

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE
CONFECCIONES DEPORTIVAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE
HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

HENRY FERNANDO MARTÍNEZ HERRERA

CARNET 20233-09

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE
CONFECCIONES DEPORTIVAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE
HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

HENRY FERNANDO MARTÍNEZ HERRERA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. YULY FRANCHESCA VILLEGAS ALVARADO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIA GABRIELA GALICIA REYES
LIC. EBERTH JOSE CAMAS GOMEZ
LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS

Huehuetenango 8 de noviembre de 2014

Licenciada

Rosemary de Herrera

Directora de Sedes

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Huehuetenango

Respetable Licenciada de Herrera:


Es un gusto el poder saludarle y a la vez desearle éxitos en sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para informarle que en mi calidad de Asesora de Tesis he procedido a la revisión del trabajo de investigación del alumno Henry Fernando Martínez Herrera que se identifica con el carne número 2023309, el cual lleva por nombre " Diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango"; cumple con los requisitos académicos requeridos por la Universidad Rafael Landívar, además aborda el tema con alto grado de profesionalismo para poder ser aprobada.

Por lo anteriormente descrito, solicito respetuosamente la asignación de una terna examinadora para que se lleve a cabo la Defensa Privada de Tesis.

Agradeciéndole la atención brindada a la presente, me suscribo de usted,

Respetuosamente,



*Licda. Yuli Franchesca Villegas A.
Administradora de Empresas*



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante HENRY FERNANDO MARTÍNEZ HERRERA, Carnet 20233-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01278-2015 de fecha 29 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES DEPORTIVAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de agosto del año 2015.

MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

ACTO QUE DEDICO

PRIMERAMENTE A DIOS

Por regalarme la vida y darme la oportunidad de poder alcanzar una meta más, por ser mi guía en el camino durante mi carrera y a lo largo de toda mi vida.

A MI ABUELA.

Quien es todo para mí, por ser la mejor madre, por preocuparse y estar pendiente siempre de mí, a ella le dedico toda mi vida, porque no sería nada sin ella.

A MI ABUELO (QEPD)

Porque sé que desde donde está cuida de mí, por ser el inculcador de mis primeras enseñanzas, lecciones y estudios en mi vida.

A MIS TIAS

A quienes les debo todos mis logros alcanzados, por ser las artífices de todos mis estudios y por apoyarme en todo momento.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Por ser un motivo más de mi esfuerzo, por demostrarme el cariño que me tienen y porque siempre podré contar con ellos, al igual que ellos conmigo.

A MI NOVIA

La persona que me acompaña en el final de mi carrera, siendo un apoyo más para poder culminar esta etapa y por demostrarme que existen muchos motivos para vivir y muchos logros más que alcanzar juntos.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD

Por ser el medio para alcanzar este sueño, por brindarme la oportunidad y los recursos necesarios a lo largo de la carrera, por los valores inculcados y por ser una institución de grandes personas en todas sus áreas.

A MIS CATEDRÁTICOS

De los cuales muchos son amigos más y fueron los actores intelectuales de todos los conocimientos adquiridos, un agradecimiento por ser grandes personas y porque sus enseñanzas guiarán mi carrera profesional y personal.

A MIS AMIGOS

Con los cuales compartí tantos momentos, por ser grandes personas, por apoyarnos mutuamente y porque nuestra amistad perdurará siempre.

A MI ASESORA

Licenciada Yuly Franchesca Villegas, por su amistad, por sus consejos y por todo el apoyo brindado en mi trabajo.

A LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES DEPORTIVAS

Porque sin ellos no podría haber realizado este trabajo, un agradecimiento a propietarios y personas que en su momento dedicaron parte de su tiempo para atenderme.

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación fue un diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango, el cual analizó las principales áreas que las integran, –Análisis del entorno, Aspectos Administrativos, de Mercado, Tecnológico, Financiero, Ética y Responsabilidad Social Empresarial-.

Para la recolección de los datos se utilizó una entrevista estructurada dirigida a los propietarios o encargados de las empresas y una guía de observación, siendo el objetivo general de la investigación dar a conocer los resultados del diagnóstico.

Los resultados permitieron detectar deficiencias en la aplicación de los procesos administrativos, desconociendo aspectos importantes de planeación, organización, dirección y control; en el aspecto mercadológico no implementan adecuadamente la mezcla promocional; en lo tributario las empresas se encuentran sin dificultades ya que todas están inscritas legalmente; el área contable es manejada por un perito; en el aspecto tecnológico manejan maquinaria adecuada, contando con ayuda de equipo de computación; y la ética y responsabilidad social se enfoca en colaboración con la educación.

Derivado de lo anterior se recomienda que los propietarios asistan a capacitaciones, talleres y/o conferencias para que conozcan la importancia de aplicar el proceso administrativo en forma sistemática, y así, emplearlo dentro de la empresa con estrategias y procedimientos sistematizados que ayuden a ser más eficaces.

De igual manera, buscar nuevas formas de mejorar y sacar una ventaja competitiva en el mercado y asesorarse sobre la importancia de la implementación adecuada de la mezcla promocional, de la cual se pueden aprovechar muchas ventajas.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO DE REFERENCIA	2
2.1 Marco contextual.....	2
2.1.1 Antecedentes.....	2
2.2 Marco Teórico	10
2.2.1 Diagnóstico	10
2.2.2 Industria.....	11
2.2.3 Industria de confección de ropa en Guatemala	11
2.2.4 Definición y caracterización de la MIPYME.....	12
2.2.5 Diagnóstico del entorno.....	19
2.2.6 Diagnóstico interno.....	23
2.2.7 Aspecto de Mercadeo	34
2.2.8 Aspecto tecnológico	42
2.2.9 Aspecto Financiero.....	45
2.2.10 Ética y Responsabilidad Social	47
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	49
3.1 Objetivos	51
3.1.1 Objetivo General	51
3.1.2 Objetivos Específicos.....	51
3.2 Variables e indicadores	52

3.2.1	Diagnóstico empresarial	52
3.2.2	Indicadores	52
3.3	Alcances y limitaciones.....	53
3.3.1	Alcances.....	53
3.4	Aporte	54
IV.	METODOLOGÍA	55
4.1	Sujetos de estudio.....	55
4.2	Instrumentos.....	57
4.2.1	Entrevista	57
4.3	Procedimiento	57
4.4	Diseño y metodología estadística	58
V.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	59
VI.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	108
VII	CONCLUSIONES.....	118
VIII.	RECOMENDACIONES.....	120
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	122
X.	ANEXOS	127

I. INTRODUCCIÓN

La industria de confecciones de ropa deportiva, ha desempeñado un papel importante en el desarrollo económico de algunas personas de la cabecera departamental de Huehuetenango, debido a que este sector ha ido incrementando por la gran demanda que representa en la actualidad por parte de la sociedad. Así mismo ha contribuido a que los propietarios adquieran mayores responsabilidades, quienes iniciaron operaciones sin conocimiento previo, lo cual limita su capacidad competitiva por carecer de conocimientos de la situación actual de las empresas.

Para conocer la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria de confecciones deportivas, se pretende realizar una investigación de tipo descriptiva que aborda temas relacionados a la definición y caracterización de la MIPYME y diagnóstico interno, con el objetivo de conocer los resultados de un diagnóstico empresarial aplicado a esta industria en la cabecera Departamental de Huehuetenango.

Para la recolección de la información se utilizó una entrevista estructurada con preguntas de tipo cerradas y abiertas, y una guía de observación que ayuda a constatar que la información sea la correcta, misma que tomó como objeto de estudio a gerentes/propietarios o administradores de las empresas.

A través del diagnóstico, la investigación pretende conocer aquellas fases que fortalecen o impiden el desenvolvimiento de las empresas objeto de estudio, así mismo determinar de forma general las características comunes en éstas unidades económicas.

Este trabajo pretende ser un documento de consulta para aquellas instituciones relacionadas con el sector de confecciones deportivas, pequeñas y medianas empresas, debido a que actualmente no se encuentran estudios relacionados al tema.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco contextual

2.1.1 Antecedentes

Para llevar a cabo este diagnóstico, se consultó investigaciones recientes relacionadas al tema, datos del sector al que pertenece y descripción del lugar de la investigación.

Barrera (2012), publicó en artículo, en el periódico Guatemala, haciendo mención a que las MIPYMES generan en el país cerca de 3.6 millones de trabajos directos e indirectos en las áreas de artesanías, turismo, servicios, textiles y otros, pero deben sobrevivir con un clima de negocios complicado que se refleja en la dificultad de acceso a servicios, registros mercantiles y de patentes, además de la inseguridad en las carreteras.

Tal como lo describe Barrera las MIPYMES son fuertes generadoras de empleo y con la implementación de empresas de este tipo se pueden llegar a cubrir muchas necesidades, fomentar más empleo y mejorar la calidad de vida de muchas personas. Sin embargo, el índice de fracaso de las MIPYMES es alto, según lo explicado por Barrera, se estima que de cada diez emprendimientos solo uno o dos tienen éxito, pese al potencial en áreas como muebles, metalmecánica, textiles y artesanías.

En el tema de confecciones deportivas Muñoz (2012), en artículo publicado en siglo XXI, titulado: país se especializa en la ropa deportiva; menciona que las grandes marcas de ropa deportiva han puesto sus ojos en Guatemala para la fabricación de sus prendas. Y esto se evidencia en una fábrica, de origen estadounidense, cuyo logro es producir los uniformes de 18 equipos, de los 32 que integran la NFL -Liga Nacional de Fútbol Americano-. Las prendas de los otros 14 equipos se fabrican en Honduras. Sin embargo, advierte, que en este sector especializado la generación de empleo es menor, ya que la mano de obra es más cara y son menos las empresas dedicadas a este segmento. Por ello existe la necesidad de que se busque producir más en la

costura básica, en especial en el área rural, para que la gente salga de la agricultura y logre mejores ingresos.

De igual forma para la Comisión de Vestuario y Textil –Vestex- de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –Agexport- (2011), en su tema, la industria textil y de confección se está transformando. Hace mención, a que hoy en día las empresas guatemaltecas se están convirtiendo en proveedoras de insumos y materias primas para los mercados confeccionistas del Istmo. Así mismo el coordinador de la Unión Guatemalteca de Trabajadores, Adolfo Lacs (2011), afirmó que los mayores índices de productividad en el país los tiene la industria textil. “Las grandes empresas están aquí por la enorme productividad del obrero local”, sostuvo Lacs.

Seguidamente el Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible – International Centre for Trade and Sustainable Development –ICTSD- (2010), en su revista: El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala, menciona que la industria textil y confección en Guatemala ha sido un eje económico central a nivel local. De igual manera, hace referencia de que en Guatemala, el sector textil y de confección cuenta con una importante participación del capital nacional y extranjero. No obstante, esta industria experimenta una alta concentración de mercado dado que el 88% de las exportaciones tienen como destino los EE.UU, así como la presencia de dos subsectores: uno enfocado en la producción nacional formado por pequeñas y medianas empresas – MIPYMES - y otro volcado hacia las exportaciones formado por empresas grandes.

Según González (2010), el deporte constituye un factor decisivo durante el proceso de comunicación. La humanidad ha tenido en el deporte una de las causas propagadoras de comunicación al originar estados de interés por el hecho deportivo, al seguirse y solicitarse de éste, cada vez en mayor medida.

Así mismo, la evolución del deporte ha sido uno de los fenómenos que más comunicación ha promovido entre los hombres a lo largo de la historia. La actividad de

las competencias deportivas contribuyó primero al desarrollo de las comunicaciones interpersonales y gradualmente a la superación de barreras lingüísticas, ideológicas y religiosas. El deporte ha sido una materia de importancia en el desarrollo de la humanidad, creador de un estilo de vida propio y con influencia del periodismo deportivo en la sociedad moderna, al considerarse al deporte como uno de los fenómenos sociales más significativos del siglo XX. De aquí que el deporte ha contribuido a mejorar la comunicación entre los hombres con una aportación lingüística positiva.

El banco mundial en su informe N° 54242-GT 1 (2010), titulado desarrollo de MIPYMES en Guatemala, facilitando el florecimiento de 10 mil empresas, hace mención que con una población multiétnica de alrededor de 13 millones y un PIB per cápita de US\$2,610, Guatemala es la economía más grande de América Central y que al igual que la mayor parte de América Latina, en el país las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dan cuenta de la mayor parte del empleo.

Basado en múltiples fuentes de información, este informe evalúa los principales obstáculos que afectan el crecimiento de las MIPYMES en Guatemala y proporciona opciones de políticas para mejorar el clima de negocios y la competitividad a largo plazo, revelando que si Guatemala implementará acciones para mejorar la productividad de este sector, reducir sus costos logísticos e integrarlas en cadenas de valor, se podría generar empleo y reducir el nivel de pobreza de la población.

Según Ramírez (2010), en la tesis presentada de diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de muebles en el municipio de Asunción Mita Jutiapa, cuyo objetivo fue dar a conocer los resultados del diagnóstico, realizó una investigación descriptiva que tomó en consideración como sujetos de estudio a los propietarios de las empresas y utilizando para recolectar la información un cuestionario dirigido a los mismos, así mismo, una guía de observación con el fin de constatar la información en el lugar de la investigación.

Ramírez concluye que en las empresas no se considera el establecimiento de ningún plan de actividades, solamente las microempresas aplican estrategias con el propósito de dar a conocer los productos e incrementar el nivel de ventas y utilidades, por lo que no cuentan con una estructura formal. Así mismo haciendo la recomendación a que las actividades se desarrollen de acuerdo al proceso administrativo, pues es aconsejable que se establezcan planes de todas las actividades que efectúan, así como objetivos claros y definidos para contar con visión de lo que en realidad desean obtener como empresa.

Por otro lado la Comisión de Vestuario y Textiles –VESTEX- (2009), señala que en Guatemala existen programas de formación técnica y empresarial, los cuales atienden específicamente a esta rama de actividad económica. La principal fuente de programas de formación técnica que no está vinculada con el sistema escolar es el instituto técnico de capacitación –INTECAP-. Esta institución brinda programas para tres niveles ocupacionales: ejecutivo, medio y operativo; y entre los varios sectores que atiende se encuentra la industria textil.

De este modo se puede constatar que el sector de textiles y confecciones es amplio y genera grandes ingresos y oportunidades para mejorar los ingresos de la población y crear mejores condiciones de vida, así mismo el sector de confecciones deportivas en la actualidad es bastante activo debido a que hoy en día en todos los armarios hay alguna camiseta o pantalón que se usa para hacer deporte, pasear o ir al gimnasio y el deporte ha generado que tanto niños, jóvenes y personas adultas compartan y hagan deporte, por lo que el hacer uniformes e implementos deportivos es algo que se demanda con mucha frecuencia.

Las características de este tipo de sector es la elaboración de prendas que mezclan la comodidad con otras propiedades como el secado rápido y la ligereza, ya que el sector textil deportivo ha acompañado con innovación la creciente actividad deportiva y física de la población, ya quedaron atrás los pants de felpa, los jerseys de lana y las camisetas de algodón de propaganda que acumulaban sudor y olor, por lo que hoy en

día este sector es muy activo y representa grandes oportunidades de negocios y de inversión.

Seguidamente, en la investigación presentada por García (2009), sobre un Diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confección de ropa ubicadas en el municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, cuyo objetivo general fue dar a conocer los resultados del diagnóstico y para ello se utilizó una entrevista estructurada con 95 preguntas y una guía de observación con 6 puntos importantes, concluye en su trabajo que de la totalidad de las empresas diagnosticadas, el proceso administrativo es aplicado de una forma empírica o informal, pues no tienen descrito ningún plan.

García recomienda que sea preciso que los propietarios de las empresas conozcan y comparen aspectos como productividad, calidad y procesos en la elaboración de las prendas con otras empresas de la competencia que pertenecen a la misma industria para imitar e implementar cualquiera de estas actividades o procesos en la empresa.

Ayala (2009), en la tesis presentada sobre Diagnóstico empresarial de las micro y pequeñas ferreterías de Gualán, Zacapa, que tuvo por objetivo identificar cómo se encuentran las micro y pequeñas ferreterías de acuerdo a un diagnóstico empresarial, teniendo como objeto de estudio seis microempresas y ocho pequeñas, todas inscritas a la Superintendencia Administrativa Tributaria –SAT-, utilizando para recopilar la información un cuestionario dirigido a propietarios, guía para grupos de enfoque y cuestionario dirigido a clientes.

En su trabajo Ayala concluye que los propietarios de las ferreterías no realizan planeación formal pues no cuentan con estas herramientas por escrito ya que no saben cómo elaborarlas, por lo que recomienda que los propietarios de las Micro y Pequeñas empresas asistan a capacitaciones, donde se les dé a conocer la importancia de aplicar el proceso administrativo en todas sus fases de manera formal y sistemática.

De modo similar, Aquino (2006), en la tesis de Programa de Capacitación orientado en el Servicio al Cliente para las vendedoras de la empresa Promociones Textiles, S.A., cuyo estudio descriptivo tuvo como objetivo desarrollar un programa de capacitación orientado en el servicio al cliente para las vendedoras de la empresa promociones textiles, S.A., aplicando un inventario de recursos humanos y una entrevista personal con el gerente; define la importancia actual del servicio al cliente, ya que representa una ventaja competitiva para todas aquellas empresas que buscan ser líderes en el mercado y para poder proyectar un servicio de excelencia, recomendando dar capacitación constante a las vendedoras, pues ellas son quienes permanentemente están en contacto directo con los compradores, por lo que se convierten en la médula espinal del servicio al cliente y sin su participación, no se podría alcanzar ningún objetivo de la empresa.

Escobedo (2006), en el trabajo de tesis de diagnóstico administrativo en la empresa confecciones S.A., el cual tuvo como objetivo evaluar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa. Desarrollando una investigación de tipo descriptiva y utilizando para recabar la información una guía de entrevista, integrada por diecinueve preguntas aplicada al Gerente General, socio fundador, y al Contador General, encargado del proyecto de práctica profesional supervisada en la empresa, concluye en su investigación que, en Confecciones, S.A. las decisiones están centralizadas en los hermanos fundadores, lo que causa que la autoridad esté fragmentada y exista duplicidad de mando, así mismo no se identifica una estructura organizacional establecida de manera formal, lo que no asegura comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todas las áreas de la empresa.

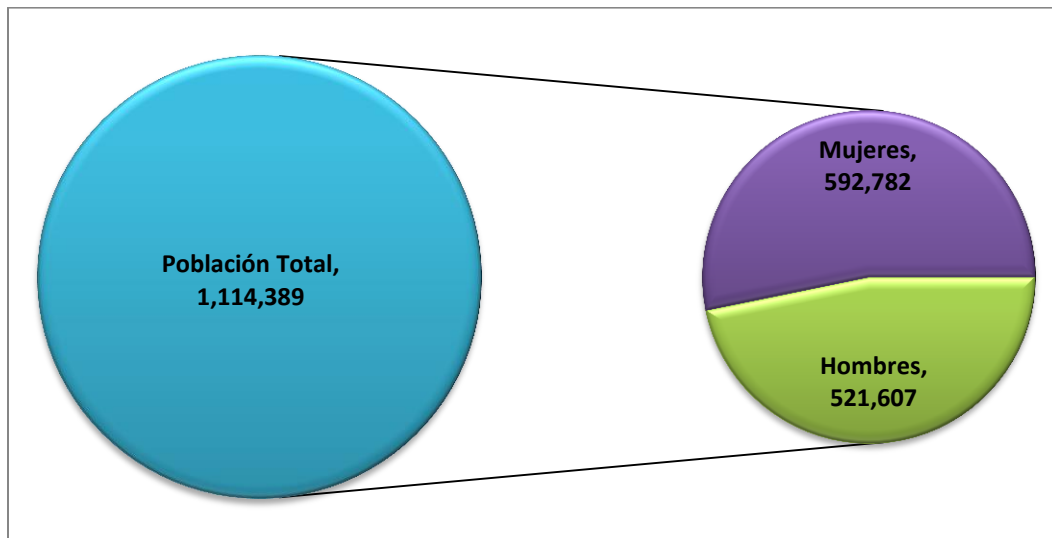
Escobedo concluye recomendando en su estudio, elaborar la estructura organizacional para determinar las actividades a realizar y quién será responsable de los resultados, al mismo tiempo elaborar un plan estratégico para determinar versiones actualizadas de la visión, misión, objetivos y estrategias por departamentos, que sirva como indicador de resultados actuales y planeados.

Huehuetenango es un municipio de la República de Guatemala y es la cabecera departamental del departamento de Huehuetenango. Tiene una extensión territorial de 204 kilómetros cuadrados, y cuenta con una cabecera municipal, 20 aldeas y 25 caseríos. Según estadísticas del Informe Anual de Política de Desarrollo Social y Población 2009-2010, la población del departamento de Huehuetenango en el 2010 era de 1,114,389 habitantes, con una tasa de crecimiento del 2005 al 2010 de 2.70

Así mismo el Instituto Nacional de Estadística –INE-, en 2011, estableció que Huehuetenango tenía una población total de 108,461 habitantes, para el año 2015 habrá una población de 118,925 habitantes. Y para el 2020 habrá un total de 130,909 habitantes según las investigaciones realizadas.

A continuación se presenta un gráfico que hace mención a la población de Huehuetenango según Informe Anual de Política de Desarrollo Social y Población 2009-2010, y su distribución en mujeres y hombres.

Gráfico 1
Población de Huehuetenango.



Fuente: Informe Anual de Política de Desarrollo Social y Población 2009-2010

Seguidamente se muestra una representación gráfica de la población proyectada de Huehuetenango para los años 2011, 2015 y 2020, según el Instituto Nacional de Estadística –INE-.

Gráfico 2.

Población proyectada de Huehuetenango.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-

Con la información presentada, se puede argumentar que la presentación de un estudio de diagnóstico empresarial es una herramienta de gran ayuda y apoyo a sectores y empresas que desean conocer y evaluar el nivel en el que se encuentran, así también poder determinar aquellas debilidades que de alguna manera podrían significar un aumento en su crecimiento y mejora continua, en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Por lo anterior, el sector de confecciones deportivas es un mercado muy activo debido al gran aumento de la demanda de la población por la práctica de deportes, de igual modo, Guatemala posee grandes capacidades para desarrollarse en esta industria si se toman las medidas de apoyo correctas.

El departamento de Huehuetenango y principalmente su cabecera se ha convertido en fuente de empresas debido al crecimiento que se tiene, tanto en población como en infraestructura y economía, en donde el comercio y las empresas son cada vez más competitivas y de calidad, encontrándose así oportunidades grandes para las MIPYMES que desean desarrollarse.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Diagnóstico

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial, algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los integrales y los específicos.

A continuación se presenta de manera gráfica las características de los dos tipos de diagnósticos empresariales, siendo estos los integrales y los específicos

Figura 1
Tipos de Diagnósticos

Diagnósticos integrales

Se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresariales. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad", la metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

Diagnósticos específicos

Hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

Fuente: Elaboración propia, según Álvarez 2006

Para Pascual (2012), el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Así mismo el principal objetivo del diagnóstico empresarial es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa, y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización.

De igual manera el diagnóstico debe ser en el menor tiempo posible y el plan que elabore con este fin debe mostrar la forma de obtener buenos resultados, preferiblemente a corto plazo.

Por lo tanto el diagnóstico es una herramienta muy útil que genera una visión amplia sobre una empresa, y a través de este se puede verificar, conocer y lograr controlar o mejorar en cierta medida aspectos claves en los cuales se está fallando, hace falta atención o se necesita mejorar.

2.2.2 Industria

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2008), una industria es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de producto que son sustitutos aproximados unos de otros. Las industrias se clasifican según el número de empresas vendedoras, el grado de diferenciación del producto, la presencia o ausencia de barreras para la entrada, la movilidad y la salida, la estructura de costos, el grado de integración vertical y el grado de globalización.

2.2.3 Industria de confección de ropa en Guatemala

Para Prado, Hernández, Coj, Pineda y Ventura (2010), el sector textil y de confección, junto al agropecuario, ha sido tradicionalmente sensible, dado que es un sector importante en la mayoría de países del orbe. Los textiles son, además, uno de los

principales bienes comercializados a nivel mundial. Asimismo, se caracterizan por ser intensivos en la utilización de mano de obra, especialmente en confección, proporcionando empleo a un segmento importante de la población económicamente activa en las regiones donde se lleva a cabo.

Por todo lo anterior, es un sector que ha sido altamente protegido a lo largo de la historia, sobre todo en los países avanzados. En los países en desarrollo, se ha convertido en un paso importante en el proceso de elaborar bienes con bajo valor agregado y convertirlos en bienes de alto valor.

Según los autores antes citados, la industria textil y de confección en Guatemala ha sido un eje económico central a nivel local, regional y nacional. Hasta mediados de los años ochenta, el sector se encontraba orientado casi exclusivamente hacia la producción nacional y centroamericana. Sin embargo, a partir de esa época el modelo de desarrollo cambió de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones, como resultado de los regímenes especiales para incentivar la exportación y de las propias tendencias y presiones de la globalización.

En Guatemala, el sector textil y de confección cuenta con una importante participación del capital nacional y extranjero. No obstante, esta industria experimenta una alta concentración de mercado dado que el 88% de las exportaciones tienen como destino los EE.UU, así como la presencia de dos subsectores: uno enfocado en la producción nacional formado por pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- y otro volcado hacia las exportaciones formado por empresas grandes.

2.2.4 Definición y caracterización de la MIPYME

a. Racionalidad Económica

- ✓ Empresario

Para Gil y Giner (2007), el empresario debe reunir las siguientes cualidades: alta motivación de logro, control interno, determinados conocimientos y aptitudes adquiridos por la experiencia, cierto capital, al que un suceso -generalmente negativo- le impulsa a crear su propia empresa.

Para lograr ser un empresario la persona debe reunir algunas cualidades que lo diferencian de las demás, las cuales son presentadas a continuación de manera figurativa.

Figura 2

Cualidades para ser empresario



Fuente: Elaboración propia, según Gil y Giner 2007

Para Gil y Giner (2007), un empresario puede definirse como la persona capaz de identificar una necesidad, de reunir recursos necesarios y de emprender una acción para satisfacer esa necesidad. Así mismo se estima que, en general, la mayor parte de la gente dispone, hasta cierto punto y en proporción, de las cualidades propias de un empresario.

De tal modo que empresario es aquella persona que tiene la capacidad y el ideal de poder llevar a cabo un proyecto para satisfacer una necesidad vista, ya que emprende y se arriesga a poder llevar a cabo dicho proyecto con el deseo de superación.

✓ Empresa

Para López (2009), una empresa es una mezcla, una combinación compleja de diversos factores. Ante todo una empresa es la suma de dos elementos: dinero y personas. Ambos elementos se combinan, en una u otra proporción, y se complementan, uno solo de ellos no es suficiente, se necesita ambos para que tengamos una empresa.

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material -un beneficio- tanto para las personas que han aportado ese dinero -los propietarios-, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa -los empleados-, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesados en ellos -los clientes-.

Para Morse (2011), las empresas se clasifican dependiendo de diversas características, elementos y actividades a las que se dedican, las cuales son presentadas a continuación por medio de un mapa conceptual.

Figura 3
Clasificación de las empresas

Tipos de empresas	Por su origen: Públicas -Privadas -Mixtas
	Por sus objetivos: Agronomicas -Industriales - Comerciales -De servicios
	Destino de sus recursos: Con animo de lucro -Sin animo de lucro
	Regimen Jurídico: Sociedad Anónima -Limitada - En conmandita
	Tamaño: Grande -Mediana -Pequeña - Microempresa
	Ambito Territorial: Local -Regional -Nacional - Multinacional

Fuente: Elaboración propia, según Morse 2011

Así mismo, Aramburu y Rivera (2007). define las empresas en 6 categorías, las cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 4
Tipos de empresas



Fuente: Elaboración propia, según Aramburu y Rivera 2007.

Para Puchol (2012), la creación de una empresa, por pequeña y básica que ésta sea, requiere un proceso largo y detallado.

Este proceso se muestra a continuación por medio del siguiente diagrama el cual muestra cada uno de los pasos o secuencias que conlleva la creación de una empresa en el mercado.



Fuente: Elaboración propia, según Puchol 2012

b. Emprendeduría

✓ Emprendedor

Según Riba (2012), un emprendedor es aquella persona que tiene la capacidad de tener sueños y sobretodo, de tener el coraje para tirarlo hacia delante, entrando así en un ciclo motivacional importante.

Para Robbins y Coutler (2005), el espíritu emprendedor es el proceso por el que un individuo o grupo de individuos, mediante esfuerzos organizados, arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, cualesquiera que sean los recursos que controlen.

Los tres elementos importantes de esta definición se muestran en la siguiente figura.

Figura 5
Elementos del espíritu emprendedor.



Fuente: Elaboración propia, según Robbins y Coutler 2005

Con lo presentado se puede decir que los emprendedores buscan las oportunidades para hacer crecer una empresa mediante cambios, innovaciones, transformaciones introducción de nuevos productos o servicios que vengán a satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera diferente que les brinde nuevos beneficios.

2.2.5 Diagnóstico del entorno.

a. Competitividad.

Para Fisher y Espejo (2007), la competitividad plena ha de ser la característica que distinga a las organizaciones empresariales excelentes.

Así mismo, la competitividad debe ser sistémica, ya que involucra a todos.

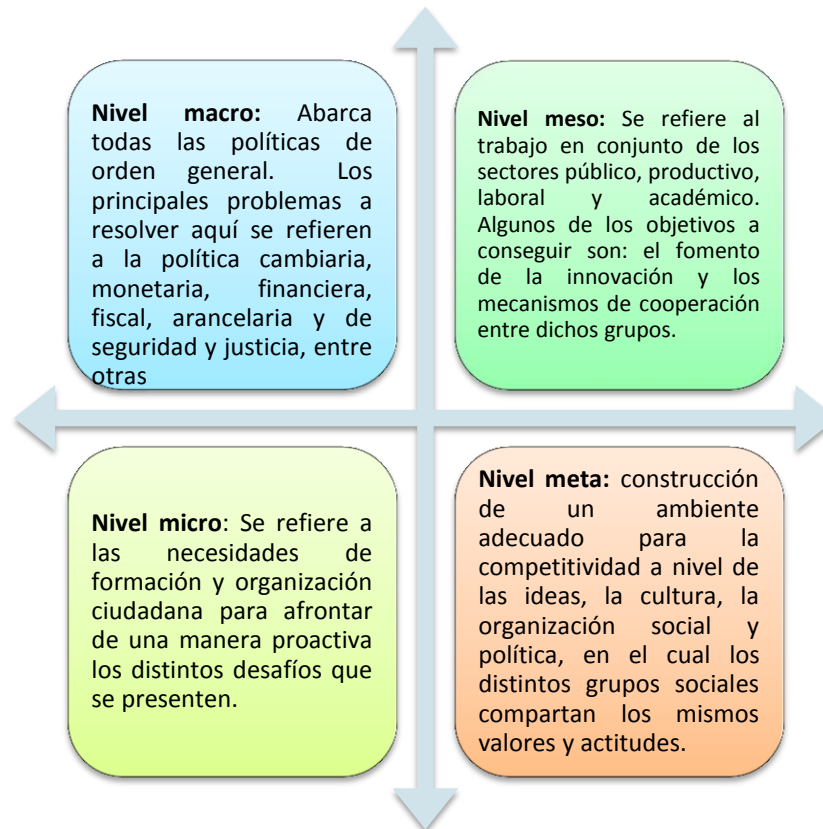
Ser competitivo es buscar que las condiciones en las que operen los individuos y las empresas les permitan generar prosperidad y desarrollo, sin tener que recurrir para ello a la explotación del hombre o la naturaleza.

En este contexto, la competitividad se relaciona con el desarrollo y el uso eficiente y sostenible de los recursos; es decir, con la productividad.

A continuación se presenta una figura en la cual se describen los distintos niveles de estudio de la competitividad que va desde el nivel meta al macro, detallando cada uno de ellos.

Figura 6

Niveles de estudio de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia, según Fisher y Espejo 2007

b. Marco Normativo/Institucional

De conformidad con el artículo 334 del Código de Comercio, es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

- ✓ De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
- ✓ De todas las sociedades mercantiles.
- ✓ De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de los numerales anteriores.
- ✓ De los hechos y relaciones jurídicas que especifican las leyes.

- ✓ De los auxiliares de comercio.

Así mismo, existen varias opciones para iniciar una empresa las cuales están descritas en el Código de Comercio de Guatemala, en la que establece los diferentes tipos de sociedades mercantiles; pero si la empresa es de tamaño mediano y no cumple los requisitos de una sociedad puede optar por otro tipo de régimen.

La condición básica para ser comerciante viene de la capacidad que conforme al Código Civil de Guatemala, tienen las personas individuales y jurídicas, para contratar y obligarse; esta calidad se obtiene con el ejercicio habitual del proceso de compras y ventas.

c. Fiscal tributario

- ✓ Regímenes fiscales

Entre las leyes a las que están afectas las diferentes empresas en el país se encuentran las mencionadas en el siguiente cuadro.

Tabla 1
Principales Leyes

Impuesto	Aplicabilidad	Tasa	Forma de pago
Ley del impuesto sobre la renta ISR	Todas las rentas que se obtengan en el territorio nacional.	a.- Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, impuesto del 25% sobre la base imponible determinada sobre la utilidad neta. b.- Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, 7% de impuesto sobre los ingresos brutos (ingresos sin deducciones de ningún tipo).	Declaración anual con fecha límite el 31 de marzo. Pagos trimestrales, presentando una Declaración Jurada Anual como liquidación del impuesto.
Ley del impuesto al valor agregado IVA	a) Entregas de bienes b) Prestaciones de servicios c) La importación de bienes. d) Contratos de arrendamiento. e) Traslado de Bienes Inmuebles únicamente en la primera venta. f) Seguros y fianzas	12%. El impuesto se agrega al valor del producto o precio del servicio.	Cuando se realiza la compra de un bien o servicio
Ley del régimen de seguridad social IGSS	Todo patrono, que ocupe tres o más trabajadores	Cuota patronal o del patrono 10.67% sobre el total de sueldos pagados en el mes. Cuota laboral o del trabajador 4.83% sobre el sueldo devengado en el mes. Además el IGSS recauda lo relacionado a INTECAP e IRTRA, 1% para cada institución.	Planilla de Seguridad Social que se entrega los veinte primeros días de cada mes

Fuente: Elaboración propia, según Código de Comercio 1970

2.2.6 Diagnóstico interno.

a. Aspecto administrativo

Según Robbins y Coulter (2010), los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficaz y eficientemente el trabajo de otros, hoy en día estas se han resumido en cuatro: planeación, organización, dirección y control.

En el siguiente grafico se describen brevemente las cuatro funciones del proceso administrativo propuestos por los autores.



Fuente: Elaboración propia, según Robbins y Coulter 2010

En general el proceso administrativo es clave y la base de toda empresa, ya que a través de este se marca el camino a seguir y hacia donde se quiere llegar, luego se determina como se va hacer y quienes lo harán, para luego marcar la dirección a seguir o la manera de trabajar para el logro de lo planeado y por último se verifica como se está haciendo y si son requeridos cambios en el camino.

