



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Proceso administrativo para la producción y comercialización de la  
empresa Químicos Diamante – Productos Lins, Estelí en el periodo  
2022-2023**

Trabajo de seminario de graduación para  
optar al grado de  
**Licenciado, en la Carrera Administración de Empresas**

**Autores/ Autores**

Angelica Belen Garmendia Espinoza  
Ismary Lourdes Meléndez Centeno  
Milder Itzayana Ramos Arauz

**Tutor o tutora**

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, diciembre del 2023





## **DEDICATORIA**

Esta investigación está dedicada a Dios, quien ha sido una fuente fundamental de fortaleza, perseverancia a lo largo de este proceso. Su presencia tomó un papel fundamental durante las oportunidades y desafíos que hemos enfrentado.

A nuestros padres, por su amor y apoyo incondicional. Por animarnos a seguir nuestros sueños y metas. La paciencia y comprensión que nos han brindado, nos ayudó a no rendirnos en los momentos difíciles.

A todos los profesores que nos han guiado a lo largo de esta carrera y brindado su conocimiento y sabiduría. Quienes dedicaron su tiempo y esfuerzo en nuestra educación, cada uno de ellos ha dejado una marca en nuestro desarrollo como profesionales y como persona.

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiéramos expresar nuestros más profundos agradecimientos a cada una de las personas que formaron parte y que han desarrollado un papel muy importante para la culminación de nuestra tesis. En primer lugar, agradecemos a Dios padre que ha estado en cada momento del proceso de nuestra investigación.

Expresamos gratitud a nuestros padres por su respaldo emocional y aliento que han sido fortaleza detrás de la culminación de esta tesis.

A nuestra tutora académica Doctora Beverly Castillo Herrera, por su orientación experta, paciencia, apoyo valioso y constante que ha enriquecido considerablemente este trabajo a lo largo del proceso. Su sabiduría y dedicación han sido fundamental para dar forma y culminar este trabajo.

También queremos agradecer a los propietarios del laboratorio Químicos Diamante por su generosa colaboración y valiosa contribución a nuestra investigación. Su disposición para compartir información han sido clave para el éxito de esta tesis.

Este logro no habría sido posible sin la contribución generosa de cada uno de ustedes.



Estelí, 12 de febrero 2024

## CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Proceso administrativo para la producción y comercialización de la empresa Químicos Diamante – Productos Lins, Estelí en el periodo 2022-2023***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **Angelica Belén Garmendia Espinoza, Ismary Lourdes Meléndez Centeno y Milder Itzayana Ramos Arauz**; y fue realizado en el II semestre de 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la empresa Químicos Diamante-productos Lins de la ciudad de Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera  
ORCID: 0000-0002-9086-9388  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

**Línea:** CEC-2. Organizaciones, gobierno y economía nacional.

**Sub Línea:** CEC-2.1. Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

**Proceso administrativo para la producción y comercialización de la empresa Químicos Diamante – Productos Lins, Estelí en el periodo 2022-2023**

**RESUMEN**

La presente investigación se enfoca en el proceso administrativo de la producción y comercialización del Laboratorio Químicos Diamante-Productos Lins. Se ha estructurado en torno a cuatro ejes teóricos: empresa, proceso administrativo, comercialización y estrategias administrativas. En cuanto a la metodología, esta investigación es de enfoque cualitativo, ya que busca describir e interpretar en profundidad las diversas situaciones inherentes a la gestión administrativa del laboratorio. Este estudio se centra en el universo de la Empresa Químicos Diamante, la cual cuenta con un equipo de 20 colaboradores. El muestreo adoptado fue de tipo no probabilístico, seleccionando específicamente participantes clave dentro de la organización que pudieran proporcionar una visión integral del proceso administrativo en el laboratorio. La recolección de información se llevó a cabo mediante diversas técnicas, entre las cuales se incluyen la investigación documental, entrevistas semiestructuradas y guías de observación. Los resultados obtenidos revelan algunas fortalezas destacadas en el proceso administrativo del laboratorio de higiene y cosméticos; entre ellas se encuentran la certificación y marca registrada, calidad en la línea de productos, canales de comercialización bien establecidas. No obstante, se identifican debilidades significativas, como la centralización de funciones, la falta de metas claras y la presencia de una gestión administrativa que muestra deficiencias. Estos hallazgos proporcionan una base valiosa para comprender la dinámica interna de Químicos Diamante, permitiendo identificar áreas específicas que requieren atención y mejora. Se formulan estrategias para la mejora de la producción y comercialización aplicando el proceso administrativo.

**Palabras clave:** Comercialización, estrategias administrativas, proceso administrativo, producción.

## **Administrative process for the production and commercialization of Químicos Diamante – Productos Lins, Estelí in the period 2022-2023**

### **ABSTRACT**

This research focuses on the administrative process of production and marketing at Químicos Diamante Laboratory-Productors Lins. It is structured around four theoretical axes: company, administrative process, marketing, and administrative strategies. Regarding the methodology, this research follows a qualitative approach, aiming to describe and interpret in-depth the various situations inherent to the laboratory's administrative management. The study centers on the universe of Químicos Diamante Company, which comprises a team of 20 collaborators. The sampling adopted was non-probabilistic, specifically selecting key participants within the organization who could provide a comprehensive insight into the administrative process in the laboratory. Data collection was carried out through various techniques, including documentary research, semi-structured interviews, and observation guides. The obtained results reveal some notable strengths in the administrative process of the hygiene and cosmetics laboratory, including certification and trademark, product line quality, and well-established marketing channels. However, significant weaknesses are identified, such as function centralization, lack of clear goals, and deficiencies in administrative management. These findings provide a valuable foundation for understanding the internal dynamics of Químicos Diamante, allowing the identification of specific areas that require attention and improvement. Strategies are formulated for the enhancement of production and marketing by applying the administrative process.

**Keywords:** Marketing, administrative strategies, administrative process, production.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	10
2.	ANTECEDENTES .....	11
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
3.1.	Caracterización general del problema .....	15
3.2.	Preguntas de investigación .....	19
4.	JUSTIFICACIÓN .....	21
5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	22
5.1.	Objetivo General .....	22
5.2.	Objetivos Específicos.....	22
6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	23
6.1.	Empresa.....	23
6.2.	Proceso administrativo .....	28
6.3.	Comercialización.....	55
6.4.	Estrategias administrativas .....	58
7.	OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	64
8.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	66
8.1.	Tipo de investigación .....	66
8.2.	Área de estudio.....	67
8.3.	Universo de estudio .....	68
8.4.	Muestra de estudio .....	68
8.5.	Técnicas de recolección de datos .....	69
8.6.	Etapas de la investigación .....	70
9.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	72
9.1.	Caracterización del laboratorio Químicos Diamante .....	72

9.2.	Proceso de organización y planeación de la producción .....	77
9.3.	Dirección y control en la producción de productos de limpieza .....	100
9.4.	Estrategias de comercialización de la empresa Químicos Diamante. ....	131
9.5.	Propuesta de estrategia administrativa para la mejora de la eficiencia y eficacia en la producción para la comercialización de la empresa Químicos Diamante .....	144
10.	CONCLUSIONES.....	148
11.	RECOMENDACIONES .....	150
12.	Bibliografía.....	152
13.	anexos .....	158

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	Capacidad productiva del laboratorio. ....	80
Tabla 2.	Tipos de materia prima por principales productos.....	83
Tabla 3.	Plan de producción .....	87
Tabla 4.	Cantidad de producción .....	112
Tabla 5.	Costos de producción.....	113
Tabla 6.	Comparación de producto desinfectante Lins.....	117
Tabla 7.	Guía de evaluación de desempeño para el laboratorio Químicos Diamante. ....	129
Tabla 8.	Volumen de ventas en el año 2022.....	133
Tabla 9.	Volumen de ventas en el año 2023.....	134
Tabla 10.	Metas de venta. ....	136

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1.	Organigrama de Laboratorio Químicos Diamante. ....	75
Figura 2.	Etapas del proceso productivo de la Empresa Químicos Diamante.....	78
Figura 3.	Proceso de adquisición de químicos que requieren permisos especiales. ....	84
Figura 4.	Proceso del control de producción. ....	110
Figura 5.	Proceso de reclutamiento del personal Químicos Diamante .....	120

Figura 6. Productos más demandados de higiene del hogar. ....	141
Figura 7. Productos más demandados de higiene automotriz. ....	142
Figura 8. Productos más demandados de la división de cosméticos. ....	143

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa físico de Estelí, Nicaragua. ....	68
Ilustración 2. Logo de Laboratorio Químicos Diamante. ....	73
Ilustración 3. Logo de línea de productos LINS. ....	73
Ilustración 4. Etiqueta de Materia prima. ....	82
Ilustración 5. Licencia sanitaria de productos. ....	84
Ilustración 6. Ejemplo de informe de uso y adquisición de sustancias químicas reguladas. ....	86
Ilustración 7. Formato de orden de producción. ....	88
Ilustración 8. Despeje de línea de Producción. ....	102
Ilustración 9. Identificación del puesto de operarios. ....	104
Ilustración 10. Muestras de producción. ....	111
Ilustración 11. Formato de control de producción. ....	111
Ilustración 12. Estándares de calidad de los productos del laboratorio Químicos Diamante. .....	115
Ilustración 13. Formato de evaluación de los candidatos. ....	122
Ilustración 15. Formato de nómina del laboratorio. ....	126

## **1. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se enfoca en el proceso administrativo para la producción y comercialización de la empresa Laboratorio Químicos Diamante, que se dedica a la creación y distribución de la línea de productos bajo la marca "Lins". El estudio se realizó para el periodo 2022-2023 y abarcó tanto las operaciones en el laboratorio, como las actividades en las tiendas ubicadas en la ciudad de Estelí.

En el contexto de la producción y comercialización de productos de limpieza, el proceso administrativo desempeña un papel de vital importancia. El objetivo de esta investigación es analizar a fondo dicho proceso, con el fin de desarrollar una estrategia que mejore la eficiencia y efectividad en la producción y favorezca la comercialización de los productos del laboratorio.

En esta investigación, se llevó a cabo un estudio exhaustivo de las etapas que conforman el proceso administrativo del laboratorio Químicos Diamante. Se exploraron aspectos como la planificación, organización, dirección, control e integración de personal, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en el proceso de gestión.

Este documento está estructurado en ocho secciones, comenzando con la introducción para dar contexto al estudio. Luego, se detallan los antecedentes que ayudaron a comprender el estudio del proceso administrativo. A continuación, se plantea el problema que dio sentido al origen de la investigación. Posteriormente, se presentan los objetivos de la investigación y la justificación de su relevancia.

En seguida, se expone la fundamentación teórica recopilada sobre el tema en cuestión. Al ser una investigación cualitativa, se ha elaborado la operacionalización por objetivos específicos. Después, se describe la metodología que se empleó para llevar a cabo el estudio en una muestra seleccionada por criterios no probabilísticos. Por último, se presenta el análisis de los resultados, junto con las estrategias sugeridas.

## **2. ANTECEDENTES**

Para obtener los antecedentes relacionados con esta investigación, se consultaron las bases de datos de RIUMA, el CNU, y el repositorio centroamericano. Se identificaron las siguientes tesis:

Con relación a los antecedentes internacionales, se identificaron tres tesis:

Una primera tesis de El Salvador, corresponde a Martínez Figueroa, Morales Rico, & Sánchez Arriola (2007) presentan una propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización. Está aplicada a una cooperativa que enfrenta problemas administrativos y de comercialización, los cuales afectan negativamente el desarrollo de la misma. La investigación se realizó utilizando el método descriptivo. La muestra es representada por 31 personas que trabajan en la cooperativa. Los principales resultados demuestran el desorden administrativo y un desaprovechamiento del potencial de producción. Para aportar al problema, se proponen sugerencias en cada una de las fases del proceso administrativo, incluyendo los objetivos, misión, visión, políticas, el organigrama, manual de organización, técnicas de comunicación y algunos formularios administrativos.

Una segunda tesis de Ecuador presentada por Obando Velasco (2016) titulada gestión administrativa y su incidencia en la calidad de la producción y comercialización de los chifles de plátano y yuca. Su problemática es la inadecuada gestión administrativa para la producción y comercialización de los chifles de plátano y yuca, además existe un porcentaje de empleados que no están informados sobre el proceso de producción y comercialización de estos productos. Es una investigación cuali-cuanti. El universo son 16 personas del personal gerencial administrativo y operativo. Como solución a la problemática, se diseñó un Plan de implementación de procesos administrativos en la calidad de producción y comercialización de (snacks) de plátano y yuca en la organización.

La próxima tesis de Ecuador, corresponde a Tapia López (2017) enfocada en el análisis del proceso administrativo de la empresa "QUIMILIMPIEZA" en la ciudad de Esmeraldas. Teniendo como objetivo diseñar un programa general del proceso administrativo, que

contribuya a la eficiencia y desarrollo organizacional. Esta empresa desde sus inicios ha tenido aceptables niveles de ventas, manteniéndose más de 4 años dentro del mercado, sin embargo, en el ámbito administrativo presenta ciertas deficiencias, afectando el desarrollo organizacional de la empresa; es por eso, se concluye que la solución sería realizar un plan de organización de las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa y mejorar el nivel de orientación hacia los trabajadores.

Con relación a los antecedentes nacionales, se identificaron tres tesis de nivel licenciatura.

La investigación de Chavarría Valenzuela, Espinoza Fortín, & Hernández Villarreyña (2019) se titula: Proceso administrativo para la exportación de café, en la Cooperativa de Servicios Múltiples “El Gorrión”, R.L de San Sebastián de Yalí. Esta tesis es cuali-cuantitativa o mixta. El universo de estudio es la Cooperativa de servicios múltiples “El Gorrión” R.L. Las técnicas de recolección de datos fueron: Investigación documental, entrevistas, encuestas y guía de observación. Los principales resultados reflejan que una correcta aplicación de los criterios de calidad que exige la cooperativa, influye en la cantidad de café que se exporta al mercado internacional. Como estrategia se propone impartir capacitaciones para el área administrativa sobre temas de comercialización, darle buen uso al financiamiento que brinda la cooperativa y reducir el nivel de morosidad de los productores.

La siguiente tesis corresponde a Betanco Reyes, Padilla Moreno, & Téllez Méndez (2019) se titula: proceso administrativo de la empresa familiar MODAS ROSIBEL en la Ciudad Darío, Matagalpa. Su objetivo es analizar el proceso administrativo y dirección para proponer estrategias de mejora en la organización de información y distribución de autoridad en la empresa. Se demostró que la empresa carece de funciones administrativas bien estructuradas y apropiadamente implementadas, puesto que, la propietaria es quien determina las labores del proceso productivo realizándolas de forma empírica. Se propuso realizar alianzas con otras MYPIME para fortalecer sus ventas diarias y cambiar la forma de organización de la materia prima para no demorar las entregas y mejorar la calidad del inventario de los pedidos para facilitar el trabajo.

Una tesis que corresponde a Castellón Talavera, Rodríguez Acuña, & Valenzuela Martínez (2021) se titula proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila's. Este estudio es de tipo cuali-cuantitativo. La selección de la muestra fue de 300 encuestas. La investigación demuestra que la empresa no maneja criterios de lineamiento organizativa que la rijan y que le permita un mejor funcionamiento, existe una falta de coordinación en las funciones del recurso humano y falta de dirección. Además, carece de reglamentos, objetivos y de estrategias que le permitan un eficiente rendimiento laboral y distinción en el mercado empresarial.

Con relación a los antecedentes locales, se identificaron cuatro tesis de nivel licenciatura.

Una primera tesis elaborada por Bermúdez Casco, Pineda Sánchez, & Juárez Rodríguez (2017) se titula: proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí. Su objetivo es garantizar la calidad de dicha comercialización de puros en el extranjero. Esta investigación es cualitativa. Se realizó investigación documental, y entrevistas. El universo es de 795 colaboradores. La muestra seleccionada es de tipo no probabilística. Concluyendo que no cuentan con planteamientos organizados para la producción lo que conlleva a la baja productividad o calidad de los puros terminados.

La tesis presentada por Aguirre Castillo, Lanuza Pastrán, & López Lazo (2020) titulada: incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A en la ciudad de Estelí. El objetivo fue analizar la incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial y propone una estrategia para garantizar la calidad de sus productos y su respectivo servicio con los clientes. Este estudio es de tipo cualitativo porque analiza los posibles problemas que se encuentran en la empresa y se puedan sugerir estrategias que puedan dar salida a estos problemas. El universo es la muestra, y está integrada por cinco colaboradores. Se aplicó entrevista y guía de observación. Los principales resultados muestran que el personal de la empresa no está capacitado para realizar con eficiencia sus labores lo que evita en su totalidad que adquieran nuevos conocimientos que puedan hacer más productiva a la empresa.

Esta investigación realizada por López Dávila, Jirón Herrera, & Pérez Quintero (2020) en la Empresa La Perla S.A., se analiza la problemática sobre el proceso administrativo, específicamente por la falta de personal y de experiencia para la producción. Esta investigación es de tipo cualitativa. Se recopiló información de la empresa, se aplicaron entrevistas al personal y una guía de observación al proceso productivo. La Empresa cumple con cada aspecto del proceso administrativo, pero no de la manera correcta, ya que no se plantean metas y objetivos de corto a largo plazo. Proponen estrategias como: Fidelizar a los proveedores de materia prima, mejora continua del proceso de producción, fortalecer el área contable, mejora de las capacidades de los colaboradores y fortalecer la gestión de recursos humanos, para obtener mano de obra calificada.

La próxima tesis corresponde a Martínez Bellorín, Palacios López, & Pérez Hernández (2022) aborda la incidencia del proceso administrativo en la producción de la panadería Cajina, en la ciudad de Estelí. En esta se reflejan que los principales problemas son: el aumento del precio de la materia prima para la elaboración del producto y el aumento de la competencia. Tiene como objetivo analizar la incidencia del proceso administrativo en la producción, e identificar los factores que intervienen. La investigación es de tipo cuantitativa. Se aplicó encuesta a los trabajadores. Los principales resultados muestran las debilidades dentro de la producción, como: falta de inventarios y descontrol del uso de la materia prima. Se propuso una estrategia de mejora del plan del proceso administrativo, para fortalecer las áreas que tienen dificultades.

Estas investigaciones, demuestran que hay diversos estudios relacionados con el proceso administrativo, enfocadas en distintas áreas de una empresa, y también se realizan propuestas para mejorar la problemática que se han presentado en un determinado tiempo. Estos antecedentes enriquecen la recopilación de la información y el análisis que se realiza en este estudio. Sin embargo, el mayor aporte de esta investigación es que constituye el primer estudio sobre el laboratorio Químicos Diamante, esto permite conocer su funcionamiento administrativo, y realizar propuestas enfocadas en la mejora de la eficacia y eficiencia en la producción y comercialización.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Caracterización general del problema**

El Laboratorio Químicos Diamante, es un negocio familiar localizado en la ciudad de Estelí, ejerce sus funciones desde el año 2009, se dedica a la elaboración y comercialización de productos de limpieza automotriz y del hogar; y a la venta de accesorios de limpieza. Actualmente, la empresa cuenta con tres tiendas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Estelí, y un establecimiento en la ciudad de Matagalpa.

Desde el año 2021, a raíz de la pandemia del COVID-19, el negocio ha tenido un alto crecimiento por la demanda de los productos de higiene especificados para enfrentar esta crisis de salud, como: el alcohol, alcohol gel, desinfectante, jabón líquido y cloro. La Empresa Químicos Diamante cuenta con el único laboratorio de la zona norte de nicaragua que produce una amplia variedad de productos para limpieza. Este laboratorio cuenta con las normas sanitarias adecuadas y aprobados por el Ministerio de Salud (MINSAL), lo cual garantiza un estricto nivel de calidad en la elaboración y presentación de sus productos.

A pesar de la prominente posición de Químicos Diamante en la producción de productos de higiene, la empresa enfrenta diversos desafíos en su proceso administrativo, lo que afecta tanto la eficiencia de la producción como la comercialización de sus productos. Entre los problemas identificados se encuentran:

#### **Planeación**

La falta de una planificación efectiva en Químicos Diamante se ha convertido en un obstáculo significativo, y gran parte de este desafío se deriva de prácticas limitadas en los procesos administrativos. Esta carencia afecta directamente la capacidad de la gerente para tomar decisiones ágiles y estratégicas, lo que se traduce en repercusiones negativas tanto en los procedimientos internos como en los resultados finales de producción y comercialización.

La carencia de una coordinación efectiva en la definición y ejecución de metas y planes para la producción y las ventas ha emergido como un desafío estratégico palpable en la dinámica de Químicos Diamante. Esta falta de alineación crea obstáculos para establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente, generando un entorno donde la eficiencia operativa se ve comprometida. La ausencia de una estrategia clara y metas específicas para la fabricación y las ventas impacta directamente en la capacidad de la empresa para adaptarse ágilmente a las cambiantes demandas del mercado y capitalizar oportunidades de crecimiento. Consciente de esta necesidad de cambio.

Los operarios suelen demorar en reportar la disponibilidad de insumos, lo que a menudo lleva a la necesidad de recurrir de manera inesperada a proveedores no afiliados a la empresa. Esta situación conlleva a variaciones en precios y calidad, teniendo un efecto directo en la eficiencia del proceso de comercialización. La falta de productos esenciales provoca retrasos en las entregas, lo que puede generar insatisfacción entre los clientes.

