.342,71	Bs 33.139,44
14	Bs1.543,85	Bs 193,31	Bs 1.350,54	Bs 31.788,90
15	Bs1.543,85	Bs 185,44	Bs 1.358,42	Bs 30.430,48
16	Bs1.543,85	Bs 177,51	Bs 1.366,34	Bs 29.064,14

17	Bs1.543,85	Bs	169,54	Bs	1.374,31	Bs	27.689,82
18	Bs1.543,85	Bs	161,52	Bs	1.382,33	Bs	26.307,49
19	Bs1.543,85	Bs	153,46	Bs	1.390,39	Bs	24.917,10
20	Bs1.543,85	Bs	145,35	Bs	1.398,51	Bs	23.518,59
21	Bs1.543,85	Bs	137,19	Bs	1.406,66	Bs	22.111,93
22	Bs1.543,85	Bs	128,99	Bs	1.414,87	Bs	20.697,06
23	Bs1.543,85	Bs	120,73	Bs	1.423,12	Bs	19.273,94
24	Bs1.543,85	Bs	112,43	Bs	1.431,42	Bs	17.842,52
25	Bs1.543,85	Bs	104,08	Bs	1.439,77	Bs	16.402,74
26	Bs1.543,85	Bs	95,68	Bs	1.448,17	Bs	14.954,57
27	Bs1.543,85	Bs	87,23	Bs	1.456,62	Bs	13.497,95
28	Bs1.543,85	Bs	78,74	Bs	1.465,12	Bs	12.032,83
29	Bs1.543,85	Bs	70,19	Bs	1.473,66	Bs	10.559,17
30	Bs1.543,85	Bs	61,60	Bs	1.482,26	Bs	9.076,91
31	Bs1.543,85	Bs	52,95	Bs	1.490,91	Bs	7.586,00
32	Bs1.543,85	Bs	44,25	Bs	1.499,60	Bs	6.086,40
33	Bs1.543,85	Bs	35,50	Bs	1.508,35	Bs	4.578,05
34	Bs1.543,85	Bs	26,71	Bs	1.517,15	Bs	3.060,90
35	Bs1.543,85	Bs	17,86	Bs	1.526,00	Bs	1.534,90
36	Bs1.543,85	Bs	8,95	Bs	1.534,90	Bs	0,00

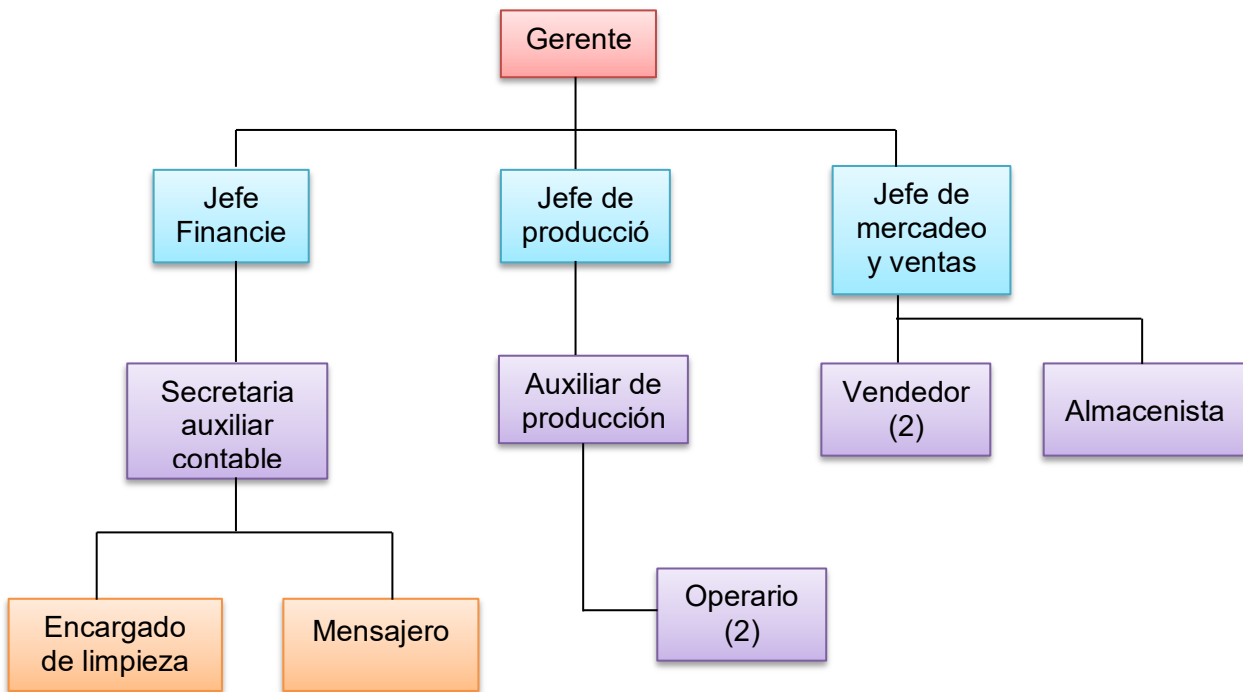
Se visito diferentes Entidades Financieras como el Banco Fie, Banco Económico y Banco Unión, se consideró como la mejor opción el Banco de Desarrollo Productivo el mismo que se refleja a través de su cuadro de amortización que otorgara un préstamo de Bs. 50.000 por un tiempo de 3 años con una tasa de interés del 7%.

5.1.4.7. Organigrama. Creaciones “Imagen” contará con un organigrama de tipo horizontal, que permitirá facilitar algunos aspectos como la agilidad en la toma de decisiones, líneas de comunicación directas, niveles de autoridad y responsabilidad definidos, asignación de recursos de manera coherente, grados de centralización y descentralización establecidos y delimitación de la unidad de mando organizacional.

A continuación, se presenta el organigrama proyectado, estructura que entraría a operar en el mediano plazo y que constaría de un Gerente, un contador, un jefe de producción, un jefe de mercadeo y ventas, un auxiliar de producción, otro vendedor, otro operario, un almacenista, un mensajero y una encargada de limpieza(aseadora).

Gráfico 1.

Organigrama proyectado para la empresa Creaciones “Imagen”.



5.1.4.8. Perfil de cargos y manual de funciones. Se describen a continuación las características de los cargos que permitirán desarrollar las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa Creaciones “imagen”, tanto en el corto como en el mediano plazo.

Nombre del Cargo: Gerente

Propósito principal

Representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Funciones: Definir estrategias corporativas, elaborar el plan de inversiones, autorizar inversiones, aprobación de presupuestos, manejo de las acciones corporativas, conseguir préstamos, contratar personal, dirigir el personal, estimular al personal, análisis de puestos de trabajo, selección y vinculación de trabajadores, asignación de funciones, atención a las necesidades del personal, capacitación y motivación del personal, planeación y dirección del trabajo, elaboración de presupuestos.

Responsabilidad: Es responsable por el logro de los objetivos propuestos respecto a la salud financiera de la empresa, participación, capacitación y motivación del personal, así como del buen manejo de los recursos y del crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

Personas a Cargo: Contador, jefe de producción y jefe de mercadeo y ventas

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Conocimientos en administración y ventas, en sistemas inglés.

Experiencia: 2 años.

Nombre del Cargo: Jefe Financiero

Propósito principal

Mantener oportuna y correcta la aplicación del sistema contable y presupuestal. Mantener en forma eficiente la programación y pago de los egresos, así como la respectiva creación de pasivos.

Funciones: supervisor de las finanzas de la empresa; elaboración de presupuestos

Responsabilidad: Es el encargado de velar por la salud financiera de la

empresa y de que siempre se destinen bien sus utilidades y ganancias.

Personas a Cargo: secretaria auxiliar contable

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Profesional en Contaduría Pública.

Experiencia: 3 años (mínimo).

Nombre del Cargo: **Secretaria Auxiliar Contable**

Propósito principal

Realizar una descripción detallada de las funciones del cargo auxiliar contable.

Funciones: facturación; pagar cuentas; contestar el teléfono; archivar; registro de cuentas; recepción de papelería.

Responsabilidad: es responsable de que el Contador siempre efectúe bien su trabajo.

Personas a Cargo: Mensajero y aseo

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Conocimientos en contabilidad, buenas relaciones personales y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años.

Nombre del Cargo: **Encargada de limpieza**

Propósito principal

Mantener limpio y en orden la empresa y proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes.

Funciones: limpieza de baños; limpieza de esclusas; limpieza de pisos y ventanas.

Responsabilidad: Es la encargada de mantener en buen estado el lugar de trabajo tanto de oficina como de producción.

Personas a Cargo: Ninguna

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: **Jefe de Producción Propósito principal**

Llevar a cabo un control a todo el personal sobre la producción que genera la empresa.

Funciones: compras de materia prima y material de empaque; manejo del personal de producción; inventario de equipos; desarrollo de productos nuevos.

Responsabilidad: Es el encargado de velar por el cumplimiento de las ordenes de pedidos.

Personas a Cargo: Auxiliar de producción

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Tecnólogo o ingeniero de Alimentos y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 2 años

Nombre del Cargo: **Auxiliar de Producción**

Funciones: manejo del personal de producción; control de calidad de materia prima; material de empaque y producto terminado; inventario de materia prima y material de empaque.

Personas a Cargo: Personal de producción

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Tecnólogo o estudiante en alimentos y conocimientos en sistemas.

Experiencia: No requerida

Nombre del Cargo: Operario **Propósito principal**

Manejar unas buenas competencias en cuanto a la rapidez y a la calidad en la fabricación del producto.

Funciones: producir producto; empaçar producto; limpieza y desinfección de áreas de producción y equipos.