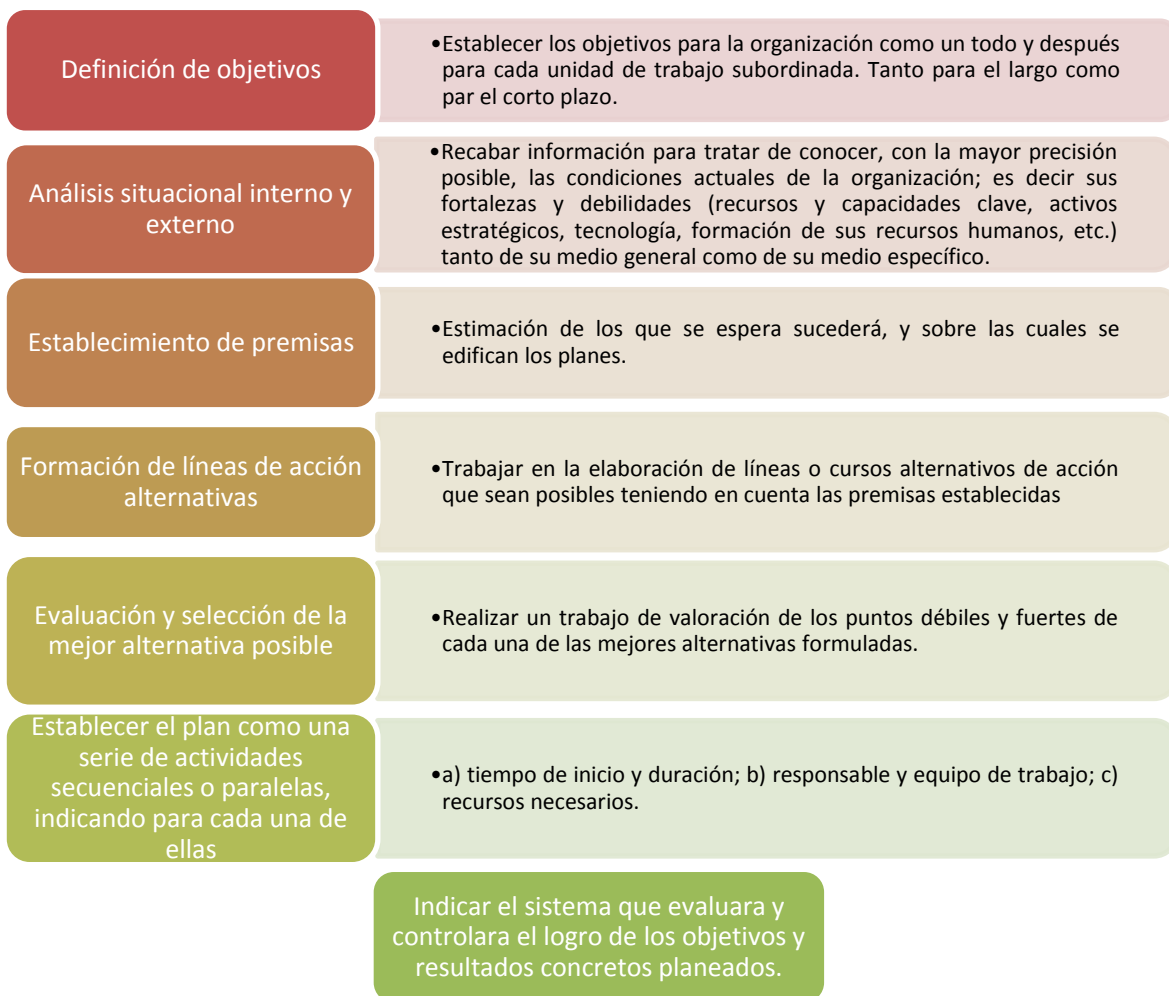
✓ Planeación.

Según Robbins y Coulter (2010), el proceso de planificación constituye un modelo para cualquier tipo de organización, sea pública o privada, e independientemente de su tamaño y actividad.

Así mismo identifica las etapas o fases del proceso que se proponen a continuación en la siguiente figura y que no solo pueden contemplarse como separadas sino en forma simultánea, con la posibilidad de interacción entre ellas.

Figura 8

Etapas del proceso de planificación.



Fuente: Elaboración Propia, según Robbins y Coulter 2010

- Tipos de planes

Así mismo Robbins y Coutler (2005), indica que las formas más usuales para describir los planes de la organización se clasifican en base a las características presentadas a continuación.

Figura 9
Tipos de planes.



Fuente: Elaboración propia, según Robbins y Coutler 2005

Para Robbins y Coutler (2005), los planes estratégicos son planes que aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Seguidamente los planes que especifican los detalles de cómo han de alcanzarse las metas generales son los planes operativos. La diferencia está en que los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas, en tanto que los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Así mismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días.

De este modo los planes de largo plazo como aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años, y los planes de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos.

A la vez los planes específicos son planes detallados sin margen para interpretaciones, tienen objetivos definidos claramente, no hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos. Los inconvenientes de los planes específicos son que requieren claridad y una sensación de previsión que muchas veces falta.

Cuando hay mucha incertidumbre y los gerentes tienen que ser flexibles para reaccionar ante cambios inesperados, se prefieren los planes direccionales, que son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

Al mismo tiempo algunos planes de los gerentes son continuos, en tanto que otros aplican una vez. Un plan único es un plan destinado a satisfacer una necesidad de una sola ocasión, en cambio los planes permanentes son planes continuos que encausan las actividades que se realizan repetidamente, los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

En definitiva la planeación es la base para el inicio de toda empresa o actividad, ya que en esta parte se detallan los objetivos y metas que se perseguirán, al mismo tiempo que es aquí en donde todos los miembros de la empresa pondrán sus esfuerzos para el logro de todo lo establecido. De igual forma es importante que los objetivos y metas planteados sean claros y precisos, para que no pueda dar lugar a posibles malos entendidos o confusiones al momento de ponerlos en marcha.

✓ Organización.

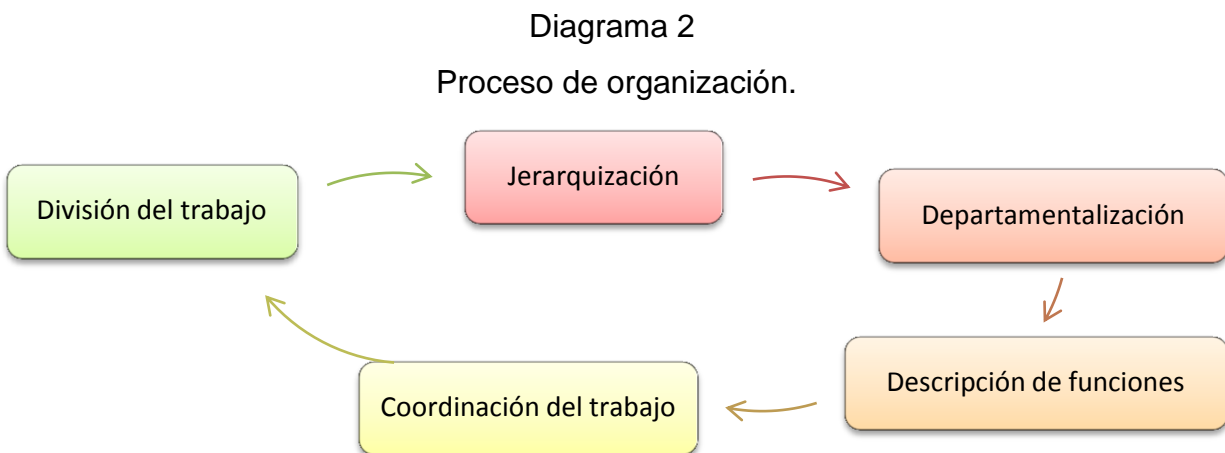
Organizar es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos y disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa.

Para Rodríguez (2006), la estructura de una organización debe concebirse para que aclare qué debe hacer cada quien, y quien es el responsable de cuales resultados, a

modo de eliminar cualquier problema que obstaculice el desempeño y provenga de dudas o confusiones en la asignación y proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos del organismo.

Así mismo el proceso de organización es importante porque puede conceptuarse como una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social. El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años, en la actualidad tanto las teorías como los diseños de estructuras organizacionales son diferentes a lo que fueron hace pocas décadas.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de organización que conlleva una serie de funciones que se deben aplicar al momento de querer organizar a la empresa.



Fuente: Elaboración propia, según Rodríguez 2006

✓ Dirección.

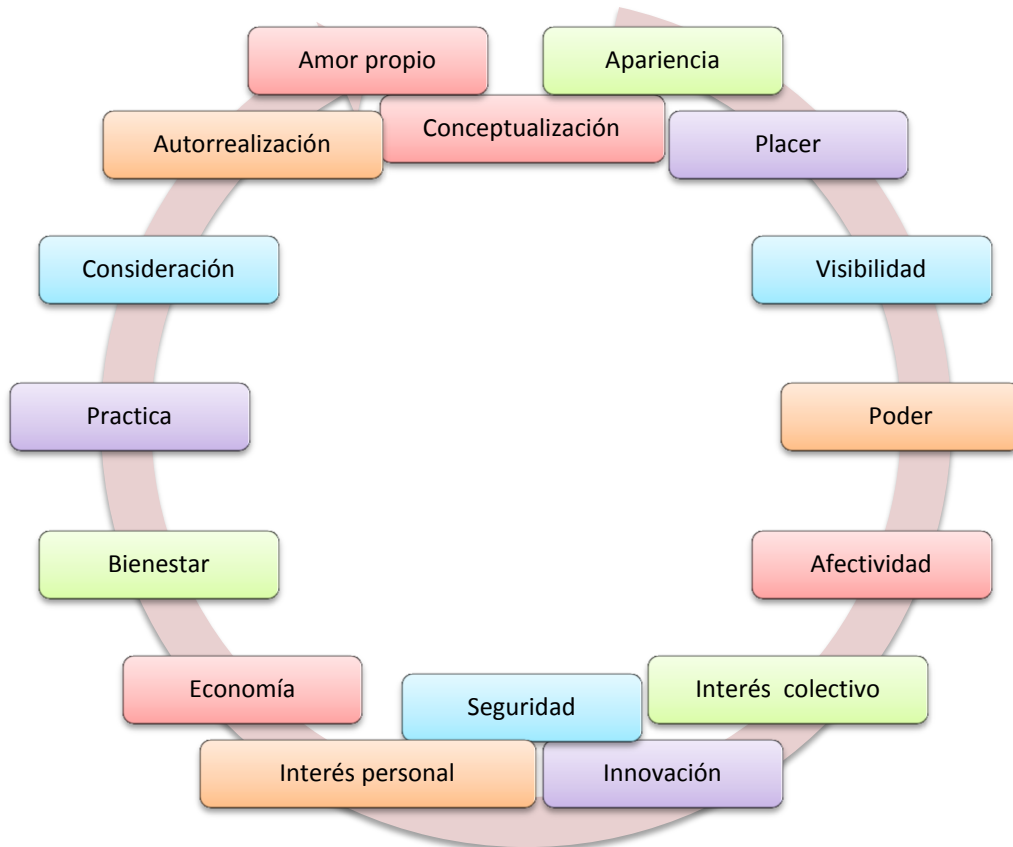
Según Robbins y Coulter (2010), toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos, esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

- Motivación

Para Soler (2007), motivación es un valor constitutivo de la personalidad que empuja a posicionarse, a decidir y actuar, su expresión puede ser consciente, aunque la mayoría de las veces es inconsciente.

Así mismo, identifica 16 motivaciones que gobiernan a una persona o grupo de personas, cualquiera que sea su cultura, sus valores éticos o su nacionalidad, puesto que la mayor parte de los comportamientos humanos se deriva de una o varias de estas 16 motivaciones, las cuales son presentadas a continuación.

Figura 10
Motivaciones que gobiernan a una persona



Fuente: Elaboración propia, según Soler 2007

La motivación define el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican los actos. Empuja a actuar, a posicionarse, a decidir y a proseguir con los esfuerzos por conseguir un objetivo concreto.

La motivación es el producto de la activación y de la satisfacción de las motivaciones predominantes en los grandes polos de la existencia: trabajo, familia, tiempo libre, relaciones sociales y desarrollo personal.

Del mismo modo menciona que si hay algo que no está en duda en el mundo de la empresa es que el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud, puesto que el concepto de motivación recibe varias definiciones, en otras palabras, depende más de la actitud que de la aptitud.

Por consiguiente la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Así mismo el impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.)

- Liderazgo

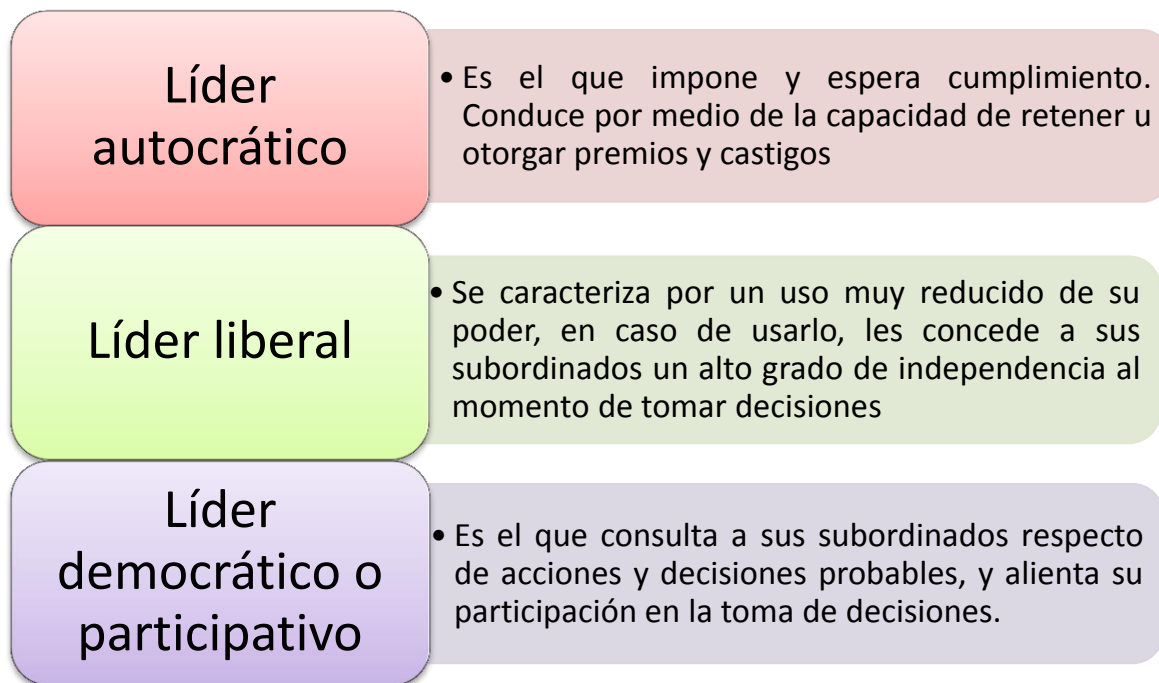
Robbins y Coutler (2005), definen el liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de

empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

De acuerdo a los autores citados, existen tres estilos de liderazgo más comunes los cuales se presentan por medio de la siguiente figura.

Figura 11
Tipos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, según Robbins y Coutler 2005

Para Benjamin y Fincowsky (2009), los modelos de liderazgo que la empresa puede optar en función de su contexto, estrategias, giro industrias, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de información y recursos de soporte son los siguientes.

Micro nivel: que se enfoca en tareas específicas, personas, conductas y procesos.

Macro nivel: que se orienta a comunidades, organizaciones, estrategias y culturas.

Y los tipos presentados por los autores antes mencionados pueden ser:

Formal: proveniente de un fuente de poder formal.

Informal: otorgado por empatía, conocimiento y experiencia.

- Comunicación

Para Martínez (2012), la comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado.

Hoy en día se está en la era de la comunicación. Las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario, hasta las relaciones humanas, de ser entendido en términos de comunicación.

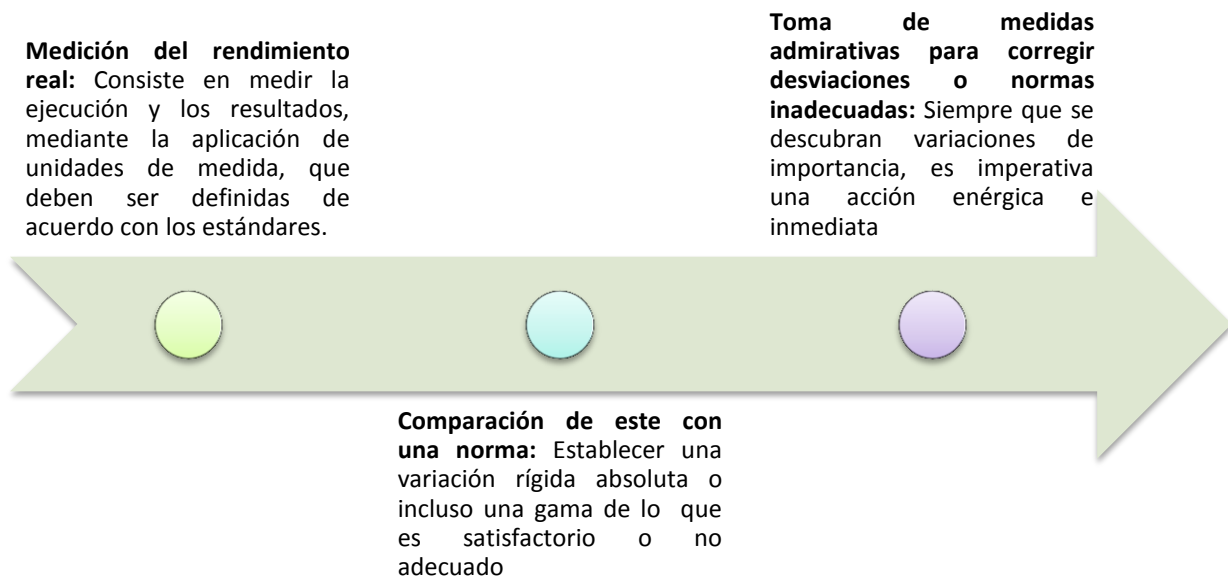
La comunicación en la organización permite:

- La relación con los demás.
- Aprender a trabajar
- Estar informado de lo que está sucediendo a nuestro alrededor.
- Conocer políticas y procedimientos de la dirección
- Dirigir equipos, etc.

✓ Control.

Para Robbins y Coutler (2005), el proceso de control consiste en tres etapas las cuales son explicadas a continuación:

Diagrama 3
Proceso de Control



Fuente: Elaboración propia, según Robbins y Coutler 2005

Así mismo el proceso de control asume que ya existen normas de desempeño. Estas normas son las metas específicas establecidas durante el proceso de planeación y frente a las cuales se mide el progreso del desempeño.

De donde se sigue el aspecto de que los emprendedores deben controlar las operaciones de sus empresas para sobrevivir y prosperara tanto a corto como a largo plazo. Entre los aspectos peculiares del control que enfrentan los emprendedores están el manejo de crecimiento, el manejo de las fases descendentes del ciclo económico, el retiro de la empresa y el manejo de las decisiones y retos de la vida personal.

Para Welsch, Glen y Cols. (2005), el control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales) e informes especiales. Los tipos de control se identifican bajo otro enfoque como sigue:

- Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)

Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades.

- Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)

Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha

- Control por retroalimentación

Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

De igual manera un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad consta de las siguientes fases:

- Compara el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquiera deficiencias y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en practica

- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

2.2.7 Aspecto de Mercadeo

✓ Producto

Baena y Moreno (2012), define el producto como algo que se ofrece al mercado con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. De este modo, el producto se refiere tanto a objetos físicos como a los servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Los productos pueden constituirse en base a tres elementos según el grado de complejidad de los mismos, a continuación se presenta una ilustración de cada uno de estos.

Figura 12

Elementos de un producto según el grado de complejidad

Producto básico.

- Hace referencia al beneficio básico que los consumidores buscan cuando compran el producto

Producto tangible

- Calidad, diseño y empaquetado que se combinan para proporcionar el beneficio básico

Producto extendido o producto aumentado

- Beneficios y servicios adicionales proporcionados a los consumidores, contruidos sobre la base del producto tangible.

Fuente: Elaboración propia, según Baena y Moreno 2012

Atributos del producto: El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño.

En la siguiente figura se definen los atributos que un producto posee.

Figura 13
Atributos de un producto



Fuente: Elaboración propia, según Baena y Moreno 2012

✓ Precio

El precio desde el concepto para la empresa es, el valor de transacción fijado por la misma para intercambiar en el mercado los productos que fabrica y/o comercializa, ese precio le debe permitir recuperar la inversión realizada y obtener un nivel de beneficios. Según Parreño, Ruiz y Casado, (2008).

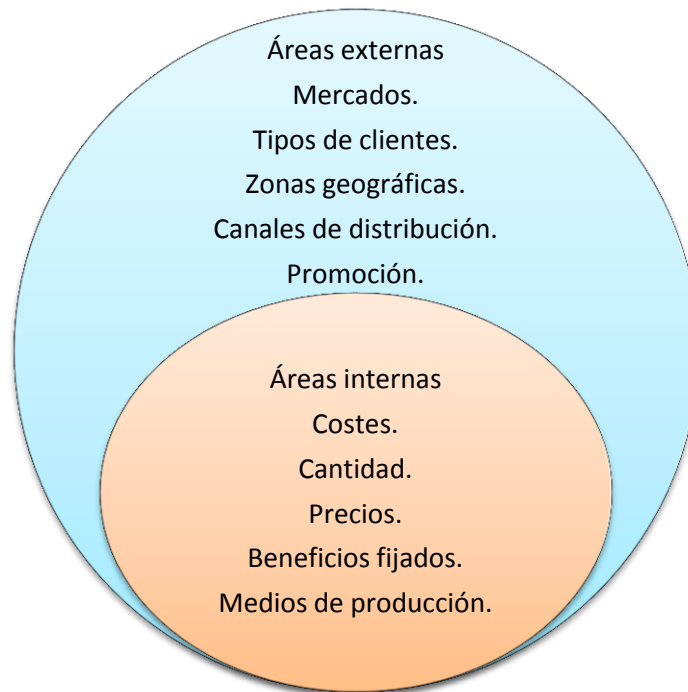
Para el consumidor el precio es el montante de dinero que tendrá que pagar para obtener un bien o servicio que, evidentemente, le va a proporcionar ciertos beneficios.

En resumen el precio puede definirse como una relación formal que indica la cantidad de dinero(o bienes y servicios) que el consumidor está dispuesto a sacrificar o que le es necesario emplear para adquirir un producto que cubrirá alguna necesidad insatisfecha o le reportara ciertos beneficios.

La fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, aunque no guarde una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto repercuta en los beneficios, dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre las denominadas áreas de beneficios.

En la siguiente figura se muestran las áreas en las que las empresas deben tomar en cuenta a la hora de fijar sus precios y querer obtener resultados positivos.

Figura 14
Áreas para la fijación de precios de un producto



Fuente: Elaboración propia, según Parreño, Ruiz y Casado 2008

Por tanto, una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinada con las áreas de beneficio indicadas. Para una más fácil comprensión se indica que estas áreas quedan dentro de un contexto de fuerzas resumidas en:

✓ Plaza

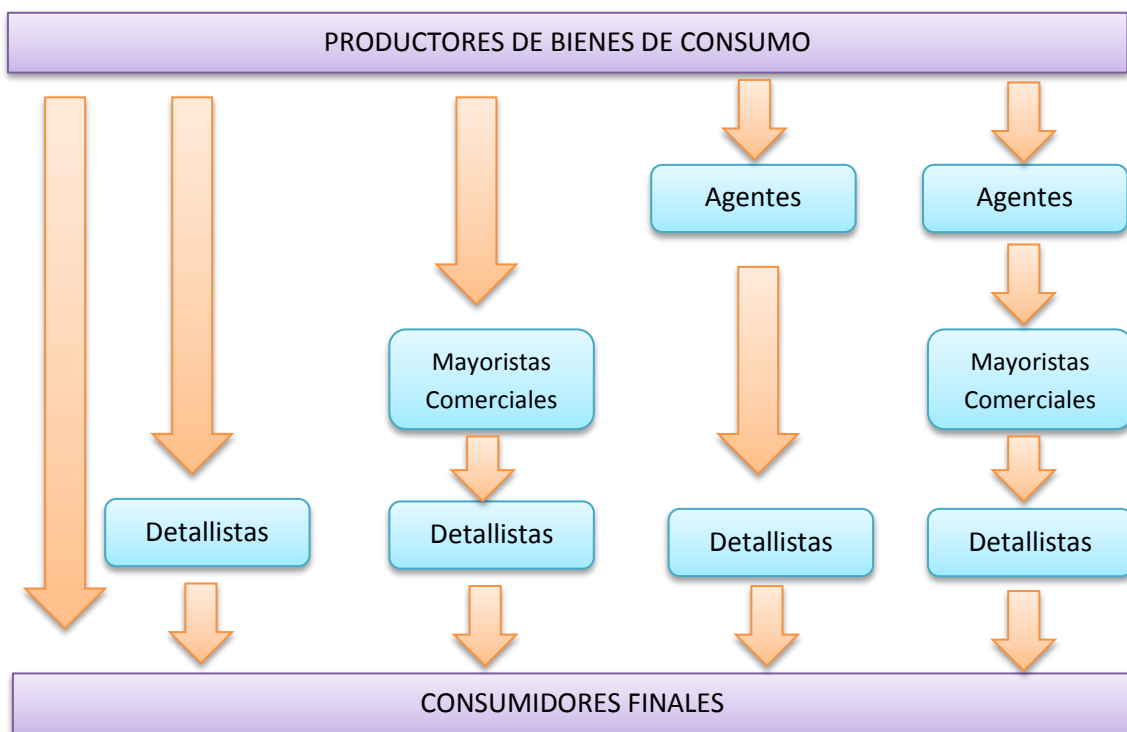
Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo desee, esta parte de plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan. Charles, Joseph y Carl (2006).

- Principales canales de distribución

En la actualidad, hay varios canales de distribución. Los canales más comunes son para los bienes de consumo, de negocios y de servicios.

En el marketing de productos tangibles para consumidores finales, son cinco los canales de amplio uso, los cuales son presentados a continuación.

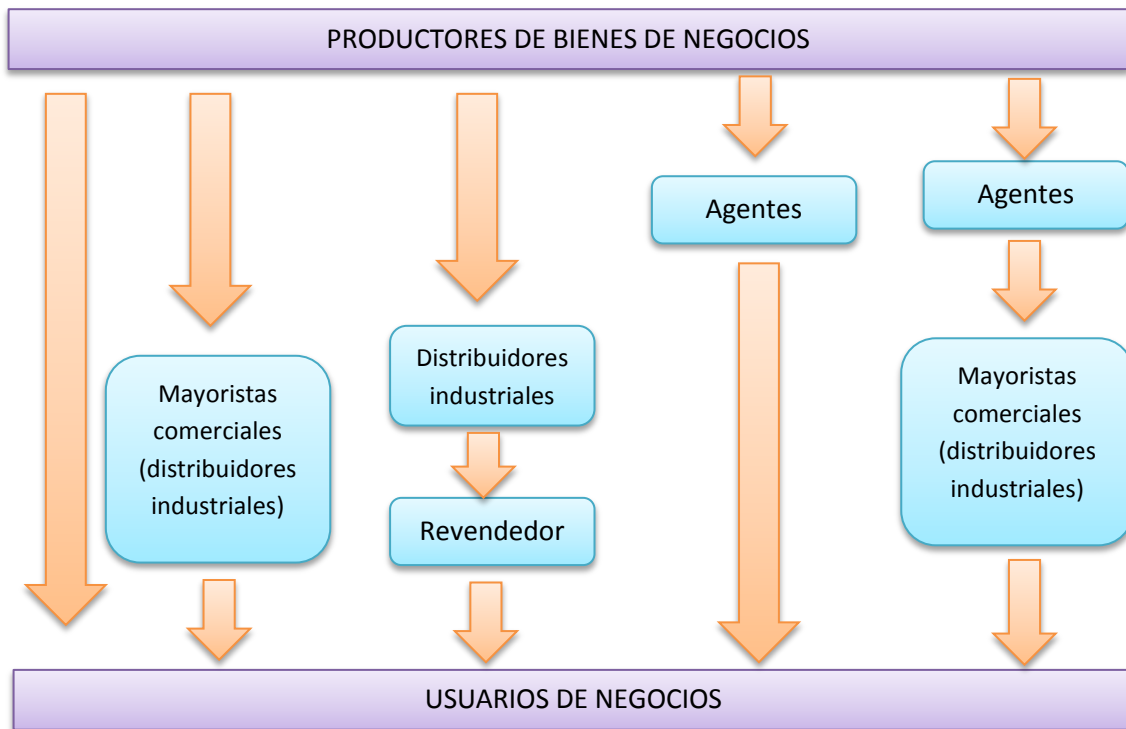
Diagrama 4
Distribución de los bienes de consumo



Fuente: Elaboración propia según Velázquez 2012

Para llegar a las organizaciones donde se incorporan los productos, en su proceso de manufactura, o que los utilizan en sus operaciones, se dispone de diversos canales, los cinco canales comunes de bienes industriales se representan a continuación

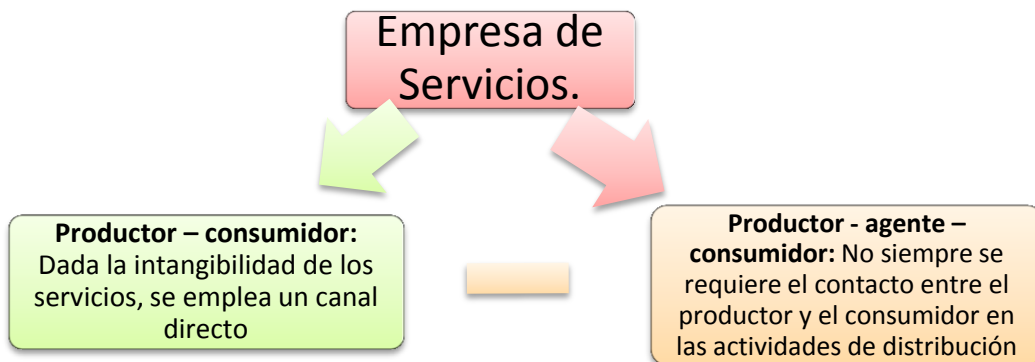
Diagrama 5
Distribución de los bienes industriales.



Fuente: Elaboración Propia, según Velázquez 2012

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución, y se pueden dar de dos formas las cuales son detalladas en la siguiente figura.

Diagrama 6
Distribución de los servicios

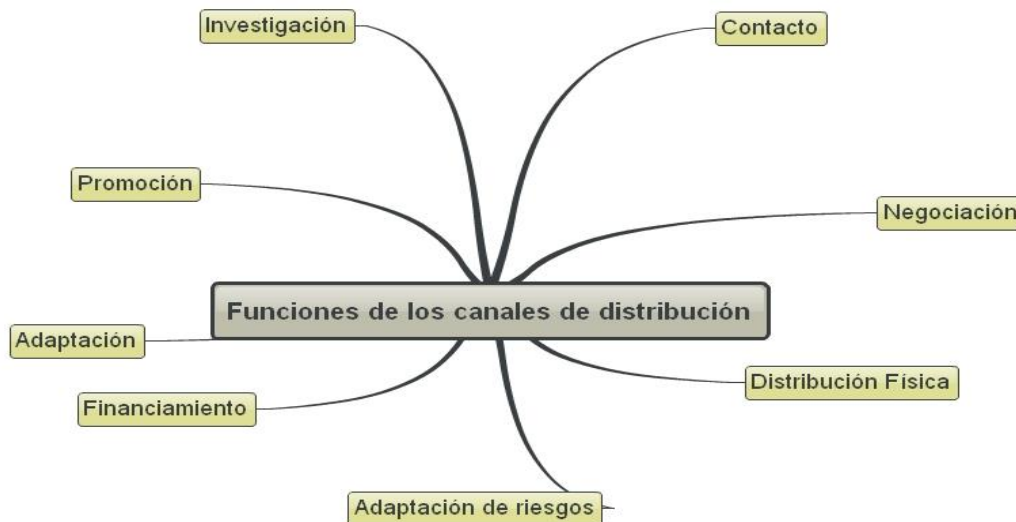


Fuente: Elaboración propia, según Velázquez 2012

Los canales de distribución ayudan a situar el producto en aquellas zonas o establecimientos donde irán los consumidores potenciales cuando piensen en comprar este tipo de producto. La justificación para la utilización de intermediarios viene dada por varias razones, presentadas de manera gráfica en la siguiente figura.

Figura 15

Funciones de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia, según Velázquez 2012

✓ Promoción y publicidad

Para Charles, Joseph y Carl (2006), la promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

En un sentido general, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia -4 p's- que combinada con las otras tres herramientas -

producto, plaza y precio- genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan.

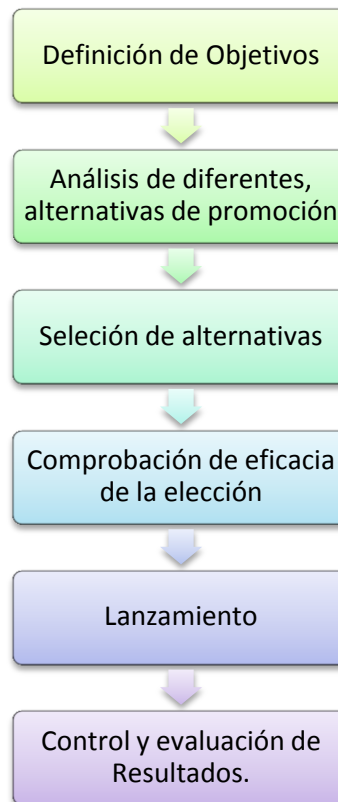
Por consiguiente la promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan

- Requisitos del mensaje publicitario
 - Contenido: Coherente con la imagen y con un contenido atrayente.
 - Sencillez: La mayoría del público entiende y quiere la sencillez y no alguna complejidad creativa.
 - Originalidad.
 - Sinceridad: Veracidad y oferta creíble no son más que beneficios a largo plazo.
 - Proposición Única De Venta: No bombardear con excesivas proposiciones, sino elegir la más atractiva, la más persuasiva y la que más nos diferencia de la competencia y basar el mensaje en ella. La idea será más clara para el receptor y más convincente.
 - Repetición: Repetir el anuncio para que se recuerde. Para ello la frecuencia no debe ser excesivamente baja porque se olvidará ni demasiado alta porque cansará

Para que una promoción sea exitosa debe planificarse detalladamente en base a lo que se pretende lograr, aspectos como los mencionados a continuación en el siguiente diagrama.

Diagrama 7

Planificación de una promoción



Fuente: Elaboración propia, según Charles, Joseph y Carl 2006

2.2.8 Aspecto tecnológico

✓ Tecnología e Innovación

Según Sánchez (2008), la tecnología es la herramienta que permite innovar, es decir, convertir una idea en un hecho.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el concepto de tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la

aerodinámica a la zoología. Pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, o en como diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

✓ Clasificación de la tecnología

Al igual que los productos y los sectores de actividad tienen un ciclo de vida, las tecnologías también lo tienen y esta se clasifica en:

- Tecnología emergente: está en las primeras etapas de su desarrollo y, por lo tanto, conlleva un elevado nivel de riesgo y de incertidumbre.
- Tecnología clave: es aquella que contribuye decisivamente a que la empresa ostente una posición competitiva ventajosa al ser ampliamente aceptada por el mercado.
- Tecnología de base o básica: aunque es una tecnología necesaria, no supone ninguna ventaja competitiva al encontrarse en fase de madurez y, por tanto, ser conocida por todos los competidores del sector.

✓ Innovación

Desde un punto de vista muy amplio, podemos considerar como innovación a todo cambio que genera valor, Mulet (2012)

El Manual de Oslo de OECD (2007), sostiene también que la innovación es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, pero después la amplía indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas, es decir, que serán innovaciones comerciales, organizativas y, por supuesto, tecnológicas, cuando tengan éxito en su mercado, aunque sólo sean nuevas para la empresa que las lleve a cabo.

Todo proceso de innovación parte de la identificación de las necesidades latentes, debemos clarificar en qué tenemos que innovar, un nuevo producto o servicio, o un nuevo modelo organizativo en la empresa, o un cambio tecnológico en el proceso productivo u otras cosas, esa necesidad puede venir de los clientes, por nuestros competidores, una nueva estrategia comercial.