### **Organización**

En el laboratorio, la estructura de cargos y responsabilidades se encuentra desactualizada. Esta desactualización se refleja no solo en la ausencia de roles específicos para los trabajadores en el área de ventas, sino también en la falta de designación precisa para el contador y la regente farmacéutica, cuyas responsabilidades abarcan el control de calidad. La carencia de esta información precisa contribuye a la confusión general sobre las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, generando incertidumbre sobre quién tiene la autoridad para tomar decisiones, supervisar el trabajo y coordinar las diversas tareas en el laboratorio.

En esta empresa, la gerente no solo dirige el negocio, sino que también se encarga de la elaboración de los productos. Esto la lleva a estar sobrecargada de trabajo, lo que limita su capacidad para dedicarse por completo a las labores gerenciales. Asimismo, se han presentado ausencias de la gerente en el laboratorio. En tales casos, su esposo, encargado de la dirección de la comercialización, asume su rol como suplente. Esta dinámica crea un

desequilibrio en la asignación de tareas y responsabilidades, lo que resulta en confusiones y una sensación de inseguridad en la ejecución de las actividades sugeridas.

### **Integración del personal**

En el laboratorio Químicos Diamante, se evidencia una carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño del personal, lo que dificulta la medición del grado de motivación y rendimiento de cada trabajador según su puesto. Este déficit se atribuye en gran medida a que la gerencia realiza la evaluación de manera empírica sin profundizar en prácticas administrativas.

La problemática identificada en el proceso de inducción de nuevos empleados en Químicos Diamante representa un eslabón más en las dificultades relacionadas con la gestión administrativa de la producción y comercialización. La ausencia de un instrumento formal y objetivo para evaluar el desempeño de los nuevos miembros del equipo contribuye a la falta de eficiencia en la operación general de la empresa. Al depender de criterios subjetivos, el proceso de inducción se vuelve susceptible a interpretaciones variadas y a la posibilidad de pasar por alto posibles problemas en el desempeño laboral.

Esta falta de formalidad no solo incide en la capacidad de la empresa para identificar y corregir a tiempo las posibles deficiencias en el rendimiento de los empleados recién incorporados, sino que también afecta la cohesión y eficacia del equipo en su conjunto. La carencia de una metodología estructurada para la inducción puede traducirse en una adaptación más lenta a las responsabilidades y expectativas laborales, impactando directamente en la producción y comercialización de los productos

En el ámbito de la comercialización, surge una problemática relacionada con la alta rotación de personal. Desde el año 2020, no se ha logrado encontrar al candidato adecuado para dirigir esta área. Esta rotación constante de empleados no solo representa un desafío para mantener la continuidad en la ejecución de planes comerciales, sino que también tiene repercusiones directas en el presupuesto asignado para esta área. Los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados se acumulan, afectando la eficiencia operativa y

comprometiendo la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos comerciales de manera consistente.

Además, se han identificado debilidades significativas en el proceso de fabricación de los productos, debido a que los trabajadores muestran destreza en las etapas iniciales, como la selección de la materia prima y la medición de ingredientes; pero no están involucrados en el mezclado del producto, porque solo la gerente es apta para completar el proceso. La falta de aprovechamiento del capital humano en etapas posteriores, puede afectar en la eficiencia y productividad del laboratorio en su conjunto.

### **Dirección**

Se ha observado que, en ocasiones, los operarios no logran llevar a cabo todas sus responsabilidades y dejan productos incompletos. Además, suelen distraerse con facilidad, a menudo utilizando sus teléfonos durante el horario de trabajo. Esta situación ha generado tensiones, ya que algunos perciben que hay disparidad en el nivel de esfuerzo y contribución entre los miembros del equipo. Esta problemática subyace en la falta de supervisión por parte de la gerente, quien podría desempeñar un rol crucial en el seguimiento y la orientación de las tareas de los operarios para asegurar la eficacia y eficiencia en el proceso de producción.

En el área de comercialización, el problema está relacionado con la comunicación de las órdenes de pedido de productos terminados. Actualmente, el método predominante de comunicación es a través de mensajes de texto, lo que ha demostrado ser insuficiente en términos de precisión y comprensión. Este medio informal ha llevado a situaciones en las que los pedidos no se entienden completamente, generando malentendidos y afectando la eficacia operativa. La falta de un canal de comunicación más formal y estructurado para las órdenes de pedido no solo ha afectado la calidad de la información transmitida, sino que también ha repercutido en la capacidad de la empresa para planificar y ejecutar eficientemente la producción y entrega de productos.

## **Control**

En este proceso el problema se presenta en el control de calidad, pues han surgido inconformidades en los formatos empleados con el sistema actual utilizado, generando retrasos en la integración de datos y además este sistema le dificulta a la regente farmacéutica gestionar eficientemente la información; debido a que, cuando desea hacer un cambio o ajuste en el documento de Word las tablas se desalinean y pierden el diseño formal.

La problemática se intensifica cuando la regente farmacéutica busca realizar cambios o ajustes en los documentos de Word utilizados, ya que el sistema actual presenta dificultades significativas. La simple tarea de modificar el formato de un documento conlleva el riesgo de desalinear las tablas y perder el diseño formal, lo que no solo afecta la presentación estética, sino que también compromete la integridad de los datos críticos para el control de calidad. Estos inconvenientes han generado una barrera significativa para la implementación de mejoras y ajustes necesarios en los procesos de control de calidad, impactando directamente en la capacidad de la empresa para mantener y mejorar sus estándares de excelencia.

El laboratorio cuenta con un sistema de inventario personalizado para llevar el control de este, sin embargo, se suele pasar por alto su actualización y provoca atrasos en el abastecimiento de productos y materiales, lo que influye desfavorablemente en los procesos de producción y comercialización. Cabe señalar que, al no tener un efectivo control de inventario ha resultado en gastos innecesarios y desviaciones financieras.

### **3.2. Preguntas de investigación**

En base a la descripción del problema se ha definido una ruta crítica de preguntas, que permiten delimitar esta investigación, y son:



### **3.2.1. Pregunta general**

¿Cómo se implementa el proceso administrativo enfocado en la producción y comercialización de productos de limpieza automotriz y del hogar en laboratorio Químicos Diamante con sede en la ciudad de Estelí en el periodo 2022-2023?

### **3.2.2. Preguntas específicas**

1. ¿De qué manera se aplica la planificación de la producción y comercialización de los productos en el laboratorio Químicos Diamante?
2. ¿Cómo funciona la dirección en la producción y comercialización de productos elaborados en el laboratorio Químicos Diamante?
3. ¿Cómo se aplica el control de calidad en el proceso de la producción y comercialización de los productos de limpieza?
4. ¿Cuál es la incidencia de la organización y manejo de personal en la producción y comercialización de productos de limpieza?
5. ¿Cómo funcionan las estrategias de comercialización que implementa laboratorio Químicos Diamante?
6. ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para mejorar la eficiencia y eficacia en la producción y la comercialización en el laboratorio Químicos Diamante?

## **4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es muy importante para los propietarios del laboratorio Químicos Diamante, porque les proporciona información valiosa sobre el funcionamiento de su negocio y la aplicación de las estrategias sugeridas pueden contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de su proceso productivo y de comercialización.

Este análisis ofrece una base sólida para la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de prácticas innovadoras del laboratorio, proporcionando observaciones detalladas que pueden ser fundamentales para la toma de decisiones. Al comprender a fondo las dinámicas internas y externas que afectan al laboratorio Químicos Diamante, los propietarios estarán mejor equipados para implementar medidas específicas destinadas a fortalecer su competitividad y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Este estudio es de utilidad para emprendedores que estén interesados en incursionar en negocios relacionados con la producción de artículos de limpieza, porque podrán informarse sobre sus principales problemáticas, e identificar aquellos aspectos más sensibles que se deben cuidar y mejorar en el proceso administrativo.

Esta investigación contribuye a la FAREM-Estelí, UNAN-Managua; en el desarrollo de la línea de investigación CEC-2, Organizaciones, gobierno y economía nacional, y específicamente en la sublínea CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones. De esta manera, se aporta información a los estudiantes que deseen consultarla y referirla como antecedente de investigaciones enfocadas en la temática abordada.

Por último, esta investigación es de mucha importancia para la población en general, que esté interesada en la consulta sobre las funciones del proceso administrativo y las estrategias de mejora que podrían aplicarse en el entorno empresarial de un laboratorio de productos de limpieza.

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar el proceso administrativo para la producción y comercialización de productos de limpieza automotriz y del hogar para la elaboración de una estrategia que mejore la eficiencia y eficacia del laboratorio Químicos Diamante con sede en la ciudad de Estelí en el periodo 2022-2023.

### **5.2. Objetivos Específicos**

1. Describir las bases del proceso de organización y planeación para la elaboración de productos en el laboratorio Químicos Diamante.
2. Determinar la incidencia de la dirección y control en la fabricación de productos de limpieza.
3. Analizar el funcionamiento de las estrategias de comercialización que implementa laboratorio Químicos Diamante entre sus principales clientes.
4. Formular una estrategia administrativa de mejora en la eficiencia y eficacia de la producción para la comercialización en la Empresa laboratorio Químicos Diamante.

## **6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para esta investigación se han determinado 4 ejes teóricos los cuales son: 1) Empresa, 2) Proceso Administrativo, 3) Comercialización, 4) Estrategias Administrativas.

### **6.1. Empresa**

#### **6.1.1. Concepto de empresa**

Como expresan Prieto García, Álvarez Martínez, & Herráez Vidal (2013, pág. 5) se define una empresa como “una unidad económica que se encarga de combinar los distintos factores que inciden en la producción de bienes y servicios: tierra, trabajo, capital y organización, para obtener utilidades y satisfacer las necesidades del mercado”.

Este concepto da a conocer el sentido que tiene definir una empresa como entidad económica, puesto que, en ella se ejecuta todo el manejo de recursos de producción, financieros, humanos y tecnológicos. Con ello, busca obtener un beneficio económico, a través de la producción de un producto o servicio destinado a satisfacer las necesidades de distintos segmentos de mercados.

#### **6.1.2. Características de una empresa**

De acuerdo con Soriano Llovera, García Pellicer, Torrents Arévalo, & Viscarri Colomer (2012, pág. 12) una empresa presenta las siguientes características:

- Tiene unos objetivos.
- Hay la presencia de una autoridad.
- Existe una jerarquización de sus miembros.
- Distinción entre miembros y no miembros.
- Diferenciación entre la propia organización y sus miembros.
- Tendencia a perpetuarse.
- Crea procedimientos de actuación nuevos.
- Existen problemas distributivos.

Considerando el tanto el enfoque económico como el organizativo, se pueden señalar como características de la empresa actual las siguientes:

1. Es una unidad de producción en el sentido más amplio del término.
2. Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por el empresario.
3. Persigue unos objetivos, como pueden ser beneficios, crecimiento, dominio del mercado, etc.
4. Es una entidad organizada, es decir, posee una estructura interna u organización entre sus elementos.
5. Es una actividad que implica riesgo.

### **6.1.3. Tipos de Empresa**

Parra Alviz, López Posada, & Ramírez (2019, pág. 28) describen la clasificación de las empresas a partir de dos tipos: por su tamaño y por su actividad.

#### **1. Por su tamaño**

**a) Microempresa.** Las microempresas son aquellas que tienen un tamaño pequeño, que por lo general son producto creativo e innovador de algunos emprendedores. Normalmente estas empresas son gestionadas de manera familiar cuyo capital se obtiene del mismo emprendedor. Estas son caracterizadas por llevar una administración empírica y su segmento de mercado se dirige a la zona local. Se conocen por llevar una producción artesanal y por tener poca tecnología. Es importante señalar que las microempresas resultan ser de gran ayuda para aquellos sectores vulnerables de un país, ya que casi siempre ofrecen oportunidades laborales para algunos sectores de la sociedad que son poco apreciados o discriminados.

**b) Pequeña empresa.** La pequeña empresa ha demostrado, a lo largo del tiempo y en la mayoría de los países (desarrollados o no), que es un componente trascendental en la

economía regional y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas. Posee una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. La pequeña empresa tiene escasa especialización en el trabajo, tanto en el aspecto productivo como el administrativo; en este último el empresario atiende las diferentes áreas que tiene la empresa como es producción, ventas, finanzas, personal, etc. Además, la pequeña empresa tiene limitados recursos financieros (el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).

c) **Mediana empresa.** Son establecimientos consagrados al comercio, a la industria, a las finanzas e inclusive a prestar diferentes servicios al público, sus recursos están organizados de manera planificada para lograr su meta. Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser determinados por el Estado donde se localice la empresa. Para ser catalogada como mediana empresa, el personal debe oscilar entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

d) **Gran empresa.** Una gran empresa es aquella que crea riqueza, da trabajo, obtiene unos beneficios razonables, remunera adecuadamente a sus representantes y empleados, cumple sus obligaciones tributarias, no engaña en los mercados, ni hace ofertas temerarias. Se compone primordialmente de la economía de escala, que consiste en ahorros acumulados por la adquisición de amplias cantidades de bienes. A estas corresponde den las industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de aviación. Cuentan con mucho personal, más de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar varios miles.

## **2. Por su actividad**

a) **Empresas agropecuarias.** Estas empresas se dedican a las actividades de siembra y cosecha de productos naturales, como también a la cría, levante y engorde de ganado. Del mismo modo, dentro de este tipo se incluyen las empresas dedicadas a las actividades de silvicultura, piscicultura, avicultura, apicultura y cunicultura. Es de anotar que las

empresas agropecuarias pertenecen al sector primario de la economía del país. Proveen los insumos o materias primas agrícolas o pecuarias a las empresas industriales o al consumidor final.

**b) Empresas industriales.** En este grupo de empresas se encuentran aquellas que se dedican a la transformación y/o extracción de materias primas para la producción de productos. En ellas se encuentran las extractivas y manufactureras. Se puede mencionar que una empresa industrial es extractiva cuando se dedica a la explotación de algún recurso natural, ya sea renovable o no renovable.

Las unidades dedicadas a actividades manufactureras se suelen describir como plantas, factorías o fábricas y se caracterizan por la utilización de maquinaria y equipo de manipulación de materiales que funcionan con electricidad. Sin embargo, las unidades que transforman materiales o sustancias en nuevos productos manualmente o en el hogar del trabajador y las que venden al público productos confeccionados en el mismo lugar en el que se venden, también se incluyen en esta sección. Las unidades manufactureras pueden elaborar los materiales o contratar a otras unidades para que elaboren esos materiales en su lugar. Ambos tipos de unidades se incluyen en las industrias manufactureras (INIDE, 2021, pág. 56).

Cuando hablamos del sector industrial en Nicaragua, nos referimos a la industria manufacturera, que comprende las actividades económicas dedicadas a la transformación de materias primas en bienes materiales tangibles. En un sentido más amplio, industria es cualquier actividad económica (Solórzano, y otros, 2010, pág. 1).

Continuando con la descripción de Parra Alviz, López Posada, & Ramírez (2019, pág. 28):

**c) Empresas comerciales.** Son todas aquellas empresas que realizan el acto propio de comercio y su objetivo fundamental es la compra-venta de productos terminados. Se clasifican en: mayoristas, minoristas y comisionistas. Estas empresas se consideran como intermediarias entre las empresas productoras y las consumidoras.

**d) Empresas de servicios.** Son aquellas empresas que prestan un «servicio» a la comunidad o a otras empresas lucrativas y/o no lucrativas. Los servicios se consideran intangibles. Este tipo de empresas ha tenido un gran desarrollo en las últimas décadas. Estas empresas pertenecen al sector terciario de la economía nacional. Se pueden mencionar servicios tales como aseo, asesorías, energía, las empresas de depósitos de mercadería, provisiones o suministros y las agencias de negocios, acueducto, lavado de prendas, así como las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables, recreación, servicios funerarios, peluquerías.

Teniendo en cuenta a Prieto García, Álvarez Martínez, & Herráez Vidal (2013, pág. 55) para la clasificación de las empresas según su sector y la titularidad de su capital lo define de la siguiente manera:

### **3. Según el sector en el que actúa**

**a) Empresas del sector primario o extractivas:** dedicadas a la obtención de recursos naturales sin someterlos a un proceso de transformación, por ejemplo, las empresas agrícolas.

**b) Empresas del sector secundario o de transformación:** elaboran bienes, transformando las materias primas, o semielaboradas, en productos acabados, por ejemplo, las empresas industriales.

Como expresan Reina, Zuluaga, & Rozo (2006, pág. 16) el sector secundario se compone de las actividades en las que hay un mayor grado de transformación de los insumos. Estas actividades se desarrollan en lo que comúnmente llamamos actividades industriales, tales como la fabricación de químicos, cauchos, plásticos, zapatos, textiles, confecciones y aparatos de alta tecnología, entre otros.

El sector secundario de nuestro país o mejor dicho el sector industrial es el que se dedica a la actividad de la transformación física y química de materiales (materia prima) en productos nuevos, estos pueden proceder de la ganadería, agricultura, silvicultura, pesca y explotación de minas y canteras, así como de otras actividades manufactureras según la CIIU. Es decir que este sector convierte la materia prima que es producida en el sector primario, con procedimientos industriales en productos de consumo o en bienes de equipo (Alvarado Salmerón & Vallejos Guido, 2017, pág. 13).

Continuando con la clasificación según Prieto García, Álvarez Martínez, & Herráez Vidal (2013, pág. 55):

c) **Empresas del sector terciario o de servicios:** engloban actividades muy variadas, por ejemplo, los empleados del hogar, las empresas hospitalarias, las de comunicaciones, el transporte, la enseñanza, etc.

#### **4. Según la titularidad de su capital**

a) **Empresas privadas:** su capital pertenece a personas particulares, ya sean personas físicas o jurídicas.

b) **Empresas públicas:** su capital es público (Estado, Ayuntamiento, CC.AA. u otras entidades públicas) su objetivo es el interés general.

c) **Empresas mixtas:** el capital es aportado por personas físicas o jurídicas

### **6.2. Proceso administrativo**

#### **6.2.1. Concepto de proceso administrativo**

Para Blandez Ricalde (2014, pág. 3) el proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

Sánchez Delgado (2015, pág. 78) define el proceso administrativo como un conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se llevan a cabo la administración, y son las mismas que interrelacionan y forman un proceso integral.

Córdova López (2012, pág. 55) considera que el proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios. El proceso administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo.

Estos conceptos reúnen la especificación teórica del proceso administrativo para las empresas, dando a comprender que es una herramienta indispensable para el eficiente desarrollo no solo de la administración como departamento, sino que es necesaria su ejecución directa en las distintas áreas de la empresa, en este caso, para el área de producción y comercialización.

### **6.2.2. Importancia del proceso administrativo**

La importancia del proceso administrativo se presenta porque es una guía práctica y metodológica para la administración. Su aplicación permite sistematizar y controlar las operaciones. A su vez, da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos. El proceso administrativo permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades empresariales, permitiendo el desarrollo de capacidades y competencias laborales. Su ejecución facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce. Finalmente, el proceso administrativo facilita el análisis de problemas para su solución y es un importante instrumento de reorganización (Córdova López, 2012, pág. 59).

Para Corichi García, Fernández Rodríguez, & Valencia Sandoval (2022, pág. 9) el proceso administrativo desempeña un papel fundamental en la gerencia de una compañía. Supone la

hoja de ruta a seguir durante un determinado periodo, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. Este proceso supondrá una reducción en el número de recursos consumidos. Por este motivo, se podrán destinar aquellos recursos ahorrados a otras acciones que resulten beneficiosas para la compañía. De esta manera, seguir todas las etapas marcadas dentro del proceso administrativo, permitirá a la organización incrementar su grado de eficiencia a la hora de lograr las metas propuestas.

### **6.2.3. Características del proceso administrativo**

De acuerdo con Sánchez Delgado (2015, pág. 127) las características del proceso administrativo son las siguientes:

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual. Proporciona Fundamentos para el estudio de la administración, promoviendo el entendimiento de lo que esta es:
- Es factible el uso de las contribuciones de otras escuelas administrativas, ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor forma de utilizarlo de manera practicar.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos
- Los principios de la administración se encuentran derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una investigación administrativa útil
- Se estimula el desarrollo de una determinada filosofía de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento

## **6.2.4. Funciones del proceso administrativo**

### **6.2.4.1. Planeación**

#### **6.2.4.1.1. Concepto de planeación**

Como expresa Luna González (2014, pág. 71) la planeación es la fijación de los objetivos, estrategias políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.

Torres Hernández & Torres Martínez (2014, pág. 110) definen que la planeación es el primero de los cinco elementos administrativos de Fayol para poner en orden y hacer eficiente cualquier organización. Es el primero de los cinco elementos de lo que se conoce como proceso administrativo. En efecto, cualquier administrador que desea saber cómo estuvo y esta su organización, debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronóstico organizacional. Diagnóstico y pronóstico son los componentes esenciales de la planeación, el primero señala cual es la situación de la organización y el segundo cuales los cursos de acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados.