Responsabilidad: Es el encargado de manejar un buen tiempo en producción para así ser más eficiente y productivo.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller

Experiencia: confección en textiles

Nombre del Cargo: Jefe de Mercadeo y Ventas

Propósito principal.

Tiene encomendada la venta de los productos o servicios de Creaciones "Imagen".

Funciones: políticas de ventas; investigación de mercado; análisis de la competencia; inventario de producto terminado; planeación de mercado.

Responsabilidad: Es el encargado de aumentar y sostener las ventas de la empresa.

Personas a Cargo: Vendedores y almacenista

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Técnico en mercadeo y ventas y conocimientos en sistemas.

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: Vendedor

Propósito principal

Tiene encomendada la venta de los productos o servicios de la compañía.

Funciones: planeación y visita de clientes; cumplir con la cuota de ventas; tomar pedidos;

Responsabilidad: Es el encargado de aumentar los canales y abrir las ventas en el sector.

Retroalimentación del mercado.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller, fluidez verbal, conocimientos básicos en técnicas de ventas, capacidad de persuasión.

Experiencia: 1 año

Nombre del Cargo: Almacenista

Propósito Principal

Guardar en la bodega los insumos y enviar la mercancía a tiempo a nuestros clientes.

Funciones: empacar pedidos; despacho de pedidos; recepción de materia prima y material de empaque.

Responsabilidad: es el encargado de mantener el orden en la bodega y en el almacén de despacho.

Personas a Cargo: Ninguno

Condiciones físicas: Excelente salud, vitalidad y buena presentación personal.

Capacitación y Habilidades: Bachiller, conocimientos en inventarios y conocimientos en sistemas.

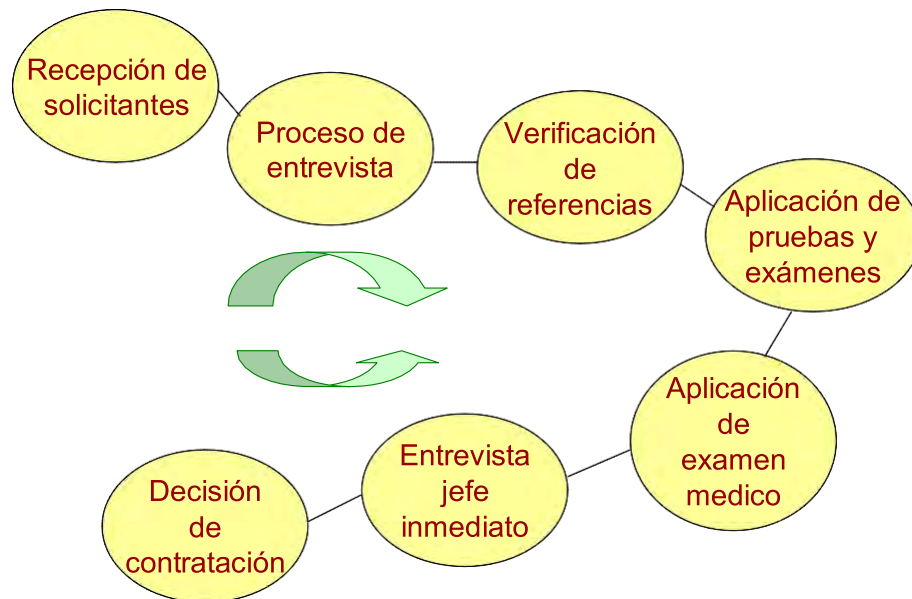
Experiencia: 1 año.

5.1.4.9. Definición del grupo de interés. Los grupos de interés para la empresa Creaciones “**imagen**” corresponden a los agentes tanto internos como externos que afectan de alguna manera el quehacer de la organización y determinan en buena medida su crecimiento sostenible.

- **Empleados:** Personas muy responsables, honrados, colaboradores, humildes, puntuales y que su profesionalismo este por delante de cualquier cosa.
- **Clientes:** Mujeres y hombres que les guste tener decorada su cocina, con motivos y diseños únicos de alta calidad.
- **Proveedores:** Tendrán que manejar siempre materiales de alta calidad y confiabilidad.
- **Distribuidores:** Tendrán que ser muy cumplidos con sus entregas, maneja gente de mucha responsabilidad y ser muy competitivos.
- **Acreedores:** Personas que cuenten con una buena liquidez, tengan su negocio estable y manejen una buena historia crediticia.
- **Accionistas:** Con muy buenos valores y sobre todo pacientes, serán personas con mucha experiencia y liderazgo.

5.1.4.10. Proceso para el plan de selección de personal. Teniendo en cuenta que antes de la selección se pasa por un proceso de reclutamiento, el proceso que Creaciones “Imagen” realizara es el siguiente:

Gráfica 2.
Plan de selección



Se preseleccionan las hojas de vida que cumplan con los requisitos, donde se llaman a los candidatos para presentar una serie de pruebas, las cuales son de personalidad, de conocimientos, de valores y concentración. Si los seleccionados pasan las pruebas se van a la entrevista, Si pasan la entrevista se les manda la cita médica para toma de exámenes y ver si están bien de salud, seguido de esto se confirmarán los datos personales y laborales, donde se realizará una visita domiciliaria y después de que el profesional cumpla con los requisitos se capacitara para el cargo, seguido de la firma del contrato.

5.1.4.11. Mecanismos de participación para los empleados. La participación de los empleados en la toma de decisiones permitirá mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados, por ende, Creaciones **Imagen**” plantea los siguientes mecanismos:

- Para que el personal se sienta parte de Creaciones “imágenes” se debe primero darles a conocer la misión y la visión de la empresa, explicarles el por qué, como, cuando y para que se trabaja, hacerles sentir y pertenecer el reto y la responsabilidad tanto individual como en equipo.

- En cuanto a las decisiones y planes de acción que se tomarán para alcanzar los objetivos se deben de realizar las reuniones correspondientes pues de esta forma se trabajara con más sentido y responsabilidad.
- Crear un formato de sugerencia para los empleados en donde estos pongan todos sus reclamos, insatisfacciones e inconformidades en todo lo laboral.
- Manejar como una lluvia de ideas en donde a los empleados se les manifieste algún problema de la empresa y estos den soluciones, brindarle a la mejor estrategia una bonificación.
- Destacar al mejor trabajador del mes.
- Realizar una integración cada mes con el fin de que todos se relacionen y aprendan a trabajar en equipo.

5.1.4.12. Incentivos y motivación para los empleados El plan de incentivos y motivación es beneficioso tanto para la organización (mayores utilidades y menos desperdicios) misma como para los empleados (calidad de trabajo).

Creaciones “imagen” plantea lo siguiente:

- Cada año darles una bonificación.
- Celebrarles o tener en cuenta los días de celebración como cumpleaños, día de la secretaria aniversarios de trabajo...etc.
- Cuando la evaluación de desempeño salga bien, darle un día libre remunerado.
- A medida que el empleado muestre mejor desempeño, brindarle un enriquecimiento en el puesto; como por ejemplo, una mayor responsabilidad y autodirección.
- Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo.
- Realizar concursos en el mes en para escoger al mejor compañero, al mejor trabajador (vendedor, operario, etc.).
- Dar una comisión a los vendedores que exceden los objetivos de venta.

5.1.4.13. Comunicación para empleados. La comunicación interna es la mejor herramienta que la dirección debe manejar con sus empleados puesto que ayuda a mejorar los resultados de la empresa, fomenta la participación, fortaleciendo la cultura organizativa, y de esta forma alineando el personal con la estrategia.

Creaciones “**Imagen**” plantea lo siguiente:

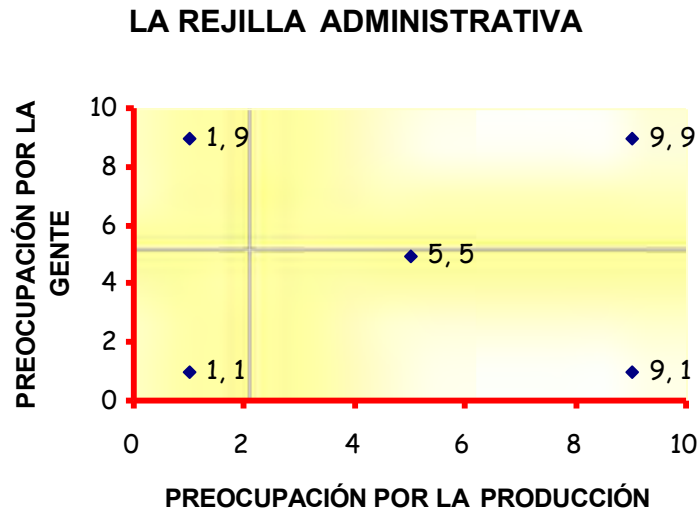
- La comunicación oral es una de las más importantes, realizar reuniones para informar al personal sobre lo que está ocurriendo o lo que se quiere lograr, tener conversaciones informales directas con los empleados para ayudar a superar rápidamente los inconvenientes, y así brindarles mayor atención.
- En el pasillo colocar la misión, visión, políticas, objetivos de Creaciones “**Imagen**”, pues con esto los empleados crearán una mayor convicción sobre el cargo que desempeñan y a donde se quiere llegar con ayuda de ellos.
- Utilizar un sistema de comunicación para transmitir con rapidez una información importante para no retirar al personal del lugar de trabajo.
- Manejar un panel en donde se coloque toda la información o eventos del mes.

5.1.4.14. Estrategias de trabajo en equipo. Creaciones “**Imagen**” creará conciencia y una de sus fortalezas será el trabajo en equipo, por tal motivo se les brindará a los empleados toda la información requerida y de manera útil y fidedigna, en donde se manejará un clima laboral impecable, una comunicación clara y fluida, se trabajará la diversidad entre el equipo en donde se define bien las tareas de cada integrante y se crea un objetivo único.