En el siguiente diagrama se muestra un modelo del proceso de innovación dentro de una empresa.

Diagrama 8

Proceso de innovación dentro de una empresa.



Fuente: según Mulet 2012

2.2.9 Aspecto Financiero

✓ Libros Contables

En base al Código de Comercio de Guatemala Art. 368, los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad y registro indispensable, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

De igual forma también hace mención que para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

- Inventarios
- De primera entrada o diario
- Mayor o centralizador
- De estados financieros

Así mismo según el artículo 372 del Código de Comercio de Guatemala, estos libros deberán ser autorizados por el Registro Mercantil.

✓ Inventario.

Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado.

- Clases de Inventarios:

De acuerdo a las características de la empresa se encuentran cinco tipos de inventarios, presentados en la siguiente figura.

Figura 16
Tipos de inventarios



Fuente: Elaboración propia, según Pascual 2012

✓ Diario

Pascual (2012) denomina libro diario a aquel destinado a recoger la totalidad de los asientos contables realizados por la empresa. Recoge día a día, como su nombre lo indica, las operaciones realizadas por la empresa en forma de asiento.

✓ Mayor

Para Pérez (2010), la finalidad del libro mayor es agrupar las operaciones por cuentas y esto se realiza, según el método de la partida doble, por lo tanto el libro mayor anota cuenta por cuenta todo tipo de operaciones relativas a la actividad económica empresarial y que previamente han sido registrados en el libro diario.

✓ Estados financieros

De acuerdo a Sinisterra y Polanco (2007), a través de los estados financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tiene acceso a los registros de un ente económico. Los estados financieros reflejan, a una fecha corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

De acuerdo con el artículo 377 del código de comercio, el libro o registro de estados financieros contendrá:

- El balance general de apertura y los ordinarios y extraordinarios que por cualquier circunstancia se practiquen.
- Los estados de pérdidas o ganancias y los que hagan sus veces, correspondientes al balance general de que se trate.
- Cualquier otro estado que a juicio del comerciante sea necesario para mostrar su situación financiera.

2.2.10 Ética y Responsabilidad Social

Seguin Koontz, Weihrich y Cannice (2008) la responsabilidad social de las empresas es, considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad. Así mismo un concepto reciente, pero similar a la responsabilidad social, es la sensibilidad social, que en términos sencillos significa: la habilidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean mutuamente benéficas para la compañía y para la sociedad.

Todas las personas, ya sea que estén en los negocios, el gobierno, la universidad, o en cualquier otra organización, se preocupan por la ética.

La ética en los negocios se ocupa de la verdad y la justicia y se relaciona con una variedad de aspecto, como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen o en el extranjero.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la práctica de deportes en la sociedad constituye un fenómeno universal, debido a que este se ha convertido en un estilo de vida, un modelo de comportamiento, una ideología, pasión y temas de conversación. Las empresas que pertenecen a esta industria representan un sector sumamente activo en el ámbito económico, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida de algunas personas.

Por lo anterior, se considera que la industria de confecciones deportivas ha adquirido gran importancia, actualmente existen generaciones de hombres y mujeres que han puesto en alto el nombre de Guatemala en competencias olímpicas, siendo estos modelos de disciplina, coraje y deseos de superación para la niñez guatemalteca.

Entre los deportes, el más destacado es el fútbol, el deporte favorito practicado por niños, jóvenes y adultos, a través de campeonatos regionales, locales o con los amigos por diversión, generando una amplia demanda en la adquisición de implementos para su práctica.

En la cabecera departamental de Huehuetenango existe un gran número de empresas que laboran en este sector, estas empresas no cuentan con un diagnóstico empresarial que indique cual es la situación actual en el manejo de la empresa, por lo que se carece de información y se desconoce cómo aplican los aspectos administrativos, de mercadeo, tecnológicos, responsabilidad social y financiamiento.

Se puede establecer que el desconocimiento de estos aspectos puede llevar a estas empresas a enfrentar situaciones adversas que provocan la pérdida de clientes, disminución de ganancias, baja rentabilidad, desaprovechamiento de oportunidades de mejora y competitividad en el mercado. Por lo que, tener información actualizada es de vital importancia para los empresarios, con la finalidad de que tengan un conocimiento acerca del entorno que les rodea y poder tomar medidas correctivas para que las empresas sean más productivas y competitivas y así puedan tomar decisiones

concretas de las oportunidades que se presenten en el mercado y vencer al mismo tiempo los obstáculos.

Por lo anterior, se considera necesario realizar un diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, con el fin de determinar el uso adecuado de la administración en general propias de la industria, el manejo del mercado y crecimiento del mismo, y al mismo tiempo, proporcionar recomendaciones para mejorar las deficiencias que pueden presentarse.

Por esta situación se genera la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a la industria de Confecciones Deportivas de la cabecera departamental de Huehuetenango?

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Proporcionar los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a los negocios dedicados a la industria de confecciones deportivas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la industria de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Diagnosticar el entorno de la industria mediante el marco normativo institucional y fiscal tributario.
- Investigar el diagnóstico interno de la industria a través de un análisis de los aspectos administrativos utilizados.
- Identificar los aspectos de mercado utilizados por las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas.
- Determinar la aplicación de la tecnología e innovación en las empresas objetos de estudio.
- Señalar los aspectos financieros que implementan las MIPYMES.
- Conocer la ética y responsabilidad social aplicada en la industria de confecciones deportivas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

3.2 Variables e indicadores

3.2.1 Diagnóstico empresarial

a) Definición conceptual.

Para Romagnoli (2007), El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", a manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

b) Definición operacional.

Un diagnóstico empresarial es una herramienta muy útil que ayuda a medir y analizar la situación de una empresa o industria tanto a nivel interno como externo y a través de esto poder encaminar medidas de solución, mejora o aprovechamiento de oportunidades que ayuden a mantener mejorar o alcanzar más competitividad en el mercado, evitando así el descenso o decaimiento de las MIPYMES o empresas.

3.2.2 Indicadores

- Definición y caracterización MIPYMES
 - a. Racionalidad económica
 - b. Emprendeduría

- Diagnóstico del Entorno
 - a. Competitividad
 - b. Marco Normativo/Institucional
 - c. Fiscal Tributario

- Diagnóstico Interno
 - a. Aspectos Administrativos
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control
 - b. Aspectos de Mercado
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
 - c. Aspectos Tecnológicos
 - Tecnología e innovación
 - d. Aspectos Financieros
 - Libros contables
- Ética y Responsabilidad Social Empresarial

3.3 Alcances y limitaciones

3.3.1 Alcances

La investigación se realizará en empresas de la industria de confecciones deportivas del municipio de Huehuetenango, a través de un mapeo para determinar empresas de éste tipo que se encuentran en el área de la cabecera departamental.

Los aspectos que cubre este estudio están relacionados a la micro, pequeña y mediana empresa, con lo cual se pretende conocer los resultados de un diagnóstico empresarial

en la industria de confecciones deportivas tomando en consideración, los aspectos en cuanto a la caracterización de la industria, aspectos de diagnóstico del entorno (competitividad, marco normativo y fiscal tributario), diagnóstico interno que incluye aspectos administrativos, de mercado, tecnológicos, financieros y de ética y responsabilidad social empresarial manejados por este tipo de industria, y con ello, poder analizar la situación y condiciones de esta industria.

3.3.2 Limitaciones

En la investigación se encontró como limitante primera la inexistencia de registros con relación a las empresas de confección de ropa deportiva en la cabecera, como datos o información preliminar, así mismo, la indisponibilidad en su tiempo por parte de los propietarios de las empresas al momento de realizar la entrevista, lo que hizo que se regresara más de una vez a las mismas.

3.4 Aporte

Esta investigación busca proporcionar un informe sobre la caracterización general de la industria de confecciones deportivas, información que será muy valiosa para las empresas que pertenecen a esta industria en la cabecera departamental de Huehuetenango para la toma de decisiones, debido a que aún no se tiene un estudio en este sector que sea útil para los propietarios de estas empresas.










Así mismo a la comunidad en general proporcionándoles una guía para que puedan tomar interés en esta industria.

A los estudiantes de universidades y otros investigadores interesados en el tema, proveyéndoles una fuente bibliográfica muy amplia respecto a la industria de confecciones deportivas.

IV. METODOLOGÍA

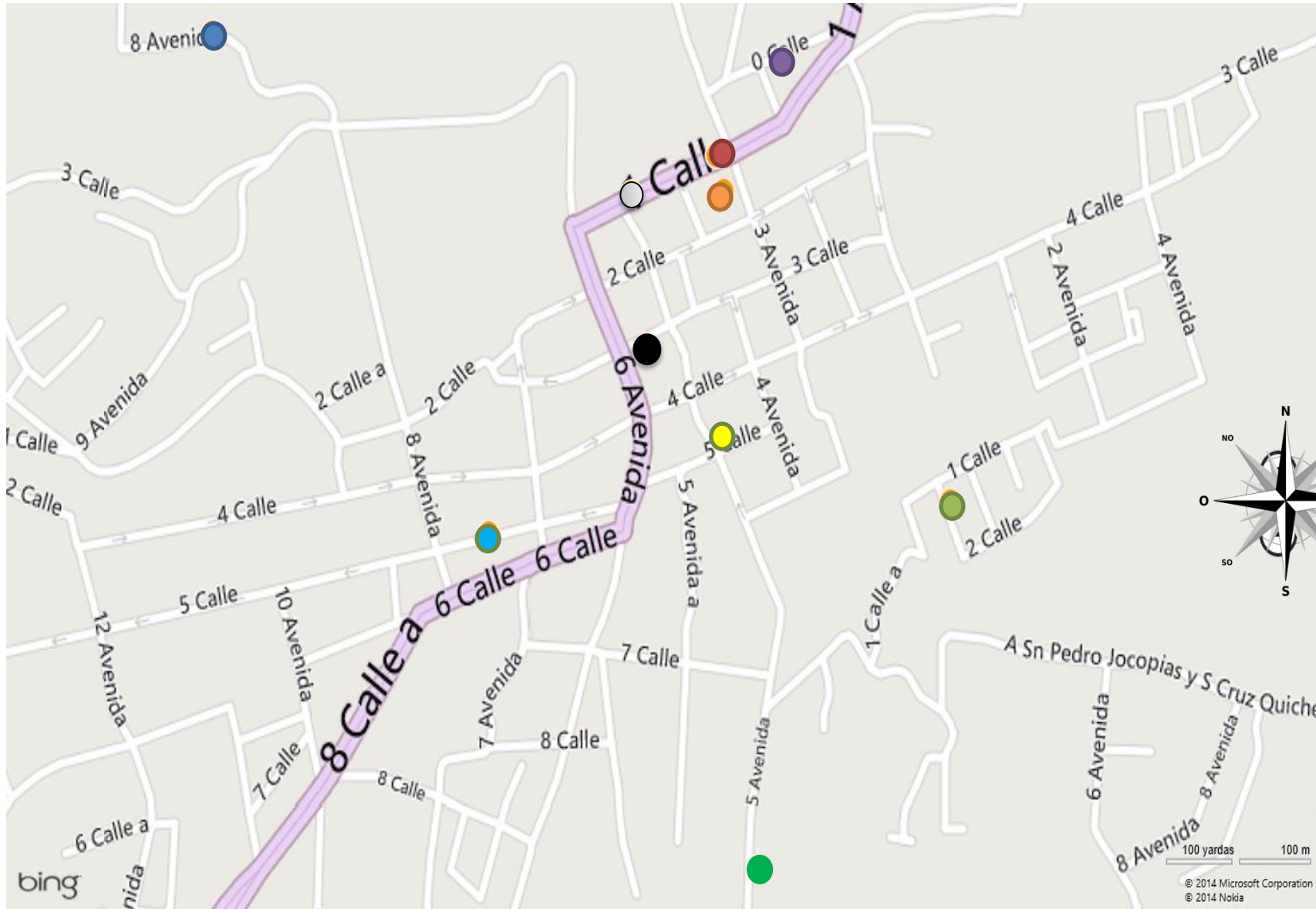
4.1 Sujetos de estudio.

La investigación se realizó a los sujetos de estudio comprendidos por los gerentes/propietarios o administradores de empresas de la industria de confección de ropa deportiva que se localizan en la cabecera departamental de Huehuetenango.

EMPRESAS		PROPIETARIO	ADMINISTRADOR/ GERENTE
Súper Sport El Arco		X	X
Deportes Y Serigrafía Zulema		X	
Confecciones Deportivas Karolin		X	
Minuto 90		X	
Orión Sport		X	X
Unitex		X	X
Confecciones Deportivas Recinos		X	
Confecciones Deportivas Jordi		X	
Confecciones Deportivas Eben-Ezer		X	
Confecciones Deportivas Súper Olímpico		X	

Croquis de la ubicación de las empresas en la cabecera departamental de Huehuetenango

Ubicación de las empresas



4.2 Instrumentos

4.2.1 Entrevista

Se utilizó una entrevista estructurada con preguntas de tipo cerradas y abiertas que se aplicó a los propietarios de las empresas de confección de ropa deportiva en la cabecera departamental de Huehuetenango. (Ver Anexo)

La entrevista personal tiene la ventaja de que el entrevistador puede dirigir el comportamiento del entrevistado, lo cual le permitirá obtener mejores resultados, que las que se hacen por correo o vía telefónica, así mismo, permite obtener de manera flexible una información rica y profunda en las palabras de los actores.

Entre las desventajas de la entrevista se pueden mencionar, en términos de tiempo tanto del entrevistador, como el entrevistado, también el poder lograr empatía para obtener un clima que favorezca la comunicación.

4.3 Procedimiento

Dentro del trabajo de investigación se realizaron las siguientes acciones:

- Se determinó el tema a investigar.
- Se solicitó permiso a las empresas para poder realizar la investigación.
- Seguidamente se seleccionaron los indicadores.
- Se recopiló la información para el marco teórico y luego se procedió a la elaboración del Marco Referencial.
- Se elaboró el Planteamiento del Problema.
- Seguidamente se procedió a la determinación de los objetivos.
- Se procedió a la elaboración de los instrumentos.

- Se realizó el trabajo de campo aplicando los instrumentos para recopilar información.
- Luego se procedió a la tabulación de datos para analizar la información recopilada.
- y por último se discutieron los resultados y se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

4.4 Diseño y metodología estadística

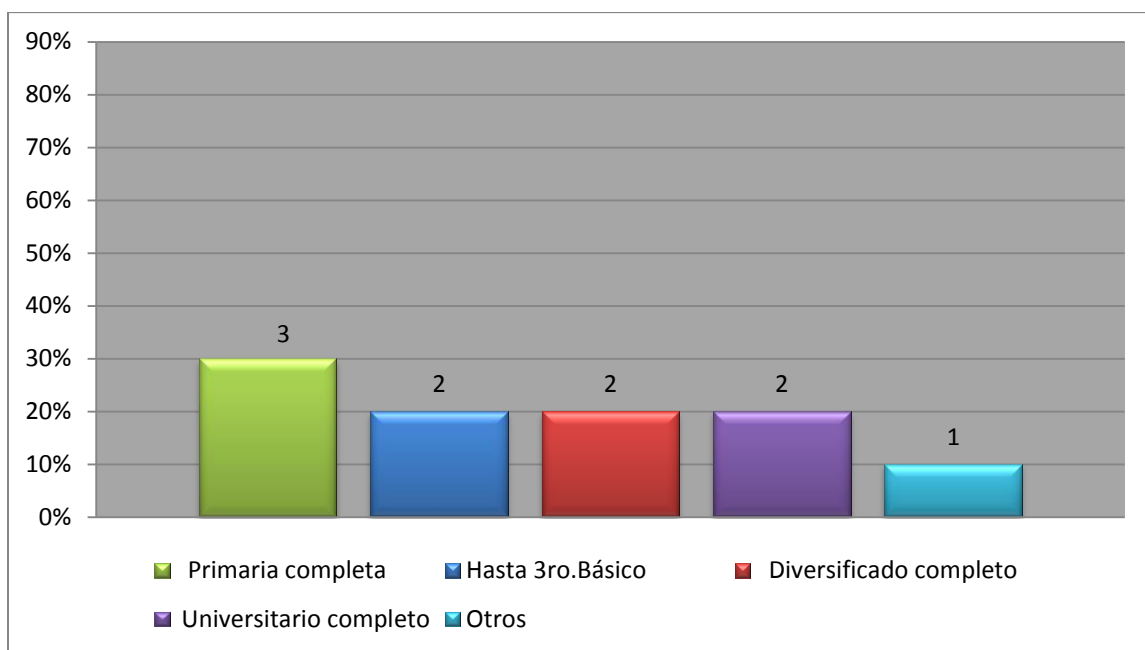
La presente investigación es de tipo descriptiva que de acuerdo a Del Cid, Méndez y Sandoval (2007), ésta busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Después de realizado esto, la información se recopiló por medio de una entrevista estructurada y una guía de observación, información que seguidamente fue tabulada y presentada. Así mismo por tratarse de una industria pequeña se utilizó el censo para poder determinar las empresas de este sector en el lugar de estudio.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas a propietarios de la MIPYMES que se dedican a la industria de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Información general.

Gráfica 1
Nivel académico



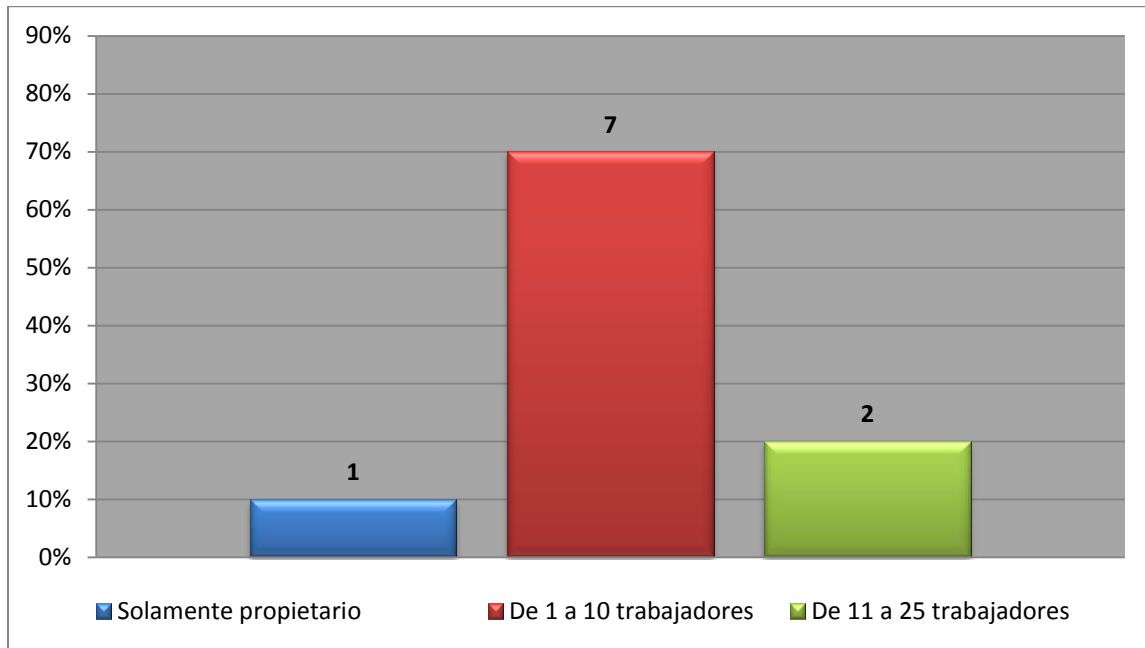
Fuente: Investigación de campo.

En base a la totalidad de los propietarios de las MIPYMES entrevistados, el 30% de los mismos ha cursado el nivel primario y en porcentajes iguales del 20% en los niveles de básico, diversificado y universitario completo y solamente un 10% posee un nivel posterior del universitario, con una especialización en master en marketing.

Elementos de estudio: Diagnóstico empresarial

Indicador: **Definición y caracterización MIPYMES**

Gráfica 2
Número de empleados



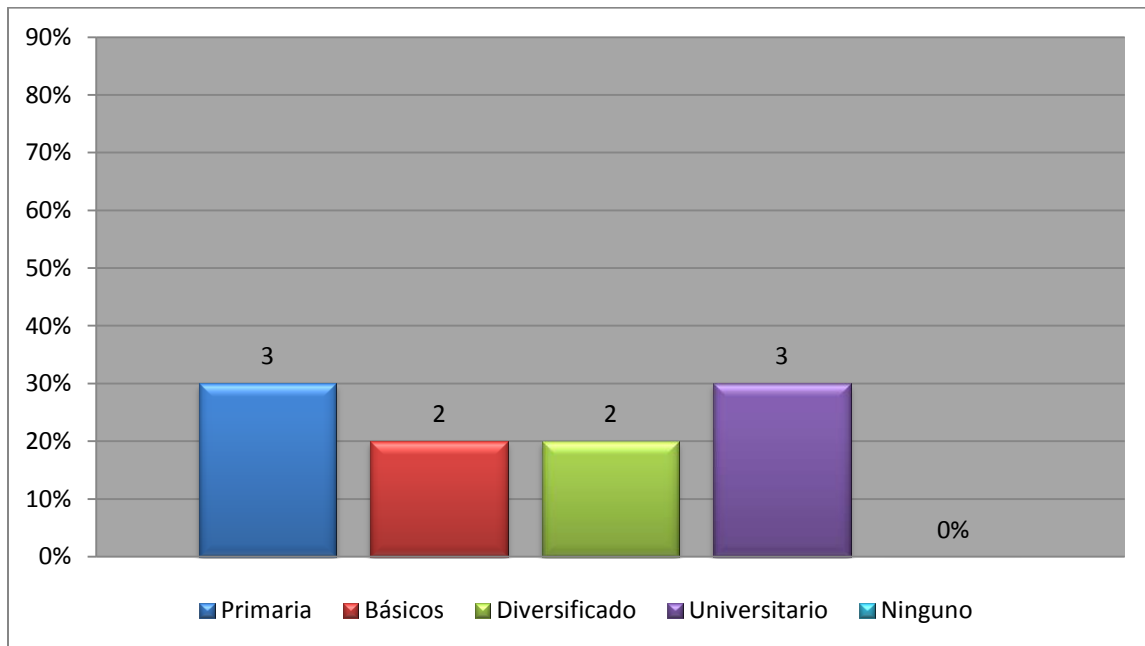
Fuente: Investigación de campo

El 70% de las empresas cuentan con diez empleados para la realización de sus actividades, un 20% de las empresas cuenta entre once a veinte, y un 10% únicamente labora el propietario; esto debido a que contratan personal cuando es necesario en base a la cantidad de pedidos que se tenga por realizar.

Responsable de administrar la empresa

En la totalidad de las MIPYMES entrevistadas el propietario es el responsable de administrar la empresa, esto debido a que ellos fueron los emprendedores del negocio, por lo tanto son quienes llevan a cabo este rol.

Gráfica 3
Formación académica del administrador



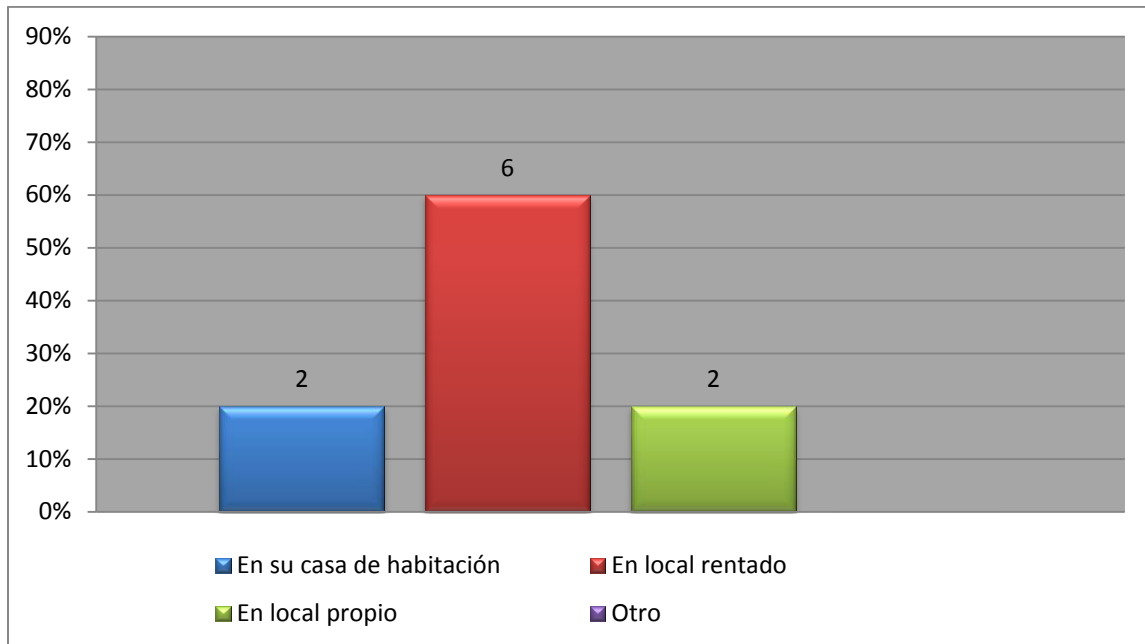
Fuente: Investigación de campo

El nivel académico de la persona responsable de administrar las MIPYMES entrevistadas se distribuye en segmentos del 30% con un nivel primario y en el mismo porcentaje con un nivel universitario, mientras que los que cuentan con un nivel básico y diversificado son del 20% para ambos, esto se ve reflejado en que la persona responsable de la administración de la empresa es el propietario de la misma.

Trayectoria en el mercado

La totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con una participación en el mercado de más de 2 años, teniendo las de mayor antigüedad más de 20 años, esto en palabras de los propietarios.

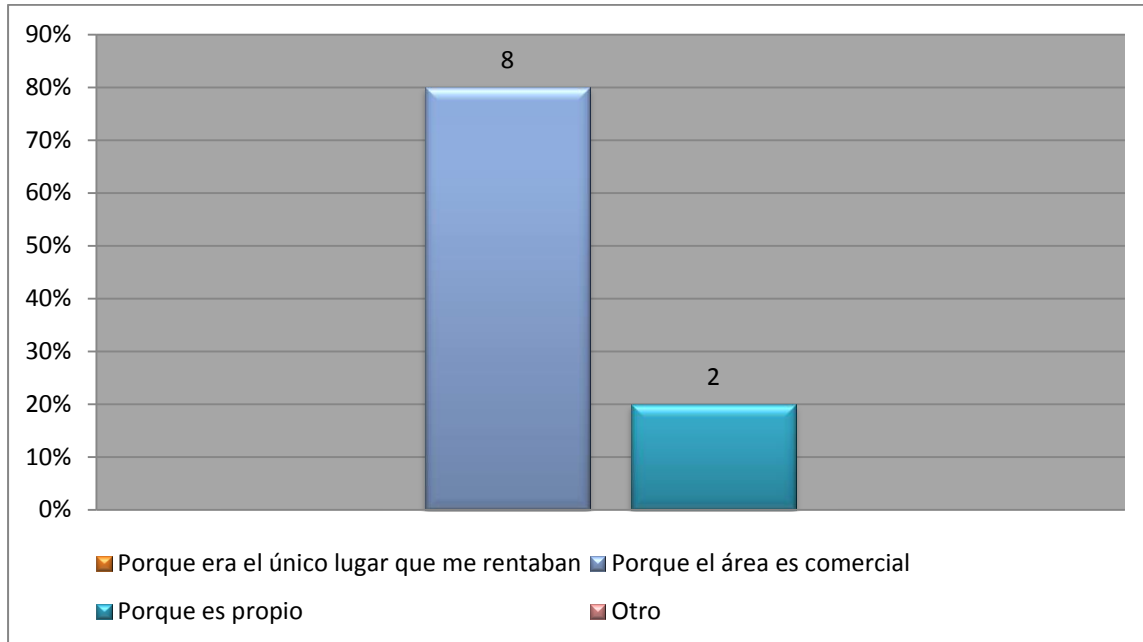
Gráfica 4
Establecimiento de la empresa



Fuente: Investigación de campo

El 60% de los negocios se encuentran ubicados para la comercialización de sus productos en locales rentados y el 40% restante localizándose en locales propios.

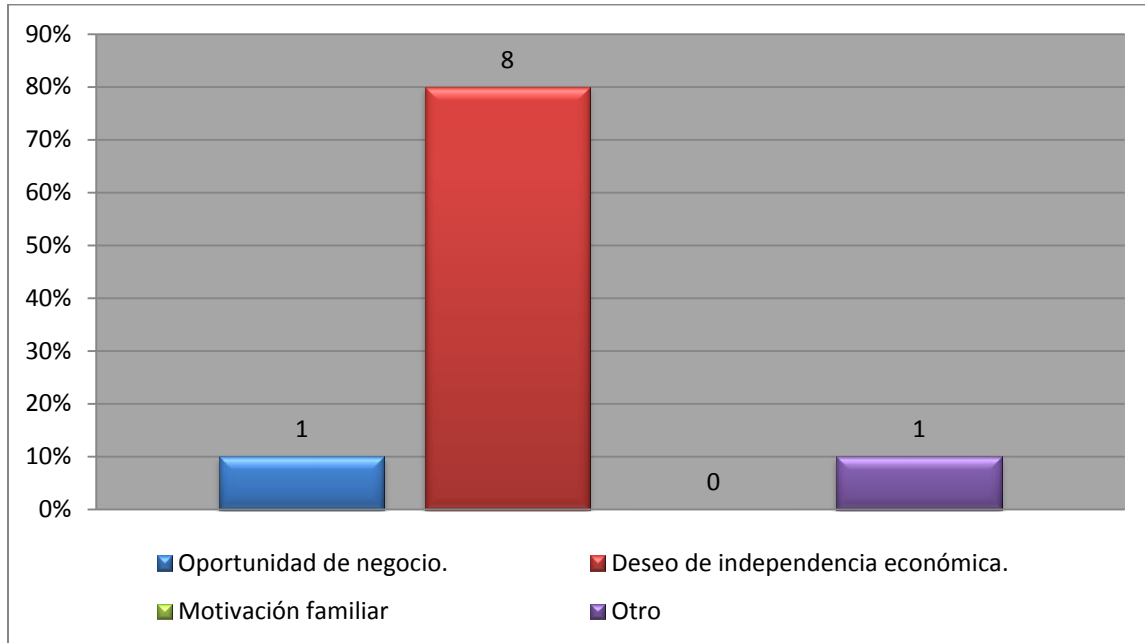
Gráfica 5
Ubicación de la empresa



Fuente: Investigación de campo

Del total de los propietarios entrevistados el 80% asegura que eligió el lugar para vender sus productos tomando en cuenta que el área es comercial mientras que el 20% lo hizo tomando en cuenta que el lugar es propio.

Gráfica 6
Motivación para crear la empresa



Fuente: Investigación de campo

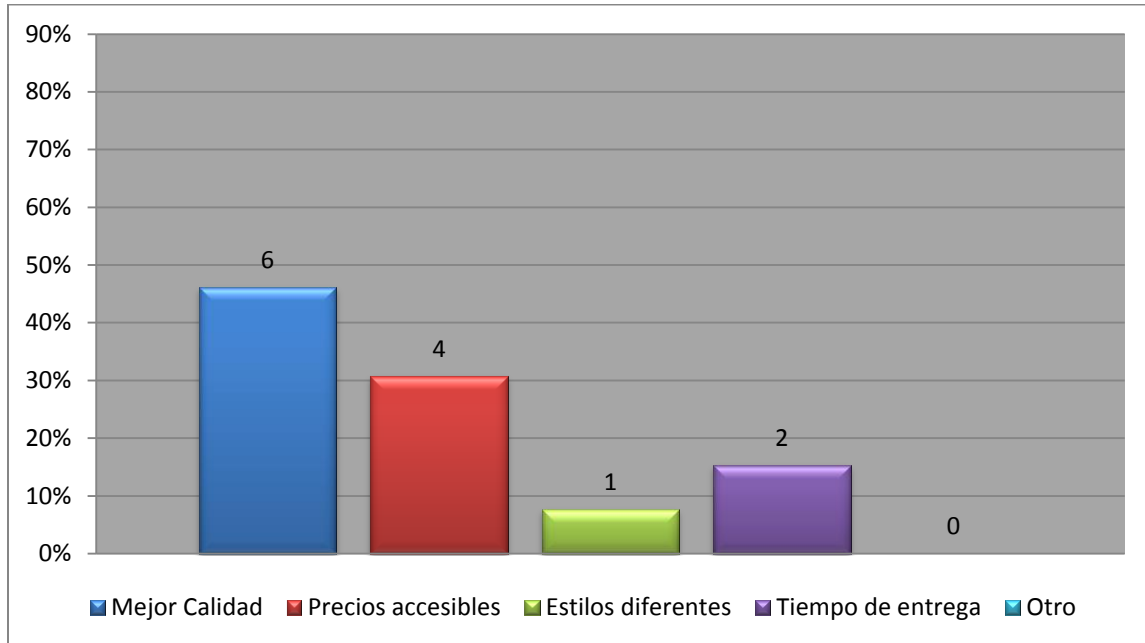
La mayor motivación que los propietarios tuvieron para crear la empresa fue el deseo de independencia económica, donde el 80% de los mismos concordaron en este aspecto, y un mínimo porcentaje por la oportunidad de negocio y alguna otra motivación.

Indicador: **Competitividad**

Conocimiento de la competencia

La totalidad de los propietarios de las empresas de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango, saben de la existencia de la competencia en el sector, ya que los productos ofrecidos son ampliamente demandados por los consumidores, lo cual ha motivado a más personas a ofrecerlos en el mercado.

Gráfica 7
Características de competitividad



Fuente: Investigación de campo.

El 46% de los empresarios afirman estar compitiendo en el mercado con la calidad de los productos confeccionados, el 31% compite con precios accesibles, en el tiempo de entrega compiten el 15% y un mínimo porcentaje compite con estilos diferentes.

Indicador: **Marco normativo institucional**

Matriz 1

Inscripción en el registro mercantil, superintendencia de administración tributaria -SAT-, forma de constitución y régimen de inscripción.

INSCRIPCIÓN	Registro Mercantil	%		Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-	%
SÍ	10	100%		10	100%
NO	0	0%		0	0%
FORMA					
Persona individual	9	90%			
Persona jurídica	1	10%			
RÉGIMEN					
Pequeño Contribuyente	5	50%			
Contribuyente General	5	50%			
Otro					
TOTAL		100%			100%

Fuente: Investigación de campo

Todas las empresas entrevistadas aseguran estar registradas legalmente en el registro mercantil, aspecto que es de suma importancia, porque de lo contrario estarían trabajando de manera ilegal, de la misma manera, de la totalidad de las empresas inscritas en el registro mercantil, el 90% están constituidas como persona individual y el 10% restante como persona jurídica.

Así mismo, la totalidad de las empresas entrevistadas están inscritas en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, la cual es la institución encargada de la fiscalización y supervisión del pago de impuestos en el territorio

nacional. El régimen de inscripción de las empresas ante la –SAT-, está dividida en un 50% tanto para las que se encuentran inscritas en el régimen de pequeño contribuyente, como para las inscritas en el régimen de contribuyente general.