Para Beatriz & Chapoy (2003, pág. 20) la planeación es la función de la administración pública que consiste en determinar los objetivos generales de cada institución o conjunto de ellas a corto, mediano y largo plazo; en establecer el marco normativo dentro del cual han de efectuar sus operaciones; en formular planes, programas y proyectos; y en identificar las medidas, estrategias y recursos necesarios para cumplirlos.

#### **6.2.4.1.2. Tipos de planeación**

Luna González (2014, pág. 73) refiere, la planeación se clasifica en: Planeación estratégica, Planeación táctica y Planeación operativa.

- 1. Planeación estratégica:** Planeación estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total en un mediano y largo plazo.
  
- 2. Planeación táctica:** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazos. La planeación táctica traduce los planes estratégicos en otros específicos que son relevantes para una parte particular de la organización, como son las áreas funcionales de mercadotecnia, recursos humanos, finanzas o producción. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una unidad debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico.
  
- 3. Planeación operativa:** Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. La planeación operativa detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa.

#### **6.2.4.1.3. Etapas o fases de la planeación**

Como expresa Luna González (2014, pág. 78) las fases de la planeación son las siguientes:

- 1. Establecer objetivos.** Los objetivos son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. Representa no sólo el punto final de la planeación si no también el fin que persigue mediante las otras etapas del proceso administrativo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones antes de concretar objetivos por la empresa en su totalidad. Peter F Drucker cita que cada empresa tiene necesidad de precisar objetivos generales, siendo estos la

guía para el establecimiento de objetivos gerenciales, por división, departamento, sección y puestos, basándose en los siguientes aspectos: situación de mercados, utilidades, innovación, recursos humanos, recursos físicos y financieros, formando de esta manera una jerarquía o red de objetivos.

2. **Desarrollar premisas.** Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan, unos de los pasos esenciales y en ciertas ocasiones ignoradas es la coordinación y elaboración de premisas consistentes en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración.
3. **Establecer políticas.** Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprender para obtener los resultados deseados.
4. **Definir programas.** Los programas son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con afectividad.

Vargas Bhartelmess (2009, pág. 10) da a conocer que es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones sin embargo todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales y que para el consta de las etapas siguientes:

1. **Formulación de la Estrategia.** La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organizaron, definir sus fuerzas y debilidades establecer objetivos a largo plazo

generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuales se abandonarán como asignar recursos si es conveniente extender las operaciones o diversificarlas si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.

2. **Implementación de la Estrategia.** Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales idear políticas motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.
3. **Evaluación de la Estrategia.** Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

#### **6.2.4.1.4. Importancia de la planeación**

La planeación es importante porque es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo. En la planeación se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas, esto permite preparar a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas. Este proceso toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición, así mismo, tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso. En su ejecución resulta el estudio del medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades, permitiendo al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión. Con la planeación se puede programar correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa. Establece las bases para que se dé el control, la organización y la dirección (2014, pág. 72).

Desde el punto de vista de Vargas Barthelmess (2009, pág. 6) sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y por qué se están desviando de su camino, el control se convierte en un ejercicio útil con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

#### **6.2.4.2. Organización**

##### **6.2.4.2.1. Concepto de organización**

Según Pavía Sánchez (2012, pág. 23) se refiere a organización como “la función de la administración que establece como se dirige y coordinan los recursos humanos en la empresa para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos. Organizar, por tanto, implica el establecimiento de definir la función de cada persona en la empresa, concretar las tareas, ordenar y dirigir los recursos y determinar las prioridades de la empresa”.

Este aporte describe la fase en la que se define toda la estructura de una empresa, se considera que en este proceso se pueden estructurar áreas específicas y procesos importantes para la dirección de los recursos, en este caso, sugiere que en la función de organización se deben definir y estructurar las funciones y actividades de las personas, en el proceso de producción y comercialización de la empresa.

##### **6.2.4.2.2. Principios de la organización**

Aroha Machado & Rodríguez Sánchez (2020, pág. 123) resaltan que la estructura de la organización se diseñará en base a unos principios que servirán de guía. Destacamos los siguientes:

1. **Principio de autoridad y jerarquía:** existen distintos niveles de autoridad ordenados de forma jerárquica. Esta jerarquía está formada por escalones según el grado o nivel de control o responsabilidad dentro de la organización.
2. **Principio de unidad de dirección:** este principio indica que debe haber una misma dirección encargada de definir los objetivos generales y las estrategias que se deben seguir para conseguirlos.
3. **Principio de unidad de mando:** según este principio cada trabajador debe tener un solo superior directo. Principio de delegación: persona con autoridad que delega sobre otro individuo determinadas funciones, pero sin estar exento de la responsabilidad de esas funciones.
4. **Principio de descentralización:** delegar la autoridad a otra persona para que tome decisiones. Principio de división del trabajo y especialización: persigue convertir a las personas que lo desempeñan en expertos en la realización de una tarea. Es decir, que una actividad se divide en distintas tareas que se asignan a diferentes personas para que se desarrollen más correctamente.
5. **Principio de departamentalización o divisionalización:** agrupar diferentes áreas de trabajo o departamentos para organizar las relaciones que existen en cada uno de ellos, tanto en línea como en staff (ver punto 3), relacionadas con una misma actividad.
6. **Principio de coordinación:** crear un nivel de coordinación entre las áreas funcionales de un mismo nivel jerárquico o entre personas que pertenecen a distinto nivel pero que están relacionadas.
7. **Principio de motivación y participación:** hay que motivar a las personas que trabajan en la organización y fomentar la participación aumentando la contribución y el compromiso de los trabajadores a la empresa.

8. **Principio de comunicación:** los distintos grados de comunicación de la empresa son:  
Descendente: del superior al subordinado. Horizontal: de superior a superior o de subordinado a subordinado. Ascendente: de subordinado a superior.

#### **6.2.4.2.3. Etapas de organización**

Rueda Munguía & Solís Medina (2018, pág. 22) citan un estudio de Chiavenato, 2007, la organización se extiende por etapas tales como la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa:

1. **División del Trabajo:** Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
2. **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
3. **Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud

#### **6.2.4.2.4. Importancia de la organización**

Luna González (2014, pág. 335) indica que la organización es importante porque define la estructura correcta de las empresas. Además, determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes. Esta función elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización. Es considerado un medio para lograr lo planeado. También, coordina la división del trabajo para que se dé un orden y determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

Su importancia radica en que, sin esta etapa es imposible tener en un buen orden y manejo de las distintas áreas, ya que, permite que las demás etapas lleguen a sus objetivos deseados

de una manera ordenada y precisa siguiendo las metodologías e instrumentos que la empresa decida utilizar conforme a las funciones requeridas, llevando un orden cronológico y lógico.

#### **6.2.4.2.5. Características de la organización**

Blandez Ricalde (2014, pág. 102) describe detalladamente algunos de estos preceptos:

- Debe haber líneas claras de autoridad, que vayan desde la cima hasta el fondo de la organización. La claridad se logra mediante la delegación de funciones por etapas o niveles, desde el director hasta el nivel de trabajo más bajo, desde el ejecutivo más alto hasta el empleado que tenga menos responsabilidades en la organización y que carezca de autoridad sobre otros. A esta línea se le conoce como “cadena de mando”.
- Nadie de la organización debe presentar sus informes a más de un superior de línea, todos deben saber a quién presentan sus informes y quiénes les informan a ellos. Esto se conoce como “principio de unidad de mando”. Dicho en pocas palabras, todos deben tener un solo jefe, éste es uno de los principios que se violan con mayor frecuencia en las empresas, provocando dificultades internas.
- La responsabilidad y la autoridad de cada supervisor deben definirse claramente por escrito. Esto permite al supervisor saber qué es lo que se espera de él y cuáles son los límites de su autoridad, ya que estos últimos suelen generar confusiones. Con ello, es posible tener una rápida determinación del punto donde deben tomarse las decisiones apropiadas.
- La responsabilidad debe ir acompañada siempre de la autoridad correspondiente. Este principio sugiere que, al asignarle ciertas responsabilidades a una persona, ésta debe tener la autoridad para poder cumplir con su obligación.
- La responsabilidad de la autoridad superior por los actos de sus subordinados es absoluta. Cuando se funden los focos en una fábrica, el jefe de mantenimiento no coloca focos

nuevos, la responsabilidad ha sido delegada al electricista de la planta; sin embargo, si el subordinado no cumple con su tarea, el jefe de mantenimiento será tan culpable de ello como el electricista.

- La autoridad debe delegarse tan debajo de la línea como sea posible. Al permitir que se tomen decisiones en un nivel tan bajo como sea posible, se liberan energías de los situados más arriba. La aplicación de este principio puede observarse en la tendencia actual de descentralizar las grandes compañías. Además, el poder de la toma de decisiones se sitúa más cerca del escenario de las acciones.
- El número de niveles de autoridad debe mantenerse al mínimo. Cuanto mayor sea el número de niveles, más larga será la cadena de mando y, en consecuencia, mayor el tiempo para que se ejecuten las tareas y se observen los resultados.
- El trabajo de cada persona de la organización debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una simple función de dirección. Este es el principio de la especialización. Se aplica a departamentos y a sus divisiones. Los deberes totales en la organización se dividen de acuerdo con las funciones y se hace que cada departamento o división sea responsable de cada una de ellas. También puede haber una división funcional, de acuerdo con el modo en que se realiza el trabajo; por ejemplo, pueden establecerse divisiones de mecanógrafas, operadores, choferes, etcétera.

### **6.2.4.3. Dirección**

#### **6.2.4.3.1. Concepto de dirección**

Blandez Ricalde (2014, pág. 63) definen que dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. Otra definición de dirección es el proceso de influir y motivar a las personas para que trabajen hacia las metas organizacionales. Para

ejercer como director, un administrador debe emplear tres mecanismos: la autoridad, el poder y la influencia.

La dirección no se limita simplemente a ejercer autoridad, sino que también implica el uso de poder e influencia. La influencia y la motivación son aspectos clave, ya que se busca inspirar a los miembros del equipo para que contribuyan de manera activa y comprometida hacia los objetivos comunes. La efectividad de un director radica en su capacidad para liderar, influir y coordinar el talento y el esfuerzo de los demás de manera coherente y ética.

#### **6.2.4.3.2. Principios de la dirección**

Villalva (2009, pág. 7) describe que los principios de la dirección provienen de la armonía del objetivo o coordinación de intereses, impersonalidad de mando, de la supervisión directa, de la vía jerárquica, de la resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto; detallado de esta manera:

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
2. **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica:** Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

5. **De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
6. **Aprovechamiento del conflicto:** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

#### **6.2.4.3.3. Etapas de la dirección**

Luna González (2014, pág. 120) manifiesta que, a las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realiza indistintamente.

1. **La supervisión:** Es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos. Esto da como resultado que los supervisores y no los gerentes son punto de contacto directo con la mayoría de los trabajadores de la empresa.
2. **Comunicación:** La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica, Para definirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. Para una buena comunicación, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a) **Integridad.** La comunicación debe de llevarse a cabo en toda la empresa sinérgicamente, es decir, servir como unión en toda la organización.
  - b) **Equilibrio.** Debe de definirse un plan de comunicación como parte del proceso administrativo, en el que participan todos los recursos humanos.
  - c) **Claridad.** El lenguaje debe de ser adecuado a quien va a tomar el papel del receptor, es decir, que no existan barreras
  - d) **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más útil cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
  - e) **Difusión.** La comunicación debe efectuarse de preferencia por escrito y en un canal estrictamente necesario para evitar el papeleo excesivo.
3. **Liderazgo:** Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende.
4. **Motivación:** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.
5. **Toma de decisiones:** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de

decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos.

#### **6.2.4.3.4. Importancia de la dirección**

El proceso de dirección es importante porque por medio de éste se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo. También, se logra el movimiento de forma sinérgica, al aplicar el proceso de comunicación. En la dirección lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo. Garantiza un el efecto de un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos. Facilita la toma de las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro. En base a la dirección se generan las bases para que se aplique el control (Luna González, 2014).

Desde la perspectiva de Ruíz Gómez (2012, pág. 11) la dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### **6.2.4.4. Control**

##### **6.2.4.4.1. Concepto de control**

De forma general el control puede ser definido como la etapa del proceso administrativo que trata de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos de planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución (Louffat, 2011).

Blandez Ricalde (2014, pág. 8) sugiere que control significa “comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas

variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción”.

El control administrativo es considerado un proceso fundamental para el logro de objetivos de una empresa, garantiza que los propósitos y políticas del proceso administrativo se están cumpliendo y a su vez, los recursos disponibles para ello estén siendo utilizados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia (Cano Plata, 2017).

#### **6.2.4.4.2. Técnicas de control**

Lora Pedroza, Calderón Loaiza, & Caballero (1996, pág. 31) indican que las técnicas de control “son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y análisis de información, hechos y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso.”

Para describir estas técnicas, Lora Pedroza, Calderón Loaiza, & Caballero (1996, pág. 33) lo expresan de la siguiente manera:

1. **Observación:** Esta técnica consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.
2. **Inspección:** Consiste en constatar técnicamente en un objeto. lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios. seguridades, valores, cantidades. atributos técnicos y estado en que se encuentra.
3. **Revisión analítica:** Es el examen crítico de una situación, proceso, resultado o información por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes, de una manera ordenada, para conocer a fondo su estructura y características y compararlo frente a un criterio o situación deseable para tener elementos de juicio sobre su estado, y si fuere del caso emitir conceptos; por ejemplo, se

pueden efectuar análisis de estructura, de costos, jurídico, de comportamiento histórico, de razonabilidad, etc.

4. **Examen de exactitud:** Consiste en verificar la exactitud de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.
5. **Comprobación:** Consiste en examinar los soportes y registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas.
6. **Conciliación:** Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera. Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.
7. **Análisis de saldos y movimientos:** Esta Técnica consiste en analizar el saldo de una cuenta de un estado financiero (Balance General. Estado de resultados. ¡la Ejecución presupuesta!, entre otros), identificando el movimiento de los cargos y abonos que lo originaron, así como también, las transacciones y documentos que respaldan dichos movimientos. Se usa, básicamente, para el análisis de las cuentas en el área financiera.
8. **Confirmación:** Esta Técnica consiste en cerciorarse de la validez de las operaciones realizadas o cifras, mediante comunicación directa con terceros, que conocen la naturaleza y condiciones de lo que se quiere confirmar y, por tanto, pueden informar sobre su autenticidad.

#### **6.2.4.4.3. Elementos del control**

Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola (2018, pág. 161) destacan que, independientemente de su tamaño, en las empresas se debe establecer el control como un proceso cíclico que permita intervenir de manera oportuna en actividades que requieren de una acción inmediata para contener o resolver un problema, y obtener los mayores aprendizajes para situaciones futuras.

1. **Establecimiento de estándares:** El control es la herramienta que intenta contener las desviaciones que se pueden presentar durante el camino que se tiene que transitar para llegar a la meta. En ese sentido, definir patrones que servirán como referencia para comparar los resultados es la tarea inicial en este proceso. Ahora bien, estos patrones se definen en función del tipo de control que se pretenda establecer, y obviamente en relación directa con los resultados esperados.
2. **Medición:** La medición tiene como finalidad obtener información en tiempo real o pasado, sobre actividades, funcionamientos o desempeños. El qué medir queda determinado por el estándar establecido, de la misma manera, el cómo hacerlo y qué tipo de registro utilizar, está en función de lo pretende evaluar.
3. **Comparación:** Una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido. La intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención, es decir, detectar desempeños que no correspondan con lo planeado para en su caso intervenir.
4. **Acción correctiva:** Una vez efectuadas las comparaciones es momento de tomar decisiones, los resultados permitirán determinar cuáles son las acciones que se debe tomar para corregir lo más pronto posible las desviaciones observadas. De acuerdo con Chiavenato (2001), "el objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección" (p. 354).

#### **6.2.4.4. Principios básicos del control**

Koontz & Weihrich (2007, pág. 446) manifiestan que el propósito y la naturaleza del control pueden resumirse mediante los siguientes principios:

1. **Principio del propósito de control.** La labor del control consiste en garantizar que los planes tengan éxito, mediante la detección de sus desviaciones y la provisión de una base para tomar acciones que corrijan las desviaciones, actuales o potenciales, no deseadas.
2. **Principio de los controles dirigidos hacia el futuro.** Debido a los rezagos de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la alimentación anticipada y no tanto en la simple retroalimentación de información, mayor será la oportunidad de percibir desviaciones no deseadas de los planes antes de que ocurran, y podrá llevar a cabo acciones oportunas para prevenirlas.
3. **Principio de la responsabilidad de control.** La principal responsabilidad del ejercicio del control yace en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.
4. **Principio de la eficiencia de controles.** Las técnicas y los enfoques de control son eficientes, si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.
5. **Principio del control preventivo.** Entre mayor sea la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles directos. La mayoría de los controles en gran parte se basa en que los seres humanos cometen errores y, con frecuencia, no reaccionan ante los problemas, al llevar a cabo, adecuada y rápidamente, su corrección. Entre más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones de los planes y adoptarán una acción oportuna para prevenirlas.

#### **6.2.4.4.5. Etapas del control**

De acuerdo con Münch (2007, pág. 56) las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación:

1. **Establecimiento de estándares:** Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.
2. **Medición de resultados:** La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información y los indicadores. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser: oportuna, es decir, que se aplique a tiempo; confiable o exacta; válida, lo que implica que mida realmente el fenómeno en cuestión con unidades de medida apropiadas; y fluida, o que se canalice por los medios de comunicación más adecuados.
3. **Corrección:** La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Existen diversas técnicas para determinar la causa real del problema; entre éstas destacan las siete herramientas de Ishikawa.
4. **Retroalimentación:** La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. De la calidad de la información depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. La retroinformación es fundamental para lograr la mejora continua, y es el sustento de la planeación.

#### **6.2.4.4.6. Importancia del control**

El control es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección. Con esta función se determinan las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas. Un buen sistema de control permite detectar las partes de la empresa en que se han generado los problemas. Este proceso cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas. El control se desarrolla en las cosas, la persona, grupos y las actitudes. También, proporciona información precisa y oportuna acerca de la situación de la dirección de los planes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de planeación y reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores (Luna González, 2014, pág. 130).

De acuerdo con Stephen & Coulter (2010, pág. 418) 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. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

Stephen & Coulter (2010, pág. 418) afirman que la segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales.

Stephen & Coulter (2010, pág. 418) consideran que la razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos. En el entorno de hoy existen más amenazas de desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministros, violaciones de seguridad, y hasta posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los recursos organizacionales en caso de que

cualquiera de los eventos antes mencionados ocurra. Los controles integrales y los planes de respaldo ayudarán a asegurar interrupciones laborales mínimas.

#### **6.2.4.5. Integración del personal**

##### **6.2.4.5.1. Concepto de integración de personal**

Para Blanco, Sámano & Gaxiola (2018, pág. 101) el recurso humano es una de los elementos más dinámicos y vulnerables al interior de la empresa. Los desafíos actuales y las demandas y restricciones que implican un estilo de vida inmerso en una creciente globalización, han contribuido a grandes cambios en el ámbito científico, tecnológico y de las relaciones humanas, lo cual ha impactado notablemente en la integración de personal a las organizaciones.

La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018, pág. 101).

Koontz & Weihrich (2007, pág. 230) consideran que la integración de personal se identifica como una función administrativa independiente, por las siguientes razones:

1. En primer lugar, la integración de personal para las funciones organizacionales incluye conocimientos y enfoques que de ordinario no son reconocidos por los administradores profesionales, que piensan que la organización es el simple establecimiento de una estructura de roles y prestan poca atención a cómo asignar personal a éstos.
2. Segunda, hacer de la integración de personal una función separada sirve para dar importancia aún mayor al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores.

3. Tercera, se han acumulado conocimientos y experiencias en el área de integración de personal.
4. La cuarta razón para separar la función de integración de personal es que los administradores pasan por alto el hecho de que dicha integración de personal es su responsabilidad, y no la responsabilidad del departamento de personal. Desde luego que este departamento proporciona una valiosa ayuda, pero es trabajo de los administradores ocupar los puestos de su organización y mantenerlos cubiertos con personas calificadas.

#### **6.2.4.5.2. Técnicas de integración de personal**

Para Maldonado Juárez (2021, pág. 3) las técnicas de integración de personal son las siguientes:

1. **Inducción:** Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida por él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización. El proceso a través del cual "el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas, y convicciones que se postulan en una organización.
2. **Apreciación a través de beneficios adicionales:** Hay que demostrar apreciación a los empleados de maneras tangibles y de forma regular.
3. **Otorgar acceso a información y responsabilidades de gran importancia:** Un tema primordial es permitirles a los empleados conocer información que manejan los puestos de gerencia y darle progresivamente tareas relacionadas con cargos de liderazgo. Devon Energy hace todo el esfuerzo posible de integrar a todos los empleados con un acceso abierto a los ejecutivos senior.
4. **Reconocimientos personalizados:** Las buenas noticias hacen felices a todos, y los mejores lugares para trabajar son donde todos están de buen humor, porque siempre están

comprometidos a su causa. Hay que reforzar sus habilidades recordándoles su importancia dentro de la empresa.