Establecerá un clima democrático en donde todos los aportes sean aceptados y no hallan críticas ni burlas, por el contrario las ideas pasen a ser de todo el equipo, ya que para lograr un buen trabajo en equipo es necesario manejar la colaboración en donde los integrantes tengan la disposición a intercambiar conocimientos y destrezas, en donde se tomen el tiempo necesario para que aprendan los unos a los otros. Resaltando que se eliminará todo tipo de frontera para pensar como un solo territorio dejando a un lado el beneficio propio y mirar la meta para todos. Se manejará siempre la disciplina ya que esta diferencia al éxito del fracaso, se creará el liderazgo en equipo para dejar a un lado el estilo directivo y pasar al participativo, se definirá claramente los tiempos para lograr la tarea.

5.1.4.15. Liderazgo. La malla gerencial de Robert Blake y Jane Moutton se basa en la preocupación por las personas (eje y) y la preocupación por la producción (eje x), en donde se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos.

Figura 1. Rejilla



Fuente: AGUDELO, Beatriz. Liderazgo. [Presentación PowerPoint]

Creaciones “**Imagen**” formará una cultura de liderazgo por tal motivo se le brindará a los empleados seminarios o conferencias con temas que formen e instruyan su conocimiento.

Algunas pautas para Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros, fundar el liderazgo en los empleados son:³⁷

Iniciación: el líder inicia, facilita nuevas ideas y prácticas.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y

muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

5.1.4.16. Evaluación de desempeño. Creaciones “**Imagen**” abordará a través de los siguientes formularios de evaluación utilizando el método de escalas gráficas, se podrá determinar qué tan eficaz y eficiente es cada colaborador en su puesto de trabajo y poder así definir las necesidades de cambios de puesto y/o capacitación. Estas pruebas serán realizadas cada seis meses

ANÁLISIS POR COMPETENCIAS

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

Cuadro 10. Orientación al servicio

Pregunta a los clientes sobre sus necesidades frecuentemente.	Siempre pregunta a los clientes sobre sus necesidades.	No pregunta a los clientes sobre sus necesidades.	Pregunta algunas veces a los clientes por sus necesidades.
Nunca orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Orienta frecuentemente a los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades algunas veces.	Siempre orienta a los clientes de acuerdo a sus necesidades.
Es amable siempre con los clientes de acuerdo a sus necesidades.	Nunca es amable con los clientes externos.	Es amable con los clientes externos frecuentemente.	Algunas veces es amable con los clientes externos.
Soluciona frecuentemente las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Siempre soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Nunca soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones de su cargo.	Algunas veces soluciona las necesidades de los clientes que están relacionadas con las funciones a su cargo.

Cuadro 11. Relaciones efectivas

Frecuentemente se relaciona fácilmente con los demás.	Se relaciona fácilmente con los demás siempre.	No se relaciona fácilmente con los demás.	Se relaciona algunas veces fácilmente con los demás.
Busca siempre el momento y lugar para expresar a los demás lo que piensa.	Busca el momento y lugar, para expresar a los demás lo que piensa, algunas veces.	Frecuentemente busca el momento y lugar para expresar a los demás lo que piensa.	No busca el momento ni el lugar para expresar a los demás lo que piensa.
Algunas veces al conocer las necesidades de los demás, busca alternativas para ayudarle.	Al conocer las necesidades de los demás busca alternativas para ayudarle siempre.	Al conocer las necesidades de los demás frecuentemente busca alternativas para ayudarle.	Al conocer las necesidades de los demás, no busca alternativas para ayudarle.

Cuadro 12. Recursos al servicio del negocio

Los equipos, herramientas y maquinas asignadas, los mantiene en buen estado, algunas veces.	Frecuentemente los equipos, herramientas, maquinas asignadas, los mantiene en buen estado.	Siempre los equipos, herramientas y maquinas asignadas los mantiene en buen estado.	Nunca mantiene en buen estado los equipos, herramientas y maquinas asignadas.
Utiliza siempre adecuadamente los recursos asignados, facilitándole el cumplimiento de sus labores.	Frecuentemente, utiliza adecuadamente los recursos asignados facilitándole el cumplimiento de sus labores.	Nunca utiliza adecuadamente los recursos asignados.	Utiliza algunas veces, adecuadamente los recursos asignados, facilitándole el cumplimiento de sus labores.
Informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento, algunas veces.	Siempre informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.	No informa el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.	Informa frecuentemente el estado de los recursos asignados, con el fin de solicitar cambio o mantenimiento.

Cuadro 13. Cumplimiento de normas

Cuando se ausenta de su puesto de trabajo algunas veces presenta justificación.	Cuando se ausenta de su puesto de trabajo presenta justificación siempre.	Frecuentemente cuando se ausenta de su puesto de trabajo presenta justificación.	Cuando se ausenta de su puesto de trabajo no presenta justificación.
Su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa algunas veces.	Nunca su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa.	Su presentación personal frecuentemente corresponde a lo indicado por la empresa.	Siempre su presentación personal corresponde a lo indicado por la empresa.
Nunca sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.	Frecuentemente sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.	Sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe algunas veces.	Sigue las órdenes e instrucciones dadas por el jefe.
Siempre cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa.	Cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa algunas veces.	Frecuentemente cumple con los horarios y turnos estipulados por la empresa.	Los horarios y turnos estipulados por la empresa, nunca los cumple.
Siempre sigue los conductos regulares de la empresa.	Sigue los conductos regulares de la empresa frecuentemente.	No sigue los conductos regulares de la empresa.	Algunas veces sigue los conductos regulares de la empresa.

Cuadro 14. Trabajo en equipo y colaboración

Aporta sus conocimientos o experiencia al equipo algunas veces.	Siempre aporta sus conocimientos o experiencia al equipo.	Aporta sus conocimientos o experiencia al equipo frecuentemente.	No aporta sus conocimientos o experiencia al equipo.
Siempre cuando el equipo lo requiere colabora.	Cuando el equipo lo requiere, colabora frecuentemente.	Cuando el equipo lo requiere algunas veces colabora.	Nunca colabora cuando el equipo lo requiere.
Algunas veces es amable con los clientes internos.	Es amable con los clientes internos frecuentemente.	Nunca es amable con los clientes internos.	Es amable siempre con los clientes internos.
Comunica algunas veces a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Nunca comunica a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Siempre comunica a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.	Comunica frecuentemente a su equipo de trabajo lo relacionado con las actividades de su cargo.
Ante las sugerencias dadas frecuentemente mejora.	Siempre ante las sugerencias dadas mejora.	Ante las sugerencias dadas mejora algunas veces.	Nunca ante las sugerencias dadas mejora.

Cuadro 15. Orientación al logro

Es dinámico frecuentemente en la realización de sus funciones.	Algunas veces es dinámico en la realización de sus funciones.	Es dinámico en la realización de sus funciones siempre.	No es dinámico en la realización de sus funciones.
A partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones algunas veces.	Siempre a partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.	A partir de su experiencia aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.	No aporta ideas nuevas para el mejoramiento de sus funciones.
Actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones siempre.	Algunas veces actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.	Algunas veces actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.	Nunca actúa de manera anticipada en el cumplimiento de sus funciones.

FUENTE: FANDINO AREVALO, Dina Vanessa, Psicóloga.

De acuerdo a la evaluación obtenida gracias a la aplicación de los formatos anteriores cada empleado tendrá su resultado:

Calificación excelente → Los empleados tienen un día de descanso remunerado

Calificación buena → Los empleados continúan su labor normal.

Calificación Mala → Los empleados quedan en un periodo de prueba por un mes, si a los dos meses al repetir la evaluación el resultado no mejora este será despedido.

5.2. DIAGNOSTICO Y FORMULACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE MERCADEO.

5.2.1. DIAGNÓSTICO

Producto. Creaciones “Imagen” solo fabrica productos de lencería para cocina como: limpienes, coge ollas, delantal toalla, dulce abrigos, forro cubierto, forro olla, guantes, limpión con sesgo #6 y #7, forro licuadora, toallas faciales, bolsa para ropa, limpión toalla nevera, delantal plástico, que pueden ser estampados, de un solo color, de diferente tamaño que se venden en forma individual o en juegos, de acuerdo a los artículos de cocina que se quieran adornar.

Una desventaja que puede tener esta organización es que algunos de sus competidores es fabricante de la misma tela y estampados, por tal motivo se expone de que sus productos sean fácilmente copiados por los demás competidores. A pesar de esto la empresa siempre ha garantizado la calidad, la innovación y exclusividad en sus diseños. Martha Arévalo es la encargada de atender los pedidos en cada almacén, pero no maneja un adecuado mercadeo ya que solo visita los almacenes cada 20 días, y a veces ya no hay mercancía y donde están los productos están desorganizadas, aspecto que es perjudicial.

La producción mensual es de aproximadamente de 200 unidades por producto que anualmente nos genera alrededor de Bs 55.000 como utilidad neta con un precio de cada producto como se detalla a continuación:

Cuadro 16. Portafolio de precios

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	TAMAÑO Largo x ancho en cm	PRECIO DE VENTA EN Bs.
189735	Forro licuadora	1	47 x150	20,40
189736	Forro cubierto	2	28 x 30	17,28
189739	Coge olla	5	16 x 15	35,20
189740	Limpión # 6	6	26 x 26	12,00
189741	Limpión # 7	7	35 x 45	15,50
189742	Delantal	8	71 x 50	55,70
138137	Limpión toalla	9	35 x 45	17,30

89895	Limpión toalla	10	45 x 50	23,70
89897	Coge olla toalla	11	16 x 15	43,80
156341	Limpión nevera	12	26 x 26	8,70
652794	Limpión toalla liso	13	35 x 45	15,30
652795	Limpión toalla liso	14	45 x 50	18,50
653550	Coge olla toalla	15	16 x 15	34,70
652796	Limpión toalla liso	16	15 x 15	27,80
89899	Delantal plástico	17	71 x 50	40,60
57349	Dulce abrigo	18	35 x 50	48,50

Precio. Los productos manejan buenos precios, ya que son un poco más baratos que algunos de su competencia, pero nunca han manejado ofertas para venderlos, no cuentan con ningún logotipo ni eslogan en sus etiquetas que los diferencie de los demás, solo se limitan a que sus productos se vendan en los almacenes.