Matriz 2

Declaración e impuestos ante la superintendencia de administración tributaria -SAT-

DECLARACIÓN		
SÍ	10	100%
NO	0	0%
TOTAL		100%
IMPUESTOS		
IVA	10	59%
ISR	6	35%
Otro	1	6%

Fuente: Investigación de campo

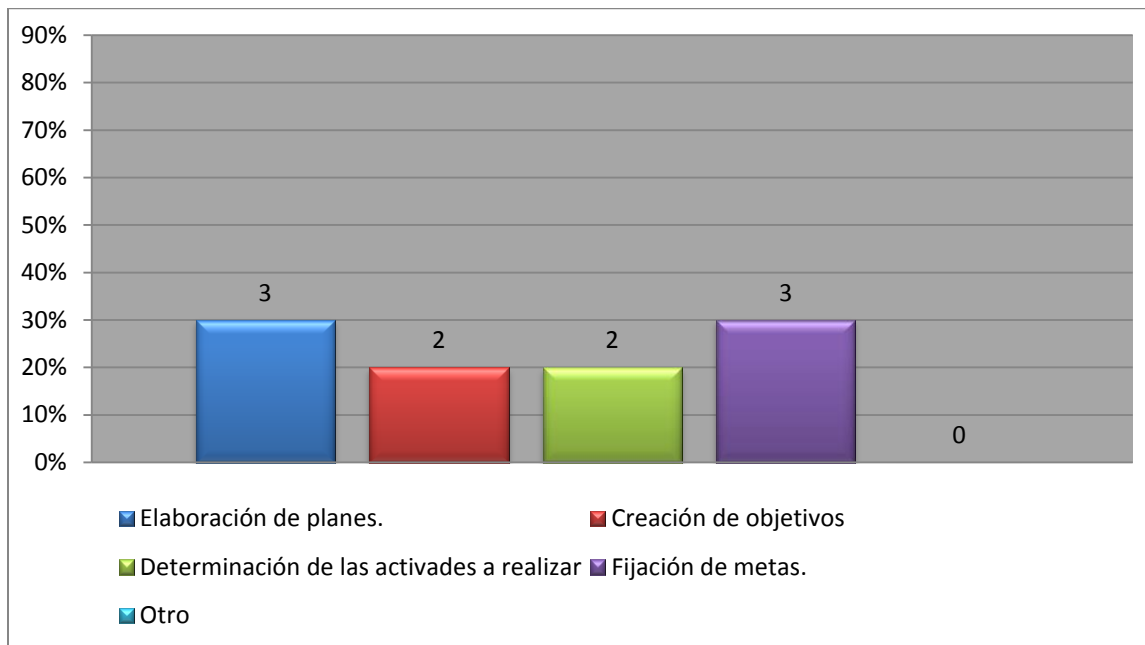
La totalidad de las empresas afirman declarar los impuestos correspondientes ante la superintendencia de administración tributaria –SAT-.

De los impuestos que las empresas declaran ante la –SAT-, el impuesto al valor agregado –IVA- lo pagan el 59% de las empresas, impuesto sobre la renta -ISR- en un 35% y en un 6% otro tipo de impuesto como ISO, municipales, entre otros mencionados por los propietarios.

Sub sub-Indicador: **Aspectos Administrativos**

Administración/planeación.

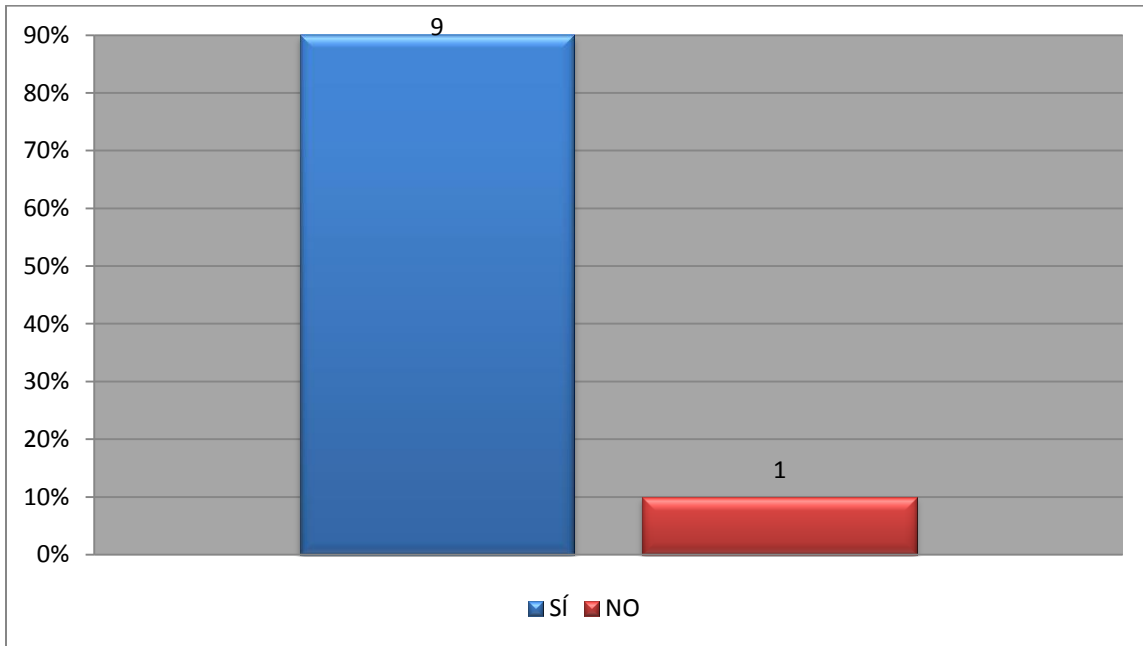
Gráfica 8
Definición de planeación



Fuente: Investigación de campo

De la totalidad de los propietarios entrevistados el 30% consideran la planeación como la elaboración de planes y otro 30% como la creación de objetivos, el 40% restante la definen el proceso de planeación como la determinación de las actividades a realizar y la fijación de metas.

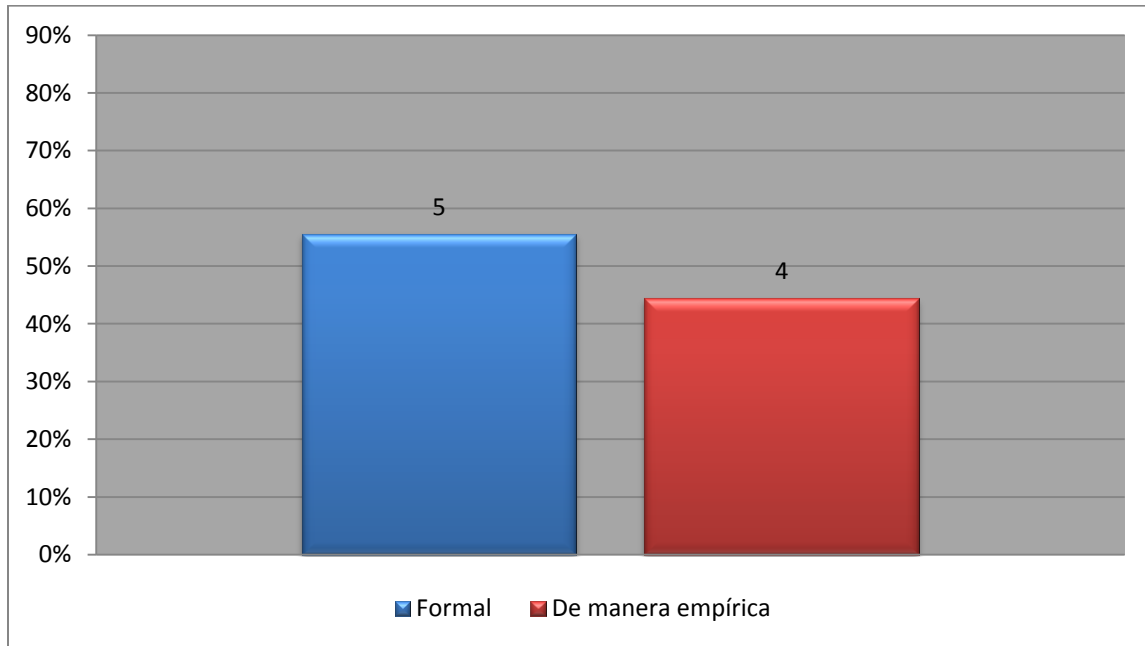
Gráfica 9
Planeación de las actividades



Fuente: Investigación de campo

El 90% de los propietarios entrevistados aseguran planear las actividades que se realizan dentro de su organización, mientras que un 10% mencionan que no lo realizan ya que se tiene poco conocimiento y únicamente laboran de manera empírica, trabajando en base a lo presentado cada día.

Gráfica 10
Tipo de planeación establecida



Fuente: Investigación de campo

Del total de propietarios que aseguraron planear las actividades que se realizan dentro de la empresa, el 56% de ellos mencionan que utilizan una planeación formal, que es aquella que se lleva a cabo sobre la base de un plan escrito y documentado, desarrollado por medio de un proceso racional; mientras que el 44% dicen tener una planeación de manera empírica, siendo esta la que se lleva a cabo sobre bases informales o causales, es decir que, el que planea no registra lo que pasa sino lo lleva en la memoria y actúan de manera intuitiva e improvisada.

Matriz 3

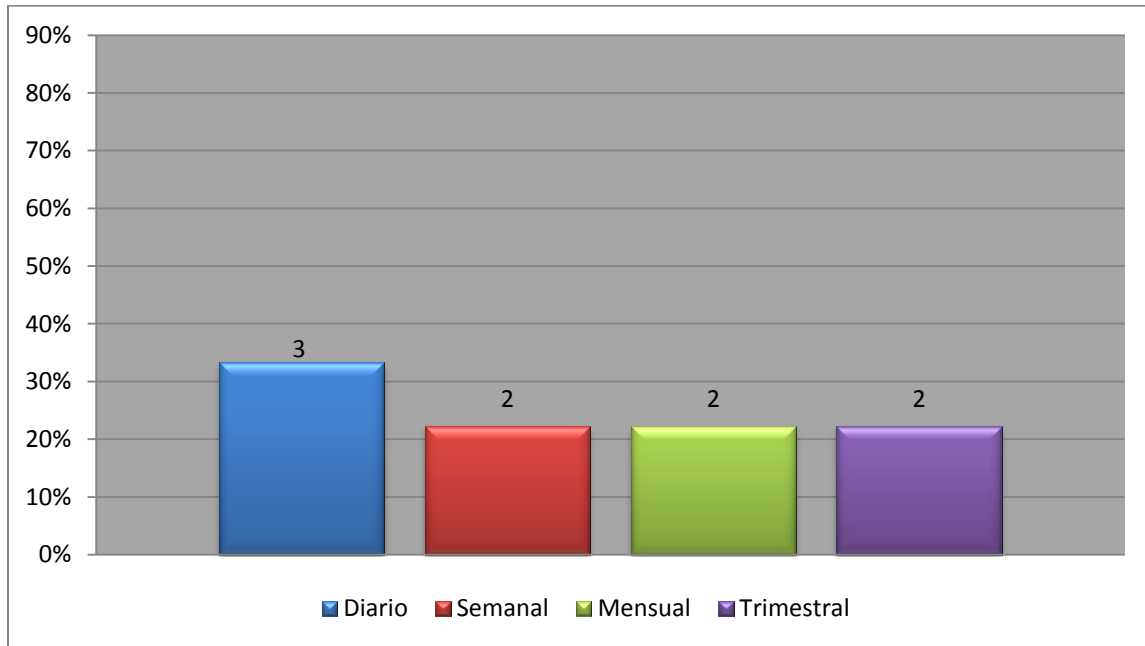
Tipos de planes aplicados dentro de la empresa

TIPO DE PLAN	Empresas	%
Visión	7	15%
Propósito o Misión	4	9%
Objetivos o Metas	6	13%
Estrategias	5	11%
Políticas	4	9%
Procedimientos	5	11%
Reglas	5	11%
Programas	4	9%
Presupuesto	6	13%
TOTAL		100%

Fuente: Investigación de campo

De las 9 empresas que mencionan que cuentan con planes establecidos, 7 dicen tener elaborada la visión de la misma, 6 cuentan con objetivos o metas y manejo de presupuesto, 5 con estrategias, procedimientos y reglas establecidas y 4 cuentan con misión, políticas y programas establecidos, sin embargo, muchos de estos planes se realizan de manera empírica ya que no se cuenta con bases escritas y formales, sino que únicamente se manejan porque el propietario considera que sí lo desarrolla dentro de sus actividades.

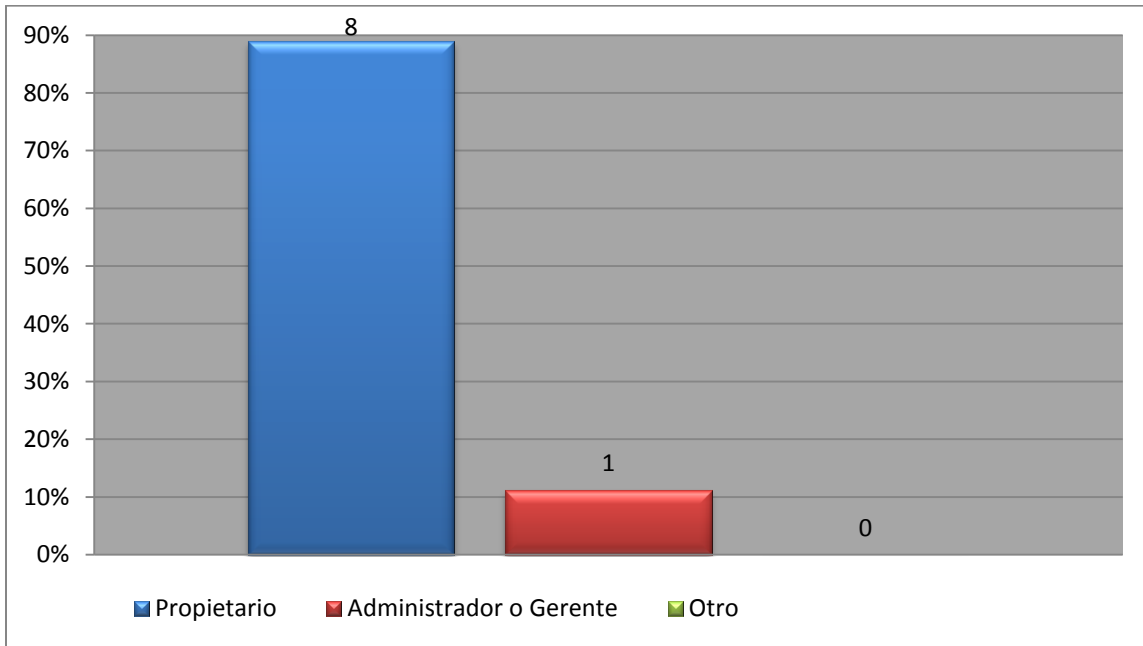
Gráfica 11
Periodo de planificación de las actividades



Fuente: Investigación de campo

Un 33% de los propietarios de las empresas mencionan que realizan la planificación de las actividades de manera diaria, quedando el restante porcentaje dividido en 22% para cada uno de los que elaboran sus actividades de manera, semanal, mensual y trimestralmente; esto, considerando que muchos de los propietarios no tienen establecida una planeación formal, sino que laboran en base al trabajo presentado diario, semanal o mensual.

Gráfica 12
Responsable de la elaboración de planes

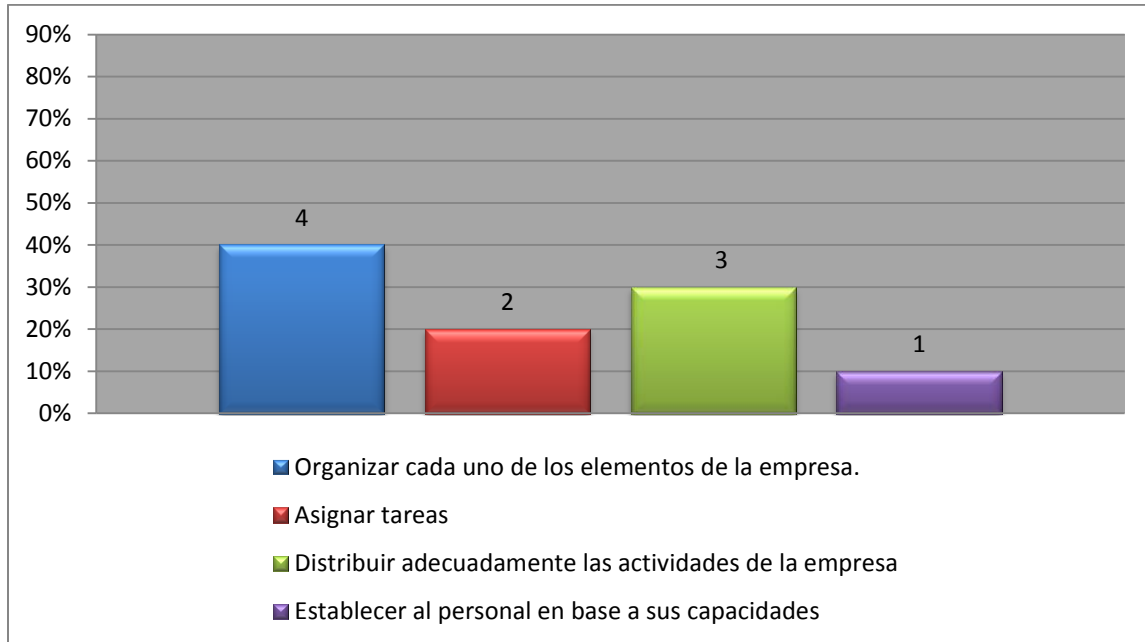


Fuente: Investigación de campo

Una de las funciones principales de la administración es la definición de objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades, en este aspecto, en el 89% de las empresas entrevistadas el responsable de elaborar los planes es el mismo propietario, mientras que únicamente para 1 empresa los elabora el administrador o gerente.

Administración/organización.

Gráfica 13
Definición de organización



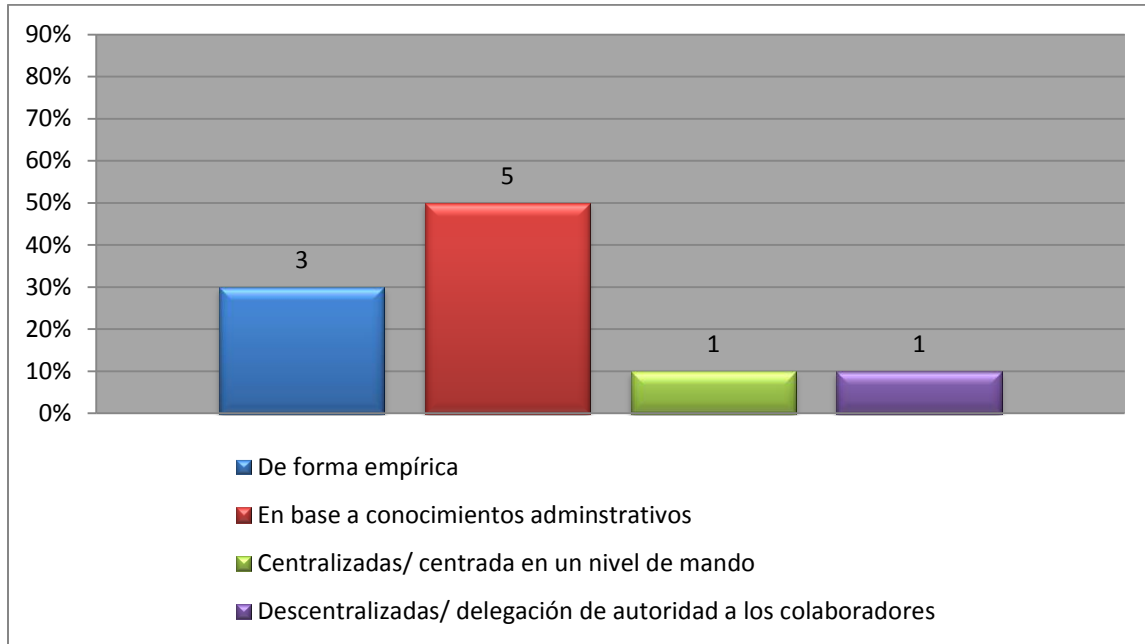
Fuente: Investigación de campo.

El 40% de los propietarios de las empresas definen la función de organización como organizar cada uno de los elementos de la empresa, un 30% como distribuir adecuadamente las actividades, mientras que el porcentaje restante de los mismos la definen como la asignación de tareas y el establecimiento del personal en base a sus capacidades, respectivamente.

Organización de las actividades dentro de la empresa

La totalidad de los propietarios aseguran organizar las actividades que se realizan dentro de su empresa, mencionando la mayoría que lo hacen, asignando los procedimientos, tareas, delegando actividades a realizar o dando a cada quien su responsabilidad o en otros casos dependiendo los pedidos y tiempos de entrega.

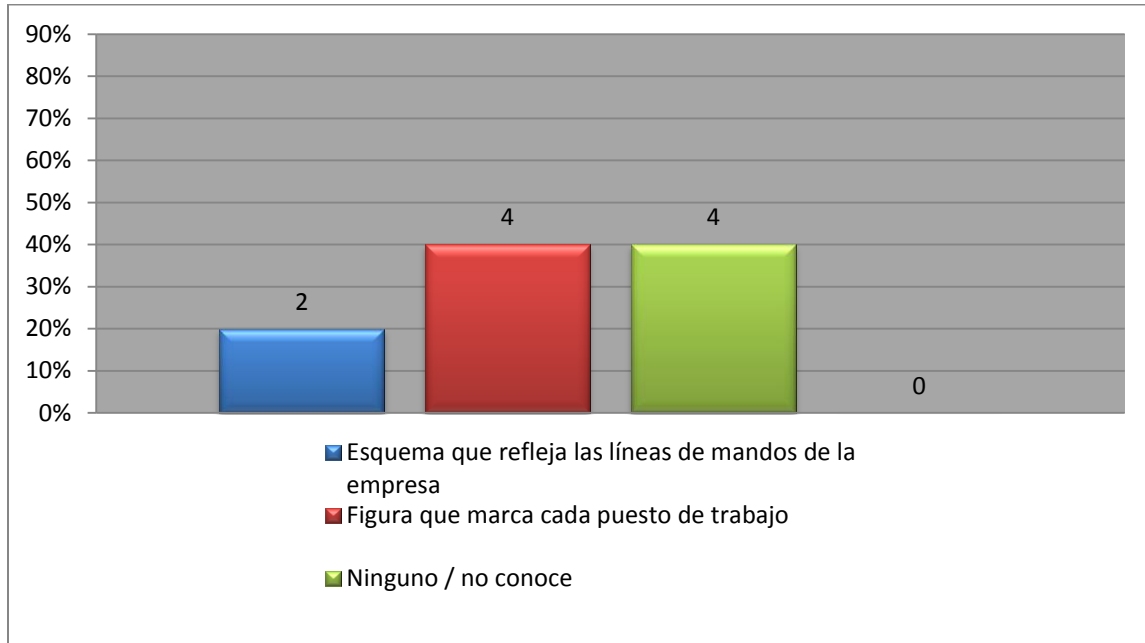
Gráfica 14
Tipo de organización establecida



Fuente: Investigación de campo.

El 50% de los propietarios entrevistados aseguran tener una organización basada en conocimientos administrativos, y un 30% mencionan que los hacen de forma empírica, el resto dicen tener una organización centralizada y descentralizada.

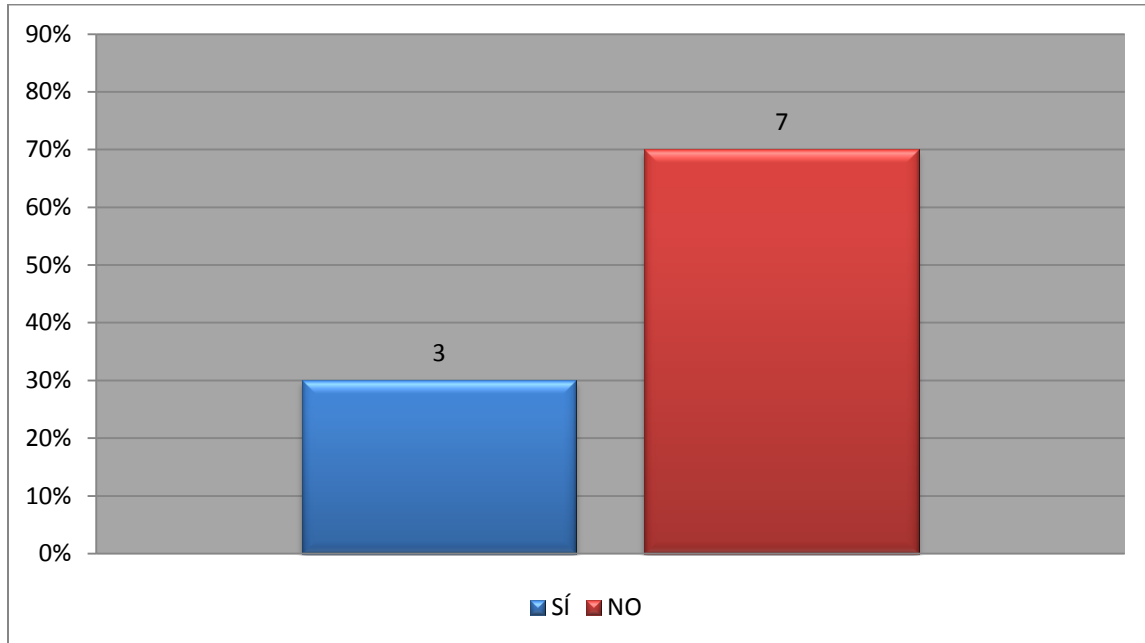
Gráfica 15
Definición de un organigrama



Fuente: Investigación de campo.

De acuerdo a los conocimientos de los propietarios de las empresas sobre lo que es un organigrama, el 40% de los mismos mencionan que es una figura que marca cada puesto de trabajo y otro 40% más de los mismos desconocen de su definición y posterior uso, quedando el restante 20% que dicen que es un esquema que refleja las líneas de mandos de la empresa.

Gráfica 16
Organigrama en la empresa



Fuente: Investigación de campo.

El 70% de las empresas entrevistadas no cuentan con un organigrama establecido que indique cada puesto de trabajo, esto por la falta de conocimiento del mismo y de acuerdo al criterio de la mayoría de los propietarios, que el tamaño de la empresa es pequeña y por lo tanto no es necesario, siendo únicamente un 30% de las empresas que aseguran contar con dicha herramienta, esto porque sus propietarios cuentan con mayores conocimientos administrativos, mencionando entre sus razones que ayuda a determinar los grados de responsabilidad o porque es importante saber qué papel juega cada empleado.

Matriz 4
Áreas de trabajo

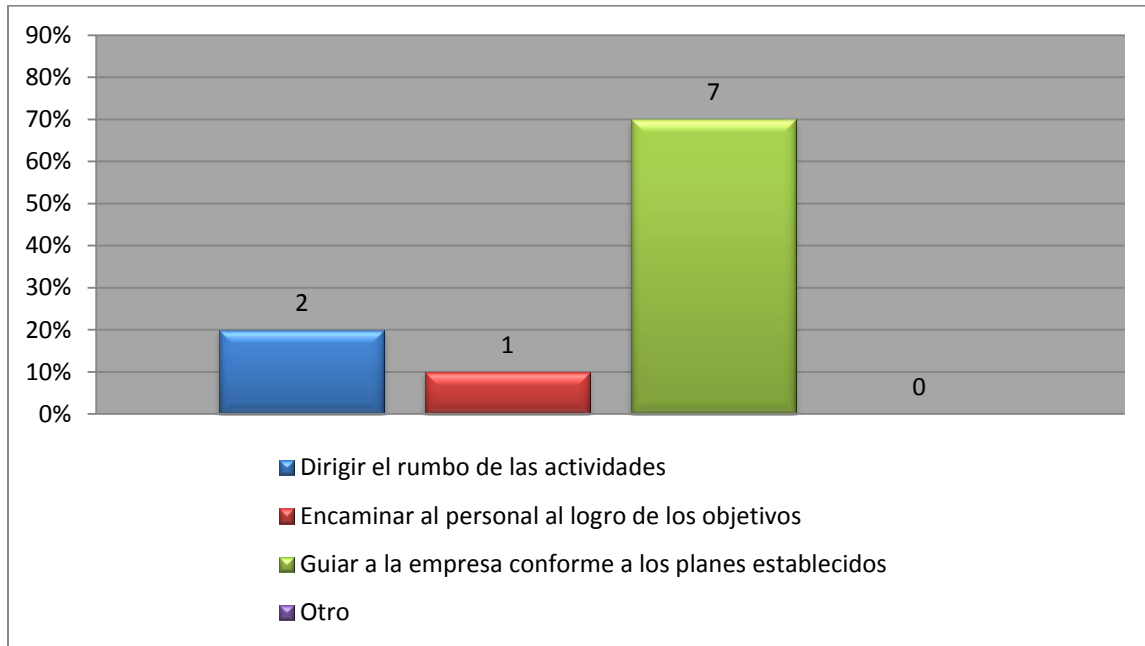
AREA		
Contabilidad	4	15%
Secretaria.	1	4%
Administración/gerencia	5	19%
Ventas	8	30%
Recursos humanos	1	4%
Producción	8	30%
Otra	0	0%
TOTAL		100%

Fuente: Investigación de campo.

La mayoría de las empresas de este tipo cuentan únicamente con las áreas de producción y ventas, ya que únicamente se elaboran los productos y se ponen a disposición del público, 5 de las mismas mencionan tener el área de administración o gerencia, 4 cuentan con área de contabilidad, y 1 cuenta con área de recursos humanos y otra con secretaria.

Administración/dirección

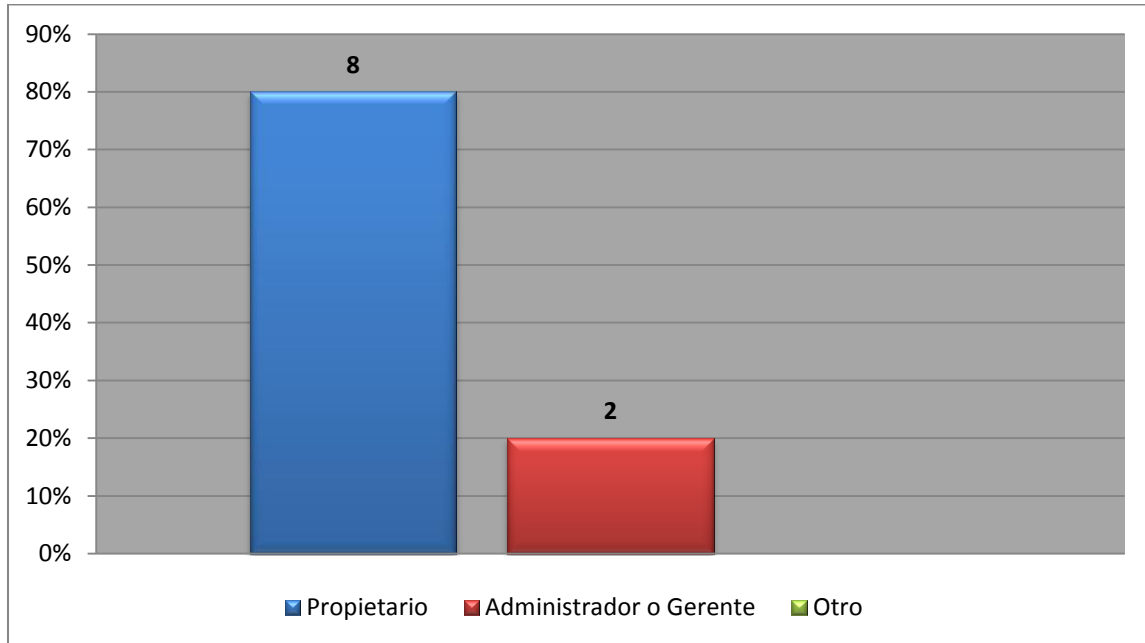
Gráfica 17
Definición de dirección



Fuente: Investigación de campo.

El 70% de los propietarios definen la función de dirección como aquella que se encarga de guiar a la empresa conforme a los planes establecidos, un 20% como dirigir el rumbo de las actividades y el 10% restante como encaminar al personal al logro de los objetivos.

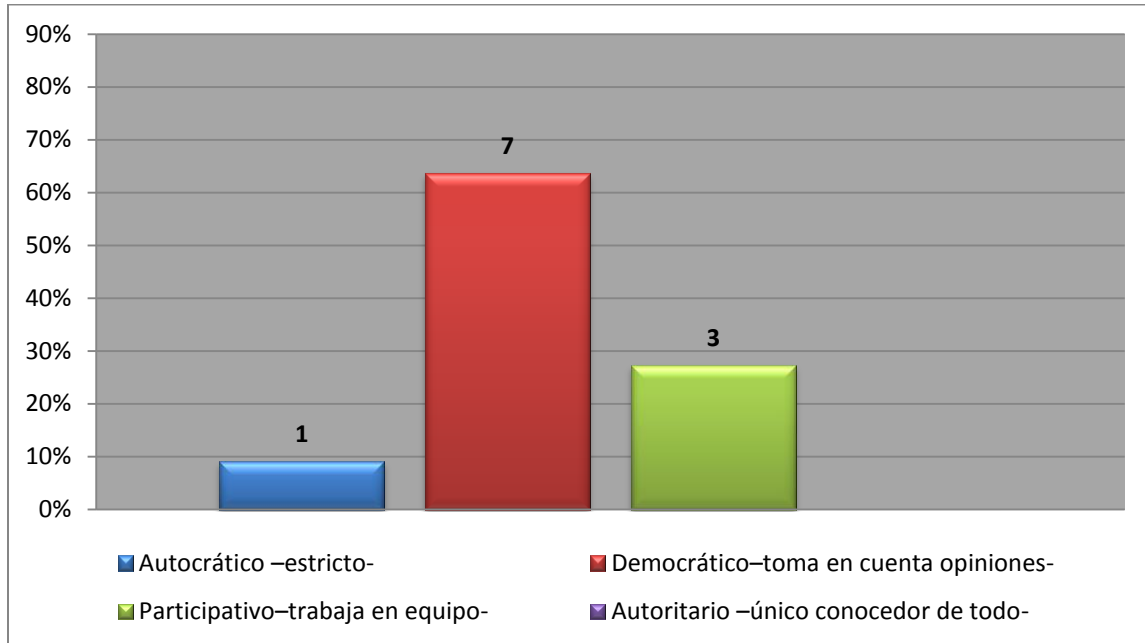
Gráfica 18
Responsable de dirigir las actividades



Fuente: Investigación de campo.

En la mayoría de las empresas el responsable de dirigir las actividades que se llevan a cabo es el propietario, mientras que para el 20% de las mismas, el responsable de dicha función la ejerce un administrador o gerente.

Gráfica 19
Liderazgo utilizado



Fuente: Investigación de campo.

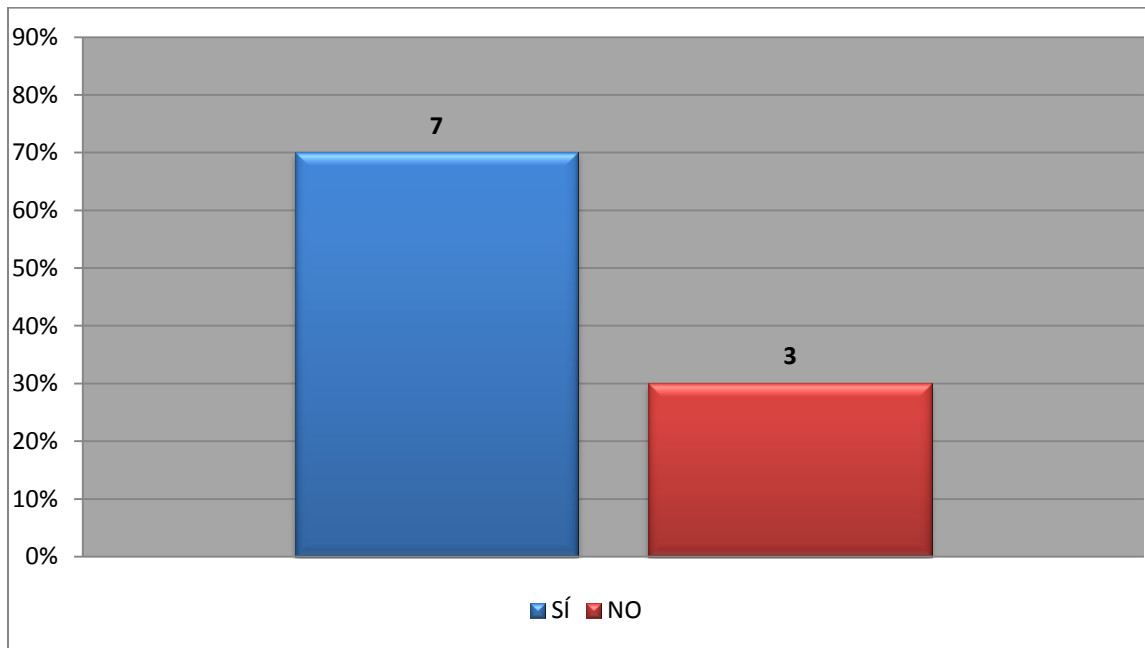
El 64% de los propietarios de las empresas aseguran utilizar un liderazgo democrático, en el cual se toma en cuenta las opiniones de los demás miembros de la organización, un 27% utiliza un liderazgo participativo en el cual se trabaja en equipo y el 9% lo hace de manera autocrática, siendo más estricto.