5. **Crear buenas conexiones entre la empresa y el empleado:** Todo va cambiando mientras una organización crece. Los beneficios, accesos y reconocimientos deben establecerse a través de un sistema bien pensado y definido para que se mantenga igual de eficiente, pero hay que siempre crear esa buena conexión para agradecer al empleado y que su relación con la compañía construya una ventaja competitiva.
6. **Darles grandes proyectos y tutoría a los nuevos empleados apenas llegan:** La ambición de los nuevos empleados es un factor beneficioso para las tareas más importantes, sobre todo cuando estos grandes proyectos también se han presentado recientemente, porque lo tomarán con el mayor compromiso posible y lo presentarán como algo que conocieron desde su comienzo.

#### **6.2.4.5.3. Etapas de la integración de personal**

De acuerdo con Münch (2014, pág. 101) la integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización, la integración de los recursos humanos incluye varias etapas y son: 1) Reclutamiento; 2) selección de personal; 3) contratación e inducción. Detallado a continuación:

1. **Reclutamiento.** El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo. El reclutamiento puede ser:
  - a) **Reclutamiento interno.** Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.

**b) Reclutamiento externo.** Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e Internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.

**c) Reclutamiento mixto.** De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento, deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

**2. Selección de personal.** La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía para el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

**a) Recepción preliminar de candidatos.** Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.

**b) Elaboración de solicitud de empleo.** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial,

**c) Entrevista previa.** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.

**d) Aplicación de pruebas de conocimientos.** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.

**e) Entrevista profunda.** Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.

- f) Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.** Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
  - g) Entrevista de selección.** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos
  - h) Encuesta socioeconómica.** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
  - i) Examen médico.** Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas a consultorios médicos.
- 3. Contratación e inducción.** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto para posteriormente darle la bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto, es importante que estas etapas se cumplan al pie de la letra ya que esta es la que acogerá al nuevo empleado en la organización y que se le pueda proporcionar la información, herramientas y conocimientos necesarios para que se pueda adaptar fácilmente al entorno laboral para que pueda desempeñarse de la mejor manera posible.

#### **6.2.4.5.4. Importancia de la integración de personal**

Como expresa Luna González (2014, pág. 116) el capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. Que son base que lo hacen diferente de los otros recursos.

La administración de recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio (Luna González, 2014, pág. 116).

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Administración y desarrollo. Los mencionados procesos deben de coordinarlo las personas que cumplan con el perfil para que obtengan los mejores resultados para el bien de la empresa (Luna González, 2014, pág. 116).

### **6.3. Comercialización**

#### **6.3.1. Concepto de comercialización**

Para IICA (2018, pág. 11) la comercialización es el “conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor”, a través de un mercado determinado. Es un mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva.

Según Mileman & Sibogile (2016, pág. 15) muchos consideran que la comercialización se trata de la introducción de bienes o servicios a los clientes, ofrecerles promociones atractivas para incrementar las ventas. Es correcto, pero la comercialización es mucho más que eso. Si los clientes prueban sus bienes o servicios y no quedan satisfechos no van a regresar.

Rizo Mustelier, Villa Tabares, Vuelta Lorenzo, & Vargas Batis (2017, pág. 92) citan al autor Hernández (2007) que define que la comercialización es la estrategia que hace uso de la psicología humana, representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La decisión de la comercialización involucra cuatro componentes: cuándo (momento), dónde (ubicación geográfica), a quién (mercados meta) y cómo (estrategia de comercialización).

#### **6.3.2. Importancia de la comercialización**

Todas las empresas y emprendimientos agregan un valor a un producto anterior para luego comercializarlo a un precio mayor, esto le genera a las organizaciones y emprendimientos que su empresa esté funcionando de manera positiva, he aquí la importancia de la comercialización de los productos o servicios que se ofrecen, ya que si no se comercializan no existiría por lo tanto una instancia del cual el emprendimiento se pudiere apropiarse de un valor generado (Dziencielsky, 2019, pág. 38).

Por otro lado, es importante comprender la comercialización en un contexto más amplio y no solo refiriendo a las cuestiones de valor agregado económico, dado que existe también el valor agregado social o cultural, por ejemplo. Por esto es importante referir a la comercialización con un enfoque integral o sistémico (Dziencielsky, 2019, pág. 39).

La comercialización es mucha importancia para todas las organizaciones pues es una fuente vital para poder generar ingresos y poder ser más reconocidos en el mercado, además una comercialización eficiente deja una imagen limpia de la empresa esto ayuda a que existan clientes potenciales interesados en la compra o prestación de un servicio.

### **6.3.3. Funciones de la comercialización**

Álvarez de Ventura (2016, pág. 9) indica que las funciones de comercialización pueden agruparse en: de intercambio, de distribución física y de facilitación. Estas funciones se originan cuando el productor abre brechas en un mercado para poner a disposición del consumidor sus productos; mientras tanto, el consumidor busca un producto que satisfaga sus necesidades.

1. **Funciones de intercambio:** En este proceso entran en juego la compra-venta. El consumidor busca un producto que satisfaga sus necesidades, mientras el productor promueve su producto como el que mejor se adapta a las necesidades del consumidor. Este es un proceso en el que se traslada el producto del vendedor al consumidor.

2. **Funciones de distribución física:** Estas funciones consisten en el traslado de los productos desde el productor hasta el consumidor final; básicamente se considera dos funciones: transporte y almacenamiento. Provee las instalaciones con las condiciones apropiadas para productos que requieren un cuidado riguroso y específico.
3. **Funciones de facilitación:** Se consideran básicamente cuatro funciones: de financiamiento, toma de riesgo, información del mercado y estandarización.

#### **6.3.4. Seguimiento y control periódico de la acción comercial**

Pérez Aguilera (2017, pág. 169) recalca que el seguimiento comercial es indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores. Se examinan las distintas formas de establecer una relación comercial con los clientes, atendiendo al proceso de comunicación comercial, a la entrevista, a las fases de la venta y al seguimiento para la fidelización del cliente:

- a) **Visita comercial:** Se examinan las distintas formas de establecer una relación comercial con los clientes, desde la concertación telefónica, la primera entrevista, la fase de acercamiento y presentación de la empresa y del producto, la presentación de propuestas comerciales y resolución de objeciones hasta formalizar el cierre de la venta.
- b) **El Proceso de ventas:** En esta etapa el vendedor se presenta ante el cliente, lo saluda amablemente, se identifica (de ser necesario identifica también a la empresa que representa), y explica el motivo de su visita, como la introducción de los productos / servicios que ofrece la empresa, lo que le puede ofrecer, la calidad que ofrece, etc.
- c) **Preparación de la entrevista:** Muestra la importancia de preparar convenientemente una entrevista y de la mala imagen que crea una preparación errónea. Se indican cuáles son los puntos principales de una buena preparación de la entrevista con el cliente y de las herramientas que dispone para ello.

### **6.3.4. Canales de venta o de comercialización**

Martínez Candil (2016, pág. 77) explica que los distintos canales de ventas existentes para cerrar una operación. En algunos casos se podrá hacer de manera directa y, en otros, serán necesarias distintas herramientas para llegar al cliente, mostrarle o explicarle el producto o servicio y concluir la venta:

- 1. Venta directa:** La venta directa es la que se produce en contacto con el cliente mediante demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. La venta directa se produce, cara a cara, normalmente en los domicilios del cliente u otros lugares fuera de locales minoristas permanentes. Estos vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos.
- 2. Intermediarios:** Los intermediarios son personas físicas o jurídicas que realizan tareas de distribución. Se sitúan entre el producto y el consumidor final. Los intermediarios pueden ser:
  - a) Mayorista.** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario finales.
  - b) Minorista o detallista.** Venden productos al consumidor final, formando el último peldaño antes de llegar a este.

## **6.4. Estrategias administrativas**

### **6.4.1. Concepto de estrategias administrativas**

Luna González (2014, pág. 4) define a las estrategias administrativas como diagnóstico que asemeja a la medicina, donde una empresa (que puede ser el paciente) tiene problemas y

acude en busca de ayuda a un especialista (el médico); este la examina, detecta las causas de los problemas y prescribe una solución. Sin embargo, el diagnóstico de una empresa requiere un esfuerzo mucho mayor de colaboración de lo que supone el modelo anterior. En cuanto a las raíces etimológicas del diagnóstico se deduce su significado científico de *diá* (a través) y *gnosis* (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de”.

Con base en lo anterior, se entiende como diagnóstico: el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio. El diagnóstico de la empresa también se entiende como la conclusión del estudio de investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento. Cuando se detecta que la empresa tiene problemas, se investigan las causas en las que interviene el capital humano según su responsabilidad correspondiente; se reúne información precisa, además de que se analizan y obtienen conclusiones para planear las acciones y ponerlas en práctica para una mejora continua.

#### **6.4.2. Importancia de las estrategias administrativas**

Torres Hernández (2015, pág. 47) manifiesta que actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando. Éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones. Es así que la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización.

La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabiliza en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones

que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficiente el aprovechamiento de sus recursos.

### **6.4.3. Características de las estrategias administrativas**

Luna González (2014, pág. 5) caracteriza las estrategias administrativas de la siguiente manera:

1. **Debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico.** El resultado del diagnóstico será la base para que la empresa a mediano y largo plazos funcione estratégicamente en forma sostenible de acuerdo con su visión, misión, valores, objetivos, análisis, implantación y retroalimentación del proceso estratégico para lograr una mejora continua.
2. **Debe de incluir todas las áreas de la empresa.** Toda la estructura de la empresa es básica inicio cuando con el nivel estratégico, táctico y operativo, que se encuentra verticalmente. De manera horizontal, las jerarquías tienen el mismo nivel y diferentes funciones para la empresa. Al aplicar el diagnóstico en esta es importante que todas las áreas sean tomadas en consideración, en el resultado nos daremos cuenta de que existen potencialidades que no hemos aprovechado y, por otro lado, de que hay cosas que ubicamos como importantes no son prioritarias para la empresa. Todas las divisiones de esta última son básicas dado que cumplen una función y si dejan de realizarse, la empresa no lograra su gestión.
3. **Debe definir un ejercicio periódico, no ocasional ni extraordinario.** Lo recomendable es que en la fase de planeación en el elemento de programación se calendarice la realización del diagnóstico, dado que representa la mayor forma de analizar y medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo. Sólo investigando lo que ha sucedido en periodos anteriores, la empresa puede precisar la realidad actual, para mejorar con el tiempo y buscar la efectividad total con esta planeación. La empresa, como parte de sus políticas, deberá programar en un principio realización del diagnóstico a corto plazo y en el futuro en forma estratégica, es decir, a mediano y largo plazos.

**4. Debe realizarlo el recurso humano interno o externo con aptitud y actitud integral.**

Es recurso humano que dirige el diagnóstico de la empresa debe tener la capacidad profesional tanto teórica como practica para que la investigación y el análisis se desarrolle sobre la metodología correcta, el profesional puede ser interno o un consultor externo. El personal restante debe ser sensibilizado y capacitado para que funcione como equipo de alto desempeño y el resultado

**6.4.4. Tipos de estrategias administrativas**

Escalante (2009, pág. 10) sugiere que, al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado como: 1) Liderazgo general en costos; 2) Diferenciación; y 3) Enfoque o alta segmentación, definidos a continuación:

**1. Liderazgo total en costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

**2. Diferenciación:** Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

**3. Enfoque o alta segmentación:** Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual

que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

#### **6.4.5. Etapas de las estrategias administrativas**

Hernán (2009, pág. 5) destaca las etapas de una estrategia administrativa que son:

**Primer Paso:** Definir las metas para los próximos cinco años. Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

- Personales: ingresos, seguridad, tiempo libre, oportunidades, relaciones familiares, otros anhelos.
- Profesionales: estabilidad deseada, grado de crecimiento, nuevos productos, diversificación de productos, otras aspiraciones.

#### **Segundo Paso:**

- Evaluación de los recursos internos.
- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior. 3 determinar dónde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

#### **Tercer Paso:**

- Evaluación de los factores externos.
- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.



- Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.
- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior. -Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso, puede ser muy beneficioso.
- Evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechada por la organización y como se puede defender de las amenazas.

## 7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSION DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	FUENTE
1. Describir las bases del proceso de organización y planeación para la elaboración de productos en el laboratorio Químicos Diamante.	Organización	La función de la administración que establece como se dirige y coordinan los recursos humanos en la empresa para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos (Pavía Sánchez, 2012, pág. 23).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, visión, valores.</li> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Descripción de puestos.</li> <li>- Descripción de etapas del proceso productivo.</li> <li>- Capacidad productiva</li> <li>- Organización de compra, entrega y almacenamiento.</li> </ul>	Entrevista. Observación. Investigación documental.
	Planeación	Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna González, 2014, pág. 71).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de producción</li> <li>- Políticas de la empresa</li> <li>- Proveedores de materia prima</li> </ul>	Entrevista. Observación. Investigación documental.
2. Determinar la incidencia de la dirección y control en la producción y comercialización de productos de limpieza.	Dirección	Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo (Blandez Ricalde M. d., 2014, pág. 63).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de las operaciones.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- liderazgo</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> </ul>	Entrevista. Observación Investigación documental.
	Control	El control puede ser definido como la etapa del proceso administrativo que trata de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos de planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución (Louffat, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma de producción</li> <li>- Controles de producción (registro de producción, inventario de productos).</li> <li>- Control de calidad.</li> </ul>	Entrevista. Observación. Investigación documental.
	Integración de personal	La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de reclutamiento</li> <li>- Inducción de personal.</li> <li>- Ambiente laboral</li> <li>- Salarios y beneficios</li> <li>- Capacitación</li> </ul>	Entrevista. Observación. Investigación documental.

		satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros (Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola, 2018, pág. 101).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del desempeño</li> <li>- Motivación del personal</li> </ul>	
3. Analizar el funcionamiento de las estrategias de comercialización que implementa laboratorio Químicos Diamante – Productos Lins entre sus principales clientes.	Comercialización	Conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor, a través de un mercado determinado (IICA, 2018, pág. 11).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales y puntos de venta.</li> <li>- Plan comercialización.</li> <li>- Metas de ventas.</li> <li>- Características de clientes</li> <li>- Estrategia de promoción y publicidad.</li> </ul>	Entrevista. Observación. Investigación documental.
4. Formular una estrategia administrativa de mejora en la eficiencia y eficacia de la producción para la comercialización en la Empresa laboratorio Químicos Diamante.	-Estrategias Administrativas	Define a las estrategias administrativas como diagnóstico que asemeja a la medicina, donde una empresa (que puede ser el paciente) tiene problemas y acude en busca de ayuda a un especialista (el médico); este la examina, detecta las causas de los problemas y prescribe una solución (Luna González, 2014, pág. 4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis FODA</li> <li>- Propuesta de estrategias</li> <li>- Objetivos de cada estrategia</li> <li>- Actividades para cada estrategia</li> </ul>	-FODA -Entrevista.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. Tipo de investigación**

Según el objeto de estudio esta es una investigación aplicada, porque se enfoca en la resolución de un problema real a mediano plazo que se presenta en el proceso administrativo del Laboratorio Químicos Diamante productos Lins, para mejorar la eficacia y eficiencia en la producción para la comercialización.

La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica. De esta manera, se genera riqueza por la diversificación y progreso del sector productivo. Así, la investigación aplicada impacta indirectamente en el aumento del nivel de vida de la población y en la creación de plazas de trabajo (Lozada, 2014, pág. 1).

En base al enfoque filosófico, esta es una investigación cualitativa porque describe e interpreta a profundidad las situaciones de la gestión administrativa dentro de la empresa Químicos Diamante, y lo realiza de una manera profunda y subjetiva, además recopila información documental y se aplica la técnica de observación directa.

En la investigación cualitativa, se estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (Blasco Mira & Pérez Turpín, 2007, pág. 17).

De acuerdo con la profundización en el objeto de estudio es una investigación predictiva, porque fomenta la exploración, la comparación, el análisis y la explicación, para prever la problemática que incide en el proceso administrativo. Hurtado (2000, pág. 321) describe que

la investigación predictiva, “también denominada investigación de pronóstico, tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras, por lo que requiere de la exploración, la descripción, la comparación, el análisis y la explicación”.

## **8.2. Área de estudio**

### **8.2.1. Área del conocimiento**

- **Área de investigación:** Ciencias Económicas y Administrativas
- **Sub área:** Administración de Empresas
- **Línea de investigación CEC-2:** Organizaciones, gobierno y economía nacional
- **Sub línea de investigación CEC-2.3:** Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

### **8.2.2. Área geográfica: caracterización del municipio de Estelí**

La ciudad de Estelí, se localiza a 150 kilómetros de Managua, es la puerta de Las Segovia como se conoce a los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí y la parte norte de Honduras, lo que potencia su posición como principal centro de actividades agroturística y comercial. Es conocido como “El Diamante de Las Segovia” se localiza en medio de un valle rodeado de mesetas y situado a 800 mts. sobre el nivel del mar, el cual lo hará disfrutar de su agradable clima (INTUR, 2023).

Las actividades económicas de la ciudad giran alrededor del sector terciario en sus modalidades de servicio y comercio. Actualmente Estelí tiene un promedio de 20 empresas de tabaco instaladas dentro que dinamizan el 75% de la economía de Estelí. Estas empresas funcionan bajo el régimen de zonas francas entre inversión extranjera y nacional (INTUR, 2023).

La generación de ingresos de las empresas de tabaco en la producción y exportación asciende a \$44,6 millones de dólares anuales con una capacidad laboral de alrededor de 35,000

empleos directos y 40,000 empleos indirectos. El 70% de los empleos directos son mujeres las contratadas (FUNARTE, 2019).

El municipio de Estelí es el principal centro económico de comercialización de la región, donde se concentra el abastecimiento y suministros de bienes materiales, para Matagalpa, Jinotega, León y Chinandega. En el área rural en las actividades económicas se destacan la agricultura en los cultivos de 4503 manzanas de maíz, 3995 de frijoles y hortalizas (FUNARTE, 2019).



### 8.3. Universo de estudio

El universo de estudio de esta investigación es el Laboratorio Químicos Diamante Productos Lins que cuenta con 20 trabajadores distribuidos de forma que, 7 trabajan en el laboratorio y 6 que trabajan en las tiendas y 7 en la distribución del producto.

El Laboratorio está ubicado en la ciudad de Estelí y tiene 2 tiendas en dicha ciudad y cuenta con un establecimiento en la ciudad de Matagalpa, para este estudio solo se tomará en cuenta el personal de la ciudad de Estelí.

### 8.4. Muestra de estudio

Para la selección de la muestra de esta investigación se aplicará el tipo de muestreo no probabilístico, porque las personas de la población no tienen la misma posibilidad de ser escogidas, se hará de manera intencional utilizando de apoyo la lógica, sentido común o el juicio para la selección de la muestra, por ello se han establecido los siguientes criterios:

- Participación voluntaria de trabajadores y clientes del laboratorio.
- Gerente de la empresa.
- Encargados de producción y comercialización.
- Personal que trabaja en la ciudad de Estelí.

### **8.5. Técnicas de recolección de datos**

**Investigación documental:** Hernández (2001, pág. 23) indica que “la investigación documental se refiere a la investigación bibliográfica realizada en distintos tipos de escritos, tales como libros, revistas, periódicos, boletines, documentos académicos, actas o informes, documentos personales (biografías, diarios, cartas, manuales, archivos), etc.”

**Entrevista:** La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (Varela Ruiz, Martínez Hernández, Torruco García, & Díaz Bravo, 2013, pág. 2).

**Observación:** La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia. A través de los sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente. La ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, con el investigador colocado ante la situación estudiada tal como ésta ocurre naturalmente (Martins Pestana & Palella Stracuzzi, 2006, pág. 65).

## **8.6. Etapas de la investigación**

### **Etapa 1: Investigación documental.**

En esta etapa se recopiló información de tesis, informes y libros relacionados con el tema de investigación referido al proceso administrativo para sustentar las bases del problema, la justificación, plantear objetivo general y objetivos específicos. Así mismo, se seleccionaron los ejes teóricos para realizar el marco teórico, utilizando las bases de datos de la UNAN Managua, Libros online e informes.

### **Etapa 2: Elaboración de Instrumentos.**

Para esta etapa se diseñaron los instrumentos para la recolección de datos los cuales han sido indispensables para recopilar información en el laboratorio, por lo cual se diseñaron de manera precisa para obtener datos confiables y relevantes que contribuyan al logro de los objetivos de investigación.

Se elaboró una guía de entrevista dirigida hacia la gerente del laboratorio (Anexo No.1), entrevista dirigida al encargado de producción (Anexo No. 2), otra para los operarios de producción (Anexo No. 3), y para el responsable de comercialización (Anexo No. 4). También se diseñó una, entrevista a los clientes mayoristas (Anexo No. 5).

Además, se incluye el instrumento de observación para evaluar el proceso de la gestión administrativa (Anexo No.6) y otra guía para el proceso productivo (Anexo No.7).

### **Etapa 3: Trabajo de Campo.**

En esta etapa se trabajó directamente en la empresa donde se recopiló la información documental. También se entrevistó a los trabajadores del laboratorio, gerente, responsable de comercialización y clientes mayoristas; esto permitió recolectar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos específicos. Todas las entrevistas fueron grabadas.