Los precios que se establecerán para los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz serán:

Cuadro 17. Portafolio de Precios para Cochabamba y Santa cruz

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	TAMAÑO Largo x ancho en cm	PRECIO DE VENTA EN CBBA Bs.	PRECIO DE VENTA EN SC Bs.
189735	Forro licuadora	1	47 x150	23.80	25,50
189736	Forro cubierto	2	28 x 30	16.80	20,00
189739	Coge olla	5	16 x 15	35.60	37,50
189740	Limpión # 6	6	26 x 26	11.00	12.00
189741	Limpión # 7	7	35 x 45	14.50	16,60
189742	Delantal	8	71 x 50	55.90	59,80
138137	Limpión toalla estampado pequeño	9	35 x 45	18.70	20,70

89895	Limpión toalla estampado mediano	10	45 x 50	23.60	25,89
89897	Coge olla toalla estampado	11	16 x 15	42.60	45,70
156341	Limpión nevera toalla estampado	12	26 x 26	9.50	10,80
652794	Limpión toalla liso pequeño	13	35 x 45	12.60	15,30
652795	Limpión toalla liso mediano	14	45 x 50	18.60	20,70
653550	Coge olla toalla liso	15	16 x 15	35.80	34,70
652796	Limpión toalla liso nevera	16	15 x 15	38.50	39,80
89899	Delantal plástico	17	71 x 50	43.50	44.70
57349	Dulce abrigo	18	35 x 50	54.90	56,50

Plaza. En creaciones "Imagen" se ha visto de una u otra forma el factor o poder de compra de acuerdo a la plaza, aspecto que influye en la producción:

- En los centros comerciales, no les gusta los limpiones o dulce abrigos rojos, ellos los prefieren blancos, sino de otra forma, estos no hacen el pedido.
- En los almacenes que se encuentran ubicados en inmediaciones de los mercados Villa Copacabana, Villa Fátima y Rodríguez lo que más prefieren son los limpiones y dulce abrigos rojos.
- Han sugerido que todo lo haga en conjuntos; el forro para la licuadora, forro para cubiertos, limpiones y cogeollas de un solo motivo, para que su cocina quede uniformada

Para el incremento de ingresos se observó que los departamentos de Cochabamba y Santa cruz serian una buena plaza, introduciéndonos en los siguientes mercados de Cochabamba y Santa Cruz.

Cuadro 18.

Nuevos mercados para Cochabamba y Santa cruz

MERCADOS DE LA CUIDAD DE COCHABAMBA	
1	Galería España
2	Galería Acha
3	Galería Urkupiña
4	Galería Artesanal Inaca Llajta
5	Mall Dubái
6	Mercado La Cancha

MERCADOS EN LA CIUDAD DE SANTA CRUZ	
1	Galería Los Pozos
2	Galería Alexander
3	Mercado Lazareto
4	Comercial Geraldine
5	Galería Amboro
6	Centro Comercial Viva María
7	Feria Barrio lindo
8	Mercado la Ramada

Promoción. Creaciones “**Imagen**” no maneja publicidad ni por internet, ni por revistas, no maneja tarjetas, ni volantes, pues se limita a que su único cliente que son los almacenes promocióne su mercancía, la promoción que existe es la que le hacen los familiares y amigos de Martha Arévalo (propietaria), pues en fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, Día de la Madre, y cumpleaños le encargan.

5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. Creaciones “**Imagen**” maneja unos competidores indirectos, son los que se encuentran ubicados en otros mercados diferentes a los que oferta sus productos, que manejan un diseño más alto es decir que son exclusivos.

Para Creaciones “**Imagen**” existen algunos productos sustitutos que son:

- Las toallas en rollo para la cocina.
- Las Esponjas o trapos desechables
- Las servilletas
- Las cubetas para los cubiertos
- Los delantales desechables

Creaciones “**Imagen**” tiene algunas barreras de entrada para un posible o nuevo competidor, y es que sus productos son elaborados y diseñados con calidad, tienen mucha mano de obra y dedicación, sus diseños son únicos, el precio es muy cómodo y está por debajo de algunos de sus competidores.

5.2.3. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Analizar el sector para qué va a servir.
- Diseñar estrategias de comunicación: el logotipo de la empresa, crear un slogan, diseñar las cartas o membretes de Creaciones “**Imagen**”, diseñar las tarjetas de presentación, realizar la presentación del portafolio de productos, Volantes de promoción.
- Diseñar estrategias de ventas y crear formatos de sugerencias para los clientes en los puntos de venta.
- Realizar un benchmarking.
- Realizar operaciones conjuntas con otras empresas para las ofertas.

5.2.3.1. guía de ventas. Algunas estrategias para que Creaciones “**Imagen**” pueda dirigir sus ventas hacia un buen éxito son:

- Realizar cada mes ofertas o descuentos de los productos.
- Crearle al producto un valor agregado o modificar alguna característica nueva.

- Brindarle al cliente mejoras, nuevas utilidades y nuevos usos con el producto.
- Ampliar la línea de los productos.
- Brindarle al cliente servicios diferentes como por ejemplo asesoría del producto, entrega puerta a puerta.
- Reducir el precio de uno de los productos para así atraer clientela y dar a conocer la empresa.
- En cuanto a la distribución crear una página de web para ofrecer los productos, por teléfono, o ventas puerta a puerta en la ciudad o en pueblos.
- Manejar intermediarios de ventas por medio de catálogos, para lograr una mayor cobertura de mercado.
- Manejar puestos de asesoría o demostración del producto.
- Poner anuncios en redes sociales, revistas y clasificados.
- Manejar descuentos por cantidad o por meses especiales.
- Asociarse con empresas del mismo sector como por ejemplo de aseo para realizar ofertas conjuntas.
- Afiliarse a grupos de empresas encargados de realizar exposiciones o eventos.
- Manejar referidos por medio de nuestros clientes.
- Manejar redes sociales.

5.2.3.2. Formatos de sugerencias para los clientes en los puntos de venta.

Creaciones “Imagen” desea que todos sus clientes se sientan a gusto con sus productos y para eso necesita su opinión la cual nos permite mejorar nuestra calidad y los servicios:

**Cuadro 19.
Formato de sugerencia**



Fecha:	
Datos Personales	
Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	
Descripción de los hechos que generan inconformidad:	
Sugerencias y observaciones:	

¡Muchas gracias por la sugerencia!

5.2.3.3. Estrategias de comunicación/Logotipo de la empresa. Esta representación tiene como fin brindarle a la empresa una buena comunicación con sus clientes ya que este refleja la identidad de la empresa y por ende el reconocimiento de los productos.

Figura 2. Logo Creaciones “Imagen”



Slogan.

Para Creaciones “Imagen” es importante el slogan puesto que le ayuda a ser diferenciada de lo demás competidores.

“Decora tu cocina con estilo”

Carta de presentación.

Brinda a Creaciones” imagen” un nivel alto en cuanto a las comunicaciones escritas, y a su imagen. (ver anexo)

Tarjeta de presentación.

La tarjeta de presentación es la primera impresión que se lleva el cliente con la empresa brindando generar más contactos y ser más reconocida.

Figura 3. Tarjeta de presentación.



5.3.2.4 AMPLIACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Creaciones “Imagen” tiene un portafolio de productos limitados por tal motivo se deberá ampliar el portafolio de productos que permita mejorar los ingresos.

Cuadro 20.
Nuevo portafolio de productos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	TAMAÑO Largo x ancho en cm	PRECIO DE VENTA EN Bs.
189735	Forro licuadora	1	47 x150	20,40
189736	Forro cubierto	2	28 x 30	17,28
189739	Coge olla	5	16 x 15	35,20
189740	Limpión # 6	6	26 x 26	12,00
189741	Limpión # 7	7	35 x 45	15,50
189742	Delantal	8	71 x 50	55,70
138137	Limpión toalla estampado pequeño	9	35 x 45	17,30
89895	Limpión toalla estampado mediano	10	45 x 50	23,70
89897	Coge olla toalla estampado	11	16 x 15	43,80
156341	Limpión nevera toalla estampado	12	26 x 26	8,70
652794	Limpión toalla liso pequeño	13	35 x 45	15,30
652795	Limpión toalla liso mediano	14	45 x 50	18,50
653550	Coge olla toalla liso	15	16 x 15	34,70
652796	Limpión toalla liso nevera	16	15 x 15	27,80
89899	Delantal plástico	17	71 x 50	40,60
57349	Dulce abrigo	18	35 x 50	48,50
189743	Guantes para horno	19	25 x 20	20,00
189744	Individuales personales	20	35 x 25	10,50
189745	Individuales para vasos	21	10 x 10	5,00
189746	Forro de caldera	22	30 x 40	35,50
189747	Forro para cocina	23	60 x 50	40,00
189748	Forro para gas	24	80 x 40	35,00

5.3. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA DE PRODUCCION.

5.3.1. DIAGNOSTICO

Creaciones "imagen" actualmente produce por pedido 200 unidades de cada producto que se encuentran codificados y que se distribuye en almacenes ubicados en inmediaciones de los mercados: Rodríguez, Villa Fátima, Villa Copacabana, Yungas, Miraflores, así como en Centros Comerciales y Galerías ubicadas en inmediaciones de las Avenidas Max Paredes, Tumusla y Huyustus. Su producción mensual representa alrededor de 80.000.- Bs.