Reconocimiento del propietario como líder en la empresa

La totalidad de los propietarios aseguran que se les reconoce como líderes dentro de la empresa, entre las razones mencionadas, la mayoría concuerda que esto es por el mando de autoridad del propietario, los conocimientos, por poner el ejemplo y ser tomador de la iniciativa a todo lo que se realiza.

Gráfica 20

Motivación para los empleados de la empresa



Fuente: Investigación de campo.

La motivación es un estado interno del organismo que lo activa, lo dirige y lo hace esforzarse por alcanzar una meta, en este aspecto, el 70% de los propietarios aseguran tener motivación para los empleados de la empresa, esto con el fin de que realicen mejor las labores, integrar al personal y que no solamente trabajen, ayudarlos a que se sientan bien y en general porque la motivación es importante.

Matriz 5

Tipos de motivadores en la empresa

TIPO		
Incentivos Económicos	4	33%
Bonos	1	8%
Premios	2	17%
Reconocimientos	2	17%
Otros	3	25%
TOTAL		100%

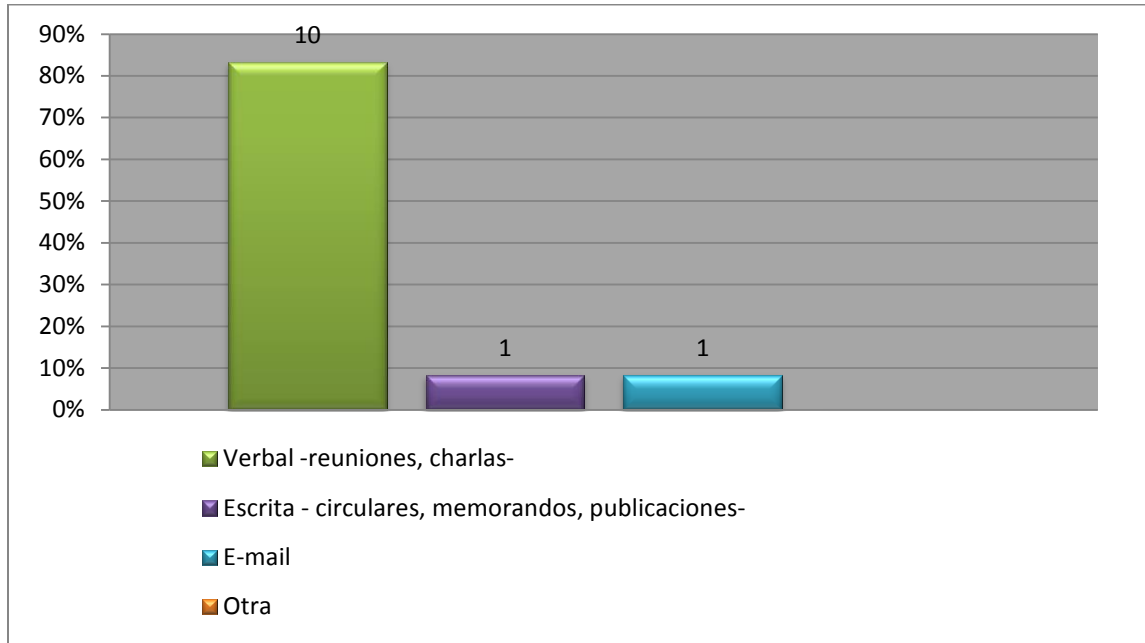
Fuente: Investigación de campo.

Los motivadores son formas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño en sus labores, mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos, el 33% de los motivadores utilizados por los propietarios de las empresas entrevistados son incentivos económicos, un 17% utiliza los premios o reconocimientos, mientras que el 25% de los propietarios no utiliza dichos motivadores para premiar la labor de los colaboradores dentro de la organización.

Ambiente agradable dentro de la empresa

El 100% de los propietarios aseguran que cuentan con buena comunicación y un ambiente agradable dentro de la empresa algunas de las razones son la confianza que se tiene dentro, así también porque el empleado se siente bien y puede opinar en cualquier momento y en general el personal se siente a gusto.

Gráfica 21
Comunicación en la empresa



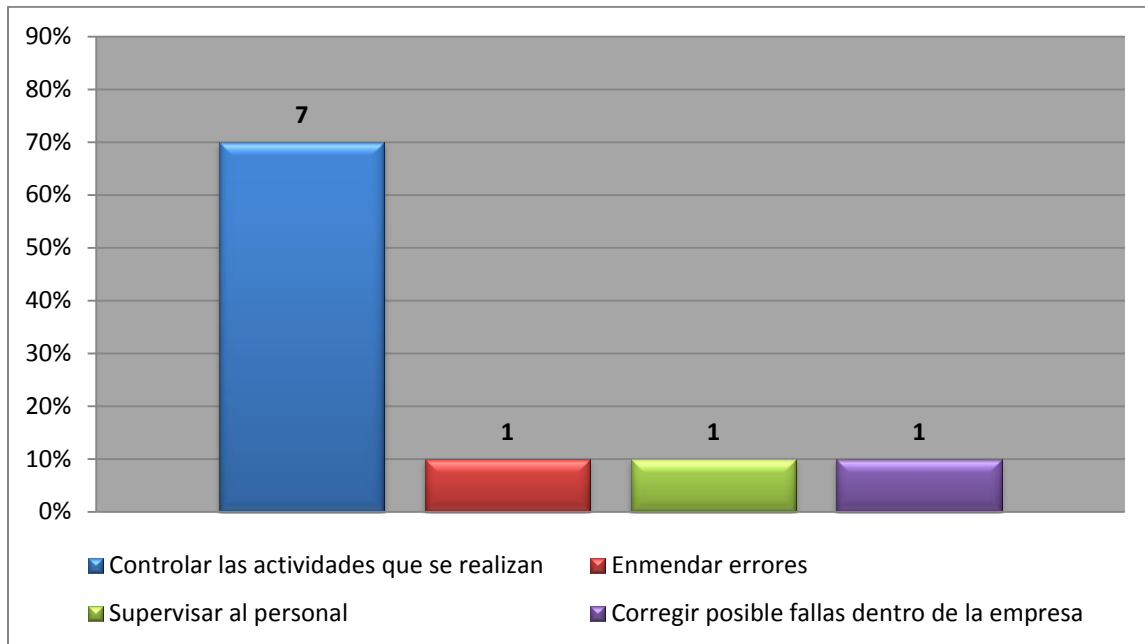
Fuente: Investigación de campo.

El 83% de las empresas utilizan la comunicación verbal, incluyendo reuniones, charlas, etc., siendo también en algunas ocasiones escrita, a través de circulares, memorandos o por medio de e-mail.

Participación del personal en la toma de decisiones

La participación del personal en la toma de decisiones dentro de la empresa está dividida en partes de 50% de los propietarios que aseguran que si se toman en cuenta, y 50% que mencionan que solo lo hacen algunas veces, ya que es importante conocer sus opiniones o porque es indispensable conocer sus puntos de vista.

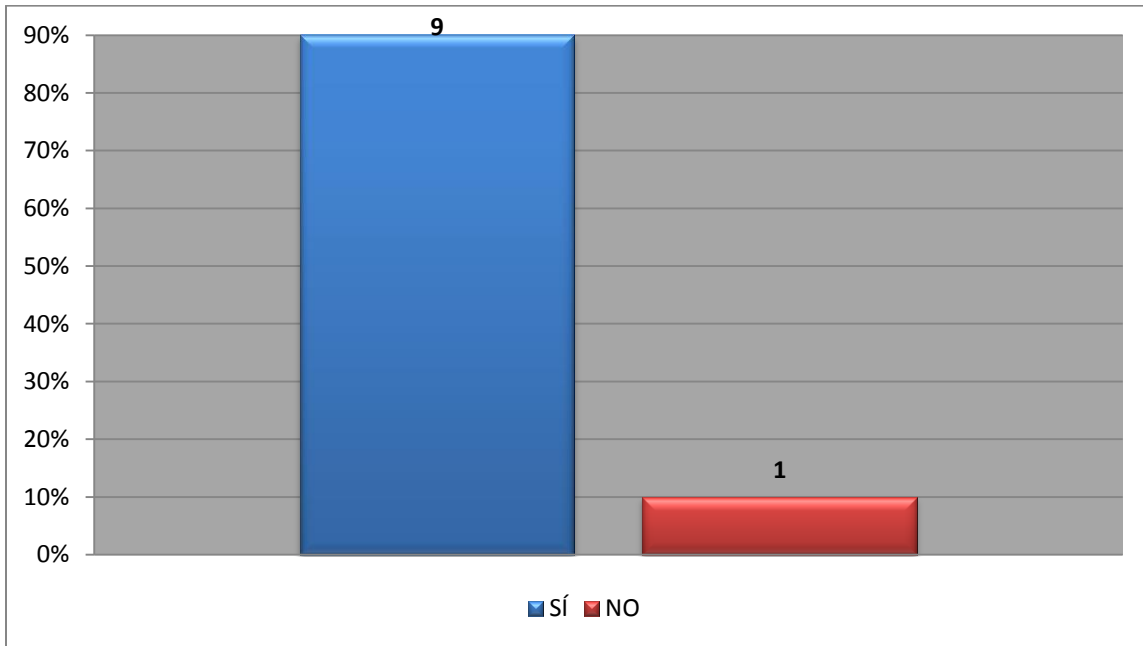
Gráfica 22
Definición de control



Fuente: Investigación de campo.

El 70% de los propietarios entrevistados definen el proceso de control como aquel que se encarga de controlar las actividades que se realizan, mientras que el restante 30% está dividido por igual en los que lo definen como enmendar errores, supervisar al personal y corregir posibles fallas dentro de la empresa.

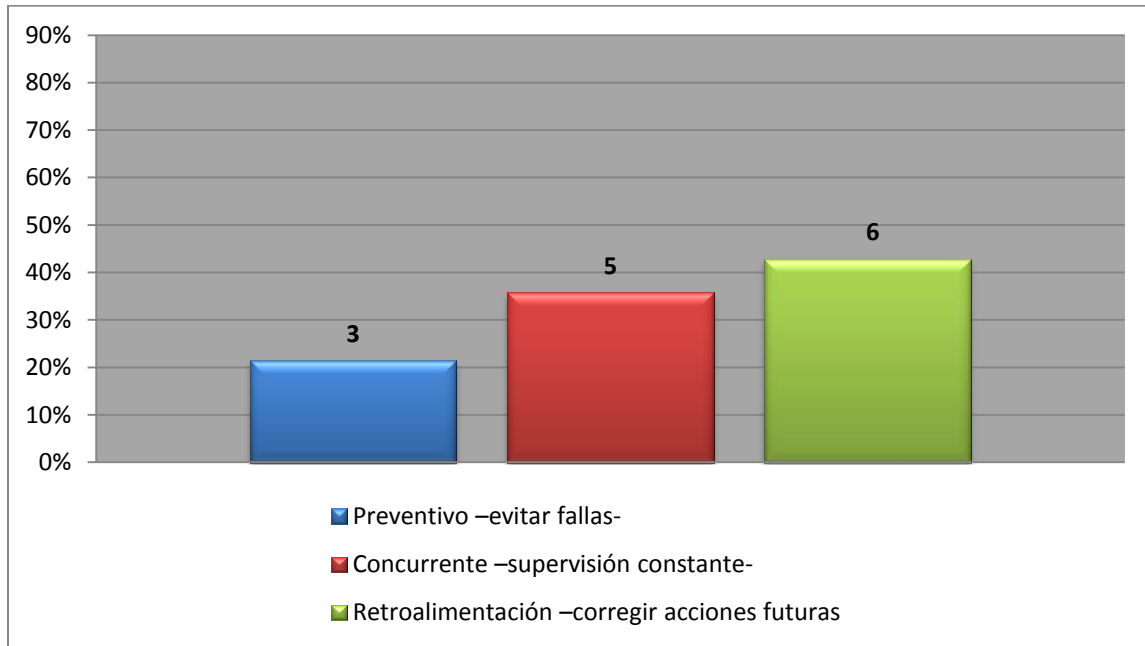
Gráfica 23
Supervisión de las actividades



Fuente: Investigación de campo

El 90% de los propietarios aseguran supervisar las actividades dentro de la organización, ya que con esto se puede llevar un mejor control a la hora de la entrega de los productos, para que todo salga conforme a lo establecido, para poder atender bien a los clientes y alcanzar los objetivos establecidos.

Gráfica 24
Tipos de controles implementados



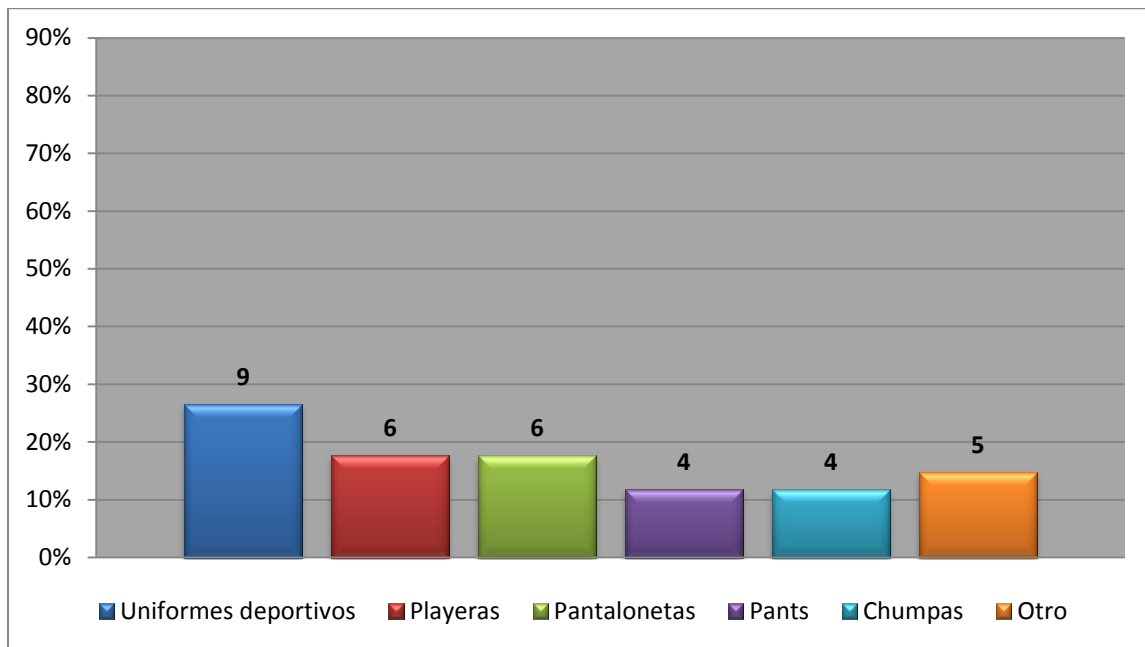
Fuente: Investigación de campo

Entre los tipos de controles utilizados para la verificación de las actividades dentro de la organización, el 43% de los propietarios utilizan la retroalimentación, para corregir acciones futuras, mientras 36% utilizan un control concurrente, con una supervisión constante, el 21% restante con un control preventivo, el cual se utiliza para evitar posibles fallas.

Indicador: **Aspectos de Mercado**

Mercadeo/producto

Gráfica 25
Productos fabricados



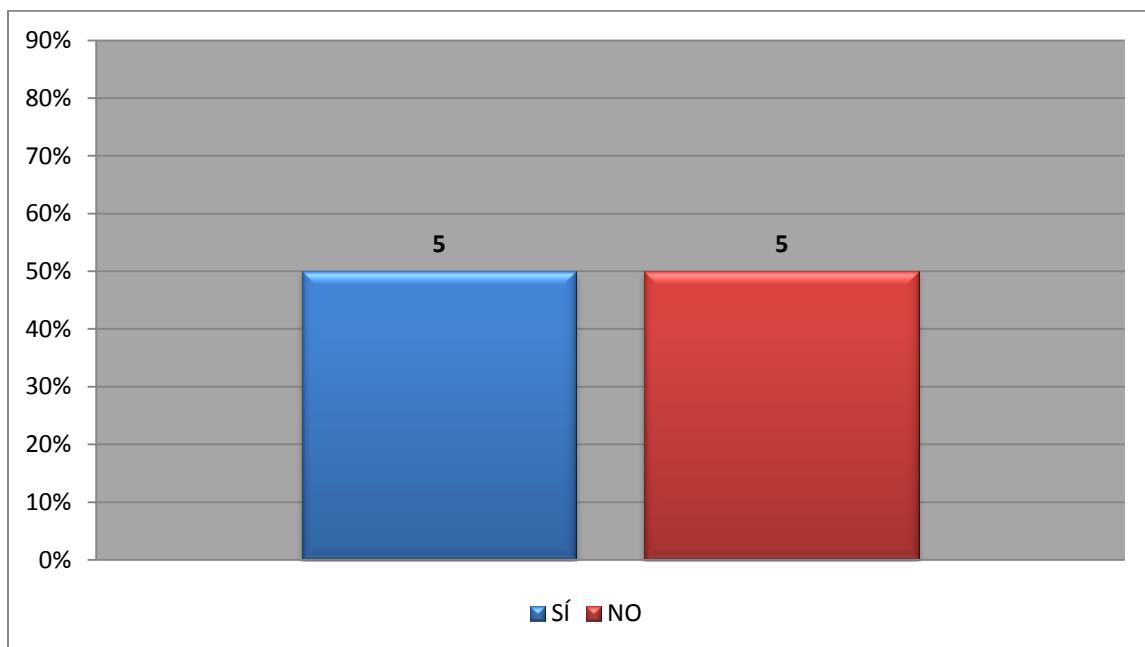
Fuente: Investigación de campo

El sector de confecciones deportivas se dedica a diseñar prendas que brinden comodidad en la práctica y desarrollo de actividades físicas tales como: recreativas, deportivas, competitivas entre otras, de estas prendas el 26% de las empresas entrevistadas fabrican en su mayoría uniformes deportivos, los cuales son la combinación de playeras y pantalonetas, conformando este el producto estrella de las mismas, un 15% de empresas fabrican algún otro producto como camisas polo, llaveros, boinas, bandas y otros, quedando el restante 12% de empresas que fabrican pants y/o chumpas.

Producto más vendido

La totalidad de los propietarios aseguran tener como producto más vendido dentro de la empresa los uniformes deportivos, el cual consta del conjunto de camisolas y pantalonetas.

Gráfica 26
Tenencia de marca y etiqueta

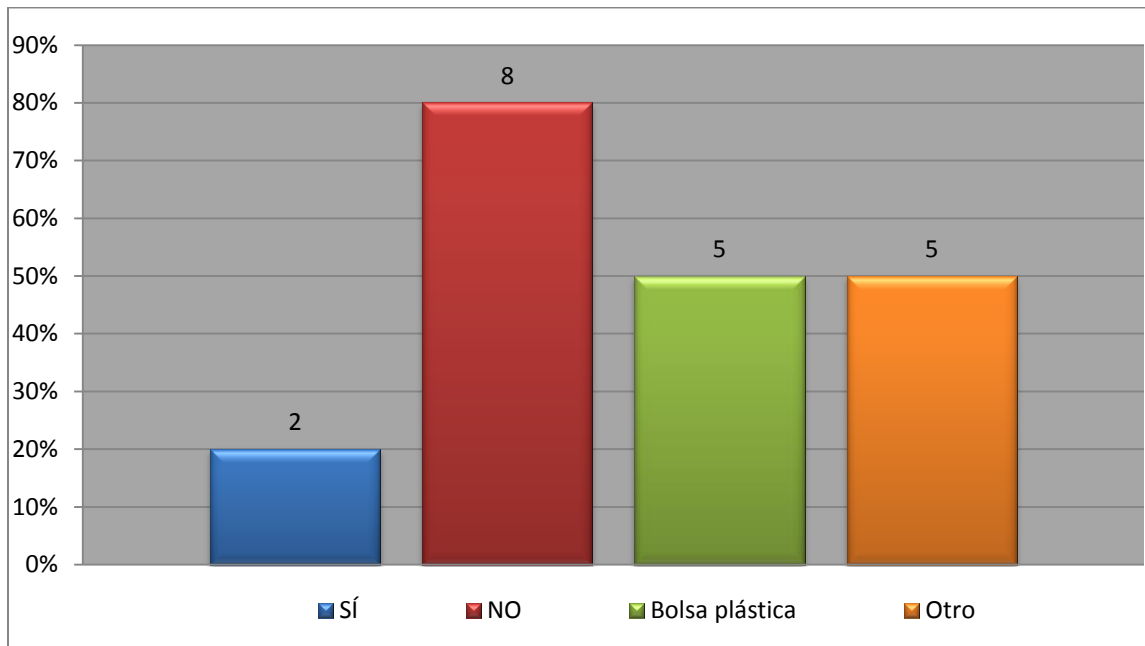


Fuente: Investigación de campo

El 50% de los propietarios entrevistados mencionan que sí tienen una marca y etiqueta en los productos que elaboran, esto porque sirve para identificar a la empresa, es parte de la publicidad y calidad del producto y para crear identidad y garantía a la empresa, mientras que el siguiente 50% dice no tener establecida ninguna marca y etiqueta, debido a que solo elaboran el producto o porque simplemente no se ha tomado en cuenta por la inversión que requiere.

Gráfica 27

Utilización de empaque y tipo, que diferencia el producto



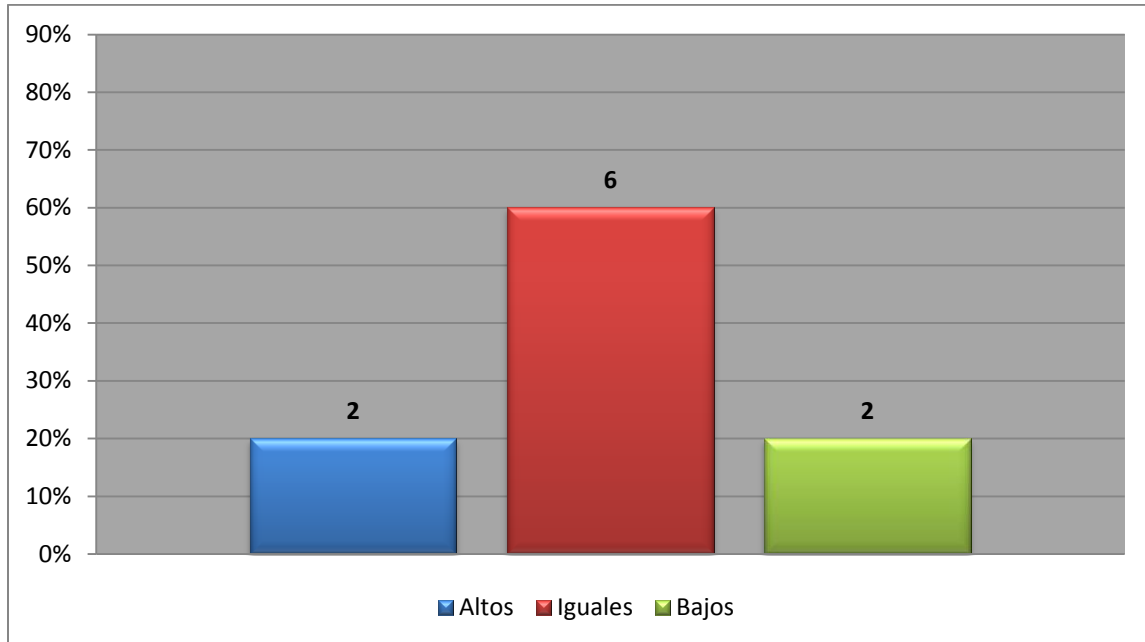
Fuente: Investigación de campo

El 80% de las empresas no cuentan con un empaque que diferencie los productos de la competencia, puesto que lo consideran innecesario, el mercado no lo pagaría o porque no se ha tomado en cuenta, mientras que el 20% que sí dice contar con dicho empaque, lo hacen por publicidad y dar mejor presentación al producto, así como para identificar de donde viene fabricado el producto.

De las empresas que manejan un empaque para diferenciar sus productos de la competencia, el 50% utiliza bolsa plástica y de igual forma el 50% restante utiliza una bolsa ecológica.

Mercadeo/precio.

Gráfica 28
Precios comparados con la competencia

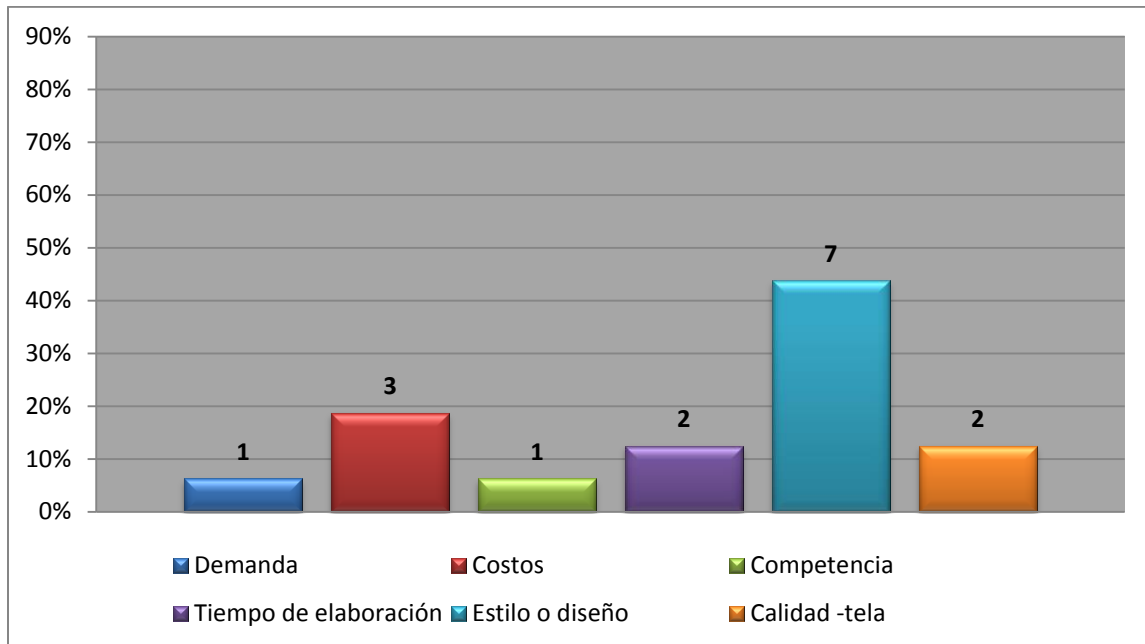


Fuente: Investigación de campo

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de toda empresa, se pueden fijar precios altos, iguales o bajos comparados con la competencia, sin embargo, todo esto gira en base a aspectos de los costos de producción de un producto y la obtención de una ganancia. El 60% de los propietarios entrevistados aseguran manejar sus precios de manera igual que los de la competencia, un 20% maneja precios altos y el restante 20% menciona tener sus precios más bajos en comparación con las demás empresas.

Gráfica 29

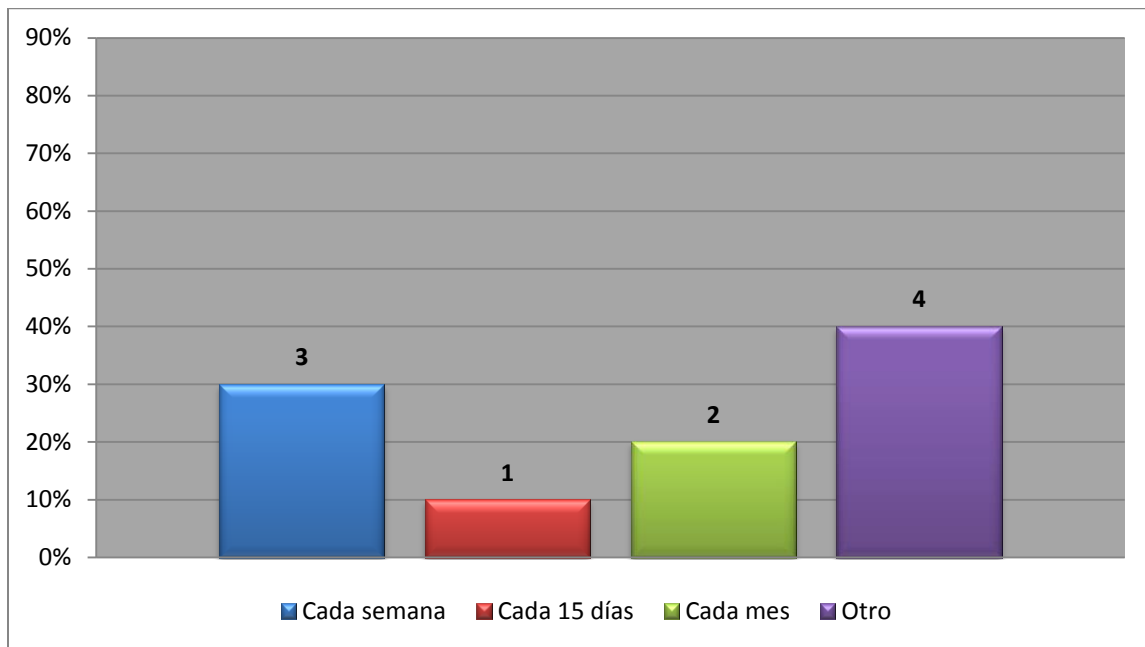
Criterios para la fijación del precio de los productos



Fuente: Investigación de campo

Entre los criterios para la fijación de precios de los productos el 44% de los propietarios lo hacen en base al estilo o diseño de los mismos, un 19% lo hace en base a los costos, porcentajes del 13% lo manejan por el tiempo de elaboración o calidad de la tela, quedando el restante 12% que lo hacen por la demanda o la competencia.

Gráfica 30
Visitas de los proveedores a la empresa

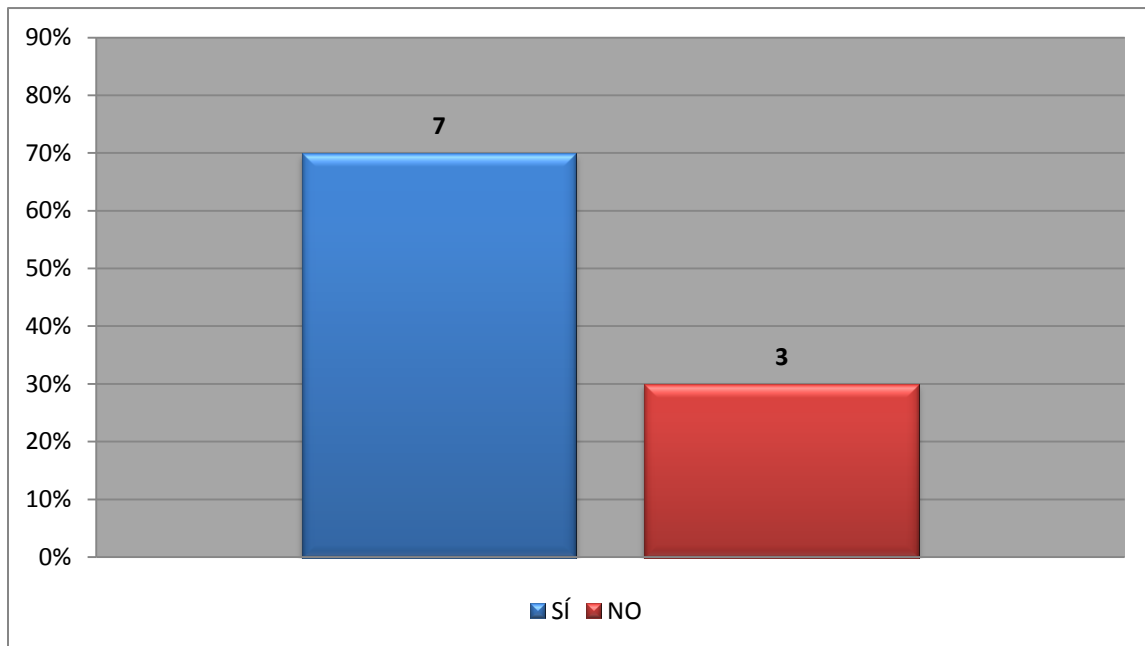


Fuente: Investigación de campo

El 40% de los propietarios entrevistados mencionan que sus proveedores visitan la empresa dependiendo la necesidad que se tenga o que ellos mismos les visitan, esto dependiendo de la cantidad de pedidos que se tengan, mientras que un 30% dicen que los proveedores visitan la empresa cada semana, un 20% cada mes y el 10% restante lo hacen cada 15 días.

Mercadeo/promoción.

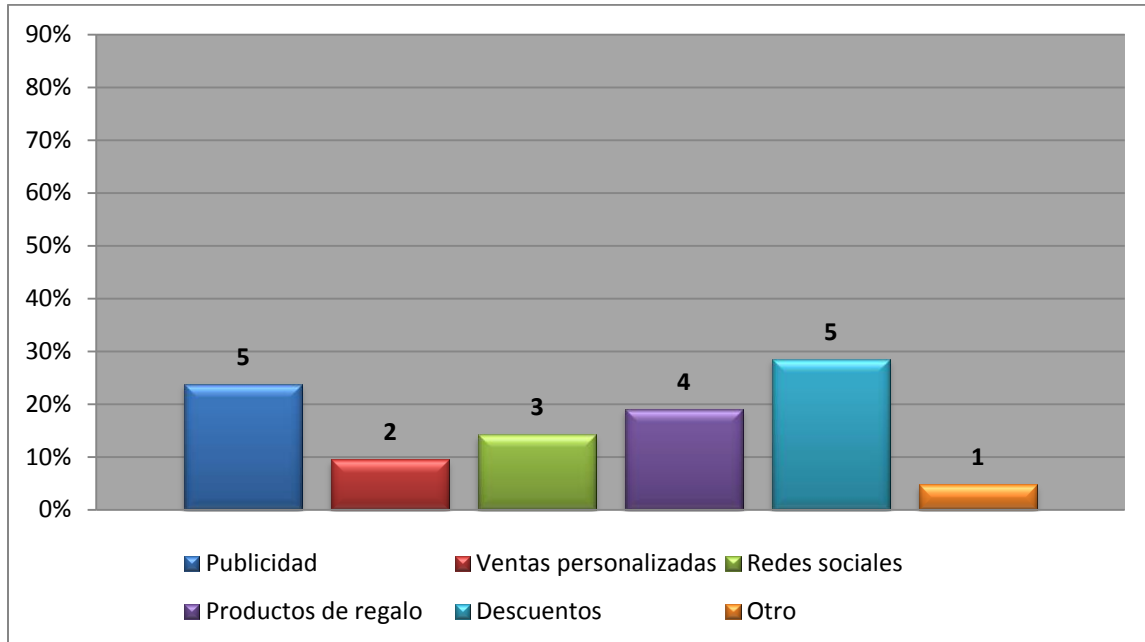
Gráfica 31
Estrategia promocional



Fuente: Investigación de campo

El 70% de los propietarios de las empresas aseguran contar con alguna estrategia promocional para inducir la compra de los productos por parte de los consumidores, esto con el objetivo de dar a conocer la empresa, atraer al público, llamar la atención o provocar la demanda.