A su vez, se aplicó la observación directa para fundamentar el proceso de producción y comercialización, las actividades que se realizan en la empresa, el ambiente laboral, entre otros. Cabe mencionar la colaboración que se tuvo por parte de la dirección de la empresa para realizar el trabajo de campo.

#### **Etapas 4. Análisis y elaboración de documento final.**

En esta etapa se analizó la información documental recopilada en la empresa. Todas las entrevistas se transcribieron, editaron y organizaron por temas y subtemas para su análisis.

Se organizó toda la información en un documento final, cuyo contenido está basado en la Guía de Modalidades de Graduación que fue aprobado por FAREM-Estelí, UNAN-Managua. Además, se formularon estrategias para la mejora del proceso administrativo en la producción y comercialización de la empresa.

## **9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **9.1. Caracterización del laboratorio Químicos Diamante**

#### **9.1.1. Fundación y evolución**

El Laboratorio Químicos Diamante nace en el año 2008 como un proyecto o una idea de negocio de Deyra Escorcía y Fernando Dávila quienes estaban estudiando la carrera de mercadotecnia en la FAREM Estelí, donde se les pidió crear un producto nuevo y decidieron emprender con 3 productos, desinfectante para piso, jabón líquido para mano y jabón líquido para ropa, esta idea surgió de la necesidad de tener un negocio familiar que permitiera dedicar tiempo de calidad a sus hijos y a sus desarrollos profesionales.

Desde que inició como una idea en el primer año de la carrera se fue enriqueciendo y fortaleciendo a lo largo de los 5 años hasta la defensa de su tesis, donde a medida que se desarrollaban las asignaturas en mercadotecnia ponían en práctica y adaptaban a la idea de negocio lo cual se convirtió en realidad.

Hasta el año 2019 ellos no tenían la proyección de ser un laboratorio, puesto que, solo traían producto terminado. Con la crisis de salud del COVID 19 tuvieron un aumento de demanda y vieron la oportunidad de vender productos higiénicos, sin embargo, fue tan grande el movimiento de sus productos que el MINSA desde Managua les orientó a constituir como un laboratorio certificado. Desde entonces ellos producen su propia línea de productos higiénicos y cosméticos.

Durante estos años experimentaron una gran aceptación en el mercado donde han logrado cubrir la necesidad de la limpieza con calidad, eficiencia y accesibilidad, han obtenido un crecimiento de mercado y se han convertido en el primer laboratorio certificado en el norte del país, representando la marca LINS con un portafolio de productos de 205 ítems en las 3 líneas de productos, cuenta con sus marcas registradas y todas sus certificaciones de ley para funcionar como laboratorio higiénico y cosmético, dentro de sus últimos logros ha sido

obtener códigos de barras en sus productos lo cual abre una nueva oportunidad en el mercado y posibilidades reales de exportación y con la visión de expandirse al mercado nacional.

### Logo de la empresa

El logo distintivo del laboratorio Químicos Diamante, lleva como elemento más visual un diamante en el centro, que simboliza la limpieza y transparencia de los productos que fabrica el laboratorio.

Este diamante no solo es un símbolo estético, sino que también quiere representar la ubicación geográfica del laboratorio, en el departamento de Estelí, conocido como el "Diamante de las Segovias". De igual manera, en él se incluyen

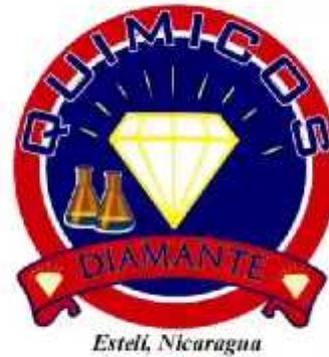
instrumentos químicos como el matraz; para reforzar la identidad del laboratorio como un centro especializado en química. Este simbolismo no solo destaca la naturaleza científica de la empresa, sino que también comunica la dedicación a la excelencia en la investigación y desarrollo de productos químicos.

### Logo de la línea de productos

El nombre Lins, manifiesta su significado en los lazos familiares, ya que, combina las iniciales de los dos hijos de los fundadores de la marca (Linda y Steven) formando una narrativa coherente que celebra la unión familiar, la autenticidad y el compromiso.

Las hojas dentro del logo quieren reflejar lo agradable del ambiente, cada hoja busca transmitir la placidez de un entorno agradable, subrayando con elegancia la premisa fundamental de la marca: la conexión entre la limpieza y la salud. Estas hojas son

**Ilustración 2. Logo de Laboratorio Químicos Diamante.**



Fuente: Laboratorio Químicos Diamante 2023.

**Ilustración 3. Logo de línea de productos LINS.**



Fuente: Laboratorio Químicos Diamante 2023.

símbolos vivos de la frescura y la pureza que Lins se compromete a proporcionar, convirtiendo cada espacio en un refugio de bienestar.

### **9.1.2. Misión, Visión y Valores**

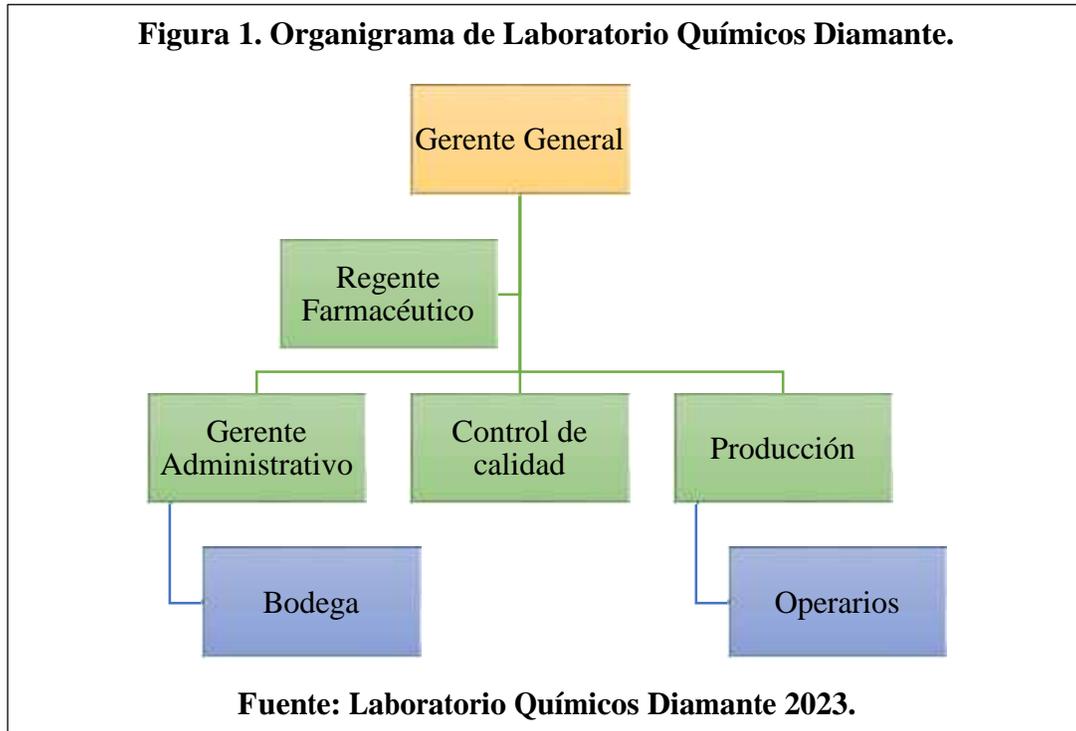
**Misión:** Atender y superar las expectativas de nuestros clientes, garantizando la satisfacción de los mismos, con persona debidamente calificado en la elaboración de nuestros productos, cumpliendo con las normativas de buenas prácticas de manufactura y control de calidad, a precios accesibles.

**Visión:** Consolidarnos como una empresa de excelencia y prestigio a nivel nacional en el mercado de productos higiénicos y cosméticos, logrando ser la primera opción para los consumidores, con una línea amplia y competitiva que pueda satisfacer eficientemente la necesidad de los mismos, comprometidos con la mejora continua.

#### **Valores**

- Confianza en Dios
- Honestidad
- Pasión
- Trabajo en equipo
- Compañerismo
- Responsabilidad ambiental, social y laboral
- Mejora continua

### 9.1.3. Estructura organizativa y funciones de las áreas.



Las funciones de las áreas descritas a continuación, fueron tomadas del manual de puestos del laboratorio Químicos Diamante del año 2022.

#### **Gerente General**

La gerente general es la encargada de coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la organización asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo. También de mantener la dirección de la organización en todas las áreas y facilitar el flujo de información a las jefaturas y a sus subalternos.

#### **Regente Farmacéutico**

La regente es quien lleva el control de calidad y el control del manejo que se hace de las sustancias químicas y responde e informa de cada proceso realizado en el laboratorio. A su vez, debe asegurar que siempre esté disponible la materia prima y materiales para la producción diaria. Dentro de la producción se encarga de etiquetar y recolectar la muestra; también, hace análisis de productos terminados y lleva el control de productos rechazados.

### **Gerente administrativo**

El gerente administrativo está representado por el contador, él tiene que llevar el control general de la contabilidad de la organización. Debe realizar registros contables diarios, administrar la contabilidad general, llevar control administrativo y contable de las operaciones de la empresa, realizar gestiones de pagos externos y pagos de planillas, realizar reportes mensuales de ingresos y egresos.

### **Bodega**

El responsable de bodega se encarga de mantener el buen funcionamiento de la distribución, almacenaje y adquisición de materia prima de la empresa. Asimismo, debe asegurar el orden y organización de la bodega, así como las entradas y salidas de la misma diariamente.

### **Producción**

El encargado de producción es quien responde por el buen funcionamiento y coordinación del área de producción para el cumplimiento en tiempo y calidad la producción requerida por el departamento de ventas. La responsabilidad de este puesto es de la gerente propietaria quien debe encargarse de supervisar y velar que los planes de producción establecidos se cumplan.

### **Operarios**

Los operarios son los que elaboran los productos químicos de limpieza y automotriz diariamente. En su lugar de trabajo deben mantener la limpieza del espacio y de los equipos que se utilizan diariamente en su área. A ellos se les orienta a asistir a capacitaciones que su jefe inmediato indique.

Dentro del laboratorio también funciona el área de ventas y sus subordinados que no están colocados en el organigrama:

### **Responsable de ventas**

El responsable del área de ventas es el encargado de maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas colocando el producto al mejor precio posible y

brindando una buena atención a cada cliente cuidando la actitud de servicio. Debe atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada cliente. Estar en comunicación con el personal responsable de cada área. Elaborar reportes diarios de las ventas. Supervisar que los colaboradores del área estén realizando adecuadamente la facturación de las ventas, ya sea de crédito o de contado.

### **Caja**

El encargado de caja es quien atiende y cobra a los clientes del comercio cuando realicen una compra dentro del establecimiento. También debe asistir a los clientes cuando le hagan una consulta, facturar y entregar cambios de dinero. Es la responsable de realizar el arqueo diario de caja, mantener stock de productos en exhibición.

### **Vendedores de ruta**

Son los encargados de realizar el seguimiento a la ruta comercial en la zona norte del país, haciendo el levantamiento de pedido sobre los clientes que visitan. Durante su trabajo, se aseguran de tomar correctamente las órdenes y pedidos para garantizar una entrega puntual y según lo acordado con cada cliente. Además, tienen la responsabilidad de generar facturas precisas y reportes detallados sobre las ventas realizadas.

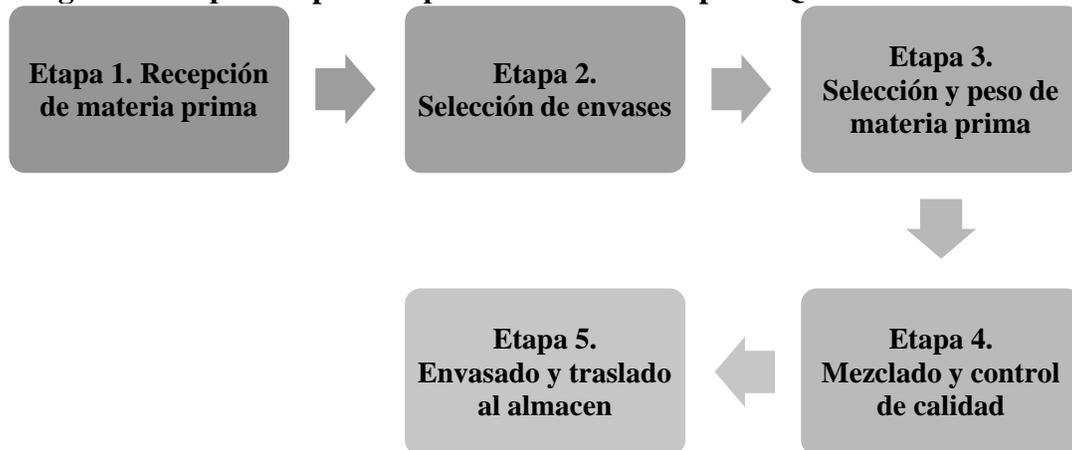
## **9.2. Proceso de organización y planeación de la producción**

### **9.2.1. Organización de la producción**

#### **9.2.1.1. Descripción de las etapas del proceso productivo**

La siguiente descripción de etapas del proceso productivo fue extraída de la guía de observación del proceso productivo (Anexo 7), cabe señalar que el proceso aplicado en la división de productos higiénicos es la misma para realizar los productos de la división de cosméticos, aunque por reglamento, los laboratorios estén divididos:

**Figura 2. Etapas del proceso productivo de la Empresa Químicos Diamante.**



### **Etapa 1: Recepción de materia prima**

El laboratorio cuenta con un espacio donde se reciben a los proveedores y se realiza el proceso de medición para valorar la calidad con instrumentos como el alcoholímetro, en caso de que sea alcohol; el clorímetro, si es cloro; entre otros. Una vez que la materia prima ha sido medida y verificada queda asegurada su calidad.

### **Etapa 2: Selección de envases**

Para empezar a producir en el laboratorio, se necesita tener el almacén de envases abastecido, una persona se encarga de seleccionar la cantidad y tipos de envases según la producción del día, con el objetivo de no tener pérdidas ni desperdicios en cuanto a los plásticos.

### **Etapa 3: Selección y peso de materia prima**

De acuerdo con la orden de producción, se extrae del área de materia prima una cantidad determinada para cada producto y se lleva al área de pesado. Aquí, se mide en libras cada uno de los ingredientes necesarios y también se evalúa su espesor. Este proceso es importante para garantizar que todos los productos tengan la misma calidad.

### **Etapa 4: Mezclado y control de calidad**

En este proceso se utiliza la medición volumétrica, de PH y otros instrumentos necesarios para realizar una mezcla precisa. Luego de mezclar los ingredientes se deja una muestra de

cada lote que se produzca, las cuales deben tener una etiqueta con el lote y fecha de producción para realizar una evaluación y determinar variaciones, cumplimientos de estándares y resolver reclamos e inconformidades con los clientes.

### **Etapa 5: Envasado y traslado**

Una vez que se hace la mezcla, los operarios se encargan del envasado y etiquetado utilizando todos los elementos de seguridad como, botas, guantes, batas y mascarillas. En el laboratorio casi no se mantiene producto terminado, por lo tanto, cada producción que sale se traslada a la bodega de la tienda.

#### **9.2.1.2. Capacidad Productiva**

En opinión de González (1990) como lo citan Pozo Rodríguez, Samora Molina, & Lanza Rodríguez (2020) se entiende por capacidad productiva el máximo volumen de producción posible de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas en la unidad de tiempo, generalmente un año, con la utilización más racional de los medios y áreas de trabajo disponible y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción, que garanticen la calidad de los productos fabricados.

Conocer el máximo volumen de producción es esencial para una gestión empresarial eficiente, es un dato que le permite a la empresa formular un mejor plan productivo estratégico y utilizar sus recursos de manera adecuada.

*“Aun no conozco cual es la capacidad máxima productiva del laboratorio. La producción máxima a la que he llegado es de 8,030 galones mensuales cuando trabajamos con proyectos estatales, entre ellos esta las Segovia y Matagalpa y estamos produciendo 6,750 galones mensuales regularmente” (Deyra Escorcia, Gerente Propietaria, 09 de octubre 2023).*

<b>Tabla 1. Capacidad productiva del laboratorio. 2023</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>
Producción real	6,750 galones/mes
Capacidad máxima de producción mensual	8,030 galones/mes
Eficacia operativa	84%

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

De acuerdo con lo expresado por la gerente, en la actualidad no se aprovecha en su totalidad la capacidad productiva de la Empresa en comparación con la producción actual. En la capacidad productiva (Tabla N°1) es notoria la relación entre la capacidad productiva y la producción real de galones por mes producido en el laboratorio, dando como resultado que apenas se cubre un 84% de la capacidad productiva.

La observación del proceso administrativo en la producción del laboratorio (Anexo 6), realizada sobre la limitación de la producción, destaca la importancia crítica de los recursos humanos en el rendimiento general del laboratorio. También, fue de gran importancia conocer la opinión de los operarios de producción y generalmente consideran que la capacidad del laboratorio no está siendo explotada.

*“A veces, nos encontramos con cuellos de botella debido a la falta de personal en áreas específicas, lo que impacta negativamente en nuestra eficiencia. Creo que invertir en la contratación y formación adecuada podría ser clave para optimizar la capacidad productiva” (Bryan Acuña, operario, 18 de octubre 2023).*

La evaluación realizada destaca una brecha significativa entre la capacidad productiva potencial de la empresa y la producción actual. El hecho de que solo se esté utilizando el 84% de la capacidad total sugiere un margen considerable para aumentar la eficiencia y la producción. Este desaprovechamiento se atribuye a factores relacionados a la falta de demanda y falta de operarios.

### 9.2.1.3. Organización de compra, entrega y almacenamiento.

La compra de químicos esenciales siempre va de la mano de la demanda de productos, para asegurar que exista un equilibrio entre la adquisición y la producción necesaria para satisfacer las necesidades del mercado. El laboratorio utiliza este enfoque para no tener pérdidas en producción innecesaria al adaptarse dinámicamente a las variaciones en la demanda y así optimizar sus procesos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.

*“Nosotros no invertimos en un producto que no va a tener rotación, ya tenemos mucha experiencia y, por ejemplo, un producto que fue muy demandado en la pandemia fue el alcohol, ya no se compra como en ese tiempo” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 09 de octubre 2023).*

Para llevar a cabo el proceso productivo de manera efectiva, el laboratorio realiza la adquisición de materias primas esenciales. En general, se mencionan los insumos que la mayoría de los productos utilizan, básicamente estos químicos no pueden faltar en el área de almacenamiento de materia prima:

- Esencias aromáticas (Canela, manzana verde, aroma a bebé, lavanda, fresa, citronela, Cherry, chicle, mandarina, entre otros).
- Conservantes.
- Colorantes.
- Emulsificante.
- Bases de jabón.
- Agua desmineralizada.
- Alcohol

*“Tengo que ver toda la materia prima que entra y hacer el informe de entrada y medición de materia prima que se entrega mensualmente” (Ana Acuña, Regente Farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

La materia prima siempre se debe ser revisada por la regente farmacéutica para garantizar la calidad, porque esta influye directamente en la excelencia del producto. La verificación de la calidad asegura que los productos de limpieza mantengan los estándares necesarios y cumplan con las expectativas del mercado. Al mantener altos estándares en la materia prima, el laboratorio contribuye a la consistencia y confiabilidad de sus productos finales.

Para asegurar la validez del registro de la materia prima, se procede a etiquetarla de manera que su uso resulte más eficiente y se garantice la revisión de su calidad. Este proceso no solo confirma la inclusión de la materia prima en el registro, sino que también simplifica su manejo y asegura que ha sido sometida a una inspección de calidad.