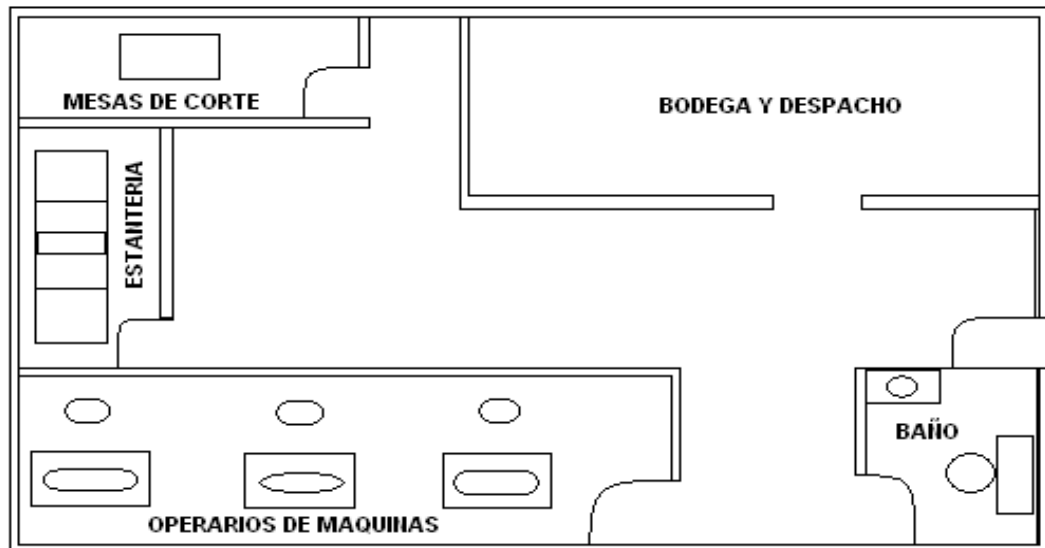
En cuanto al manejo de inventarios, los cuales son los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto, la empresa solo verifica si hay en existencia en el momento que va a producir y maneja un breve inventario del producto terminado puesto que es lo que se va a entregar, de lo contrario Creaciones "Imagen" no produce en demasía; es decir fabrica sobre pedido.

Por su parte, en lo que al mantenimiento de las maquinas se refiere, se puede decir que es meramente correctivo, pues se realiza cada vez que empiezan a fallar.

Los estándares de calidad de los productos son aceptables, pero carece de formatos de control para materias primas, producto en proceso y producto terminado, los controles de calidad se aplican si al pegar o filetear el sesgo la costura queda torcida, por lo que los productos son desatados y nuevamente cocidos, si un producto sale más pequeño de las medidas establecidas, este se repite.

En cuanto a la ubicación, se puede decir que el local donde opera tiene muy poca ventilación, por tal razón sus empleados no trabajan bajo condiciones ambientales adecuadas debido al calor en el área de producción y a la poca iluminación después de las 5 de la tarde. Se carece de señalización y de una distribución de planta acorde a las tareas realizadas.

Figura 4. Plano Actual



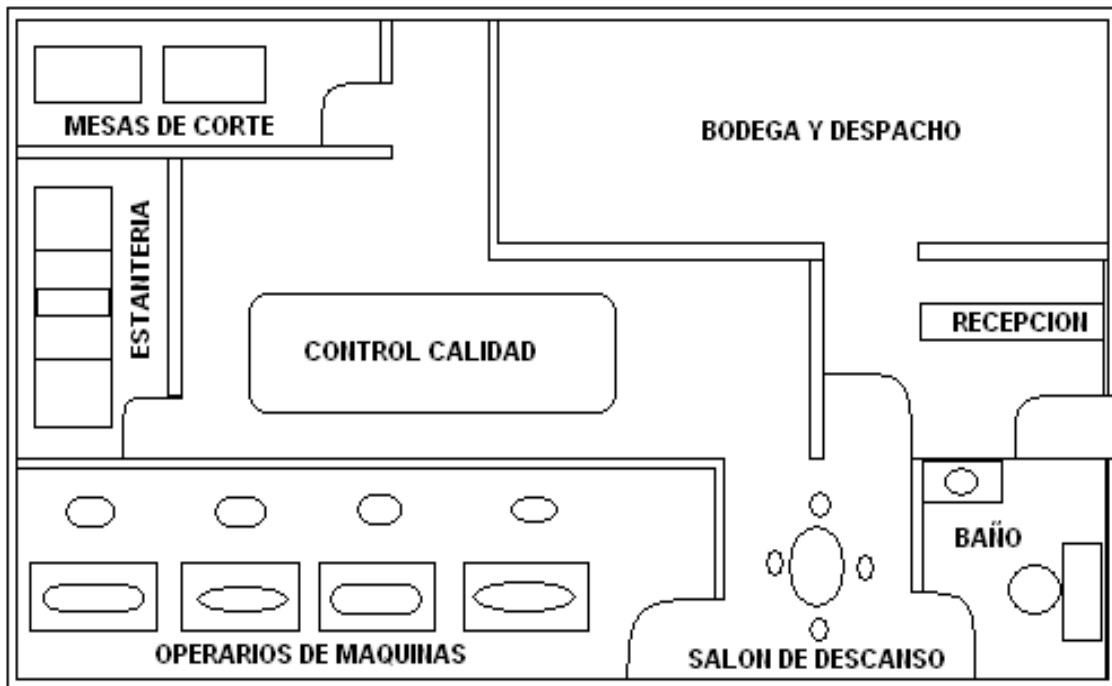
5.3.2. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias para que con su aplicación se pueda ayudar a contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

- Diseñar la distribución de la planta
- Diseñar el formato de inventarios de materia prima y productos en proceso.
- Diseñar el formato de control de calidad.
- Crear el diagrama de flujo de elaboración de cada producto.
- Realizar el formato de control de tiempo.

5.3.3. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

Figura 5. Plano proyectado.



5.3.3.1. FORMATO DE INVENTARIOS DE ENTRADA DE MATERIA PRIMA

Cuadro 21. Formato de entrada de mercancía.

Proveedor:					
No. Factura:					
Fecha:					
Código artículo	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Observación

Cuadro 22. Inventario de producto terminado

No. Factura:					
Fecha:					
Cliente:					
Pedido nro.:					
Código artículo	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	precio Unitario	Costo Total
Recibido por:					

Formato de inventario de materia prima

Los inventarios de materia prima son muy importantes para la parte de producción ya que ayuda a llevar un control para evitar grandes desperdicios y pérdidas.

Cuadro 23. Formato de inventario materia prima.



INVENTARIO MATERIA PRIMA			
PRODUCTO	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA
Toalla lisa			
Toalla estampada			
Dacrón			
Dulce abrigo			
Guata			
Sesgo			
Hilo			
Hilaza			
Encaje			
Cinta			
Espuma			
Agujas			

5.3.3.2 Formato de control de calidad

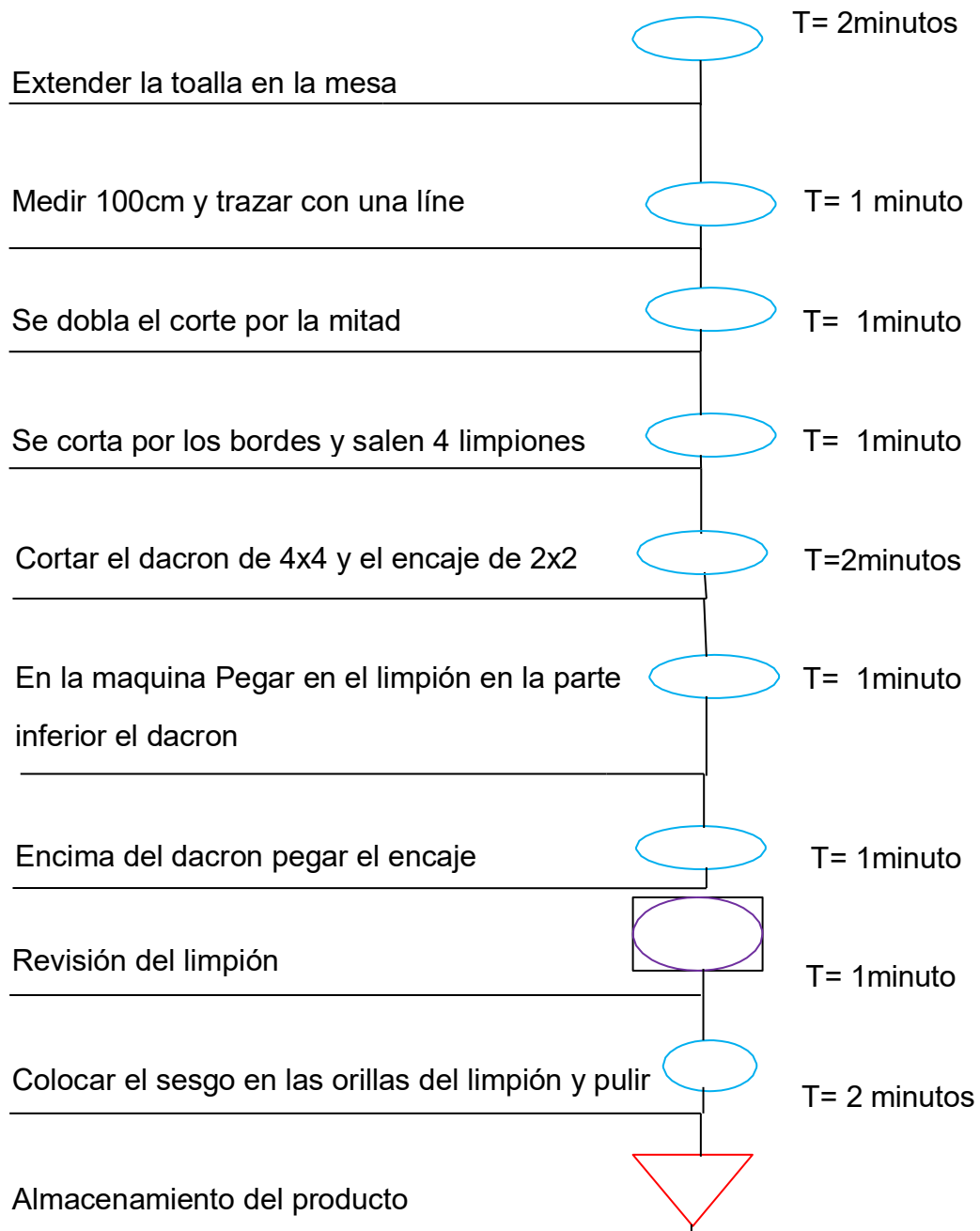
Cuadro 24. Formato de control de calidad