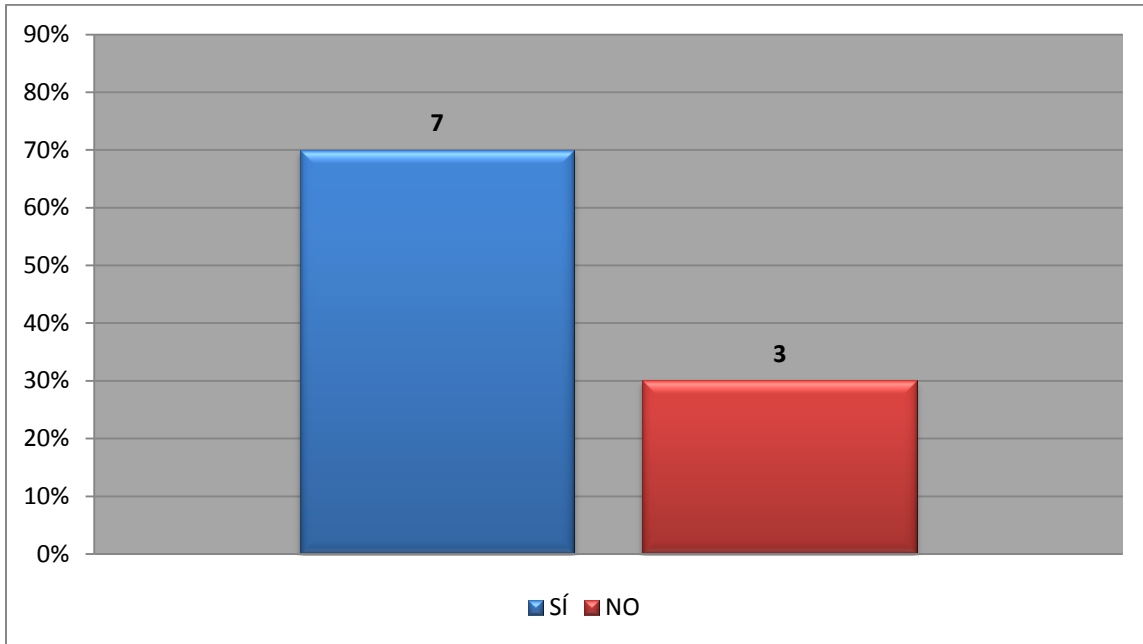
Gráfica 32
Estrategia promocional utilizada



Fuente: Investigación de campo

La mezcla promocional consiste en un conjunto variado de herramientas de incentivo para la compra de productos y servicios, las estrategias promocionales utilizadas por las empresas son: en un 29% descuentos que se realizan al momento de efectuar la compra, publicidad abarca un 24%, productos de regalo en un 19%, redes sociales en un 14% y el restante 15% para venta personal y otro medio.

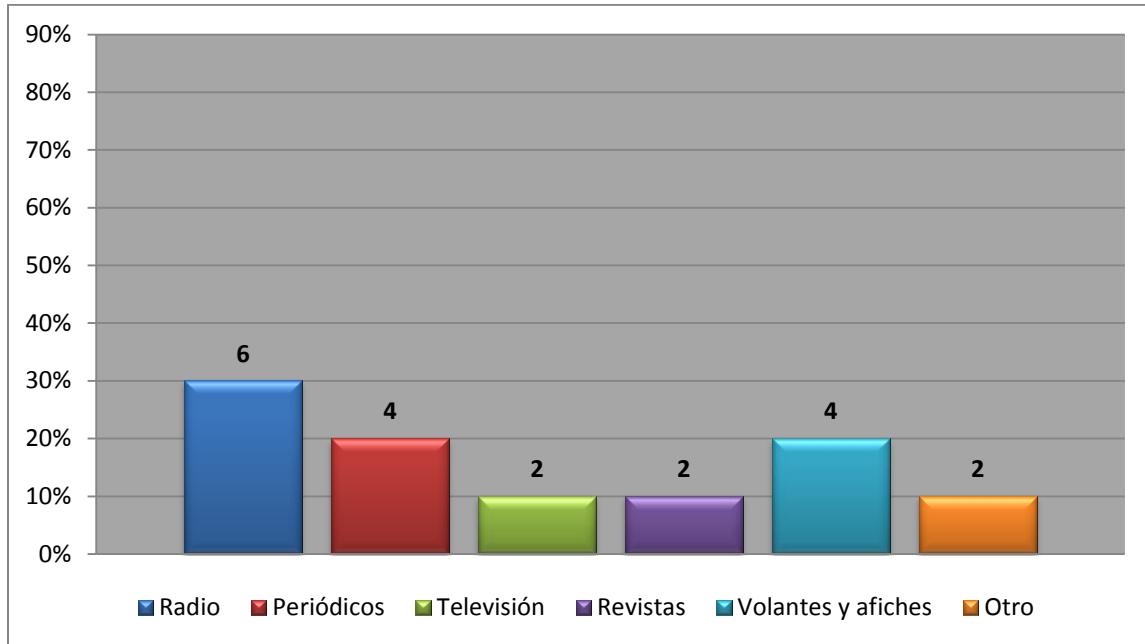
Gráfica 33
Utilización de campaña publicitaria



Fuente: Investigación de campo

La campaña publicitaria es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, con el objetivo de que la empresa necesita persuadir al consumidor para que le compre su producto o servicio, y con esta mención, del total de propietarios de las empresas entrevistadas el 70% menciona que si cuentan con una estrategia de marketing, teniendo en claro los mismos que es importante para dar a conocer los productos de la empresa, mientras que el 30% restante dicen no tenerla, simplemente porque no desean invertir o no lo tienen definido.

Gráfica 34
Medios publicitarios utilizados

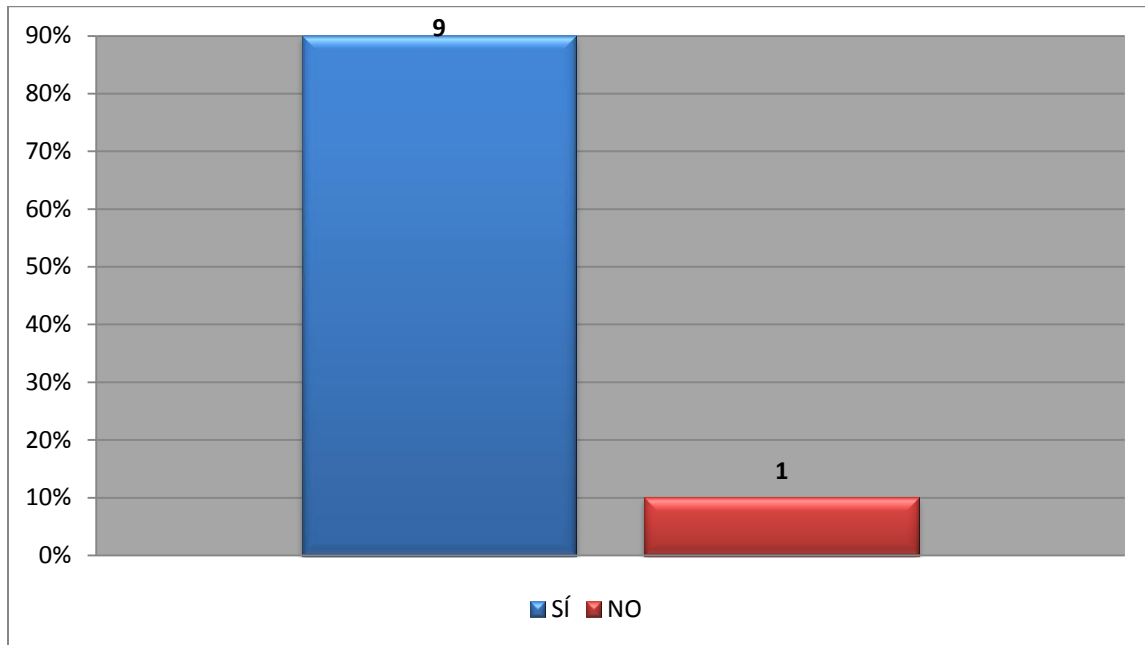


Fuente: Investigación de campo

Del total de empresas que aseguran tener una campaña publicitaria establecida para dar a conocer sus productos, el 30% de los mismos utilizan la publicidad radial, los periódicos, volantes y afiches se utilizan en un 20% para cada uno, quedando el restante 30% para las empresas que utilizan televisión, revistas y algún otro medio no mencionado, como vallas publicitarias y redes sociales.

Indicador: **Aspectos Tecnológicos**

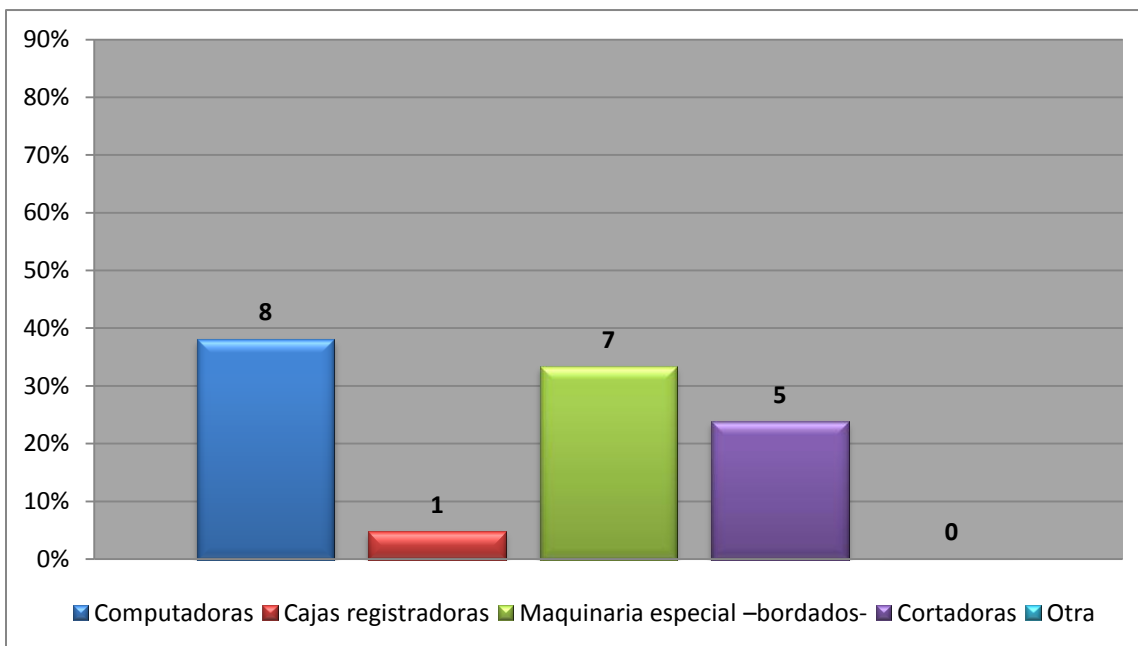
Gráfica 35
Uso de tecnología (maquinaria)



Fuente: Investigación de campo

El 90% de las empresas visitadas aseguran tener tecnología adecuada para la realización de las funciones y productos, como máquinas especiales de bordados y sublimados, cortadoras, entre otras, lo cual representa parte importante para crear productos acordes a los requerimientos del mercado.

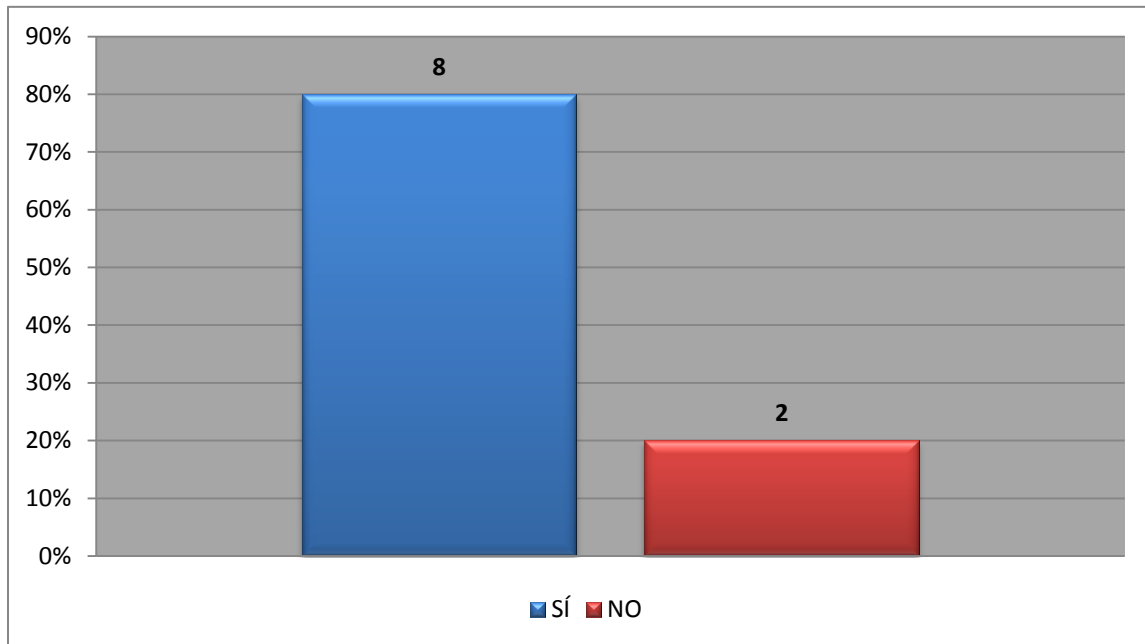
Gráfica 36
Tecnología utilizada



Fuente: Investigación de campo

Dentro de la tecnología mencionada por parte de los propietarios de las empresas de confecciones deportivas para la realización de las funciones y productos, se encuentran en un 38% el uso de computadoras, un 33% para máquinas especiales de bordados, el 24% utiliza cortadoras y cajas registradoras en un 5%.

Gráfica 37
Uso de equipo de computación

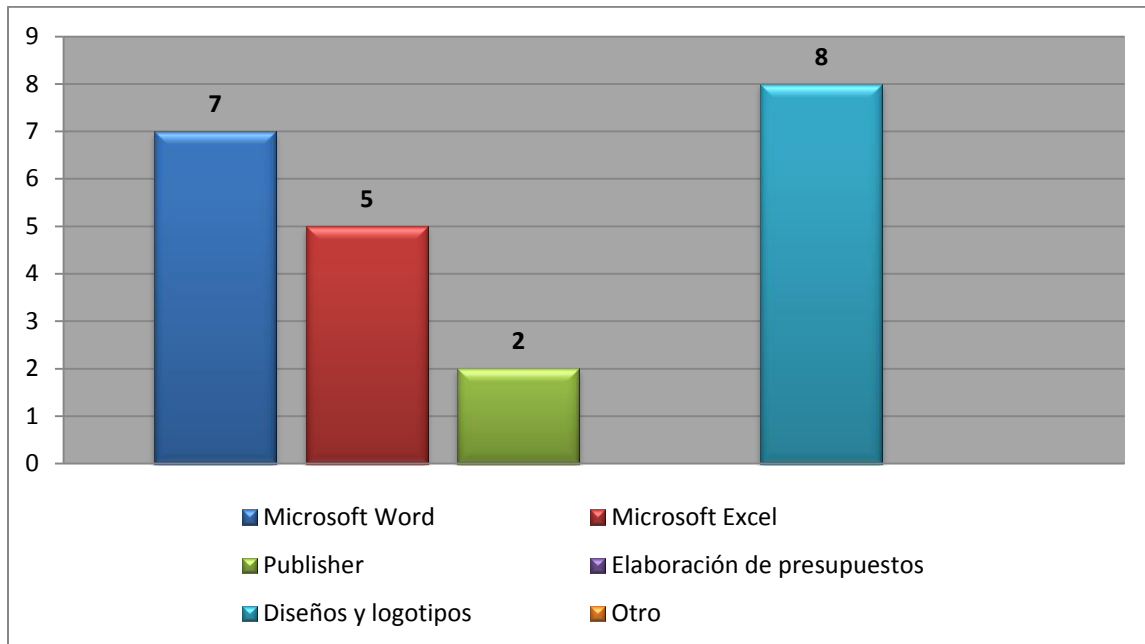


Fuente: Investigación de campo

El equipo de computación es muy importante dentro de toda empresa, ya que facilita las labores y ayuda en gran medida a la realización de muchas actividades, dentro de esto el 80% de los propietarios de las empresas aseguran contar con equipo de computación para la realización de las operaciones administrativas, mientras que el 20% no la utilizan.

Gráfica 38

Programas de computación utilizados



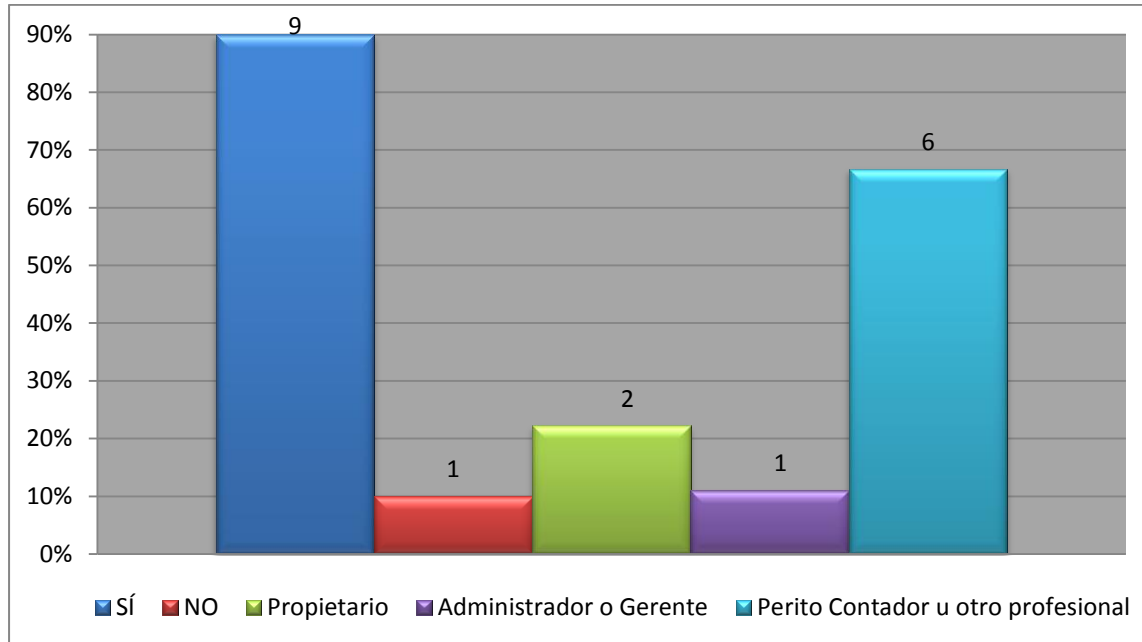
Fuente: Investigación de campo

Dentro de los programas de computación utilizados por las empresas, el 36% emplea programas para la elaboración de diseños y logotipos para los uniformes a confeccionar, un 32% maneja Microsoft Word, Microsoft Excel en un 23% y el 9% restante Publisher.

Indicador: **Aspectos Financieros**

Gráfica 39

Manejo de aspectos contables y financieros dentro de la empresa y persona responsable de los mismos.



Fuente: Investigación de campo

La contabilidad administrativa genera toda la información de costos, presupuestos y prepara con base en los requerimientos específicos de cada empresa todo lo necesario para un buen manejo, en este aspecto, el 90% de las empresas aseguran tener este tipo de manejo, contando con únicamente el 10% que no lo utiliza.

Así mismo, contar con una persona responsable de llevar el registro contable de la empresa, permite una gestión contable organizada y clara, de forma que el usuario de la misma conozca en todo momento el estado de sus cuentas y los detalles de los balances, lo cual permite la planificación de proyectos o resultados de las operaciones, dentro de este aspecto, el 67% de las empresas utilizan para esta actividad a un perito contador u otro profesional, un 22% de las empresas manejan estos aspectos sus propietarios, y en un 11% lo hace un administrador o gerente designado.

Matriz 6

Libros contables elaborados dentro de la empresa

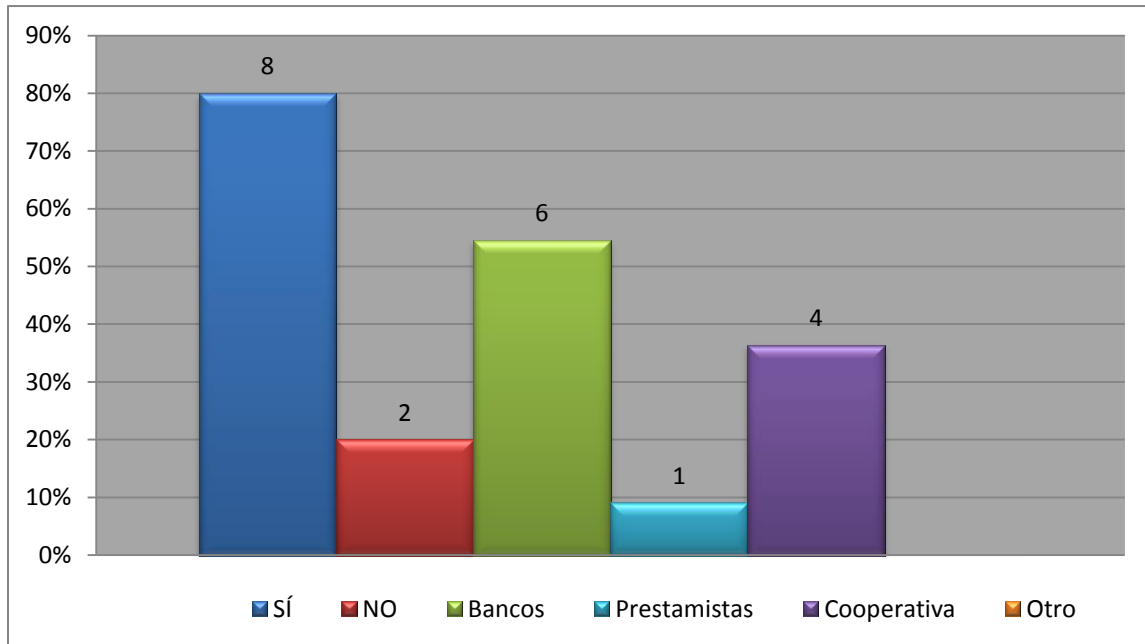
TIPO		
Libro caja	5	22%
Compras y ventas	5	22%
Libro de Inventario	6	26%
Libro Mayor	4	17%
Libro de estados financieros	3	13%
Ninguno	0	0%
TOTAL		100%

Fuente: Investigación de campo

Los libros contables son documentos que le permiten, como contribuyente, llevar un registro de la contabilidad de su empresa, realizar el balance anual y, lo más importante, respaldar su actividad ante la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro de los libros utilizados por las empresas que llevan a cabo su contabilidad se encuentran, en un 26% el libro de inventario, el 22% para el libro caja y de compras y ventas, un 17% para el libro mayor y 13% el de estados financieros.

Gráfica 40

Solicitud de crédito para capital de trabajo y lugar de solicitud



Fuente: Investigación de campo

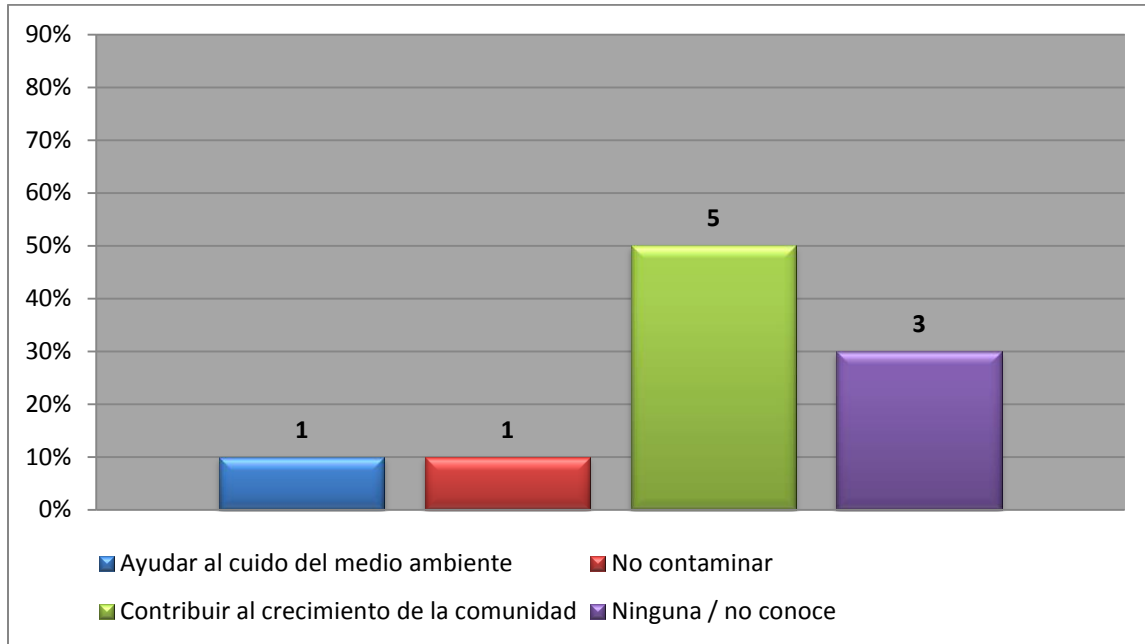
Del total de propietarios de las empresas entrevistados, el 80% de los mismos mencionan haber solicitado un crédito para capital de trabajo en alguna institución financiera, mientras que el 20% dicen no haberlo hecho.

Del total de propietarios que aseguraron haber obtenido un crédito para capital de trabajo, el 55% de los mismos mencionan haberlo realizado en un banco del sistema, el 36% ha solicitado en cooperativa y el 9% restante a través de prestamistas.

Indicador: **Ética y Responsabilidad Social**

Gráfica 41

Conocimiento de responsabilidad social empresarial

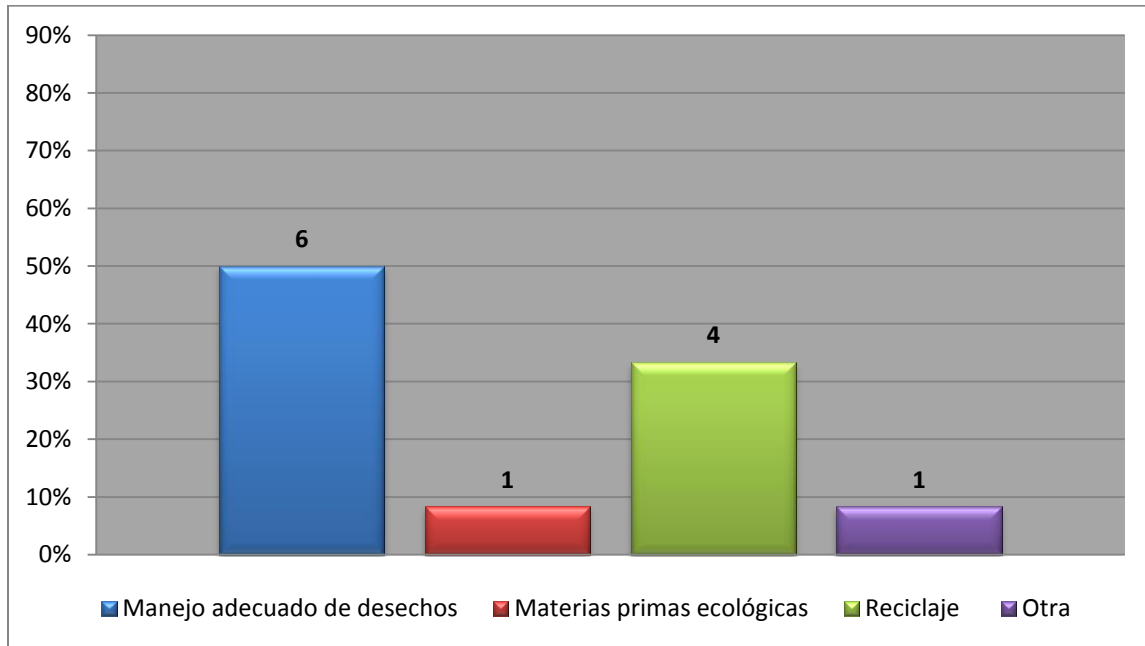


Fuente: Investigación de campo

En el aspecto de ética y responsabilidad social dentro de las empresas entrevistadas, el 50% de los propietarios de las mismas definen la responsabilidad social empresarial como aquella que contribuye al crecimiento de la comunidad, el 30% no conoce a que se refiere este término, el porcentaje restante considera que es ayudar a proteger el medio ambiente y no contaminar.

Gráfica 42

Actividades realizadas para el cuidado del medio ambiente

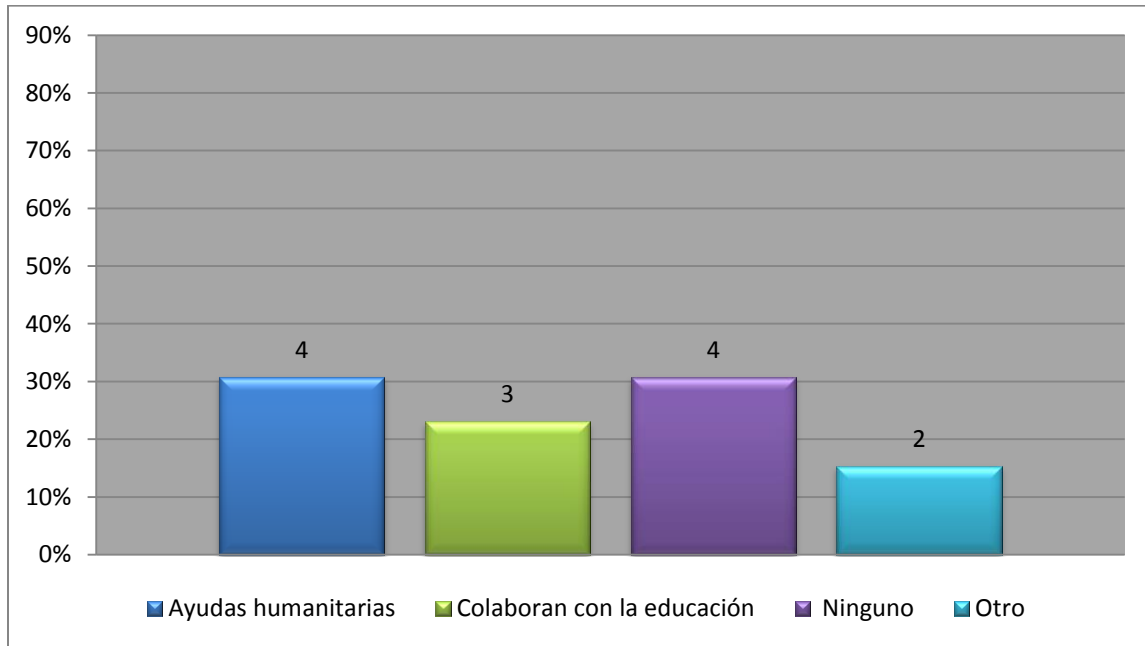


Fuente: Investigación de campo

El 50% de las empresas aseguran tener un manejo adecuado de desechos para contribuir a cuidar el medio ambiente, un 33% lo hace mediante el reciclaje, el 8% utiliza material reciclable.

Gráfica 43

Actividades realizadas sobre proyección social en el municipio



Fuente: Investigación de campo

Del total de empresas entrevistadas el 31% de las mismas realiza actividades de ayuda humanitaria como proyección social en el municipio, el 23% de las empresas colaboran con la educación, quedando un 15% para aquellas que realizan alguna otra actividad como actividades deportivas, ayuda a fundaciones o actividades culturales y el restante 31% no realiza ningún aporte.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se desarrolla la discusión derivada de los resultados del trabajo de campo, y los conceptos teóricos de los indicadores del elemento de estudio de esta investigación.

La caracterización de las MIPYMES entrevistadas dedicadas a la industria de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango se basa en los aspectos siguientes: la mayor parte de las empresas cuentan de un a diez empleados para la realización de las actividades; algunas indican que solamente labora el propietario y algún familiar de apoyo, debido a que no cuentan con demanda amplia y por consiguiente solo se contrata personal temporal cuando es necesario.

Seguidamente, el encargado de administrar las empresas es el propietario mismo, característica principal de éste tipo de MIPYMES, en donde el generador del negocio es el mismo que dirige todas las actividades. Así mismo, se comprobó en la investigación que la totalidad de los negocios cuentan con más de 2 años en el mercado, y las que cuentan con mayor trayectoria con más de 20 años, esto en palabras de los propietarios.

El establecimiento y ubicación de los negocios de confecciones deportivas se centran en locales rentados para la mayoría, eligiendo el lugar de venta por la fluidez y comercialización amplia, siendo la mayor motivación para los propietarios de crear la empresa el deseo de independencia económica.

Para Álvarez (2006), la competitividad en las empresas es la habilidad para ser líder en costos, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados. La competitividad en este sector se ha ido incrementando al pasar de los años, debido a que el deporte ha ido ganando importancia en todas las personas, desde niños, jóvenes y adultos que cada vez más disfrutan y sienten el deseo de practicar algún deporte, por lo que tienen la necesidad de adquirir implementos, accesorios y vestimenta deportiva que les brinden comodidad para practicar todo deporte, en este aspecto, los propietarios conocen y saben muy bien que

debido a esto han ido aumentando el número de negocios que se dedican a satisfacer esta necesidad en la población, encontrándose así que la mayor parte de las empresas entrevistadas compiten en el mercado ofreciendo mejoras en la calidad de los productos, así mismo, otras compiten en base a sus precios, el tiempo de entrega de los productos y los estilos ofrecidos.

En otro punto, las leyes y regulaciones, que norman y otorgan derechos y responsabilidades a las empresas en Guatemala, están establecidas en el decreto 2-70: Código de Comercio en el cual de conformidad con el artículo 334 del Código de Comercio, es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional: 1º. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más. 2º. De todas las sociedades mercantiles. 3º. De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de los numerales anteriores. 4º. De los hechos y relaciones jurídicas que especifican las leyes y 5º. De los auxiliares de comercio.

Así mismo, existen otras leyes, decretos y reglamentos específicos según la actividad a la que se dedique la empresa y otras que profundizan en la materia a la que se desea referir, como: el Código Tributario, que regula todo lo concerniente a los impuestos o la Ley de Propiedad Industrial que establece las regulaciones que rigen las marcas y patentes, entre otras. Todas las empresas entrevistadas aseguran estar registradas legalmente en el registro mercantil, en donde la mayoría están constituidas como persona individual, de igual forma la totalidad de las empresas están inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual es la institución encargada de la fiscalización y supervisión del pago de impuestos en el territorio nacional, inscritas tanto en el régimen de pequeño contribuyente y contribuyente general, declarando todas los impuestos respectivos como el Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta y algún otro requerido.

En los aspectos administrativos, para Robbin y Coulter (2010), la planeación proporciona dirección a los gerentes y también a los restos de los empleados; reduce la incertidumbre ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas; además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia, cuando se coordinan las

actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse; y por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

De la misma manera, los propietarios de las empresas entrevistadas, definen la planeación como la elaboración de planes y creación de objetivos y como la determinación de las actividades a realizar y la fijación de metas, así mismo, se pudo comprobar que las empresas de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango, mencionan que sí planean las actividades que se realizan dentro de la empresa, sin embargo, a pesar de que algunos propietarios mencionan que realizan una planeación formal, la misma carece de herramientas por escrito y solamente se dan a conocer al personal en forma verbal, siendo el encargado de realizar esta función los propietarios de las empresas de manera diaria para la mayoría.