**Ilustración 4. Etiqueta de Materia prima.**

	<h1>Materiales</h1>
Nombre o código: _____	
Fecha de recepción: _____	
Fecha de análisis: _____	
No de análisis: _____	
Proveedor: _____	

**Fuente: Laboratorio Químicos Diamante 2023.**

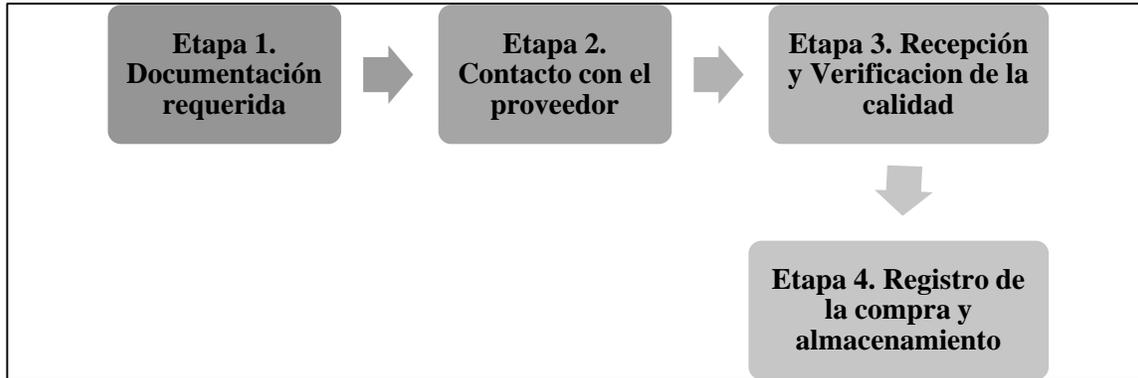
La tabla N° 2 contiene un ejemplo de los insumos que se utilizan para fabricar los principales productos de la marca Lins. El laboratorio adquiere materia prima específica, la cual tiene una fórmula a seguir que dictamina la cantidad que se debe agregar por galón según el producto que se va a realizar:

<b>Tabla 2. Tipos de materia prima por principales productos.</b>		
<b>Producto</b>	<b>Materia prima</b>	<b>Cantidad por 1 galón</b>
Cloro Lins	Hipoclorito de Sodio	0.94 ml
	Agua	2.83 ml
	Colorante (opcional)	Gotas al gusto
	Fragancia (opcional)	4.55 ml
Desinfectante Lins	Alcohol isopropílico	172.73 ml
	Amonio cuaternario	5.45 ml
	Fragancia	36.36 ml
	Texapón	9.1 ml
	EDTA	10 ml
	Carcuat B-80	18.18 ml
	Formaldehído	4 ml
	Color líquido	Gotas al gusto
	Agua desmineralizada	3.508 lt
	Limpia Vidrios Lins	Butil cenosolve
Formaldehído		9.1 ml
Alcohol isopropílico al 96%		145.45 ml
Amoníaco		4.55 ml
Azul de metileno		3.64 ml
Fragancia		18.18 ml
Agua desmineralizada		3.54 lt

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

Existen tipos de químicos que requieren permisos especiales para su compra, como: El ácido clorhídrico, ácido fosfórico y ácido sulfúrico. El laboratorio Químicos Diamante debe seguir un procedimiento general para la adquisición y manipulación de estos productos químicos peligrosos. Este procedimiento general incluye, permisos especiales, proveedores autorizados, que un regente farmacéutico controle la calidad, debe tener un almacenamiento adecuado y registrar la materia adquirida para entregar el informe al MINSA. Se explican a continuación:

**Figura 3. Proceso de adquisición de químicos que requieren permisos especiales.**



**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

### **Etapa 1. Documentación requerida**

El laboratorio Químicos Diamante, posee una licencia sanitaria aprobada por el Ministerio de Salud (MINSa), que permite la adquisición de materia prima para fabricar, distribuir y comercializar productos de higiene y limpieza. Esta licencia sirve para poder comprar químicos que requieren una manipulación especial debido a los efectos maliciosos que pueden generar, pero que son esenciales para la correcta elaboración de productos.

### **Ilustración 5. Licencia sanitaria de productos.**

#### **LICENCIA SANITARIA DE FUNCIONAMIENTO**

**No. de Licencia:** 1895

La Dirección de Farmacia, dependencia de la Dirección General de Regulación Sanitaria, certifica que el establecimiento: DEYRA ITZEL ESCORGIA MELGARA, conocido comercialmente como: QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS, ubicado UPOLI 3 CUADRAS AL OESTE, del municipio de ESTELÍ, ha cumplido con los requisitos establecidos para la emisión de Licencia Sanitaria y se encuentra debidamente inscrito bajo el folio 725, Tomo V, del libro de registro de esta dirección, siendo su Representante Legal: DEYRA ITZEL ESCORGIA MELGARA. Dicho establecimiento tiene la autorización para: IMPORTAR MATERIA PRIMA PARA FABRICAR, DISTRIBUIR Y COMERCIALIZAR PRODUCTOS HIGIENICOS.

Además, contará con los servicios de un PROFESIONAL FARMACEUTICO AUTORIZADO POR ESTA DIRECCION, el cual actuará como REGENTE DURANTE EL HORARIO DE FUNCIONAMIENTO.

**Fecha de Emisión de la Licencia:** 24/02/2022

**Fecha de Vencimiento:** 23/02/2024

El cobro de este registro está amparado por el arancel establecido en el Arto. 44 del Decreto No. 6-99, Reglamento de la Ley 242. Ley de Medicamentos y Farmacia, reformado por el Decreto No. 23-2002. El pago por el Recibo Oficial de Caja del Ministerio de Salud se registra bajo el No. 866791 | 881006 y por la cantidad de 4500 córdobas. El referido Establecimiento Farmacéutico, queda sujeto al cumplimiento de la Ley 292, Ley de Medicamentos y Farmacia y su Reglamento, y demás normas regulatorias de Medicamentos y Farmacias.

**Fuente:** *Laboratorio Químicos Diamante 2023.*

## **Etapa 2. Contacto con el proveedor**

Para adquirir los productos químicos que requieren un permiso especial, se debe contactar un proveedor que esté autorizado para la comercialización de estos ácidos. Se pone en contacto con el proveedor seleccionado para solicitar cotizaciones y obtener información detallada sobre los productos que ofrecen, así como los términos y condiciones de venta, para proceder al cierre de la compra.

## **Etapa 3. Recepción y verificación de la calidad**

Como ya se mencionó, la materia prima que ingresa al laboratorio debe ser medida para verificar su calidad, lo mismo sucede con estos químicos. Cuando se hace la recepción se debe asegurar, de que los insumos cumplan con las especificaciones y estándares de calidad necesarios para las aplicaciones.

Los estándares establecidos para aprobar los químicos esenciales son:

- Pureza del químico
- Libre de contaminantes
- Eficacia antimicrobiana
- Pruebas de estabilidad en diferentes condiciones ambientales
- Almacenamiento y etiquetado seguro

## **Etapa 4. Registro de la compra y almacenamiento**

Se debe registrar la compra de estos químicos para garantizar el manejo responsable y legal de sustancias peligrosas, este registro cumple con los requisitos normativos y contribuye a la transparencia en la gestión de productos químicos. El almacenamiento de este producto se debe realizar de manera que garantice la seguridad y la salud de los trabajadores.

## Ilustración 6. Ejemplo de informe de uso y adquisición de sustancias químicas reguladas.

**FORMATO DE INFORME MENSUAL DE CONSUMO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS PRECURSORAS Y PEGAMENTOS DIVERSOS, SOLVENTES DIVERSOS Y REACTIVOS QUÍMICOS QUE CONTIENEN DICHA SUSTANCIA, QUE EFECTÚAN LOS ESTABLECIMIENTOS CONSUMIDORES.**

<b>Establecimiento</b>	Laboratorio Químicos Diamante	<b>Mes</b>	Junio
<b>Dirección</b>	Upoli 3c oeste. Estelí Nicaragua	<b>Fecha corte</b>	30/06/23
<b>Teléfono</b>	2713-1535	<b>E-mail</b>	deyraescorcia@gmail.com

N°	Nombre de la sustancia	Presentación	Proveedor	Uso de la sustancia	Existencia Anterior	Unidad de medida	Ingreso	Egreso	Existencia
1	Ácido Clorhídrico	Barril de 250 kg	Electro Químicas de Nicaragua	Formulaciones	350	km	0		350
2	----	----	----	----	----	----	----	----	----
3	----	----	----	----	----	----	----	----	----
4	----	----	----	----	----	----	----	----	----
5	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Fuente:** Laboratorio Químicos Diamante 2023.

### 9.2.2. Planeación de la producción

#### 9.2.2.1. Planeación de producción

Luna González (2014, pág. 73) refiere que la planeación operativa, trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. La planeación operativa detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa.

En esta empresa para la planeación se toma en cuenta el movimiento del stock de inventario en las tiendas y los pedidos que hacen los clientes mayoristas y con respecto a eso se hace la producción. El producto que se mantiene en la tienda sirve para vender directamente y cubrir cualquier pedido que salga y los operarios de comercialización hacen y entregan los consolidados de venta al área de producción.

<b>Tabla 3. Plan de producción. 2023</b>			
<b>Mes</b>	<b>Demanda</b>	<b>Stock</b>	<b>Producción</b>
Abril	5,500	600	7,425
Mayo	3,000	2,100	4,000
Junio	5,750	1,100	6,500
Julio	4,500	2,400	6,000
Agosto	6,650	570	7,000
Septiembre	2,100	1,100	3,000
Octubre	2,000	1,600	2,500

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

*“Siempre producimos de acuerdo con las ventas del mes anterior, sin embargo, nosotros ya sabemos que meses la producción baja, pues, cuando entra el invierno nos afecta gran parte de las ventas de los meses de mayo, Julio, septiembre y octubre, nuestras ventas son bajas comparadas con el resto de los meses” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 09 de octubre, 2023).*

El plan de producción del laboratorio se adapta según las ventas registradas en el mes pasado, realizando un análisis de la demanda de los productos. No obstante, también se toma en cuenta la variable la situación climática, en este aspecto la experiencia ha determinado los meses en que las ventas son bajas, por lo tanto, la producción debe ser inferior a la media debido a las condiciones climáticas adversas que caracterizan ese período; por lo que, la empresa anticipa y ajusta su planificación para hacer frente a posibles disminuciones en la demanda durante esos períodos afectados por el invierno.

La elaboración del plan de producción es un pilar fundamental para la eficiencia y el éxito sostenible en la fabricación de productos de limpieza. Para la empresa, este plan no solo actúa como un marco estratégico que guía la asignación precisa de recursos, como ingredientes y químicos, sino que también ayuda reducir costos y minimizar desperdicios.

La capacidad de almacén y bodega es muy limitada, a medida que tienen pedidos y el stock de inventario disminuye se hace la producción.

*“Tratamos de tener abastecido el stock de inventario de los productos que llevan más tiempo de elaboración, porque hay productos que no se pueden hacer de hoy para mañana. Para no comprometer la calidad y evitar que los procesos se hagan de manera inadecuada y, en todo caso, es mejor establecer con el cliente una fecha más oportuna”. (Deyra Escorcía, gerente propietario, 9 de octubre 2023)*

Para elaborar los productos, es necesario registrar una orden de producción por lotes donde se especifique la materia prima y la cantidad requerida para producir un determinado producto. Es importante tener esta orden de producción actualizada cada vez que se fabrique un producto para tener una visión clara sobre la cantidad a producir en el día. De esta manera, se pueden optimizar los recursos y evitar costos innecesarios en la producción.

### Ilustración 7. Formato de orden de producción

ORDEN DE PRODUCCION

NOMBRE DEL PRODUCTO: CIORO LWS      NUMERO DE LOTE: \_\_\_\_\_      CODIGO DEL PRODUCTO: Cs

TAMAÑO DEL LOTE: \_\_\_\_\_      FECHA DE INICIO: \_\_\_\_\_      FECHA DE FINALIZACION: \_\_\_\_\_

FORMULA MAESTRA N°: FM8      RENDIMIENTO REAL: \_\_\_\_\_      RENDIMIENTO TEORICO: 55 GALONES

CODIGO	NOMBRE MATERIAS PRIMAS	UM	LOTE	FORMULA UNITARIA 1 GALON	FORMULA INDUSTRIAL 55 GALONES	Despachado de bodega	
						DISPENSADO POR	VERIFICADO POR
MPS-02	HIPOCLORITO DE SODIO 12%	ML/LT	.....	0.94ml	52.1		
MPI-08	AGUA	ML/LT	.....	2.83	735.5		
	CLORANTE OPCIONAL	...	.....				
MPI-08	FRAGANCIA OPCIONAL	ML	.....	4.55ml	500ml		
			.....	1 GAL	55 GAL		

**Fuente: Laboratorio Químicos Diamante. 2023.**

La orden de producción es presentada a los operarios de producción, para que procedan a elaborar el producto, este aspecto es importante en la planeación de las actividades diarias de estos.

*“Nosotros recibimos la orden de producción en la mañana, procedemos a preparar los barriles y el pesado de la materia prima para que la jefa solo venga a hacer el mezclado y para finalizar, hay que envasarlo” (Kevin Acuña, operario, 23 de octubre 2023).*

La empresa destaca la importancia de no comprometer la calidad y evita apresurar procesos para cumplir con los pedidos. Esto es fundamental para la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. La planeación en el laboratorio establece un método por medio del movimiento de las ventas, a su vez, la empresa toma medidas para asegurar que la capacidad de almacenamiento no sea un obstáculo, produciendo según las necesidades y evitando acumulaciones innecesarias. Aunque se menciona la adaptación del plan según la demanda pasada, se ha observado (Anexo 6) que el laboratorio no tiene la visión de una planificación a largo plazo para anticipar tendencias a medida que la empresa crece.

#### **9.2.2.2. Políticas de la empresa**

##### **División de Higiene**

Las intenciones relacionadas con la calidad de los productos elaborados por Laboratorio Químicos Diamante son expresadas y respaldadas formalmente por la gerencia general a través de la siguiente política de calidad:

*Estamos comprometidos con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Higiénicos. Trabajamos bajo un Sistema de Gestión de Calidad que estimula a todo el personal a mejora continua y está orientado a lograr la satisfacción de nuestros clientes, garantizando un servicio enmarcado dentro del fiel cumplimiento de las normas vigentes aplicadas a nuestra empresa y los productos que elaboramos. (Fuente: Laboratorio Químicos Diamante, 2023)*

Estos estándares para garantizar la calidad e higiene son:

- Instrumentos para medir la densidad y el pH de los productos que llevan químicos como lo son el cloro, ácido de baterías.
- Alcoholímetro, peshímetros, densímetros, en perfecto estado.
- Utilización de cintas para medir el pH.
- Mantenimiento de las instalaciones del laboratorio limpio.
- Equipos de protección personal en buen estado.
- Manipulación segura de materia prima y químicos.
- Correcto etiquetado de los diferentes químicos utilizados

Al mantener estos estándares de calidad, el laboratorio Químicos Diamante demuestra su compromiso con la satisfacción y seguridad de sus clientes. La utilización de instrumentos adecuados y en buen estado garantiza la consistencia y confiabilidad de los productos de limpieza fabricados, lo cual fortalece la reputación de la empresa en el mercado y fomenta la fidelidad de los clientes.

*“Teniendo una licencia para la elaboración de estos productos garantizamos la calidad de los productos, porque aparte de cumplir con los estándares establecidos, estar certificados hace que los clientes se sientan más seguros de adquirirlos, porque hay otras empresas que no tienen estos permisos de producción y por ende las empresas proveedoras de materia prima tampoco pueden venderles pues, solamente están autorizadas a venderles a empresas con certificación, lo que los lleva a comprar materias primas adulteradas que afectan la calidad de los productos” (Deyra Escorcia, Gerente Propietaria, 09 de octubre, 2023).*

Basado en los resultados obtenidos de la guía de observación (Anexo 7), se afirma que el laboratorio cumple con cada uno de los estándares mencionados de manera excepcional. Las áreas de trabajo para cada proceso productivo se mantienen impecablemente limpias y ordenadas, reflejando un compromiso hacia la excelencia en la calidad e higiene. Además, el

personal demuestra un alto nivel de conciencia al utilizar correctamente el equipo de protección personal, incluyendo guantes, gorros, batas, botas, mascarillas y gafas.

Es destacable mencionar que las prácticas de limpieza y desinfección de las áreas y equipos son rigurosamente seguidas y ejecutadas antes de iniciar la producción de cualquier producto nuevo. Esta meticulosa implementación de los estándares de calidad e higiene garantiza que los productos fabricados sean de la más alta calidad y cumplan con todas las regulaciones pertinentes.

### **División de cosméticos**

Las intenciones relacionadas con la calidad de los productos elaborados por Laboratorio Químicos Diamante productos Lins son expresadas y respaldadas formalmente por la Gerencia General a través de la siguiente política de calidad:

*Estamos comprometidos con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación establecidas en el Anexo N° 1 de la Resolución N°2312008 (COMIECO-L), Reglamento Técnico Centroamericano. Productos Cosméticos, Buenas Prácticas de Manufactura para Laboratorios Fabricantes de Productos Cosméticos, trabajamos bajo un Sistema de Gestión de Calidad que estimula al personal a la mejora continua y está orientado a lograr la satisfacción de nuestros clientes, garantizando un servicio enmarcado dentro del fiel cumplimiento de las normas vigentes aplicadas a nuestra empresa y los productos que elaboramos (Fuente: Laboratorio Químicos Diamante, 2023).*

La aplicación de las buenas prácticas de fabricación de los cosméticos garantiza para el laboratorio, la calidad, seguridad y eficacia de los productos, que ayuda a proteger la salud y seguridad de los consumidores, estas prácticas presentadas en el anexo N°1 del reglamento técnico centroamericano, son las siguientes:

## **Estructura Organizativa del área de producción de Químicos Diamante**

El laboratorio debe tener una estructura organizativa en donde el área de producción y control de calidad son independientes, tiene políticas claras.

### **Personal**

- El personal es responsable e idóneo para la fabricación de los cosméticos, además tiene educación, experiencia y habilidades para desarrollarse en el área de trabajo.
- En cuanto a la higiene y salud del personal, estos antes de ser contratados deben someterse a exámenes médicos, presentar certificaciones medicas anuales para demostrar que no padece de enfermedades infectocontagiosas, cumplir con las normas de higiene, no manipular materia prima con las manos sin protección, no manipular materias primas en caso de lesiones abiertas.
- Deben proporcionarles y uniformes limpios para su protección, así como sus debidos complementos, gorros, mascarillas, guantes, botas, gafas, no deben portar joyas, no utilizar teléfonos, ni maquillaje, no deben fumar, comer o beber guardar comida u otros objetos en áreas de producción y almacenamiento.

### **Edificios e instalaciones**

- Edificio diseñado y estructurado que facilite la limpieza, mantenimiento, y ejecución apropiada de las operaciones.
- Diseñado con protección contra el ingreso de insectos y otros animales, disponer de extintores en lugares estratégicos, que las instalaciones tengan iluminación, temperatura y ventilación adecuada.
- Disponer de un área de producción para los cosméticos, que sea independiente para la fabricación de productos de limpieza, así como también se debe disponer de un área específica para primeros auxilios.

### **Área de almacenamiento**

- Deben estar separadas de las demás áreas con buena ventilación, orden y buen mantenimiento.

- Se debe de disponer de un área en donde se recepcione, apruebe o rechace.

### **Área de dispensado**

- Área de paredes, piso liso, balanzas especializadas para el pesado, limpias y puestas en el lugar donde corresponde; etiquetado de la materia prima pesada para evitar confusiones.

### **Área de producción**

- Contar con paredes, pisos, techos recubiertos con material liso, ventanas, ventiladores, lámparas y difusores adecuados.
- Área de lavado específico para los utensilios, envases y equipos.
- Área de envase, deben de estar separados por tamaños para evitar confusiones.
- Área con paredes, techo y piso recubierto de material adecuado para facilitar la limpieza.
- Baños, vestidores adecuados, material de limpieza e higiene, duchas, comedor, lavandería, armarios distanciados del área de producción.

### **Área de control de calidad**

- Debe de estar separada del área de producción, tener espacios donde se realicen estudios de control, contar con equipos de seguridad.

### **Equipo**

- Deben estar contruidos de material adecuado, ser de acero inoxidable, que no sean reactivos, estar separados para que no se obstaculice el proceso, estar calibrado y tener documentación sobre su buen manejo.

### **Sistema de agua**

- Agua de calidad garantizada por medio de análisis periódicos.



## **Materiales**

- Los materiales pasan a cuarentena hasta que sean aprobados por control de calidad, todas las materias primas se deben identificar, realizar inspección visual de la materia prima comparando con las anteriores.
- Todo material rechazado debe ser identificado como tal y ubicarlo en un lugar fuera de la materia prima aceptada.
- De cada lote producido se debe tomar una muestra de cada materia prima y dejarlas en retención en su empaque final.

## **Documentos**

- Deben estar revisados aprobados y elaborados conforme a lo estipulado, ser claro y precisos, firmados y fechados por personas autorizadas y actualizarse periódicamente.

## **Etiquetas**

- Deben ser claras y estar colocadas en los recipientes correspondientes.

## **Especificaciones de calidad.**

- Debe existir una fórmula maestra para cada producto. Con el objeto de asegurar la identidad y uniformidad.
- Cada lote debe contar con una orden de producción y envase/empaque.
- Deben existir procedimientos estándar de operación y su respectivo registro con el propósito de documentar todas las actividades que se ejecutan y asegurar la uniformidad de producción y control de calidad.
- Deben contar con programas y registros de todas las actividades que se ejecutan en producción y control de calidad.

## **Quejas y Reclamos.**

- El laboratorio de productos cosméticos debe contar con procedimientos escritos para el manejo de productos devueltos por quejas o reclamos.

- Control de calidad se encargará de investigar cada queja o reclamo e informará los resultados obtenidos a la administración, la cual debe informar al interesado. Se debe contar con un registro de quejas y reclamos.

### **Contratos a terceros.**

- La producción de productos por terceros debe ser definidos, de mutuo consentimiento por medio de un contrato en instrumento público debidamente legalizado.
- El contrato debe establecer las obligaciones de las partes con relación a la fabricación, manejo, almacenamiento, control y liberación del producto.

### **Sistema de gestión de calidad para productos cosméticos**

El sistema de gestión de calidad para la fabricación de los cosméticos es un tanto más complejo pues son productos que están destinados directamente hacia el uso personal, lo cual se debe de llevar un control de calidad más exigente con estos productos.