CONTROL DE CALIDAD				
PRODUCTO:				
FECHA:				
			SI	NO
PRESENTACION DEL PRODUCTO TERMINADO	EMPAQUE	EMPAQUE		
		SELLADO		
		FALTA ETIQUETA		
		MAL SELLADO		
PRESENTACION DEL PRODUCTO	FALLAS	COSTURA		
		MANCHAS		
		DAÑOS EN LA TELA		
TOTAL, DE DAÑOS				
PRODUCTO CONFORME				
PRODUCTO NO CONFORME				

5.3.3.3 Diagrama de flujo de productos.

Figura 6. Diagrama de flujo de proceso del limpión sesgo



Cuadro 25. Resumen de actividades.




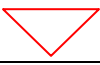
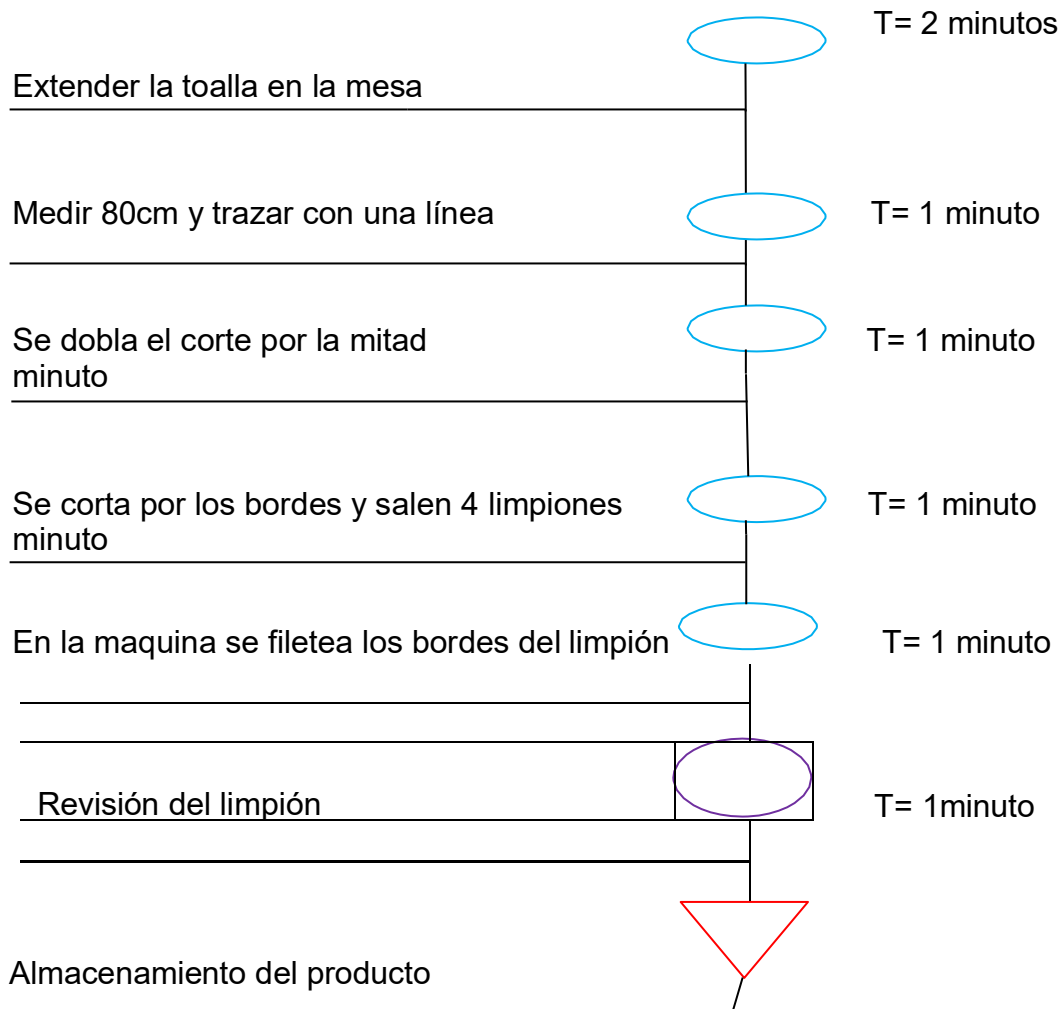
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	8	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	10	12

Figura 7. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado mediano, toalla liso mediano y dulce abrigo



Cuadro 26. Resumen de actividades.


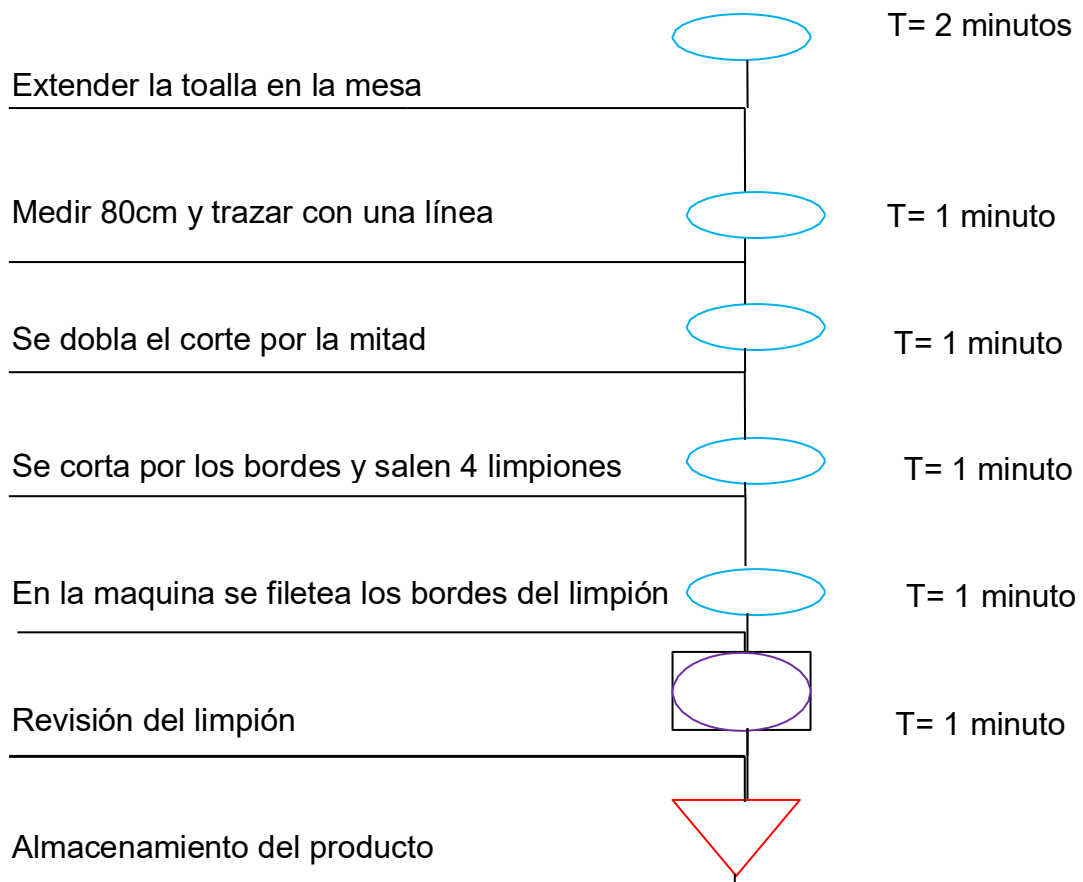
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	6
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	7

Figura 8. Diagrama de flujo de proceso del limpión toalla estampado pequeño y toalla liso pequeño.