En cuanto a la etapa de organización, Robbins y Coulter (2005), definen la organización como el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, cuyos propósitos son: dividir el trabajo a realizar, asignar tareas y responsabilidades, coordinar diversas tareas, agrupar los trabajos, establecer relaciones entre individuos, establecer líneas formales de autoridad, distribuir y utilizar los recursos organizacionales. La mayor parte de los propietarios entrevistados definen este proceso como aquel que se encarga de organizar cada uno de los elementos de la empresa, se determinó que la totalidad de los propietarios de los negocios organizan las actividades que se realizan dentro de su empresa, asignando los procedimientos, tareas, delegando actividades a realizar o dando a cada quién su responsabilidad, mencionando la mayoría que lo hacen en base a conocimientos administrativos.

Hernández (2007), define el organigrama como aquel que representa la estructura formal de una organización, una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización. En base a los conocimientos de los propietarios de las empresas sobre un organigrama, la mayoría de los mismos no conocen la definición e importancia del mismo, por lo que no

tienen establecida dicha estructura dentro de la empresa, ya sea por la falta de conocimiento o porque algunos consideran que el tamaño de la empresa no es suficiente y por lo tanto no es necesario. Así mismo, la mayoría de los negocios de este tipo cuentan únicamente con las áreas de producción y ventas, ya que únicamente se elaboran los productos y se ponen a disposición del público, sin embargo para las empresas que cuenten con cuatro puestos de trabajo o más exigiría contar con un organigrama para definir claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Otra etapa del proceso administrativo es la Dirección la cual según Robbins y Coulter (2005), es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligiendo el mejor canal de comunicación, al mismo tiempo que se ocupa del comportamiento de los empleados. De acuerdo a la investigación realizada, la mayoría de los empresarios definen este proceso como aquella que se encarga de guiar a la empresa conforme a los planes establecidos, siendo la persona responsable de dirigir las actividades que se llevan a cabo dentro de las mismas, el propietario.

Para lograr que los empleados contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas es necesario que exista una adecuada dirección por parte del administrador que en este caso es el propietario, pero para que esto se realice con éxito, debe existir motivación para los empleados, un buen canal de comunicación, y permitir a los trabajadores participar en las tomas de decisiones de la empresa para que ellos se sientan más comprometidos con la misma y puedan ejecutar eficiente y eficazmente las funciones.

Según Palomo (2010), en todo proceso de cambio, ya sea macro o micro organizacional, los líderes se convierten en una pieza clave para poder complementar el complicado rompecabezas que se plantea y permitir que todas las piezas encajen perfectamente, sin olvidar que existen otras piezas claves como son los recursos humanos, los procesos, la arquitectura o estructura organizacional, etc. La mayoría de empresarios consideran que su liderazgo es democrático, en el cual se toma en cuenta las opiniones de los demás miembros de la organización, así mismo, la totalidad de los propietarios aseguran que se les reconoce como líderes dentro de la empresa, en donde la mayoría concuerda que esto es por el mando de autoridad o porque siendo el

propietario tiene conocimientos, pone el ejemplo y es tomador de la iniciativa a todo lo que se realiza.

Seguidamente, la mayoría de los propietarios aseguran tener motivación para los empleados de la empresa, esto con el fin de que realicen mejor las labores, integrar al personal y que no solamente trabajen, ayudarlos a que se sientan bien y en general porque la motivación es importante, en donde se motiva a los colaboradores a través incentivos económicos, premios o reconocimiento.

Además existe una buena comunicación, la cual se da de una forma verbal por medio de reuniones, charlas, entre otras; así mismo, el ambiente de trabajo es agradable en la organización, dando la oportunidad al personal de participar en algunas ocasiones en la toma de decisiones

En cuanto al control para Robbins y Coulter (2010), dicen que este es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. La mayoría de los propietarios identifican este proceso como aquel que se encarga de controlar las actividades que se realizan, en donde los propietarios aseguran supervisar las actividades dentro de la organización, ya que con esto se puede llevar un mejor control al entregar los productos, para que todo salga conforme a lo establecido, para poder satisfacer a los clientes y para alcanzar los objetivos establecidos.

Llevar a cabo un buen control es vital en la organización, supervisando y corrigiendo actividades para alcanzar exitosamente los planes establecidos, pues solo es a través de esta función que se logra verificar si lo realizado se ajusta a lo planeado, los resultados reflejan que la mayoría de propietarios de las empresas utilizan controles de retroalimentación, esto para corregir acciones futuras y concurrentes con una supervisión constante.

En el aspecto de Mercado, el producto de acuerdo a Baena y Moreno (2012), puede definirse como algo que se ofrece al mercado con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. El sector de confecciones deportivas se

dedica a diseñar prendas que brinden comodidad en la práctica y desarrollo de actividades físicas tales como: recreativas, deportivas, competitivas entre otras, de estas prendas la mayoría de las empresas entrevistadas fabrican uniformes deportivos, los cuales son la combinación de playeras y pantalonetas, siendo este el producto estrella de las mismas y por consiguiente el más vendido, así mismo, también elaboran algún otro producto como camisas polo, llaveros, boinas, bandas, pants y/o chumpas.

De la totalidad de empresas, la mitad de los propietarios entrevistados mencionan que si tienen una marca y etiqueta que identifique el producto que elaboran ya que esto sirve para identificar al negocio, es parte de la promoción y calidad del producto y para crear identidad y garantía a la empresa, mientras que los propietarios restantes mencionan que este aspecto no se ha tomado en cuenta, puesto que consideran que requiere inversión. De igual forma la mayoría de empresas no cuentan con un empaque que diferencie los productos de la competencia, ya que consideran que no es necesario, porque el mercado no lo pagaría o porque no se ha tomado en cuenta; y las pocas que utilizan manejan bolsa plástica.

Para Parreño, Ruiz y Casado (2008), el precio es el valor de transacción fijado por la misma para intercambiar en el mercado los productos que fabrica y/o comercializa, ese precio le debe permitir recuperar la inversión realizada y obtener un nivel de beneficios. Al respecto un poco más de la mitad de propietarios de las empresas de confecciones deportivas aseguran manejar sus precios de igual manera que los de la competencia.

El precio que se fija por un servicio o producto es una de las decisiones comerciales más importantes que se debe tomar, por lo tanto para la fijación de los precios en los productos es importante analizar factores tales como: Costos, demanda, competencia, ubicación de la empresa, la percepción del cliente, etc. Los propietarios de las empresas diagnosticadas manejan como criterios para la fijación de precios de los productos el estilo o diseño de los mismos, costos, tiempo de elaboración o calidad de la tela, demanda y competencia.

Con relación a la plaza, para Charles, Joseph y Carl (2006), la meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares

designados, cuando se necesitan. Del total de los propietarios entrevistados la mayoría asegura que eligió el lugar para vender sus productos tomando en cuenta que el área es comercial.

Para Montoya (2010), los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y futuro de la empresa; en este aspecto la mayoría de los propietarios entrevistados mencionan que sus proveedores visitan la empresa dependiendo la necesidad que se tenga o que en algunos casos ellos mismos les visitan, dependiendo de la cantidad de pedidos que se tengan, así mismo, en algunas empresas los proveedores llegan cada semana o cada mes.

Otro aspecto importante es la Promoción, en donde según Lopez, Ruiz y Cols (2008), la principal actividad de esta es la comunicación, donde trata de informar, persuadir y recordar las características del producto, ventajas y las necesidades que satisface. La mayoría de los propietarios de las empresas entrevistados aseguran contar con alguna estrategia promocional para inducir la compra de los productos por parte de los consumidores, esto con el objetivo de dar a conocer la empresa, atraer al público, llamar la atención o provocar la demanda, entre las estrategias promocionales utilizadas por las empresas se encuentran descuentos que se realizan al momento de efectuar la compra, promoción o productos de regalo, de igual manera, la mayoría menciona que cuentan con una estrategia de marketing, teniendo claro que es importante para dar a conocer los productos de la empresa, siendo los principales medios publicitarios, la radio, periódicos y volante o afiches.

Respecto a la tecnología la cual desempeña un papel cada vez más importante en la empresa, debido a que hoy en día se vive en mundo globalizado y las empresas deberán estar a la vanguardia en los cambios que este fenómeno ocasione, según Robbins y Coulter (2005), el mercado competitivo actual ha impuesto una carga tremenda sobre las organizaciones para que entreguen, de manera oportuna, productos

y servicios que los clientes valoren. Las empresas inteligentes buscan formas de aprovechar la tecnología para mejorar la administración de operaciones.

En este aspecto la mayoría de las empresas visitadas aseguran tener tecnología adecuada para la realización de las funciones y productos, como máquinas especiales de bordados y sublimados, cortadoras, entre otras, lo cual representa parte importante para crear productos acordes a los requerimientos del mercado. De igual manera, la mayoría de los propietarios de las empresas aseguran contar con equipo de computación para la realización de las operaciones administrativas, utilizando programas para la elaboración de diseños y logotipos para los uniformes a confeccionar, el uso de Microsoft Word, Microsoft Excel y Publisher, evidenciando que de igual manera se maneja la elaboración de los diseños de manera empírica, de donde se puede mejorar utilizando programas apropiados para esa tarea.

Otra área importante en el Diagnóstico Interno es el Aspecto Financiero, según el Código de Comercio de Guatemala en el Art. 368, los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad y registro indispensable en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Se determinó que el área Contable o Financiera es manejada en casi la totalidad de las empresas. Así mismo, contar con una persona responsable de llevar el registro contable de la empresa, permite una gestión contable organizada y clara, de forma que el usuario de la misma conozca en todo momento el estado de sus cuentas y los detalles de los balances, lo cual permite la planificación de proyectos o resultados de las operaciones, dentro de este aspecto, la mayoría de las empresas utilizan para esta actividad a un perito contador u otro profesional.

Además es importante llevar un control formal de la empresa, mediante el análisis financiero, que permite al propietario, encargado o administrador de la empresa, medir el progreso, comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la rentabilidad y la fortaleza o debilidad financiera, para esto los libros contables son documentos que le permiten llevar un registro de la contabilidad, realizar el balance anual y, lo más importante, respaldar su actividad ante la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro de los libros

utilizados por las empresas que llevan a cabo su contabilidad se encuentran, el libro de inventario, libro caja y de compras y ventas, libro mayor y en algunos casos el de estados financieros.

En los servicios financieros, financiamiento es el hecho de conseguir capital para alguna actividad ya sea personal o empresarial. Según Vargas (2013), la financiación de un proyecto empresarial se puede realizar mediante dos formas, financiación propia, que es la aportada por sus ahorros o los ahorros de los socios en caso de que exista y ajena, que es la aportada desde el exterior, ya sea vía entidades financieras, organismos públicos o entidades privadas. Del total de propietarios de las empresas entrevistados, la mayoría de los mismos mencionan haber solicitado un crédito para capital de trabajo, solicitándolo en algún banco del sistema, cooperativa o en algunos casos con prestamistas.

Por último en el diagnóstico interno se analizó el concepto de responsabilidad social empresarial que de acuerdo con Abascal (2005), la responsabilidad social de las empresas es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales en el conjunto de actividades, operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores. En cuanto al tema, se determinó que el aspecto de ética y responsabilidad social dentro de las empresas entrevistadas, algunos de los propietarios la definen como aquella que contribuye al crecimiento de la comunidad o cómo ayudar al cuidado del medio ambiente y no contaminar, mientras que otros desconocen del tema.

La administración de cualquier organización tiene una responsabilidad social, no solamente debe lograr que la organización sea competitiva en términos económicos sino que debe cumplir satisfactoriamente con objetivos económicos y sociales tanto externos como internos. El objetivo económico externo es producir bienes y servicios de calidad que satisfagan necesidades, contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve y el interno es generar el máximo valor agregado y distribuirlo equitativamente entre sus integrantes, contribuyendo plenamente en su progreso, propiciando tanto su bienestar como su desarrollo humano. De las empresas que manejan aspectos de responsabilidad social, mencionan tener un manejo adecuado de desechos para contribuir a cuidar el medio ambiente o el reciclaje.

En cuanto al aspecto sobre proyección social en el municipio, algunos propietarios mencionan que realizan actividades de ayuda humanitaria, colaboración con la educación, la realización de apoyo a actividades deportivas, ayuda a fundaciones o actividades culturales.

En base a los resultados presentados, se pudo determinar la situación actual del sector de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera Departamental de Huehuetenango, su administración, su situación legal, aspectos tecnológicos, financieros y de ética y responsabilidad social, detectando algunas debilidades, las cuales pueden ser enfrentadas con una buena implementación del proceso administrativo y estrategias de promoción.

VII. CONCLUSIONES

- Dentro de la caracterización de las empresas, se encontró que las mismas cuentan con uno a diez empleados para la realización de las actividades, el encargado de administrar a las mismas es el propietario, mismos que argumentan estar compitiendo en el mercado ofreciendo calidad en los productos, precios, tiempo de entrega y estilos ofrecidos a los consumidores finales.
- En el diagnóstico interno se determinó que no se maneja de manera eficiente el proceso administrativo y aunque se tiene la idea de lo que son los aspectos de planeación, organización, dirección, motivación, liderazgo y control, los mismos no poseen herramientas por escrito y solamente se dan a conocer al personal de forma verbal y de manera empírica.
- El marco normativo institucional y fiscal tributario se maneja de manera legal en todas empresas, puesto que se encuentran inscritas en el Registro Mercantil y ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, declarando los impuestos respectivos.
- El aspecto de promoción utilizado por las empresas, se centra en su producto estrella, la elaboración de uniformes deportivos, así mismo, algunas elaboran otros productos como camisas polo, llaveros, boinas, bandas escolares, pants o chumpas; algunas mencionan manejar marca y etiqueta que identifique el producto que elaboran, mas no así un empaque, de igual forma, estos son manejados de manera empírica.
- Los criterios para la fijación de precios de los productos se basan en el estilo o diseño de los mismos, costos, tiempo de elaboración o calidad de la tela demanda y competencia.

- Todas las empresas manejan el área contable o financiera, realizando dicha función un profesional en el área, llevando los libros de inventario, caja, de compras y ventas, libro mayor y en algunos casos el de estados financieros.
- En cuanto a la tecnología utilizada, por el tipo de empresas evaluadas, todas cuentan con el equipo básico para la confección de los productos y serigrafía de los mismos.
- En el aspecto de ética y responsabilidad social de las empresas de confecciones deportivas se determinó que algunas realizan actividades de ayuda humanitaria, colaboración con la educación, la realización de apoyo a actividades deportivas, ayuda a fundaciones o actividades culturales como parte de actividades de proyección social en municipio.

VIII. RECOMENDACIONES

- Contar con innovación e incorporación de conocimientos en la administración en la empresa, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas en el mercado, y con esto, lograr la capacidad de adaptación y destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia.
- Realizar todas las actividades dentro de la empresa de acuerdo al proceso administrativo, ya que esto contribuye a que se establezcan planes de todas las actividades que efectúan, así como objetivos claros y definidos, dejando constancia de todo lo que se le indica al colaborador de manera escrita.
- Continuar trabajando de manera correcta en el marco normativo institucional y fiscal tributario, ya que, esto favorece a crear confianza en los clientes y permite comercializar los productos con cualquier tipo de clientes que lo necesite.
- Buscar asesoramiento o conocer la importancia de la implementación adecuada de la mezcla promocional, tanto del producto, precio, plaza y promoción, ya que con esto se pueden lograr los objetivos esperados, enfatizándose en promoción de ventas, medios publicitarios y a través de la implementación de estrategias.
- Evaluar de manera correcta los costos implicados en la elaboración de los productos, tanto directos como indirectos y el margen de utilidad que se desea obtener, buscando siempre contar con proveedores que brinden calidad, precios y entrega oportuna de los materiales, con el fin de entregar a los clientes productos de calidad acorde a lo solicitado por los mismos.

- Tomar en cuenta los resultados presentados en la elaboración de los aspectos contables de la empresa, ya que a través de ellos se puede determinar la situación financiera y el nivel de rentabilidad que posee, enfocándose siempre en alcanzar mejores resultados.
- Estar actualizados a las nuevas tendencias tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad, tiempos de elaboración y costos en la elaboración de los productos ofrecidos, buscando estar un paso delante de la competencia y satisfaciendo así los requerimientos de los clientes.
- Realizar labores de responsabilidad social, fomentándola entre los empleados, buscando beneficiar no solo a la empresa sino también a la sociedad, generando así una buena imagen de la empresa.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Abascal F., (2005). Marketing social y ética empresarial. España: Esic Editorial.

Álvarez A., (2006). Competitividad Desafío Global para el Reto Local. República Dominicana: Editora Corripio.

Aquino, R. (2006). Programa de capacitación orientado en el Servicio al Cliente para las vendedoras de la empresa Promociones Textiles, S.A. Tesis, Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Aramburu, N. y Rivera, O. (2007). Organización de empresas (3ª Ed.). México: Deusto publicaciones

Ayala, V. (2009). Diagnóstico empresarial de las micro y pequeñas ferretería de Gualán, Zacapa. Tesis, Zacapa: Universidad Rafael Landívar.

Baena, G. y Moreno, S. (2012). Instrumentos de marketing. España: Editorial UOC

Banco Mundial (2010). Desarrollo de PyMEs en Guatemala, Facilitando el Florecimiento de 10 mil empresas (Informe N° 54242-GT 1)

Barrera, A. (2012). (En Red). El periódico Guatemala, Dificil camino para las pequeñas empresas Disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20110516/economia/195434/?tpl=54>

Benjamin, E., y Fincowsky F. (2009). Organización de empresas. (3ª. Ed.). México: McGraw – Hill.

Charles, W. Joseph, F. y Carl, Mc. (2006). Marketing. (8ª Ed.). Thomson.

Código de Comercio (1970). Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. Ediciones Alenro.

Comisión de Vestuario y Textil -Vestex- de la Asociación Guatemalteca de Exportadores -Agexport-. (2011). (En Red). La industria textil y de confección se transforma Disponible en: <http://www.s21.com.gt/node/92002>

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). Investigación, fundamentos y metodología. México: Pearson Educación

Escobedo, L. (2006). Diagnóstico administrativo en la empresa, S.A. Tesis, Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Fisher, L. y Espejo C. (2007). Funciones de la administración, teoría y práctica. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur

García, S. (2009). Diagnostico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confección de ropa ubicadas en el municipio de asunción mita, departamento de Jutiapa. Tesis, Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Genial Consulting Group (2012). (En Red). Disponible en: <http://www.genialconsultora.com.ar>

Gil, S. y Giner (2007). Como crear y hacer funcionar una empresa. (7ª Ed.). Madrid, España. ESIC EDITORIAL.

Hernandez, C. (2007). Análisis administrativo: técnicas y métodos. San José. C. EUNED

Instituto Nacional de Estadística -INE- (2011). (En Red). <http://www.ine.gob.gt>

Kit del inversionista (2009). Comisión de Vestuario y Textiles -Vestex- de Agexport

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. (13ª. Ed). México: McGraw – Hill.

Lopez B., Ruiz P., y Cols. (2008). Los pilares del marketing. Barcelona, España: Edicions UPC.

López, M. (2009). La empresa explicada de forma sencilla. Barcelona, España: Libros de cabecera S.L.

Martínez G., (2012). La comunicación en la empresa. Madrid: Ediciones. Díaz de Santos

Montoya A., (2010). Administración de compras. (3ª. Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Morse, J. (2011). (En Red). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Disponible en: <http://fundadministracion2709.blogspot.com/2011/02/tipos-de-empresa.html>

Mulet, M. (2012). La innovación, concepto e importancia económica. VI Congreso de Economía de Navarra. España: Cotec.

Muñoz, G. (2012). (En Red). Siglo XXI. País se especializa en la ropa deportiva Disponible en: <http://www.s21.com.gt/node/226974>

OECD. (2007). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill. Companies Inc

Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (6ª. Ed.). España: Esic Editorial

Parreño, S., Ruiz, C. y Casado, D. (2008). Dirección Comercial, los Instrumentos del Marketing. (4ª Ed.). España, Club Universitario.

Pascual, P. (2012). Contabilidad: Iniciación Practica. (4ª Ed.). Valladolid: Lex Nova S.A.

Pérez, R. (2010). Técnica Contable. México: Editex

Prado, Hernández, Coj, Pineda, y Ventura (2010). El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala, Documento de Fondo No. 6, International Centre for Trade and Sustainable Development, Geneva, Switzerland.

Puchol L. (2012). El libro del Emprendedor (4ª Ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Ramírez, M. (2010). Diagnostico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de muebles en el municipio de asunción mita Jutiapa. Tesis, Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.

Riba, A. (2012). Publicación, Regeneración de ciclos emprendedores.

Robbins, S. y Coutler, M. (2005). Administración. (8ª Ed.). México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

Robbins, S. y Coutler, M. (2010). Administración. (10ª Ed.). México. Pearson Educación.

Rodríguez, V. (2006). Administración I (1ª Ed.). México: Thomson

Romagnoli, S. (2007). (En Red). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Salo, N. (2008). (En Red). LosRecursosHumanos.com, La Comunicación en la empresa Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>

Sánchez, B. (2008). El Proceso innovador y tecnológico. España: Netbiblo, S.L.

Sinisterra, V. y Polanco, I. (2007). Contabilidad Administrativa. (2ª. Ed.). Ecoe Ediciones.

Soler, X. (2007). Pura motivación. España: Alienta Editorial

Slideshare (2012). (En Red). Disponible en: <http://www.slideshare.net/dchiappetta/publicidad-promocin>

Tecoloco.com.gt (2011). (En Red). Huehuetenango un departamento en crecimiento Disponible en: <http://www.tecoloco.com.gt/blog/huehuetenango-un-departamento-en-crecimiento.aspx#vertixzz2Ba3pNegl>

Vargas A., (2013). Marketing y plan de negocio de la microempresa. España: ic editorial.

Velásquez E., (2012). Canales de distribución y logística. México: RED TERCER MILENIO S.C.

Welsch, Glenn A., y Cols. (2005). Presupuestos planificación y control. (6ª. Ed.). México: Pearson Educación.

VII. ANEXOS

10.1. GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Universidad Rafael Landívar.

Campus San Roque Gonzáles de Santa Cruz, S.J.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis: Diagnostico empresarial aplicado a las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Entrevistador: Henry Fernando Martínez Herrera



GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE CONFESIONES DEPORTIVAS UBICADAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO.

Objetivo: Conocer aspectos generales acerca de las MIPYMES que se dedican al sector de confecciones deportivas en la cabecera departamental de Huehuetenango y con ello poder conocer las fortalezas y debilidades de la industria y poder servir de instrumento y apoyo en la toma de decisiones.

INFORMACIÓN GENERAL.

Edad: _____ años. Género: Masculino: Femenino:

Nivel académico:

- a) Primaria completa
- b) Hasta 3ro.Básico
- c) Diversificado completo
- d) Universitario completo
- e) Otros: _____

Fecha de la entrevista: _____ / _____ / 20_____.

Elementos de estudio: **Diagnostico empresarial**

Indicador: **Definición y caracterización MIPYMES**

1. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa?

- Solamente propietario
- De 1 a 10 trabajadores
- De 11 a 25 trabajadores

2. ¿Quién es el responsable de administrar la empresa?

- Propietario
- Administrador o Gerente
- Otro
- Especifique: _____

3. ¿Qué nivel de educación tiene la persona responsable de dirigir la empresa?

- Primaria
- Básicos
- Diversificado
- Universitario
- Ninguno

4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar funcionando?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- Más de 2 años

5. ¿En qué lugar está ubicada la empresa?

- En su casa de habitación
- En local rentado
- En local propio
- Otro
- Menciónelo: _____

6. ¿Qué le motivó a crear la empresa?

- Oportunidad de negocio.
- Deseo de independencia económica.
- Motivación familiar
- Otro
- Menciónelo: _____

Indicador: **Competitividad**

7. ¿Conoce otras empresas que vendan productos similares que satisfagan la misma necesidad que ustedes satisfacen?

- Sí
- NO

8. ¿Con cuáles de las siguientes características están compitiendo?

- Mejor Calidad
- Precios accesibles
- Estilos diferentes
- Tiempo de entrega
- Otro

- Menciónelo: _____

Indicador: **Marco normativo institucional**

9. ¿La empresa está inscrita en el Registro Mercantil?

- SÍ
- NO

10. Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo está constituida?

- Persona individual
- Persona jurídica

11. ¿Está inscrita en la SAT?

- SÍ
- NO

12.. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿En qué régimen se encuentra inscrita?

- Pequeño Contribuyente
- Contribuyente General
- Otro
- Menciónelo: _____

13. ¿Declaran impuestos a la SAT?

- SÍ
- NO

14. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿qué impuestos declaran?

- IVA
- ISR
- Otro
- Menciónelo: _____

Sub sub-Indicador: **Aspectos Administrativos**

Administración/planeación.

15. ¿Qué entiende por planeación?

- Elaboración de planes.
- Creación de objetivos
- Determinación de las actividades a realizar
- Fijación de metas.
- Otro
- Menciónelo: _____

16. ¿Se planean las actividades que llevan a cabo dentro de la empresa?

- Sí
- NO

17. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, que tipo de planeación tienen establecida?

- Formal
- De manera empírica

18. ¿Qué tipo de planes aplican en la empresa?

- Visión
- Propósito o Misión
- Objetivos o Metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuesto

19. ¿Con que regularidad o período planifica sus actividades?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

20. ¿Quién elabora los planes?

- Propietario
- Administrador o Gerente
- Otro
- Menciónelo: _____

Administración/organización.

21. ¿Qué entiende por organización?

- Organizar cada uno de los elementos de la empresa.
- Asignar tareas
- Distribuir adecuadamente las actividades de la empresa
- Establecer al personal en base a sus capacidades
- Otro
- Menciónelo: _____

22. ¿Organizan las actividades que realizan dentro de la empresa?

- Sí
- NO
- ¿Cómo? _____

23. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, qué tipo de organización tienen establecida?

- De forma empírica
- En base a conocimientos administrativos
- Centralizadas/ centrada en un nivel de mando
- Descentralizadas/ delegación de autoridad a los colaboradores

24. ¿Para usted que es un organigrama?

- Esquema que refleja las líneas de mandos de la empresa
- Figura que marca cada puesto de trabajo
- Ninguno / no conoce
- Otro

▪ Menciónelo: _____

25. ¿Existe un organigrama que indique las líneas de autoridad y comunicación dentro de la empresa?

▪ Sí

▪ NO

¿Por qué? _____

26. ¿Cuáles son las áreas de trabajo que existen en la empresa?

▪ Contabilidad

▪ Secretaria.

▪ Administración/gerencia

▪ Ventas

▪ Recursos humanos

▪ Producción

▪ Otra.

▪ Menciónela: _____

Administración/dirección

27. ¿Qué entiende por dirección?

▪ Dirigir el rumbo de las actividades

▪ Encaminar al personal al logro de los objetivos

▪ Guiar a la empresa conforme a los planes establecidos

▪ Otro

▪ Menciónelo: _____

28. ¿Quién dirige las actividades que se llevan a cabo en la empresa?

- Propietario
- Administrador o Gerente
- Otro
- Menciónelo: _____

29. ¿Qué tipo de liderazgo utiliza?

- Autocrático –estricto-
- Democrático–toma en cuenta opiniones-
- Participativo–trabaja en equipo-
- Autoritario –único conocedor de todo-

30. ¿Lo reconocen como líder de la empresa?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

31. ¿Existe motivación para los empleados de la empresa?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

32. ¿Qué tipo de motivadores utiliza para incentivar a sus empleados?

- Incentivos Económicos
- Bonos
- Premios
- Reconocimientos
- Otros
- Menciónelos: _____

33. ¿Existe una buena comunicación y un ambiente agradable dentro de la empresa?

- SÍ
- NO

¿Por qué? _____

34. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

- Verbal -reuniones, charlas-
- Escrita - circulares, memorandos, publicaciones-
- E-mail
- Otra
- Menciónela: _____

35. ¿Participa el personal en la toma de decisiones?

- SÍ
- NO
- Algunas Veces

¿Por qué? _____

Administración/control

36. ¿Qué entiende por control?

- Controlar las actividades que se realizan
- Enmendar errores
- Supervisar al personal
- Corregir posible fallas dentro de la empresa
- Otro
- Mencionalo: _____

37. ¿Se supervisan las actividades que se realizan en la empresa?

- SÍ
- NO

¿Por qué? _____

38. ¿Qué tipo de controles implementa para verificar la realización de las actividades?

- Preventivo –evitar fallas-
- Concurrente –supervisión constante-
- Retroalimentación –corregir acciones futuras-

Indicador: **Aspectos de Mercado**

Mercadeo/producto

39. ¿Cuál es el producto que fabrica?

- Uniformes deportivos
- Playeras
- Pantalinetas
- Pants
- Chumpas
- Otro
- Menciónelo: _____

40. ¿Cuál es el producto más vendido?

- Uniformes deportivos
- Playeras
- Pantalinetas
- Pants
- Chumpas
- Otro
- Menciónelo: _____

41. ¿Cuenta con una marca y etiqueta que identifique el producto que confecciona?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

42. ¿Cuenta con un empaque que diferencie su producto con los de la competencia?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

43. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de empaque utiliza?

- Bolsa plástica
- Bolsas de papel
- Cajas de cartoncillo
- Otro
- Especifique: _____

Mercadeo/precio.

44. ¿Cómo son sus precios comparados con la competencia?

- Altos
- Iguales
- Bajos

45. ¿Con base a cuáles de los siguientes criterios fijan el precio del producto?

- Demanda
- Costos
- Competencia
- Tiempo de elaboración
- Estilo o diseño
- Calidad -tela-

Mercadeo/plaza

46. ¿Cómo eligió el lugar para vender sus productos?

- Porque es propio
- Porque era el único lugar que me rentaban
- Porque el área es comercial
- Otro
- Especifique: _____

47. ¿Cada cuánto visitan sus proveedores la empresa?

- Cada semana
- Cada 15 días
- Cada mes
- Otro
- Especifique: _____

.Mercadeo/promoción.

48. ¿Cuenta con alguna estrategia promocional para inducir la compra de sus productos?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

49. Si la respuesta es afirmativa, mencione la estrategia promocional que utiliza.

- Publicidad
- Ventas personalizadas
- Redes sociales
- Productos de regalo
- Descuentos
- Otro
- Especifique: _____

50. ¿Utilizan alguna campaña publicitaria para dar a conocer su producto?

- SÍ
- NO

¿Por qué? _____

51. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Que medios publicitarios utilizan?

- Radio
- Periódicos
- Televisión
- Revistas
- Volantes y afiches
- Otro
- Especifique: _____

Indicador: **Aspectos Tecnológicos**

52. ¿Cuentan con tecnología adecuada para la realización de sus funciones y productos?

- Sí
- NO

53. Si la respuesta es afirmativa. ¿Qué tipo de tecnología utiliza?

- Computadoras
- Cajas registradoras
- Maquinaria especial –bordados-
- Cortadoras
- Otra
- Menciónela: _____

54. ¿Cuentan con equipo de computación para realizar sus operaciones administrativas?

- Sí
- NO

¿Por qué? _____

55. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Qué programas de computación utiliza?

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Publisher
- Elaboración de presupuestos
- Diseños y logotipos
- Otro
- Especifique: _____

Indicador: **Aspectos Financieros**

56. ¿Maneja aspectos contables y financieros la empresa?

- SÍ
- NO

57. Si la respuesta es afirmativa, ¿Quién es la persona responsable de llevar el Registro contable de la empresa?

- Propietario
- Administrador o Gerente
- Perito Contador u otro profesional

58. ¿Cuáles de los siguientes libros contables se llevan en la empresa?

- Libro caja
- Compras y ventas
- Libro de Inventario
- Libro Mayor
- Libro de estados financieros
- Ninguno

59. ¿Ha solicitado algún crédito para capital de trabajo?

- Sí
- NO

60. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, en dónde ha solicitado algún crédito para capital de trabajo?

- Bancos
- Cooperativa
- Prestamistas
- Otro
- Especifique: _____

Indicador: **Ética y Responsabilidad Social**

61. ¿Sabe usted que es responsabilidad social empresarial?

- Ayudar al cuidado del medio ambiente
- No contaminar
- Contribuir al crecimiento de la comunidad
- Ninguna / no conoce

62. ¿Qué actividades realiza para el cuidado del medio ambiente?

- Manejo adecuado de desechos
- Materias primas ecológicas
- Reciclaje
- Otra
- Mencionala: _____

63. ¿Qué actividades realiza sobre proyección social en el municipio?

- Ayudas humanitarias
- Reforestan
- Colaboran con la educación
- Ninguno
- Otro
- Especifique: _____

10.2. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Universidad Rafael Landívar.

Campus San Roque Gonzáles de Santa Cruz, S.J.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas



GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LAS MIPYMES DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE CONFESIONES DEPORTIVAS UBICADAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO

1. Proceso de producción:

2. Tipo de maquinaria:

3. Instalaciones de la MIPYME:

Iluminación:

Ventilación:

Espacio/orden:

Colocación de maquinaria o herramientas

Punto estratégico de las MIPYMES:

Observaciones



PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO
EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE
PROMOCIÓN, EN LAS MIPYMES DEDICADAS A
LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES
DEPORTIVAS UBICADAS EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO

HENRY FERNANDO MARTÍNEZ HERRERA



MIPYMES

Resumen.

La presente propuesta está dirigida a los propietarios y/o administradores de las MIPYMES dedicadas a la industria de confecciones deportivas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, con el propósito de mejorar el desempeño actual de éstas, mediante la aplicación de herramientas para las etapas del proceso administrativo.

La finalidad de esta propuesta es señalar la necesidad que tienen las MIPYMES de iniciar una nueva etapa en su gestión empresarial implementando acciones específicas y técnicas con el objeto de superar sus principales problemas y avanzar hacia el éxito.

La implementación de estas acciones contribuirá a una mayor capacidad para la atención de problemas y contingencias en las operaciones diarias de las empresas.

Índice

1. JUSTIFICACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS	2
✓ Objetivo general.....	2
✓ Objetivos específicos	2
3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA.....	3
3.1. Proceso administrativo.....	3
3.1.1. Planeación	4
3.1.2. Organización	17
3.1.3. Dirección	24
3.1.4. Control	27

1. JUSTIFICACIÓN

Las empresas dedicadas a la industria de confecciones deportivas son un sector sumamente activo en el ámbito económico y como parte de la economía del país están expuestas a la competitividad del mundo de los negocios y a la constante innovación tecnológica, factores principales que obligan a estas empresas al manejo de constantes cambios en sus procesos empresariales, con el fin de ofrecer calidad en sus productos y servicios reduciendo así el efecto de la competencia.

Estas empresas tienen un gran potencial de crecimiento aunque carecen de una organización efectiva, debido a que sus propietarios en su mayoría no poseen una preparación técnica en administración, por lo que no han logrado implementar un modelo empresarial adecuado a su gestión.

El diagnóstico realizado detectó algunas deficiencias relacionadas a las etapas del proceso administrativo, por lo que con base a estas, se presentan soluciones que serán de vital importancia para apoyar en las expectativas de crecimiento y desarrollo de la empresa.

La correcta implementación de herramientas administrativas en estas empresas permitirá el mejoramiento del desempeño y la maximización del recurso humano, material y financiero.

2. OBJETIVOS

- **Objetivo general**

Proporcionar a los propietarios o administradores de las empresas de confecciones deportivas de la cabecera departamental de Huehuetenango, una guía para superar las deficiencias identificadas en el diagnóstico empresarial y mejorar la eficiencia en la realización de las actividades, que facilitará a la gerencia y personal el desarrollo de procedimientos.

- **Objetivos específicos**

- Proporcionar una herramienta para la aplicación del proceso administrativo.
- Apoyar el establecimiento de condiciones para el mejoramiento de la gestión empresarial, a través de la ejemplificación de formatos, aplicación de herramientas administrativas y estrategias de promoción.