*“El proceso para la fabricación de los productos cosméticos se nos hace un poco más complicado por lo que estos productos son de uso personal y se deben de cumplir al pie de la letra pues son productos que la gente usa en la piel y no queremos reacciones peligrosas para ellos, actualmente solamente estamos produciendo fragancias, jabones faciales neutrales, jabón corporal, y colonias para barberías” (Deyra Escorcía, Gerente propietaria, 09 de octubre, 2023).*

La gestión de calidad para la producción de cosméticos en el laboratorio Químicos Diamante se presenta como un desafío más complejo en comparación con el sistema utilizado para la fabricación de productos de limpieza para el hogar y automóviles. Actualmente, no se dedica tanta atención a la producción y comercialización de cosméticos, su enfoque principal se encuentra en la producción y comercialización de productos de limpieza automotriz y del hogar, debido a que este producto ya está más posicionado.

El sistema de gestión de calidad para la fabricación de cosméticos del laboratorio aborda lo siguiente: la identificación de los ingredientes, para asegurar que las fragancias contengan las principales materias primas como, por ejemplo, el alcohol, la glicerina, agua, aromatizante, esto para asegurarse de que se están mezclando las materias primas adecuadas.

Se realizan pruebas de estabilidad para comprobar que las fragancias mantengan su aroma y propiedades físicas a lo largo del tiempo, mediante la observación para saber si pueden existir posibles cambios de color o que puedan llegar a comportarse diferente debido a los cambios de temperatura.

Con ello de la mano se realizan pruebas de compatibilidad para observar si la producción de una nueva fragancia tiene el mismo aroma y color que producciones anteriores, además de observar si la fragancia nueva es compatible con el envase y evitar que se presenten alteraciones o daños en el recipiente.

La medición del PH en estas fragancias es esencial pues el laboratorio está comprometido a velar por la salud de los clientes por lo que realizan una medición con el Peachímetro verificando que sea el adecuado para evitar irritaciones cutáneas. Así mismo, se realizan pruebas de seguridad para analizar si las fragancias no causan algún tipo de alergia que puedan afectar la salud de los clientes.

Todo este proceso del sistema de gestión de calidad que ejecuta el laboratorio de los productos cosméticos va de la mano de las excelentes condiciones que se deben presentar en las instalaciones, así como la maquinaria requerida para su eficiente fabricación. La supervisión de todas estas actividades para la realización del proceso de fabricación de los cosméticos de igual manera lo realiza la gerente de la mano de la regente quien se encarga también de realizar el control de calidad de los cosméticos.

El laboratorio demuestra su dedicación a seguir estándares de calidad reconocidos en la industria cosmética. Esto es fundamental para la seguridad y eficacia de los productos cosméticos. El compromiso de cumplir con las regulaciones establecidas indica que la

empresa se adhiere a las normativas específicas para la producción de productos cosméticos en la región centroamericana.

### 9.2.2.3. Proveedores de materia prima

El laboratorio tiene como criterio principal la selección de proveedores que garanticen la seguridad y calidad del producto. Esto se debe a que han tenido experiencias previas con alteraciones en la materia prima, lo que ha afectado negativamente la calidad final del producto elaborado. Al asegurarse de trabajar con proveedores confiables, el laboratorio puede garantizar mejores resultados y ofrecer productos seguros y de alta calidad a sus clientes.

*Los proveedores que tenemos ahora están seleccionados por su seguridad y la relación que tenemos con ellos ya está consolidada. Pero cuando la materia prima viene de otro lado siempre la evaluamos. Otro aspecto que tomamos en cuenta es el precio, pero de qué nos sirve invertir menos en materia prima si no va a tener la misma calidad (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 09 de octubre 2023).*

Se considera que la selección de proveedores confiables ha permitido al laboratorio ofertar productos de alta calidad, según la gerente: *“hemos tenido la experiencia de proveedores que han adulterado la materia prima y eso siempre es pérdida aparte de económica, de tiempo”* es por eso que en el laboratorio la relación consolidada con sus proveedores es una fortaleza muy importante y las medidas que tienen con los proveedores nuevos los protege de posibles problemas en la elaboración de productos.

Los proveedores del laboratorio Químicos Diamante son:

#### **Laboratorio Químico Farrach**

Laboratorio Químico Farrach, ubicado en Managua, Nicaragua, se destaca como un laboratorio químico y empresa especializada en la comercialización de una amplia variedad de productos químicos, dirigidos a los sectores industrial y doméstico. Su sede en Managua

lo posiciona estratégicamente para atender las necesidades del mercado local. Con un enfoque en la calidad y la innovación, el laboratorio ofrece soluciones químicas que cumplen con los más altos estándares de rendimiento y seguridad.

La diversidad de productos disponibles abarca desde aplicaciones industriales robustas hasta artículos de mantenimiento para uso doméstico, asegurando así la versatilidad de su oferta. Con un compromiso firme con la excelencia en cada etapa del proceso, Laboratorio Químico Farrach se posiciona como un actor clave en el suministro de productos químicos en la región.

El laboratorio Químicos Diamante tiene una relación especial con el laboratorio Químico Farrach, este laboratorio lo consideran como el más seguro de los demás proveedores, ya que, fabrican envases con las maquinarias adecuadas e importan materia prima de calidad, lo que en muchas ocasiones ha podido sacar de apuros al laboratorio si se presentan escasez de estos insumos por parte de otros proveedores.

### **Electroquímica de Nicaragua S.A. (ELQUINSA)**

Electroquímica de Nicaragua S.A. (Elquinsa), con sede en Managua, se especializa en la venta y comercialización de productos químicos para diversos sectores, tales como industriales, alimentarios, materias primas y fragancias. La empresa se distingue por su compromiso con la calidad al implementar materias primas de alta categoría, garantizando así la eficacia total de sus productos.

Ubicada estratégicamente en Managua, la empresa tiene la capacidad de satisfacer de manera eficiente las demandas del mercado local. Electroquímica de Nicaragua S.A. se consolida como un actor destacado en el suministro de productos químicos, ofreciendo soluciones confiables y versátiles para una amplia variedad de aplicaciones industriales y alimentarias.

### **Grupo ORNA S.A.**

Se define como un fabricante de botellas plásticas PET (Tereftalato de polietileno) orientado a servir a la pequeña y mediana industria nacional. La misión de la compañía consiste en suministrar envases de la más alta calidad de manera eficiente, impulsando la innovación y

el desarrollo de nuevos productos. En el ámbito de la fabricación y comercialización de productos PET e insumos de empaques, GRUPO ORNA S.A. se posiciona como la elección destacada, brindando soluciones innovadoras para sus clientes.

La fidelidad hacia los clientes es un principio rector, comprometiéndose a estar presente en las buenas y malas épocas, manteniendo la confianza depositada en la empresa. La ética y transparencia en el ámbito profesional son valores fundamentales que han consolidado la confiabilidad de GRUPO ORNA S.A. en el mercado.

### **TRANSMERQUIM de Nicaragua S.A.**

Con sede en Managua, Nicaragua, se destaca como una entidad dedicada a actividades empresariales relacionadas con la agricultura, servicios agrícolas, equipos agrícolas y suministros agrícolas. La empresa se posiciona estratégicamente en el sector, brindando soluciones y servicios especializados para satisfacer las necesidades de la industria agrícola. Su ubicación en Managua refuerza su capacidad para atender eficientemente las demandas del mercado local.

### **Fragancias del Caribe**

Establecida en la ciudad de Guatemala la empresa ha consolidado más de 45 años de experiencia en el mercado centroamericano. Iniciando sus operaciones con un enfoque inicial en la comercialización de esencias y colorantes, la empresa ha evolucionado para convertirse en un actor clave en la región. Es reconocido por ofrecer una amplia gama de materias primas, productos químicos y especialidades, representando a destacadas casas a nivel mundial. Con una presencia sólida en cinco segmentos, incluyendo Agroindustria, Alimentos, Cosmético, Farmacéutico e Higiene, la empresa se destaca por su capacidad integral para satisfacer las necesidades de diversos sectores industriales.

Cabe destacar que esta es una empresa que la materia prima de cosméticos, farmacéuticos y de higiene la vendían en Nicaragua, pero a partir del año 2018 solamente importan productos alimenticios y con ello aprovechan para mandarle al laboratorio la materia prima requerida en Managua para que ellos puedan retirar.

*“Consideramos que los proveedores con los que trabajamos ahora son los más adecuados porque ellos están certificados y eso hace que a la hora de comprarles la materia prima sea más seguro, porque con empresas no certificadas corremos el riesgo que la materia prima salga adulterada y lo menos que queremos es tener pérdidas, pues la calidad de los productos obviamente no será la misma” (Deyra Escorcia, Gerente propietaria, 09 de octubre, 2023).*

La certificación de los proveedores se destaca como un criterio fundamental que contribuye significativamente a la seguridad y eficacia en la adquisición de materias primas por parte de Químicos Diamante. Este enfoque en trabajar con proveedores certificados refleja el compromiso del laboratorio con la excelencia y la integridad en sus operaciones.

### **9.3. Dirección y control en la producción de productos de limpieza**

#### **9.3.1. Dirección de la producción**

##### **9.3.1.1. Supervisión de las operaciones**

La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas. Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos (Luna González, 2014, pág. 120).

Mantener una supervisión constante ayuda a asegurar que el trabajo de los colaboradores está efectuado de manera correcta, en este aspecto, la regente farmacéutica realiza la supervisión, ya que, es la que posee el mayor conocimiento sobre la calidad del producto.

*“La supervisión es positiva y la considero esencial para garantizar la calidad y eficiencia en nuestro trabajo diario. Con la supervisión, no solo nos aseguramos de*

*que el producto se hace correctamente, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo organizado y seguro” (Ana Acuña, Regente farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

En el laboratorio, el personal de producción está supervisado para garantizar que se cumpla el proceso de manera adecuada desde el almacenamiento, el pesado, los envases hasta el traslado. Los ingredientes del producto deben ser pesados rigurosamente, para que no lleve desperfectos en el color, consistencia y preservación.

La supervisión constante no solo se centra en corregir posibles desviaciones, sino también en identificar oportunidades de mejora. Se fomenta la participación activa del personal en la identificación y propuesta de soluciones para optimizar la eficiencia y la calidad del proceso de producción.

Algunos de los criterios de calidad que se evalúan en la supervisión son:

- Verificación de que la fórmula y la composición de cada producto cumplen con los estándares y especificaciones establecidos, estos se explican en el proceso de control.
- Pruebas para confirmar que los productos cumplen con sus funciones previstas de manera eficiente y efectiva, por ejemplo, el desinfectante tiene que funcionar como limpiador, aromatizador y bactericida, se debe comprobar que este cumple con sus funciones.
- Verificación de que los envases y etiquetas cumplen con los requisitos reglamentarios y proporcionan información precisa y completa sobre el producto, por ejemplo, de cada lote se deja una muestra con un código especial y éste debe estar en la etiqueta del producto envasado y los envases deben estar limpios.
- Evaluación de la seguridad del producto para los usuarios y el medio ambiente. Esto implica pruebas de toxicidad, inflamabilidad u otros riesgos potenciales.

Un aspecto importante de la supervisión del proceso productivo en el laboratorio, es garantizar el despeje de línea luego de haber fabricado un lote de un producto. El despeje de línea es la limpieza profunda del área de producción, estas acciones deben ser completadas



### 9.3.1.2. Comunicación de la dirección con el personal de producción

Luna González (2014, pág. 120) sugiere que la comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica, Para definirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

La comunicación es un componente esencial en el proceso productivo, facilita la coordinación y colaboración entre diferentes departamentos y equipos, asegurando que cada miembro esté plenamente consciente de sus funciones y responsabilidades, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa.

En el laboratorio, los líderes no solo abordan los aspectos laborales con sus colaboradores, sino que también se enfocan en aspectos personales relacionados con el desarrollo y bienestar. Desarrollando un lazo de confianza para compartir opiniones e ideas para mejorar el proceso de producción.

*“La comunicación con nuestros líderes es muy buena, ellos siempre están dispuestos a escuchar nuestras inquietudes y sugerencias sobre el trabajo. Nosotros nos sentimos en un ambiente de confianza” (Bryan Acuña, operario, 18 de octubre 2023).*

La dirección del laboratorio, se asegura de que el personal de producción comprenda completamente las metas de la empresa, los estándares de calidad y cualquier cambio en los procedimientos operativos. Se ha observado (Anexo 7) que la empresa cuenta con el manual de puestos el cual es accesible para los colaboradores. Este instrumento, contribuye a un ambiente laboral positivo y empoderado, donde los empleados se sienten informados y valorados.



### Ilustración 9. Identificación del puesto de operarios.

	<b>LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE MANUAL DE PUESTO</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>
		<b>13</b>	<b>LQD-MA-001</b>
		<b>FECHA</b>	<b>PÁGINAS</b>
		<b>13 de junio 2022</b>	<b>Página 3 de 16</b>

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del puesto:** Operario

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Área a la que pertenece:** Producción

**Ubicación:** Departamento de producción.

**Fuente:** Laboratorio Químicos Diamante 2023.

El manual de puestos detalla la jerarquía de comunicación entre los trabajadores, los operarios trabajan directamente con la gerente general, ella es quien efectúa el papel de encargado de producción y se encarga del mezclado del producto. En este sentido, evaluamos la gran variedad de las responsabilidades de la gerente propietaria del laboratorio.

*“La comunicación es uno de los elementos que nos ayudan a ser más productivos. Entre los departamentos siempre estamos pendientes con los pedidos que hacen los vendedores en la tienda para que estos salgan en tiempo y forma para ellos” (Deyra Escorcía, gerente propietario, 9 de octubre 2023).*

La comunicación efectiva entre departamentos garantiza la entrega eficiente de los productos. Sin embargo, en el laboratorio, se están utilizando mensajes de WhatsApp para hacer pedidos al área de producción, lo que puede agilizar la comunicación, pero no siempre se entiende completamente lo que se necesita.

*“Algunas veces los vendedores nos mandan la lista de lo que necesitan, pero siempre hay que estar preguntando por las cantidades de producto y el tamaño que necesitan; después de entregado el producto nos dicen que era otro tipo de producto y otra cantidad” (Ana Acuña, regente farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

El uso de mensajes de WhatsApp puede ser beneficioso para la velocidad y la accesibilidad inmediata. No obstante, la comunicación por este medio puede tener limitaciones en términos de claridad y detalle, lo que podría dar lugar a malentendidos. De igual manera, la falta de una herramienta que permita establecer de manera clara los pedidos del área de ventas resulta en sobre excesos de producción y entregas tardías a los clientes.

### 9.3.1.3. Liderazgo en la empresa

Luna González (2014, pág. 120) indica que consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de este para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende.

El liderazgo se debe efectuar como un arte para que los colaboradores aporten positivamente en el trabajo de la empresa. Ser un líder implica motivar, inspirar y apoyar, se trata de cultivar un ambiente de confianza, comunicación abierta y desarrollo personal y profesional.

*“Nuestros líderes aprovechan algunos momentos para aconsejarnos y alentarnos a tener un futuro profesional, de hecho, ellos mismos estarían dispuestos a apoyarnos si tomáramos la decisión de retomar nuestros estudios, también ellos siempre están pendientes de nuestra salud tanto física como mental” (Kevin Acuña, Operario de Producción, 23 de octubre de 2023).*

A pesar de esta dinámica positiva, se observa que, debido a las múltiples responsabilidades, la gerente no siempre puede monitorear todo el proceso relacionado con los operarios (Anexo 6). Esta limitación ha llevado a conflictos en la distribución del trabajo, con algunas quejas sobre la disparidad en las cargas laborales y el tiempo dedicado a ciertas tareas, como el uso del teléfono.

*“Dada la diversidad de responsabilidades que manejo, cualquier descuido de mi parte puede resultar en malentendidos. En ocasiones, he notado que, si no estoy atenta durante un breve lapso de tiempo, productos que deberían haber sido envasados en un plazo de dos horas permanecen expuestos durante todo el día” (Deyra Escorcia, gerente propietario, 9 de octubre 2023).*

Los operarios deberían cumplir con sus responsabilidades y asegurarse de que las tareas asignadas se lleven a cabo adecuadamente, ya sea que la gerente esté presente o no. La gerente ha enfrentado desafíos en este sentido y considera frustrante ver que ciertos aspectos se descuidan cuando no se mantiene la atención constante. Mantener la integridad en el cumplimiento de las funciones asignadas es esencial para el buen funcionamiento de cualquier equipo o empresa.

Algunos de los conflictos que prevalecen debido a la centralización de funciones hacia la gerente son:

- Desigualdad en la distribución de trabajo, los operarios suelen sentir que se les asignan más responsabilidades que a otros, lo que podría provocar tensiones y resentimientos en el equipo.
- Falta de equidad en la contribución, los desacuerdos surgen a causa de la percepción de que algunos miembros del equipo contribuyen más que otros.
- Distracciones en el desempeño de tareas, el conflicto surge cuando uno o más operarios se perciben menos comprometidos con sus responsabilidades asignadas, especialmente si se les observa pasando más tiempo en actividades no relacionadas, como hablar por teléfono.

#### **9.3.1.4. Toma de decisiones y resolución de conflictos**

Luna González (2014, pág. 120) sugiere que una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos.

Una toma de decisiones informada y estratégica contribuye al laboratorio la optimización de los procesos internos, la satisfacción del cliente, la gestión de recursos y la adaptabilidad a cambios en el entorno empresarial. Los colaboradores deben ser informados siempre sobre las decisiones tomadas en el laboratorio para proceder a realizar sus funciones de acuerdo a la orden establecida.

*"La toma de decisiones por parte de la dirección es un factor clave para nuestro rendimiento y ambiente de trabajo. Las decisiones son claras y se comunican efectivamente, nos permite entender mejor los objetivos y contribuir de manera más efectiva" (Bryan Acuña 18 de octubre 2023).*

Es importante reconocer que el área de producción requiere un manejo especializado y cuidadoso. Los operarios afirman que las decisiones son tomadas directamente por la gerente para evitar posibles errores o confusiones que puedan surgir al producir más de lo necesario o recibir pedidos fuera del orden establecido. De igual manera, se busca solucionar los conflictos que surgen entre ellos por lo antes mencionado.

*"En ocasiones los operarios están en desacuerdo con la distribución de trabajo, que unos hacen más y otros menos o que uno pasa más tiempo en el teléfono y no cumple con lo asignado" (Ana Acuña, Regente farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

*"Considero que la toma de decisiones por parte de la jefa es efectiva, siempre que ha ocurrido un desacuerdo nos ha enseñado a aceptar nuestros errores y también ponernos en los zapatos del otro" (Kevin Acuña, operario de producción, 23 de octubre 2023).*

La toma de decisiones en el laboratorio Químicos Diamante es una función importante, que se realiza con un enfoque estratégico, comunicación efectiva para que los colaboradores comprendan los objetivos y puedan contribuir de manera efectiva. Según las observaciones

(Anexo 7), se aprecia un ambiente de trabajo que fomenta la comunicación abierta y la resolución constructiva de conflictos.

Así mismo, es importante considerar que la sobrecarga de funciones a un solo miembro genera estrés y conflictos que se pueden evitar teniendo un mejor compromiso y comprensión por parte de los operarios para cumplir con sus funciones, ya que, la delegación de responsabilidades puede verse complicada para encargárselo a otra persona.

### **9.3.2. Control de la producción**

#### **9.3.2.1. Normas de producción**

El laboratorio Químicos Diamante tiene establecidas las normas de producción en conformidad con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud (MINS), asegurando que los operarios cumplan con las siguientes pautas durante la producción para garantizar un entorno de trabajo seguro y eficiente:

1. Mantener el espacio libre de obstáculos.
2. Utilizar el traje de protección adecuado.
3. Prestar atención al guardar objetos.
4. Recogerse el cabello para evitar riesgos.
5. Mantener los pisos secos para prevenir accidentes.
6. Usar los instrumentos de manera apropiada y segura.
7. Llevar la vestimenta correcta según las normativas.
8. Mantener orden en todos los espacios de trabajo.
9. Ejercer un control adecuado en el manejo de ácidos.
10. Mantener los instrumentos en buen estado y proporcionarles mantenimiento regularmente.

La implementación de las normas de producción demuestra un compromiso serio con la seguridad y la calidad en su proceso productivo. Cada una de las indicaciones, reflejan una atención meticulosa a los detalles y una preocupación por la integridad de los operarios y la calidad de los productos. Esta medida no solo cumple con los requisitos regulatorios del MINSA, sino que también contribuye significativamente a la eficiencia operativa y al mantenimiento de estándares de calidad elevados.

De acuerdo con las observaciones (Anexo 7), los operarios siempre están utilizando las medidas de seguridad, utilizando la vestimenta correcta, mascarillas, guantes, batas; y el área de producción siempre está ordenada. La responsabilidad y la conciencia entre los operarios refuerza la cultura de seguridad dentro del laboratorio, creando un ambiente propicio para la excelencia en la producción y la protección del equipo humano.