Cuadro 27. Resumen de actividades





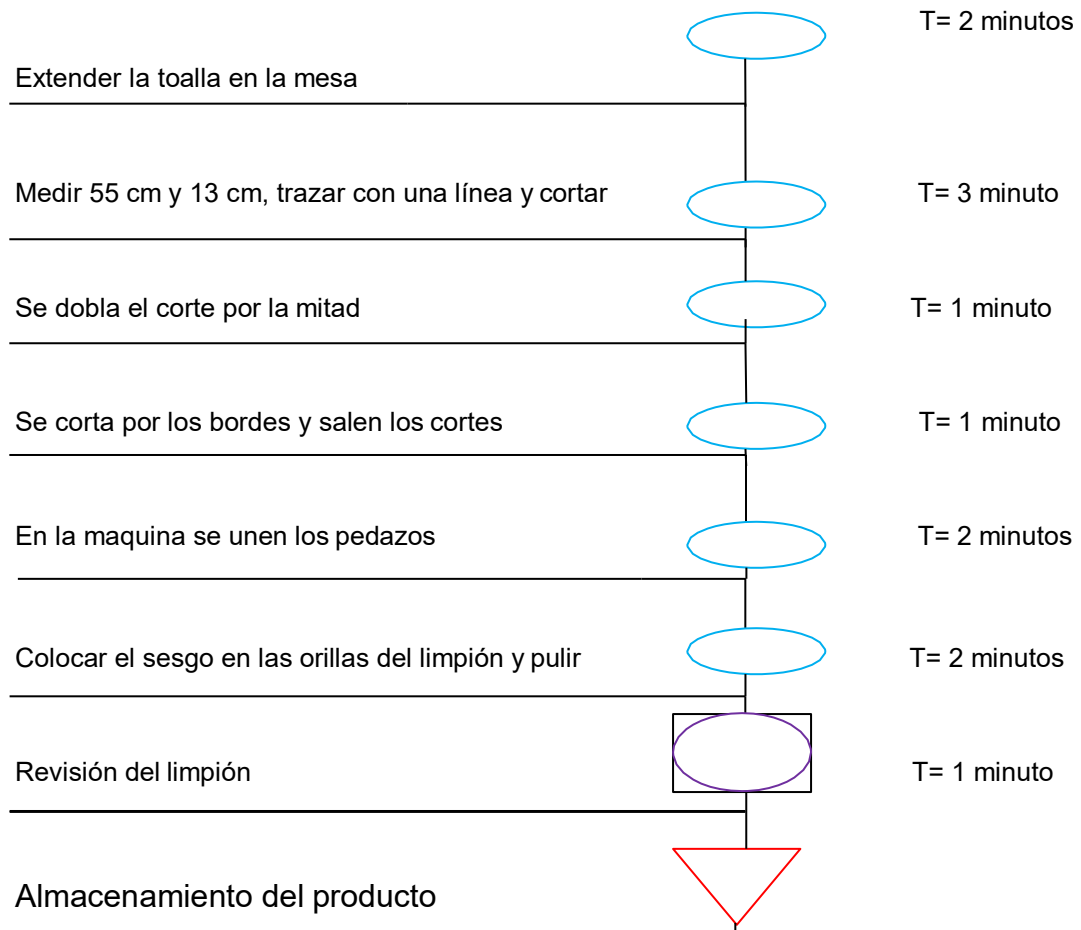
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	6
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	7

Figura 9. Diagrama de flujo de proceso del limpión nevera toalla estampado y toalla lisa.



Cuadro 28. Resumen de actividades



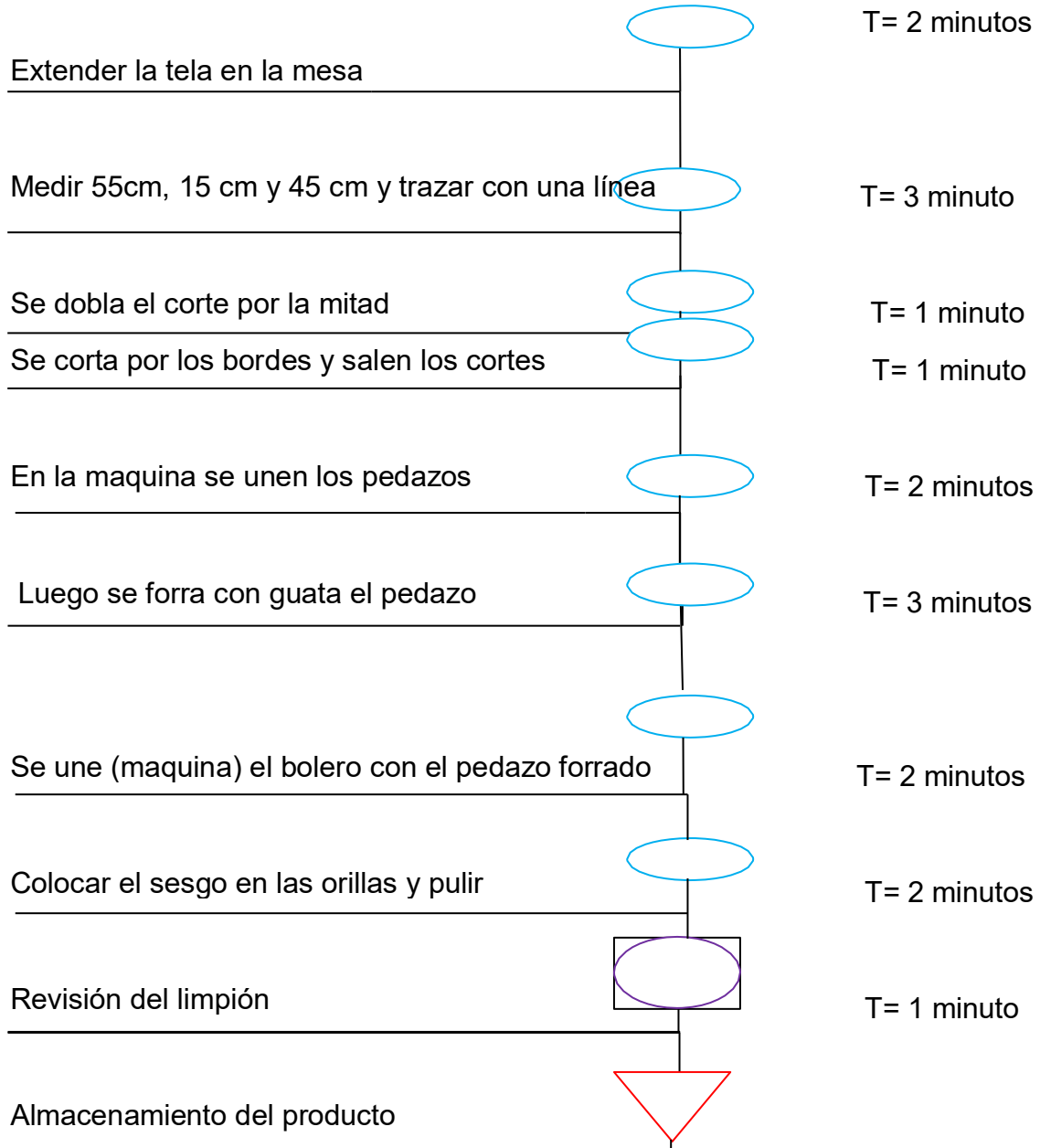
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	6	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	8	12

Figura 10. Diagrama de flujo de proceso del forro licuadora y forro cubiertos.



Cuadro 29. Resumen de Actividades





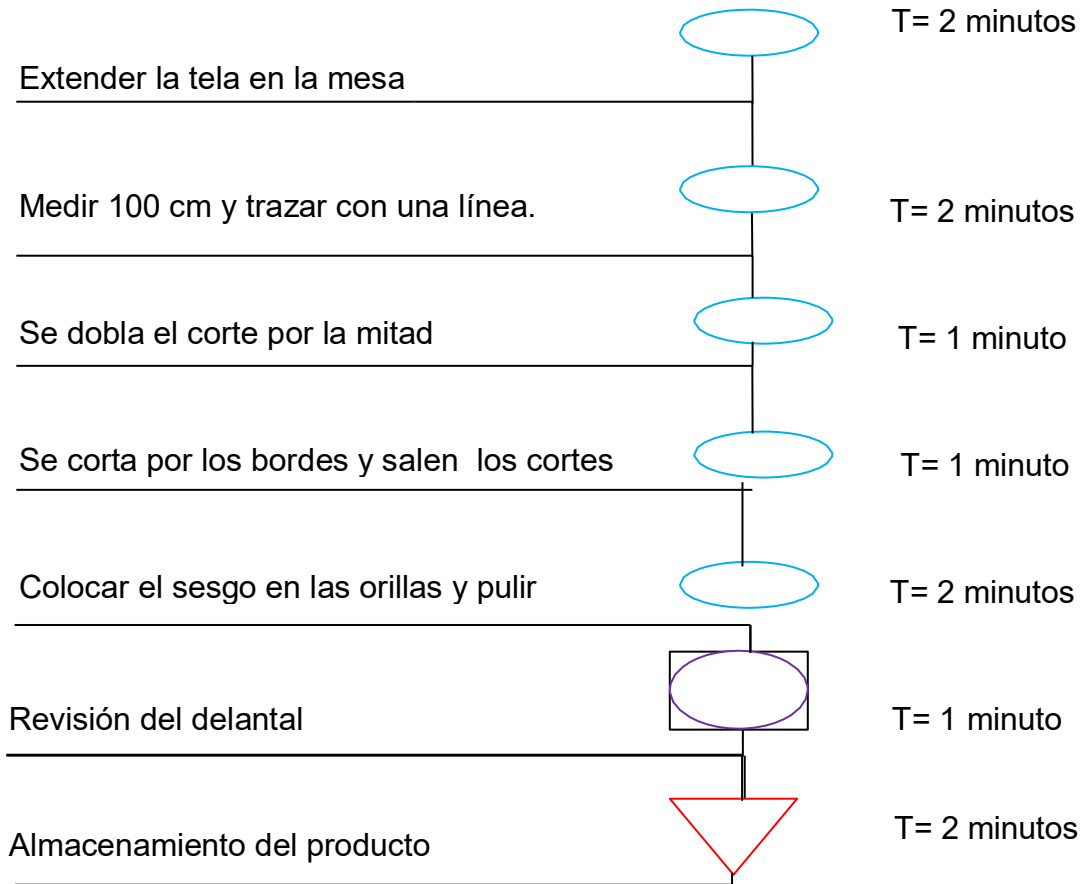
RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	8	16
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	10	17

Figura 11. Diagrama de flujo de proceso del delantal plástico y delantal dacrón.