3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

3.1. Proceso administrativo

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

Figura 1

Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia

Como base para la ejemplificación de la elaboración de herramientas del proceso administrativo se tomará el nombre de Confecciones Deportivas Huehue Sport - nombre ficticio a manera de ejemplo-

3.1.1. Planeación

La planeación consiste en el proceso a través del cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, dirección y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.



Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación.

1. **Misión:** es una declaración que especifica el propósito o razón de ser de la empresa. Es el objetivo primario hacia el cual se debe administrar.

Misión confecciones deportivas Huehue Sport

“Abastecer el mercado local, fabricando toda clase de ropa deportiva, ofreciendo productos de calidad, tiempos de entrega garantizados, acompañados de un servicio y precio que realmente satisfagan y superen las expectativas del consumidor.”

2. **Visión:** es una descripción de la empresa en algún momento del futuro, fija la dirección global.

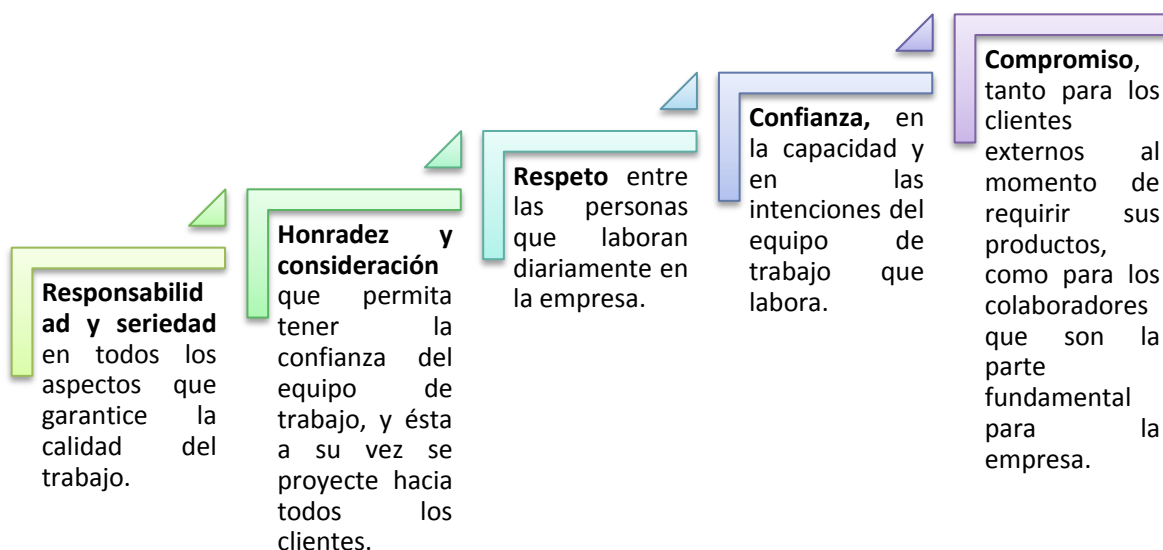
Visión confecciones deportivas Huehue Sport

“Ser una empresa líder y en constante crecimiento en el mercado huehueteco innovando en productos, de manera que la organización se expanda en el mercado y que todos nuestros clientes actuales se mantengan con nosotros y a la vez atraer nuevos, gracias a la calidad, precio y servicio que diferencie a la empresa de la competencia.”

También es necesario establecer los **valores**, los cuales son principios e ideales colectivos que guían los pensamientos y acciones del grupo de trabajo. Los valores definen el carácter de la empresa, lo que propone y defiende

Figura 2

Valores Confecciones Deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración propia

3. **Objetivos (metas):** son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados.

Objetivos propuestos confecciones deportivas Huehue Sport.

Figura 3
Objetivos Confecciones Deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de metas a la empresa confecciones deportivas Huehue Sport.

- ✓ Contar con productos de calidad
- ✓ Desarrollar estrategias efectivas
- ✓ Mantener los mejores precios
- ✓ Innovar en nuevos productos
- ✓ Contar con personal comprometido y motivado
- ✓ Aumentar la línea de productos

4. Estrategias.

Las estrategias de una empresa o estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los fines que busca una empresa, las estrategias son los medios a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos.

Para la industria de confecciones deportivas es necesaria la aplicación de estrategias encaminadas al posicionamiento y aumento de ventas, las cuales para optimizar su gestión se suelen clasificar en estrategias que comprenden los cuatro elementos claves de un negocio, estrategias producto, precio, distribución y promoción.

4.1. Estrategias enfocadas al crecimiento en ventas y posicionamiento

- **Estrategia de elaboración de plan de promoción:** Un plan de mercado permitiría a la empresa posicionar y desarrollar la marca, ganar mercado y dar a conocer todos los productos.
 - ✓ Elaboración de Marca: Nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos estos elementos que identifica al fabricante o al vendedor de un producto o servicio

Imagen 1

Marca confecciones deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

Características de una buena marca

Debe ser:

- ✓ Fácil de pronunciar
 - ✓ Fácil de recordar
 - ✓ Crear una idea adecuada sobre el producto o su uso
 - ✓ Captar la atención de los clientes
 - ✓ Decir algo relacionado con la empresa
 - ✓ Evocar sentimientos positivos
-
- **Envase o empaque y etiquetado:** cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. La etiqueta forma parte del empaque y contiene información impresa que aparece sobre el empaque junto con este.

Ejemplificación de empaque: Utilización de bolsas de polietileno de un color o varios colores, colocando únicamente la etiqueta para mostrar el nombre de la empresa, así como origen del producto.

Imagen 2

Empaque confecciones deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los beneficios que ofrece un buen empaque destacan los siguientes:

- Contener y proteger al producto
- Proporcionar información sobre el producto
- Sustentar el posicionamiento del producto
- Publicidad en punto de venta.
- Diferenciación contra otros productos de la categoría

Ejemplificación de etiqueta: la función básica es identificar el producto o la marca, describir ciertos aspectos del producto: quién lo ha fabricado, el lugar de fabricación, la fecha en que fue fabricado, su contenido, como se utiliza y como debe de usarse de forma segura.

Imagen 3

Etiqueta confecciones deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones de una marca o etiqueta o de un empaque impreso son:

- ✓ Persuadir al comprador a adquirir el producto
- ✓ Informar al cliente acerca del producto
- ✓ Suministrar instrucciones sobre el uso del producto
- ✓ Identificar el producto

- ✓ Hacer publicidad directa

Propuesta de ubicación de la etiqueta: parte inferior de las playeras. Esto ayudará a que sea más visible a las demás personas.

Imagen 4

Ubicación de etiqueta confecciones deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

- **Estrategia de promoción:** Es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización, que sirve para formar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario.

Tomando en cuenta los recursos limitados que se puedan tener en el momento, se propone lo siguiente:

- **Vales o cupones:** Entrega de vales o cupones que ofrezcan descuentos.
- **Manta vinílica.** Elaboración de manta vinílica, que exponga los productos que ofrece la empresa
- **Folletos:** La creación de panfletos o folletos, sean los mismos sobre un soporte de papel o virtual.

- **Patrocinio:** Actuar como auspiciante de actividades deportivas y sociales.
- **Redes sociales:** Las redes sociales son sitios de internet que permiten a las personas conectarse con sus amigos e incluso realizar nuevas amistades, de manera virtual, y compartir contenidos, interactuar, crear comunidades sobre intereses similares: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones amorosas, relaciones comerciales, etc.
- **Manejo de publicidad en los diferentes medios disponibles.** Se dará a conocer la empresa, ubicación, promociones y todo lo relacionado a la misma a través de medios publicitarios como: radio, televisión, volantes, periódico o páginas amarillas

Cuadro 1

Comparación de estrategias de promoción.

Objetivo, ventajas y desventajas de estrategias de promoción			
Estrategia	Objetivo	Ventajas	Desventajas
Vales o cupones	-Motivar al cliente a seguir comprando una marca determinada	-Captar nuevos compradores y aumentar el volumen de ventas -Aumentan la fidelización	-Al cliente le cuesta renunciar al incentivo
Publicidad en Internet	-Dar a conocer una marca, un producto, un servicio, un evento o cualquier tipo de comunicación que se quiera desarrollar	-Permite llegar a una gran cantidad de personas -Ahorrar dinero y tiempo -Los resultados de ésta pueden ser controlados y medidos fácilmente -Permite modificar fácilmente los anuncios o mensajes publicitarios, o cambiar los medios a través de los cuales se está publicitando	-Los usuarios se encuentran bastante saturados de ofertas en Internet y ya no le prestan tanta atención -La competencia puede detectar con facilidad los nuevos movimientos y/o las estrategias de publicidad y tratar de superarlos constantemente -No todas las personas pueden tener acceso a Internet
Folletos	-Informar a los clientes sobre los productos u ofertas especiales	-Se pueden imprimir directamente desde una computadora y producirse en masa en una máquina copiadora -Fáciles de leer para los consumidores y clientes	-Los clientes tienden a descartarlos debido a su simplicidad, pues la mayoría de la gente considera que un folleto es tan sólo un pedazo de papel -No tienen efectos a largo plazo en los consumidores como otros métodos de publicidad

<p>Patrocinio</p>	<p>-Incremento a corto plazo de la notoriedad de la empresa y/o de sus productos</p>	<p>-Es una forma de presencia que no consume tiempo del espectador ni molesta -Refuerza el valor social de la empresa mostrando su preocupación y apoyo a determinadas actividades</p>	<p>-Es solo para marcas conocidas -Conlleva riesgos para las dos partes</p>
<p>Publicidad (radio, televisión, volantes, periódico o páginas amarillas)</p>	<p>-Crear demanda primaria, crear demanda selectiva por una marca específica y recordar los productos de la empresa</p>	<p>-Puede alcanzar a masas de gente de un día para otro -Puede lucir un logo, diseño o una marca en específico para darle autoridad social</p>	<p>- Poca gente responde de forma inmediata a una campaña publicitaria -No se sabe realmente a donde se está dirigiendo la publicidad</p>

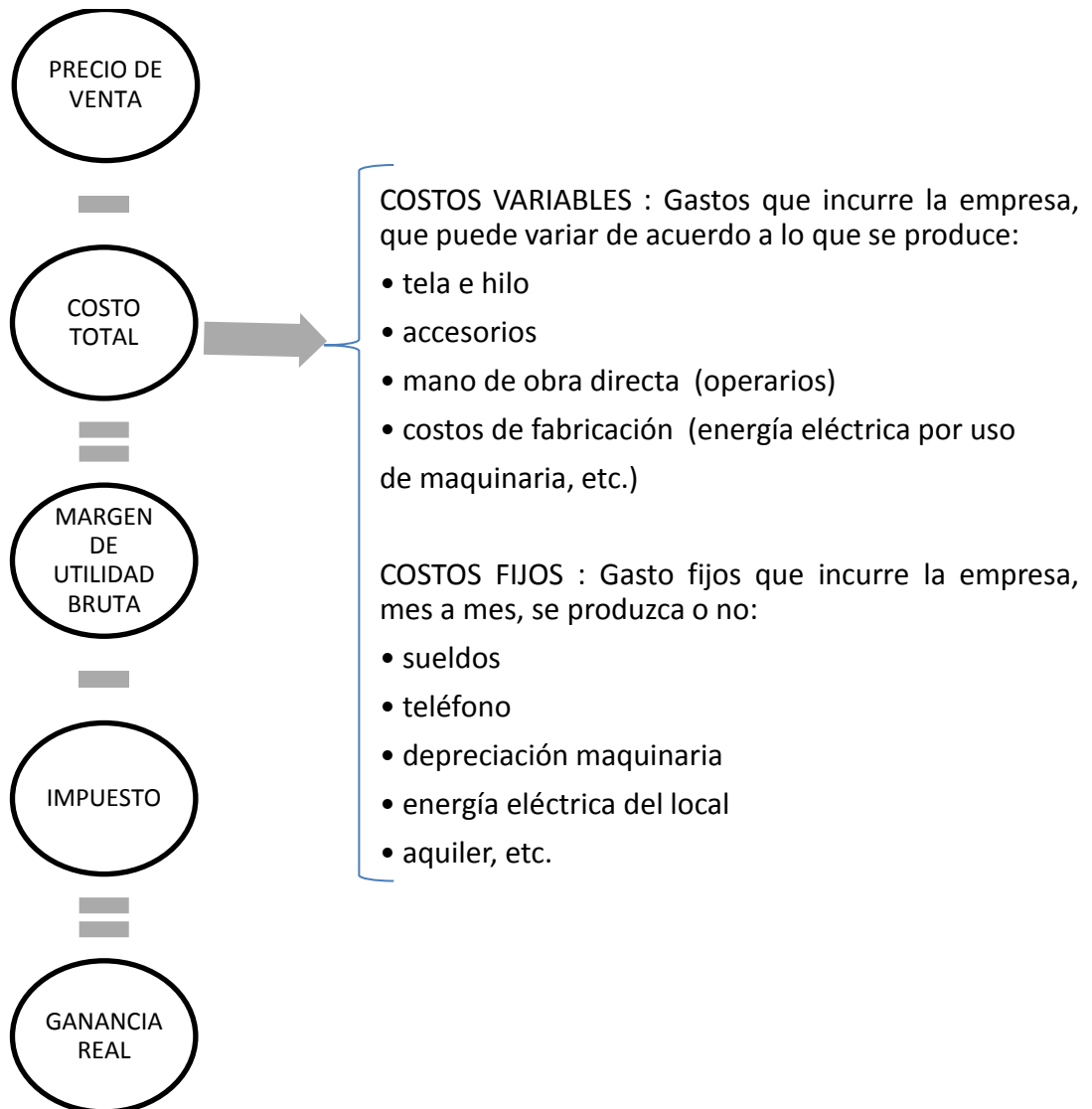
- **Estrategia de creación del cargo de ventas al por mayor y clientes institucionales:** La creación de este cargo permitiría aumentar las ventas en clientes institucionales como colegios, academias de deportes, y otras. Así mismo, comercializar los productos ofrecidos por la empresa bajo la modalidad de distribuidores en lugares donde no se comercialicen prendas ofrecidas por la empresa, de esta forma se abre un canal diferente al de puntos propios de venta y con lo cual se busca aumentar los ingresos.

4.2. Estrategias enfocadas al aumento de generación de utilidades y rentabilidad:

- **Estrategia basada en costos:** Determinar y asignar según clasificación técnica de costos, el valor real de los recursos que intervienen en forma directa e indirecta en la producción de la mercadería.

Diagrama 1

Estrategia basada en costos para la determinación del precio de los productos.



Fuente: Elaboración Propia

- **Estrategia basada en la competencia:** La estrategia consiste en igualar a los competidores con precios idénticos o casi iguales a los existentes en el mercado de productos, siempre y cuando la rentabilidad esperada por la empresa esté dentro de lo esperado.

Actividades a realizar:

- ✓ Investigación constante de los medios y procesos que ayuden a reducir los costos de producción.
- ✓ Cotización frecuente de los materiales.
- ✓ Mantener controlada la calidad del producto.
- ✓ Estar pendiente respecto a los precios de la competencia.
- ✓ Supervisión de la estrategia

5. Presupuesto: Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

- ✓ **Presupuesto de promoción:** Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crear hábitos de compra a través de mensajes, de igual forma el impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca el mismo , la calidad, etc.

Modelo de presupuesto de promoción:

Medios Audiovisuales

- **PAQUETES**

- 40 pautas en 2 pantallas Q.2000.00
- 80 pautas en 2 pantallas Q.2500.00

Radio La Súper

- **PAQUETES**

- 4 spots de lunes a viernes (1 bonificación) Q.900.00
- 6 spot de lunes a Sábado (Bonificación 2 spot) Q.1,350.00

Rótulos & Más

- Manta Vinílica Q.45.00 Mt2
- Exhibidores de publicidad Q.200.00 1x1 Mt.
- Araña de 2x1 Mts. Con lona Q.315.00
- Rótulos luminosos una cara Q.775.00 Mt2

3.1.2. Organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, trabajen de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, y logren determinados fines.

Propósitos de organizar

1. Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.

División Confecciones Deportivas Huehue Sport

- Departamento administrativo
 - Gerente / propietario
 - Secretaria/ encargada de servicio al cliente
- Departamento de producción
 - Corte
 - Confección

- Departamento de serigrafía
 - Auxiliar de serigrafía
2. Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, esto puede realizarse mediante la elaboración de descripción de puestos.
 3. Agrupar puestos en unidades

Descripción de puestos: es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Descripción de puestos confecciones Deportivas Huehue Sport.

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Gerente / Propietario	<p>Naturaleza del Puesto:</p> <p>Es el responsable de toda el área interna como externa de la empresa. Su actividad es planificar, administrar, coordinar, controlar y evaluar el desarrollo normal de las actividades propias, optimizando los recursos disponibles, en busca de la toma de decisiones acertadas.</p>
<p>Jefe Inmediato: Propietario.</p>	<p>Funciones Básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente. - Tomar decisiones en base a resultados. - Asegurarse de la correcta marcha del negocio. - Dar soluciones a los problemas presentados.

- Evaluar constantemente al personal.
- Analizar todos los procedimientos de selección, contratación, capacitación, motivación y políticas de pago de sueldo al personal.

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<p>Secretaria / encargada de servicio al cliente</p>	<p>Naturaleza del Puesto: Organización de la oficina y recepción de llamadas telefónicas, archivo de documentos y todo lo relacionado a información y atención a clientes</p>
<p>Jefe Inmediato: Gerente / Propietario.</p>	<p>Funciones Básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización de oficina y auxiliar en las tareas del gerente / propietario. - Redacción de notas. - Recepción de llamadas telefónicas. - Clasificación y archivo de documentos. - Atender a los clientes y personal de la empresa. - Dar información de entregas y cuentas pendientes - Recibir los comentarios o quejas provenientes de los clientes.

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Jefe de Producción	Naturaleza del Puesto: Organizar, dirigir y controlar las actividades de producción del taller de confección.
	Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none">- Dirigir y controlar la ejecución de procedimientos de producción.- Coordinar el trabajo con producción para cumplir con los pedidos.- Vigilar la correcta marcha de la producción.- Aprobar pedidos de materia prima e insumos.- Planificar diariamente los pedidos de insumos.- Prever los stocks necesarios para la producción

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Encargado de Corte	Naturaleza del Puesto: Controlar trazos y cortes de las prendas.
	Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none">- Realizar el correcto procedimiento en el corte.- Distribuir oportuna y ágilmente de cortes al área de confección.- Aprovechar al máximo la tela evitando gran cantidad de desperdicios.- Solicitar la tela necesaria para la confección.- Realizar hoja de producción de prendas de acuerdo a los cortes.- Realizar programas de corte diarios.- Solicitar la tela necesaria a bodega para el corte de la confección de las prendas

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Confección	Naturaleza del Puesto:
	Cumplir con los pedidos a la fecha establecida.
Jefe Inmediato: Jefe de producción	Funciones Básicas:
	<ul style="list-style-type: none">- Organizar la confección de prendas.- Controlar el cumplimiento de pedidos.- Realizar un registro de la producción.- Realizar pedidos de materia prima para la confección.- Cumplir con la confección de las prendas.- Realizar y diseñar los moldes para la confección de las prendas.

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Jefe de Serigrafía	Naturaleza del Puesto:
	Cumplir los diseños computarizados y abastecer de los materiales de serigrafía.
Jefe Inmediato: Gerente/ propietario	Funciones Básicas:
	<ul style="list-style-type: none">- Realizar diseños en el programa establecido- Cumplir con el programa diario de diseños.- Supervisar los estampados en las prendas.- Prever de pintura para el estampado.- Pedir mantenimiento de las máquinas de serigrafía.- Estar actualizado sobre diseños y modelos.- Revisar los insumos que estén en buen estado.

Confecciones Deportivas Huehue Sport

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Auxiliar en Serigrafía

Naturaleza del Puesto:

Cumplir con los estampados en las prendas.

Funciones Básicas:

Jefe Inmediato:
Jefe de Serigrafía

- Cumplir con el programa diario de estampados en las prendas.
- Realizar los revelados necesarios.
- Lavar los bastidores después de utilizarlos.
- Recuperar los bastidores después de utilizarlos.
- Pedir con anticipación las pinturas para los estampados.
- Elaborar cuadros para la serigrafía.

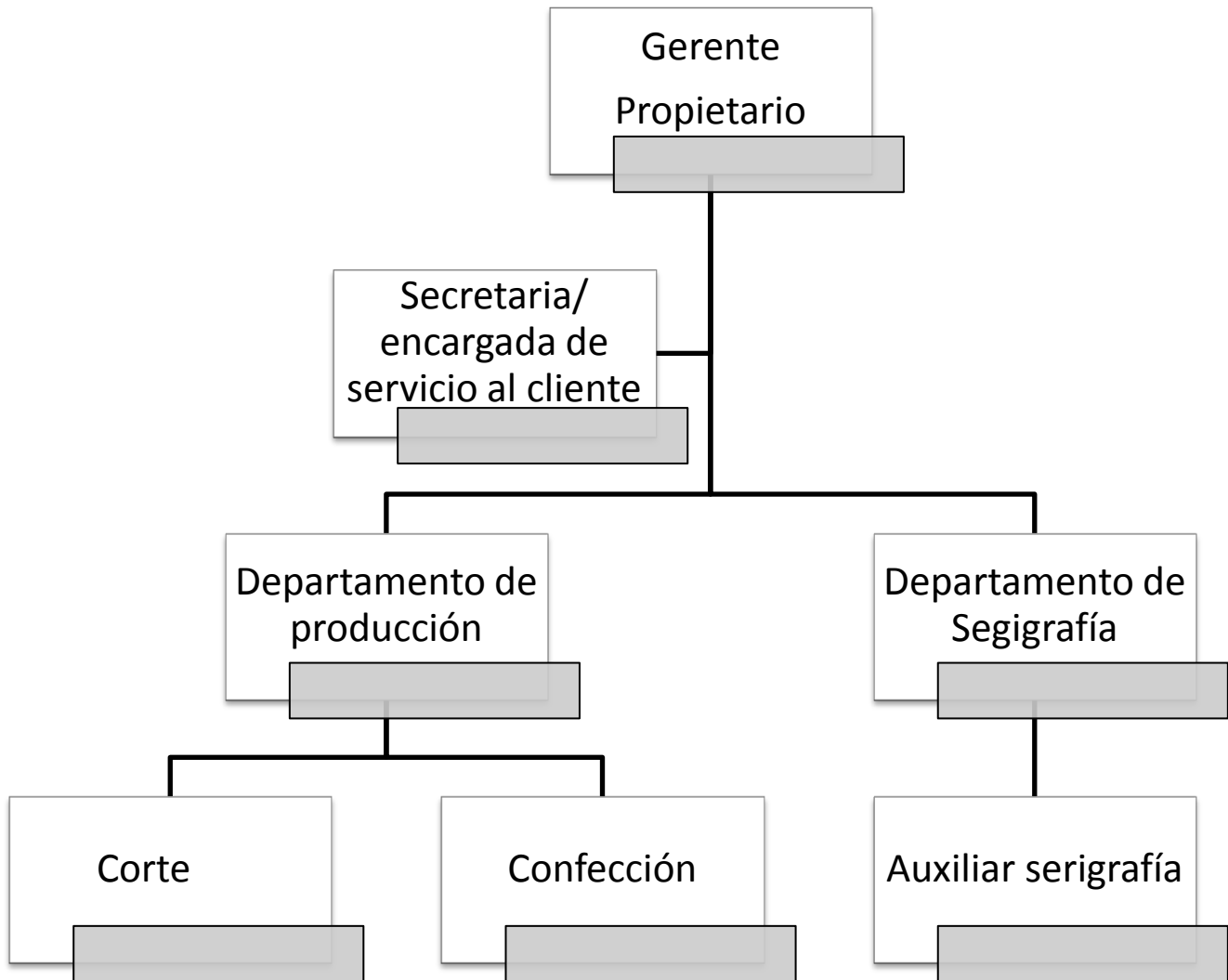
4. Establecer relaciones y líneas formales de autoridad entre individuos, grupos y departamentos.

Para esto es necesaria la elaboración de la estructura organizacional, la cual es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, puede mostrarse visualmente en un organigrama, el cual es una herramienta de carácter administrativo que permite reorganizar, emitir instrucciones, inspeccionar cada área, ilustrando un proceso para establecer responsabilidades y fijar un nivel de autoridad.

Organigrama propuesto confecciones deportivas Huehue Sport

Diagrama 1

Estructura Organizacional Confecciones Deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. Dirección

Pretende integrar dentro de esa estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para que la empresa sea productiva día con día se debe llevar una serie de pasos para poder dirigir de la mejor manera al personal

✓ Proceso de comunicación.

Siendo una empresa formal el medio a utilizar es el escrito:

- Memos
- Informes escritos
- Reportes diarios de producción
- Correo electrónico (A nivel externo con clientes y proveedores)

Información verbal por medio de:

- Reuniones de personal
- Reuniones con los clientes

La comunicación verbal en la empresa siempre deberá estar acompañada de información escrita o se dará la misma posterior a las reuniones, conferencias y demás para dejar plasmado ahí los temas a tratar o tratados según sea el caso.

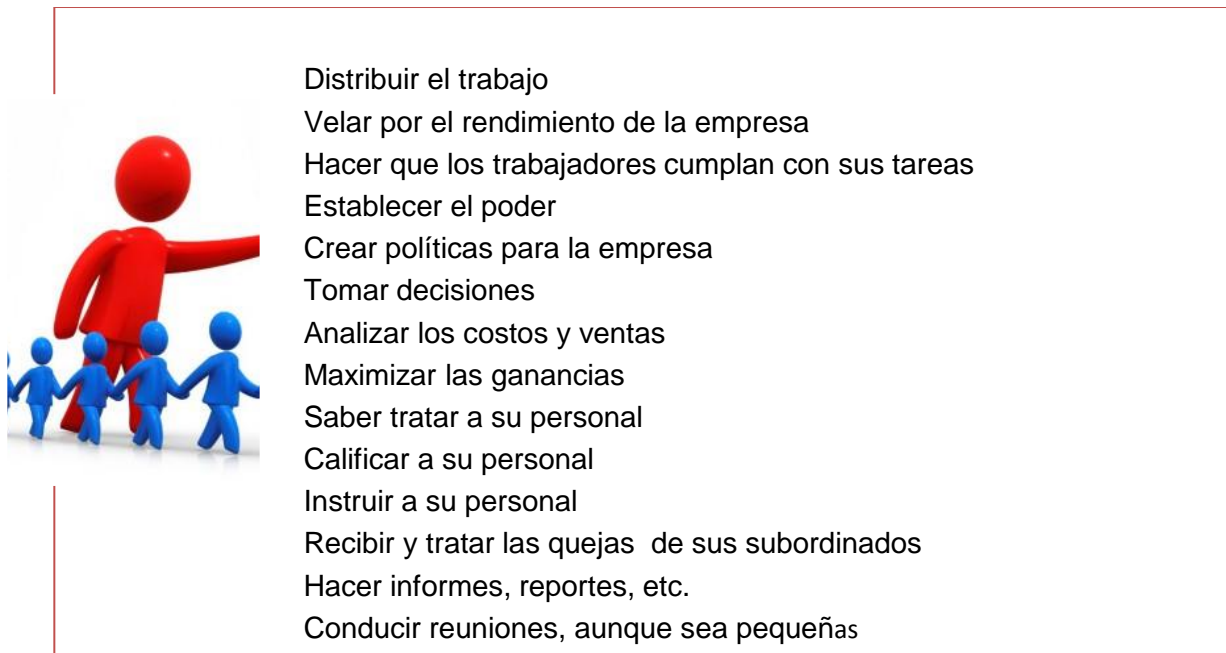


✓ **Proceso de liderazgo.**

El trabajo en equipo es esencial para que la empresa pueda caminar, se deben tener líderes capaces de dirigir a grupos de personas con iniciativa de superación laboral y personal, fundamental para el crecimiento de la empresa.

Figura 7

Funciones del líder de Confecciones Deportivas Huehue Sport



Fuente: Elaboración Propia

✓ **Proceso de motivación.**

La motivación para los empleados es fundamental por esta razón se debe dar incentivos motivacionales de la siguiente manera:

- Cada cierto tiempo invitar al personal a un almuerzo o refacción que se puede realizar en la empresa, esto mejorara la relación entre empleados y jefes.
- El último día de cada mes se realizara una celebración para todos los cumpleaños del mes y se les entregará un obsequio.
- Un incentivo monetario del 25% sobre el salario ordinario que se entregara a fin de año.
- A fin de año se celebrará un convivio de parte de la empresa donde se le estará obsequiando a cada uno de los empleados una canasta navideña.

✓ **Trabajo en equipo**

Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico, que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía y se obtienen resultados beneficiosos, el compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

✓ **Formas de fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa.**

1. Que cada uno de los miembros tenga claro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos vayan en sintonía.
2. Tomar en cuenta las habilidades de los miembros de tal manera que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado.
3. No se pueden dejar a un lado las reglas y normas que constituirán el grupo, de este modo todos los miembros partirán de la misma premisa, por ejemplo puntualidad, cumplimiento de los objetivos trazados, etc.
4. El estímulo es parte importante del trabajo en equipo y no se debe obviar, es importante reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando.
5. Fomentar la buena actitud, quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar a un grupo de personas de la mejor manera posible.
6. La comunicación no puede estar ausente, todo lo referente al proyecto debe quedar claramente comunicado y los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos.

3.1.4. Control

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado.

Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no existe garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto subordinados como gerentes están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo.

Formas de controlar:

- ✓ Elaborar una hoja de todas las prendas que tienen que ingresar cada mes.

El control se aplica a todo; empleados, prendas, etc.

Propuesta de modelos de cuadros de control a la empresa confecciones deportivas Huehue Sport.

Tabla 1

Modelo de hoja de control de materia prima Confecciones Deportivas Huehue Sport

Objetivo: Controlar que los materiales de empaque y otros accesorios a utilizar en el producto, sean los solicitados y utilizados de manera correcta durante el proceso de producción y que los mismos sirvan para la toma de decisiones ante cualquier inconveniente.			
Supervisado por:			
Fecha de solicitud:			
Fecha de ingreso:			
Proveedor:			
Producto (material, talla):			
Cantidad recibida			
Calidad:	Bueno	Regular	Malo
OBSERVACIONES:			
RECOMENDACIONES:			

Ejemplo de Modelo de hoja de control de materia prima

Objetivo: Controlar que los materiales de empaque y otros accesorios a utilizar en el producto, sean los solicitados y utilizados de manera correcta durante el proceso de producción y que los mismos sirvan para la toma de decisiones ante cualquier inconveniente.			
Supervisado por:	Rudy González		
Fecha de solicitud:	05-01-2015		
Fecha de ingreso:	10-01-2015		
Proveedor:	Carlos López		
Producto (material, talla):	Tela colores: rojo, azul, amarillo. Rollos de 100 metros.		
Cantidad recibida	3 rollos (100mt.)		
Calidad:	Bueno X	Regular	Malo
OBSERVACIONES:			
Se cumplió a cabalidad el pedido solicitado.			
RECOMENDACIONES:			

Tabla 2
 Modelo de cuadro de cotización de materia prima
 Confecciones Deportivas Huehue Sport

Confecciones Deportivas Huehue Sport						
Responsable:						
Fecha.	Tipo de material	Precio anterior	Precio actual	Variación (+/-)	Lugar	Observaciones

- ✓ En el área de corte se debe tener un buen control para realizar las hojas de producción.

Tabla 3
Modelo de cuadro de control de producción
Confecciones Deportivas Huehue Sport

Responsable:					
Fecha de solicitud	Fecha de entrega	Cliente	Productos requeridos	Cantidad	Observaciones

Ejemplo de Modelo de hoja de cuadro de control de producción

Responsable: Juan Martínez					
Fecha de solicitud	Fecha de entrega	Cliente	Productos requeridos	Cantidad	Observaciones
05-02-15	15-02-15	José Martínez	Juego de uniformes	15	Estilo 2
15-02-15	30-02-15	Carlos González	Juego de uniformes	15	Estilo 10
15-02-15	25-02-15	Víctor López	Uniforme de fut bol	1	Equipo: Real Madrid/numero 12
16-02-15	25-02-15	José Martínez	Juego de uniformes	11	Equipo Manchester City/ números del 1 al 11
17-02-15	22-02-15	Gerardo Ruiz	Camisola	1	Equipo: Comunicaciones/ número 10

- ✓ Para realizar un registro o una compra, debe realizarse por escrito.

Tabla 4
Modelo de cuadro de información de clientes
Confecciones Deportivas Huehue Sport

Datos generales de clientes		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:		
Información General		
Fecha de solicitud:		
Fecha de entrega de los productos:		
Productos requeridos:		
Cantidad:		
Estilo:		
Total de la factura:	Abono:	Saldo:
Observaciones:		
Elaborado por:		

Ejemplo de Modelo de hoja de cuadro de información clientes

Datos generales de clientes		
Nombre: Luis Vásquez		
Dirección: 3ra. Calle 4-20		
Teléfono: 5567 3456		
Información General		
Fecha de solicitud: 12-02-2015		
Fecha de entrega de los productos: 25-02-2015		
Productos requeridos: Juego de uniformes de foot-ball		
Cantidad: 15		
Estilo: Tela semi-profesional		
Total de la factura: Q.475	Abono: Q.200	Saldo: Q.275
Observaciones: Equipo Deportivo Comunicaciones, números del 1 al 15.		
Elaborado por: Julio Guzmán.		

- ✓ Por lo menos debe hacerse una vez al año la constatación física de los inventarios.

Tabla 5
Modelo de inventario de materia prima
Confecciones Deportivas Huehue Sport

Responsable:			
Fecha de elaboración:			
Materia prima			
Descripción	Cantidad Disponible	Frecuencia de uso S= Siempre P=Poco R= Regular/ en ocasiones	Observaciones

Ejemplo de Modelo de hoja de cuadro de inventario de materia prima

Responsable: Luis Vásquez			
Fecha de elaboración:	02-04-2015		
Materia prima			
Descripción	Cantidad Disponible	Frecuencia de uso S= Siempre P=Poco R= Regular/ en ocasiones	Observaciones
Tela tipo 2	10 rollos	S	Color rojo
Tela fina	5 rollos	R	Color azul
Hilo	50 rollos	S	
Pintura para sublimados	15 unidades	S	varios colores

Tabla 6
 Modelo de inventario de productos terminados
 Confecciones Deportivas Huehue Sport

Responsable:		
Fecha de elaboración:		
Productos		
Descripción	Cantidad Disponible	Observaciones

Ejemplo de Modelo de hoja de cuadro de inventario de Productos terminados

Responsable: Luis González		
Fecha de elaboración:	02-04-2015	
Productos		
Descripción	Cantidad Disponible	Observaciones
Uniformes Rojos	12	Tallas únicas.
Uniformes verdes	10	Tallas únicas.
Playeras manga larga	2	Tallas L
Pantalinetas	15	Color negro
Pants	5	Tallas M

- ✓ Comparar el comportamiento de las ventas de la empresa, y con esto verificar si realmente se están alcanzando los objetivos de ventas.

Tabla 7

Modelo de informe mensual para el análisis del comportamiento de venta
 Confecciones Deportivas Huehue Sport

Elaborado por:				
Fecha de elaboración:				
MES				
Producto	Ventas Totales	Ventas anterior Mes	Ventas año anterior	Variación (+/-)

Ejemplo de Modelo de hoja de cuadro de análisis del comportamiento de venta

Elaborado por: Juan Pérez				
Fecha de elaboración:		05-04-2015		
MES		Abril		
Producto	Ventas Totales	Ventas anterior Mes	Ventas año anterior	Variación (+/-)
Camisolas	25	20	20	+5
Pantalonetas	50	55	50	0
Pants	25	15	20	-5
Camisas polo	15	10	11	+4