Cuadro 30. Resumen de actividades


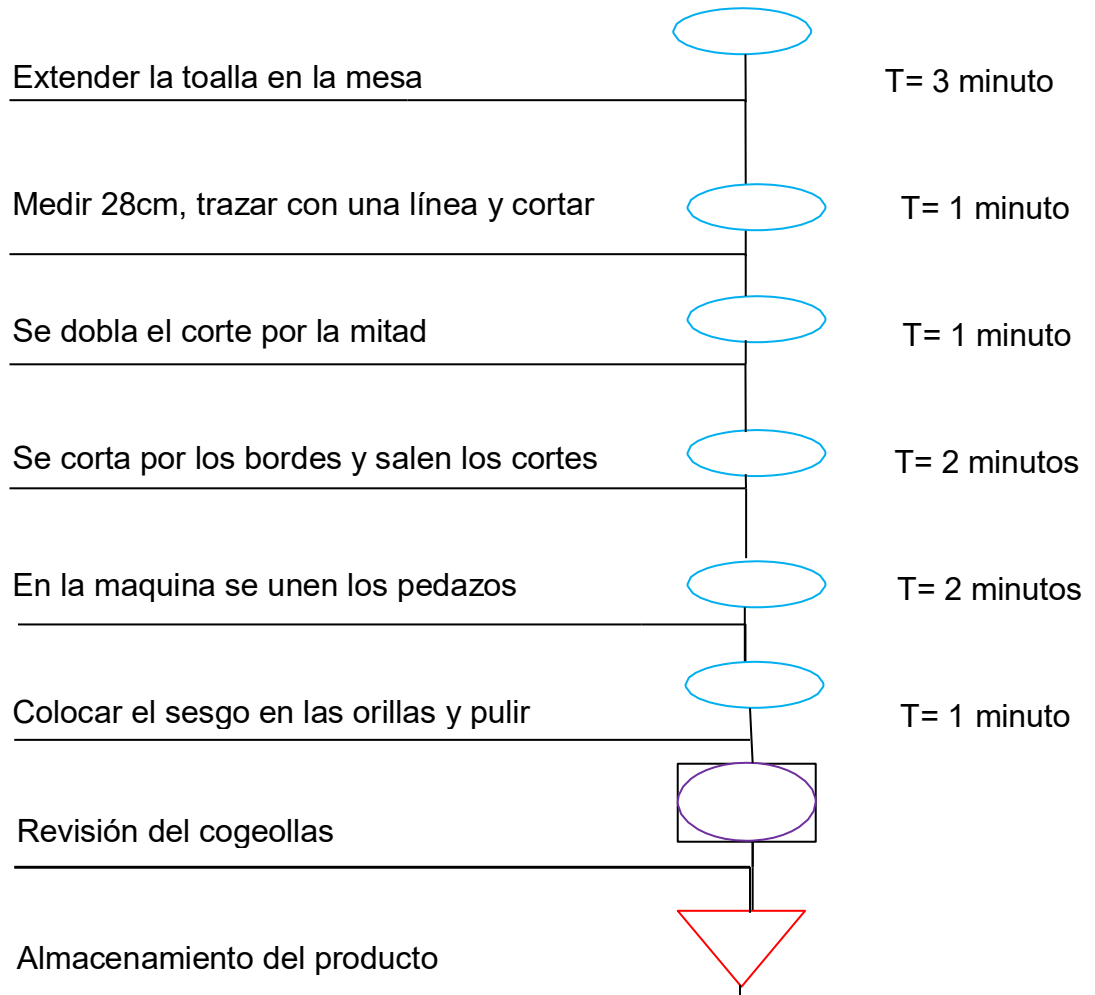




RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	5	8
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	7	9

Figura 12. Diagrama de flujo de proceso del cogeolla.



Cuadro 31. Resumen de actividades

RESUMEN	No. Actividades	Tiempo (minutos)
No DE OPERACIONES 	6	11
No DE ESPERAS 	0	0
CONTROL INSPECCIÓN 	1	1
ALMACENAMIENTOS 	1	0
TOTAL	8	12

5.3.3.2. Manejo de los residuos producto del proceso de producción. Es importante aclarar que los procesos que se llevan a cabo en Creaciones “Imagen” no generan residuos como aguas utilizadas en el proceso, aceites u otro tipo de contaminantes.

Al realizar los diferentes productos que la empresa fabrica se obtienen unos recortes de tela para elaborar cogeollas, limpiones neveras y algunos sesgos que son utilizados para la elaboración de monos.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A partir del análisis de las áreas funcionales de la empresa se determinó que su administración se ha realizado de manera empírica, conduciendo esto al logro parcial de los objetivos planteados.
- Algunas de las estrategias propuestas en el área administrativa corresponden a definir el direccionamiento estratégico para la empresa, así como el diseño del organigrama y el manual de funciones correspondiente.
- En cuanto al área de mercadeo y ventas se refiere, se ejecutarán algunas estrategias de comunicación como tarjetas de presentación, volantes y un portafolio de productos buscando el reconocimiento de la marca y la atracción de nuevos clientes.
- El manejo del área de producción mejorará a través de la implementación de formatos de control de inventarios, la distribución de la planta de producción y los flujogramas de elaboración de los productos.
- Se recomienda que la empresa implemente todas las estrategias sugeridas en aras de un crecimiento sostenible y así garantizar el logro de los objetivos a largo plazo.
- Es necesario que todos los integrantes de la organización estén comprometidos con los cambios a implementar, pues los beneficiados serán todos, ya que el crecimiento del negocio permitirá el mejoramiento de las condiciones laborales y personales.
- Creaciones “**imagen**” debe estar monitoreando constantemente los mercados a los que dirigirán su producto, pues las tendencias cambian constantemente y es necesario definir estrategias que respondan a las nuevas exigencias del sector.
- En la aplicación y evaluación de desempeño Creaciones “**imagen**” podrá mejorar el nivel de trabajo puesto que podrá determinar qué tan eficaz y eficiente es cada colaborador en su puesto de trabajo y poder así definir las necesidades de cambios de puesto y/o capacitación.
- El diseño de los diagramas de flujo le proporcionará a Creaciones “**imagen**” un buen manejo de su producción y una gran ayuda con la estandarización de los procesos.
- Creaciones “**imagen**” debe procurar trabajar en equipo pues el impulso del trabajo en equipo, persigue un solo fin y objetivo, en donde lograr mayor competitividad, estabilidad y reconocimiento es lo más importante.

- Creaciones “**imagen**” debe revisar por lo menos una vez al mes las sugerencias, aportes e inconformidades de sus empleados.
- Es necesario que la empresa invierta decididamente en adecuaciones de la planta de producción, en lo que se refiere a la mejora de la ventilación e iluminación para garantizar un ambiente sano de trabajo.
- Creaciones “**Imagen**” debe monitorear constantemente los mercados a los que dirigirán su producto, pues las tendencias cambian constantemente y podría verse afectada por los algunos productos sustitutos.
- En lo personal este proyecto de grado fue una bonita experiencia donde deposité gran parte de mi conocimiento y una satisfacción enorme de ayudar en la mejora de la empresa Creaciones “**imagen**”.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos. Incontec. 4 ed. Bogota 2007. Mc grawhill.

CHASE, James. Administración de producción y operaciones.10 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2008.

DAVILA L DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill 2001.

FAYOL, Henry. Autores y consultores claves comportamiento y desarrollo organización [en línea]. [s.l.]: The OD Institute, 1997-1999-2001-2002. Disponible en Internet:<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10- autores/57-fayol-henry.html>

FUNES Orellana, Juan. El ABC de la Contabilidad, Cochabamba Bolivia, editorial Sabiduria, 2007

GARCÍA. Oscar León. Administración financiera.2 ed. Madrid: McGraw hill.2006.

GITMAN.J, Mac Daniel. Principios de administración Financiera. 11 ed. Puerto Rico: Pearson,2007

GONZALES. carlós, El futuro de los Negocios. 10 ed. México: Thompson, 2006.

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. Bogotá 2002. Mc grawhill.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc grawhill.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estrategia. 9 ed. Argentina 2005.

Ley N° 947, 11 de mayo de 2017 – “Ley de Micro y Pequeña Empresa”. Disponible en:<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/947>

DECRETO SUPREMO 3567, 24 de mayo de 2018 “Reglamento a la ley de la Micro y

Pequeña Empresa”. Disponible en:
<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/3567>

LEY 306, 8 de noviembre de 2012 “Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal”

Código de Comercio, Decreto Ley N° 14749

Ley de Reforma tributaria N°843

Ley general del trabajo. Decreto Ley del 24 de mayo de 1939 elevado a rango de Ley del 8 de diciembre de 1942. Disponible en:
<https://www.oas.org/dil/Migrants/Bolivia/Ley%20general%20del%20trabajo%20del%2008%20de%20diciembre%20de%201942.pdf>

ANEXO

Anexo A. Portafolio de productos.





FORRO LICUADORA

TAMAÑO: 47 cm de largo x 150 cm de ancho



FORRO CUBIERTO

TAMAÑO: 28 cm de largo x 130 cm de ancho



LIMPIÓN TOALLA ESTAMPADO

TAMAÑO: 45 cm de largo x 60 cm
de ancho



LIMPION SESGO

TAMAÑO: 35 cm de largo x 45cm
de ancho



LIMPIONTOALLALISO

TAMAÑO: 45 cm de largo x 50cm de ancho



DELANTAL PLASTICO

TAMAÑO: 71 cm de largo x 50cm de ancho



DELANTAL DACRON

TAMAÑO: 71 cm de largo x 50cm de ancho



LIMPION NEVERA

TAMAÑO: 26 cm de largo x 26cm de ancho



LIMPION NEVERA SESGO

TAMAÑO: 26 cm de largo x 26cm de ancho



COGEO LLA ESTAMPADO

TAMAÑO: 16 cm de largo x 15cm de ancho



COGOLLADACRON

TAMAÑO: 16 cm de largo x 15cm de ancho



JUEGO COMPLETO