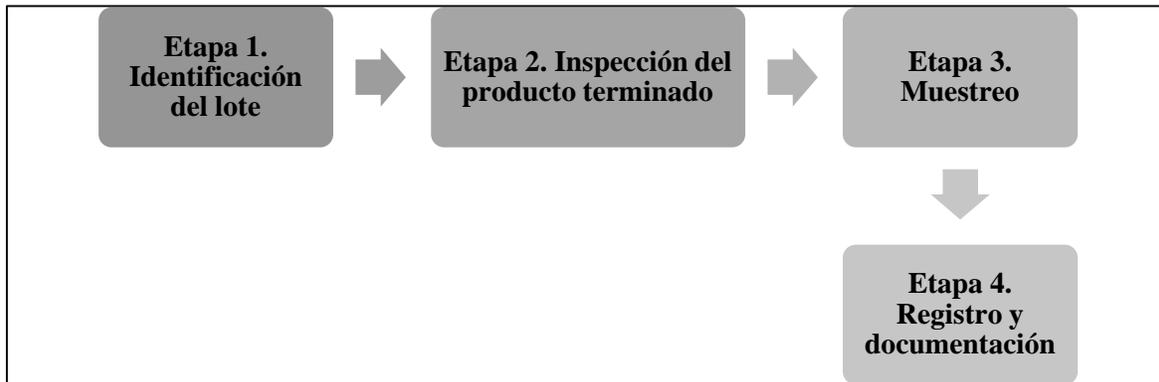
#### **9.3.2.2. Control de producción**

Prado Bustamante (1992, pág. 20) definen el control de producción como una actividad de coordinación de las diversas funciones de la empresa relacionadas con la producción para lograr una asignación adecuada de los recursos que requieran operaciones futuras, así como el control posible de estos.

El control de la producción es indispensable en la gestión de operaciones de cualquier empresa o entidad que se dedique a la fabricación de bienes o prestación de servicios. Es fundamental para garantizar la eficiencia, la calidad y la rentabilidad en las operaciones.

El laboratorio Químicos Diamante consta de cinco etapas esenciales para llevar un correcto control de producción:

**Figura 4. Proceso del control de producción.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **Etapa 1. Identificación del lote**

Primeramente, se asigna un número de lote a productos fabricados en un mismo período, con el fin de llevar un registro detallado de información relacionada con cada lote. Para este proceso está implementado el control por medio de un sistema de etiquetado para una identificación precisa.

### **Etapa 3. Inspección del producto terminado**

Una vez completada la fabricación, se realiza una inspección de los productos terminados para asegurar que cumplan con todos los requisitos de calidad y presentación. De igual manera, determinar si hay producción descartada, utilizadas y sobrantes.

### **Etapa 4. Muestreo**

De la producción terminada, se toma una muestra antes de envasarlo, la toma de muestra permite realizar evaluaciones detalladas, garantizando que cada lote cumpla con los criterios de calidad antes de ser envasado y enviado al mercado. Cada muestra tomada está identificada con el número de lote y fecha de fabricación, para controlar los cambios y poder sustentar posibles reclamos.

### Ilustración 10. Muestras de producción.



Fuente: *Elaboración propia 2023.*

### Etapa 5. Registro y documentación:

“Siempre llevo un control medido en producción, para ello existe un formato en el cual establecemos las características de los productos terminados” (Ana Acuña, regente farmacéutica, 18 de octubre 2023).

### Ilustración 11. Formato de control de producción

Nombre del producto: Limpia vidrios LINS      Tamaño teórico del lote: 55 galones      Lote N°: \_\_\_\_\_  
 Código: C2      N° de lote producto terminado: \_\_\_\_\_      Fecha de inicio: \_\_\_\_\_  
 Formula maestra: FM2      Orden de producción N°: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Lic. Ana Yesseli Acuña flores      Revisado por: Lic. Deyra Escorcía Melgara      Aprobada por: Lic. Fernando Dávila Montenegro  
 Regente farmacéutica      Gerente General      Responsable de producción

DESCRIPCION	CODIGO	RECIBIDAS	DECARTADAS	UTILIZADAS	SOBRANTE

**RENDIMIENTO OPERACIÓN DE EMPAQUE**

Unidades teóricas:	Volumen por unidad:	Rendimiento teórico	%
Producto muestreado: Uds.	Unidades incompletas: Uds.	Rendimiento real	%
Unidades obtenidas: Uds.	Unidades totales: Uds.		
Producto sobrante: MI		Fecha final:	

Nombre	Cargo	fecha	Hora inicial	Hora final	Firma

OBSERVACIONES

Fuente: *Laboratorio Químicos Diamante 2023.*

El laboratorio Químicos Diamante utiliza un proceso de control para el que cada fase está diseñada para garantizar la calidad y cumplimiento de los productos antes de llegar al mercado. Este proceso proporciona una identificación precisa y evaluaciones detalladas, respectivamente.

Además, la atención a la documentación y el control medido en producción reflejan un compromiso continuo con la calidad y la trazabilidad. Este enfoque fortalece la eficiencia y confiabilidad del proceso de producción en el laboratorio, asegurando productos finales que cumplen con los más altos estándares.

### **9.3.2.3. Producción y costos**

El laboratorio Químicos Diamante se destaca por su eficiente proceso de producción, centrado en la fabricación de productos de limpieza y cosméticos. La cadena de producción se inicia con la cuidadosa selección de materias primas de alta calidad, garantizando la base adecuada para productos finales de excelencia. La elaboración de productos se lleva a cabo mediante un riguroso sistema de control de calidad que abarca desde la preparación de las formulaciones hasta la etapa final de envasado.

El laboratorio opera en base a un plan de producción estratégico, ajustando la cantidad y variedad de productos fabricados según la demanda del mercado y las tendencias estacionales. La capacidad de adaptación a la demanda, respaldada por la anticipación de posibles variaciones estacionales, permite una gestión eficiente de los recursos y una respuesta ágil a las necesidades cambiantes de los clientes.

La producción de los últimos dos años ha sido de:

<b>Tabla 4. Cantidad de producción. 2022-2023</b>			
<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Galones por mes</b>	<b>Galones por año</b>
<b>2022</b>	Menor	5200	62,400
<b>2023</b>	Mayor	6750	81,000

La tabla de producción proporciona una visión de la actividad del laboratorio Químicos Diamante en los años 2022 y 2023. El incremento de la producción entre años, sugiere una adaptación eficiente a la creciente demanda del mercado, respaldada por una capacidad notable para anticipar y gestionar variaciones estacionales.

En términos de costos, el laboratorio prioriza la optimización de los recursos y la minimización de desperdicios. Se lleva a cabo un control exhaustivo de los insumos, evitando excesos en la producción y asegurando una gestión eficiente del inventario. Además, se busca la eficiencia en los procesos productivos para reducir costos operativos, sin comprometer la calidad de los productos fabricados.

*“Llevo un informe mensual de los diferentes costos generales para la producción de los diferentes productos que ofrece el laboratorio, esto me permite llevar un registro detallado de los pagos obligatorios que debo realizar para el buen funcionamiento de la empresa y la gestión adecuada de recursos” (Deyra Escorcía, Gerente propietaria, 9 de octubre 2023).*

<b>Tabla 5. Costos de producción. 2023</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Salarios	42,500	510,000
Electricidad	750	9,000
Agua	1, 800	21,600
Internet	1,200	14,400
Mantenimiento	2,000	24,000
Transporte	6,000	72,000
Materia Prima	200,000	2,400,000
Envases	55,000	660,000
Etiquetas	30,000	360,000
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>339,250</b>	<b>4,071,000</b>

La tabla de costos mensuales y anuales del laboratorio Químicos Diamante revela una distribución detallada de los gastos asociados a la producción. Los salarios representan un componente significativo, subrayando la importancia de garantizar la competitividad y

eficiencia laboral. Los costos de servicios básicos como electricidad, agua e internet son manejables, por lo que regulan su uso para reducir gastos.

Los costos de mantenimiento y transporte son esenciales para la operación efectiva del laboratorio, estos son monitoreados con regularidad para evitar gastos inesperados. La materia prima, los envases y etiquetas es otro de los recursos importantes de fabricación para el producto terminado el cual se detalla en los costos de producción.

#### **9.3.2.4. Control de calidad**

El control de calidad es un aspecto fundamental en la producción de productos de limpieza, ya que estos deben cumplir estándares de calidad específicos para garantizar la seguridad y satisfacción del cliente. Cada fórmula debe cumplir los criterios para garantizar su eficacia en la eliminación de suciedad, gérmenes y cualquier otra sustancia no deseada.

Para garantizar esos criterios de calidad, el laboratorio debe tener todos los instrumentos de medición que permitirán conocer si la sustancia cumple con los requisitos. Entre los instrumentos están: peachímetro, clorímetro, alcoholímetro y densímetro.

*“La integridad en nuestro enfoque hacia la calidad es inquebrantable. Si la fórmula indica que un producto contiene un 70% de alcohol, nos aseguramos de que este porcentaje se mida con precisión utilizando un alcoholímetro antes de ser envasado. Similarmemente, si se indica que un producto contiene un 5% de cloro, nos adherimos rigurosamente a este estándar, sin comprometer la calidad y la seguridad” (Deyra Escorcia, 09 de octubre 2023).*

*“Tengo que estar controlando que los productos vayan limpios y en buen estado, revisar el color, el olor, la densidad, también etiquetarlos con el código y fecha de elaboración y de vencimiento” (Ana Acuña, Regente Farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

El laboratorio tiene un importante compromiso con la calidad de sus productos, se destaca la necesidad de precisión, atención a los detalles y cumplimiento estricto de las especificaciones y normativas. Estos enfoques son fundamentales para garantizar la calidad, seguridad y consistencia en la oferta de productos.

El cumplimiento estricto de las especificaciones y normativas es una prioridad inquebrantable. El control de calidad, garantiza que cada producto no solo cumple con los estándares internos de la empresa, sino también con las regulaciones y normativas externas. Esto aporta beneficios tanto para la satisfacción del cliente, como para el mantenimiento de la integridad y la reputación del laboratorio en el mercado.

### **Criterios de calidad en la medición**

Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola (2018, pág. 161) comentan que la medición tiene como finalidad obtener información en tiempo real o pasado, sobre actividades, funcionamientos o desempeños. El qué medir queda determinado por el estándar establecido, de la misma manera, el cómo hacerlo y qué tipo de registro utilizar, está en función de lo pretende evaluar.

### **Ilustración 12. Estándares de calidad de los productos del laboratorio Químicos Diamante.**

<b>Característica física y organoléptica</b>	<b>Valor</b>
Color	Según aroma de fragancia
Olor	Canela / cicle / citrus / floral / lavanda / limón / aroma de bebe / fresa / Manzana
Densidad 20°C	0.950- 1.050
pH	6.0+/-1.5
Solubilidad	Soluble en agua
Apariencia	Líquido translucido de color según fragancia
Impureza	Libre de impurezas

**Fuente: Laboratorio Químicos Diamante 2023.**

*“Se hacen las mediciones en función volumétrica en Peachímetro o en el polímetro para observar que el producto no haya tenido ningún tipo de variación o que este no le afecte o no le haga daño al contacto con la piel, tanto como para los trabajadores como para los consumidores” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 13 de octubre 2023).*

A pesar de que en el laboratorio cada producto tiene un nivel de medición diferente, se establece el formato donde se especifican la cantidad que este debe cumplir. Este formato detallado y preciso se convierte en un marco de referencia esencial que asegura que cada producto, independientemente de sus características únicas, cumpla con los estándares de calidad predefinidos.

Al tener criterios claros y cuantificables, se simplifica el proceso de análisis, reduciendo la posibilidad de interpretaciones ambiguas y asegurando una ejecución más consistente de las tareas de control de calidad.

### **Criterios de calidad en la comparación de los productos**

Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola (2018, pág. 161) afirman que una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido. La intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención, es decir, detectar desempeños que no correspondan con lo planeado para en su caso intervenir.

Para el proceso de la comparación de los productos la regente debe de realizar este paso siempre que están produciendo

*“De cada lote producido nosotros sacamos una muestra, esto también nos sirve para ir comparando la calidad de los productos, todos tienen que tener la misma consistencia, las muestras deben coincidir entre cada lote” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 18 de octubre 2023).*

<b>Tabla 6. Comparación de producto desinfectante Lins.</b>		
<b>Criterio de calidad</b>	<b>Muestra actual</b>	<b>Muestra anterior</b>
<b>Color</b>	Morado oscuro	Morado oscuro
<b>Olor</b>	Fresco y suave	Característico
<b>Densidad</b>	0.950 – 1.050	0.950 – 1.050
<b>Solubilidad</b>	Soluble en agua	Soluble en agua
<b>Apariencia</b>	Líquido Traslúcido	Líquido característico
<b>Vida útil</b>	8 meses	10 meses

**Fuente:** Elaboración propia 2023.

En general, el proceso de comparación dentro del laboratorio se basa en contrastar los resultados de la producción anterior con los actuales. Para realizar esto, se revisan las fichas elaboradas para cada producto y tomando muestras representativas de ellos. Al llevar a cabo este proceso de manera adecuada, es posible detectar anomalías en la elaboración del producto y así lograr una producción con mayor calidad.

### **Criterios de calidad en la acción correctiva de los productos**

Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola (2018, pág. 161) afirman que una vez efectuadas las comparaciones es momento de tomar decisiones, los resultados permitirán determinar cuáles son las acciones que se debe tomar para corregir lo más pronto posible las desviaciones observadas.

Las acciones de corrección sobre la calidad del producto son controladas por la gerente, quien menciona: *“Cuando encontramos un fallo, nosotros al instante procedemos a realizar las respectivas correcciones, porque debemos cumplir siempre con la normativa de calidad y mantener la fidelidad de nuestros clientes”* (Deyra Escorcía, gerente propietaria, 09 de octubre, 2023).

La gerente asume la responsabilidad de las acciones de corrección en relación con la calidad del producto. La solución inmediata ante cualquier fallo está relacionada con su compromiso con las normativas de calidad y la satisfacción del cliente. El énfasis en cumplir con la

normativa de calidad y mantener la fidelidad de los clientes sugiere una orientación hacia la excelencia y la importancia de la calidad en la reputación del negocio.

La eficiencia en las correcciones del proceso productivo, según los operarios de producción, se ha visto mejorada gracias a las experiencias anteriores en situaciones problemáticas, por ejemplo: *"Se han perdido varios lotes de producto terminado porque no había suficientes envases disponibles y otro compañero desechó el producto sin saber lo que era"* (Ana Acuña, regente farmacéutica, 18 de octubre, 2023).

La mención de experiencias pasadas, como la pérdida de lotes debido a problemas logísticos, destaca la importancia de aprender de situaciones problemáticas. Este ejemplo resalta la necesidad de una gestión eficiente de recursos y una comunicación clara para evitar problemas similares en el futuro.

### **9.3.3. Los recursos humanos para la producción y comercialización**

#### **9.3.3.1. Proceso de reclutamiento de personal**

De acuerdo con Münch (2014, pág. 101) la integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización. El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo.

El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es una de las bases fundamentales que no se pueden pasar por alto, pues la calidad de cada uno de los productos fabricados en el laboratorio depende de gran manera a la experiencia que los colaboradores poseen.

*"Para nosotros es importante que una persona nueva que quiera trabajar en este laboratorio tenga espíritu positivo, además yo tomo muy en cuenta que a la persona se le vea interés por querer aprender más de lo que sabe y que se pueda desarrollar mejor en sus funciones, otra cosa que tomo en cuenta es el compañerismo, el respeto,*

*la responsabilidad porque han existido situaciones en las que se han puesto a discutir y se dicen de todo y eso yo no lo puedo permitir porque da una mala imagen de nosotros” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 09 de octubre, 2023).*

En el laboratorio Químicos Diamantes recurren a la contratación temporal cuando se realizan los proyectos que ejecutan con el MEFCA y otros proyectos estatales. También, las necesidades de personal suelen aparecer con la renuncia del algún trabajador, justo ahora no tienen a alguien que ocupe el puesto de Gerente Administrativo o contador.

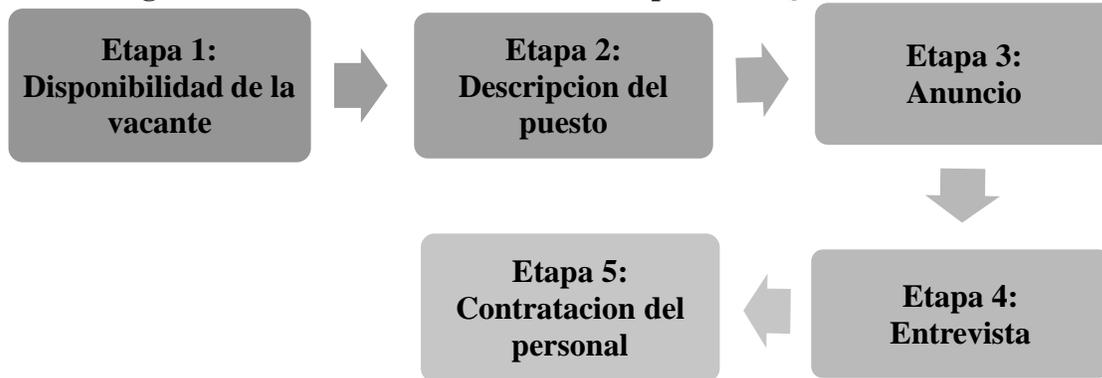
*“Estamos en una situación un poco compleja pues el contador del laboratorio por problemas delicados ha renunciado al puesto y solamente ha estado llegando a ayudarme hacer la planilla, no da tiempo de enseñarle a otra persona para que pueda sustituirlo” (Deyra Escorcía, gerente propietaria, 09 de octubre, 2023).*

Es crucial destacar que el contador actual del laboratorio no ha completado sus estudios, lo que implica que puede carecer de ciertas habilidades especializadas. Sin embargo, el laboratorio se presenta como una oportunidad valiosa para que estas personas puedan crecer y desarrollarse más en sus carreras a través de la adquisición de conocimientos adicionales.

En este contexto, es evidente que el laboratorio enfrenta un desafío al no contar con suficiente información para realizar contrataciones de profesionales altamente calificados. Se puede inferir que la falta de tiempo, posiblemente debido a la carga excesiva de trabajo del gerente, contribuye a esta problemática.

El procedimiento que sigue el laboratorio para reclutar personal son los siguientes:

**Figura 5. Proceso de reclutamiento del personal Químicos Diamante**



**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

### **Etapa 1. Disponibilidad de vacante**

La gerente realiza un análisis exhaustivo de las necesidades operativas y estratégicas, del laboratorio, la carga de trabajo de cada colaborador, la capacidad que tienen para así poder tomar la decisión de poder reclutar al personal con el que se desarrollen habilidades de innovación o bien para comprender si es posible habilitar un nuevo puesto de trabajo.

### **Etapa 2. Descripción del puesto**

Una vez que ha analizado la disponibilidad de un nuevo puesto de trabajo abierto realiza la descripción del mismo, en este describe las funciones que realizara en su puesto de trabajo, las responsabilidades que le otorga, según la gerente para dar a entender que es lo que se busca.

### **Etapa 3. Anuncio de la vacante**

Esta etapa no la realizan por medio de redes sociales ni divulgaciones mediante la radio, la gerente relata que se le ha hecho más fácil contratar personal mediante las recomendaciones de los mismos miembros del laboratorio por lo que actualmente no se han presentado problemas de mal comportamiento de estos trabajadores.

*“Se me es más fácil a la hora que necesito personal preguntarles a nuestros colaboradores si no tienen conocimiento de alguien que esté interesado y que cumpla*

*con nuestras expectativas pues siento que los muchachos son de confianza y no me van a recomendar a alguien que no tenga ningún tipo de experiencia, además ya he realizado contratación de personal que no está laborando actualmente pero que en su momento fueron muy buenos ejerciendo las labores” (Deyra Escorcía, Gerente propietaria, 09 de octubre,2023).*

#### **Etapa 4. Entrevista**

En este punto, se da un énfasis particular a evaluar el compromiso, la responsabilidad y el interés que los candidatos demuestran durante las entrevistas, según lo considerado crucial por la gerencia del laboratorio. Se busca rescatar de cada candidato la manera en que se desenvuelven y las habilidades que poseen, con el objetivo de determinar su idoneidad para integrarse al equipo del laboratorio.

El laboratorio cuenta con un formato de evaluación de los candidatos, con el fin de poder establecer expectativas claras, poder identificar fortalezas que puedan mejorar la eficiencia con el equipo de trabajo. De igual manera ayuda al laboratorio a relacionar la evaluación final con los objetivos del laboratorio y así poder contratar a la persona adecuada.

### Ilustración 13. Formato de evaluación de los candidatos.

<b>Fecha:</b>	<b>Recomendación:</b>  H: Contratar HC: Consideración NH: No Contratar
<b>Entrevistador (a):</b>	
<b>Entrevistado:</b>	
<b>Puesto al que se postuló:</b>	

#### A) Aspectos a evaluar

Sistema de calificación sugerido:

- 5: Excelente (supera ampliamente las expectativas)
- 4: Superior al promedio (supera las expectativas)
- 3: Promedio (cumple las expectativas)
- 2: Por debajo del promedio (en general, no cumple las expectativas)
- 1: Inaceptable (muy por debajo de las expectativas)

	Calificación (de 1 a 5)	Notas/Comentarios
Hoja de vida:		
Puntualidad:		
Presentación personal:		
Postura:		
Aptitudes para la comunicación:		
Iniciativa:		
Cumple los requisitos educativos:		
Lenguaje corporal:		
Entusiasmo:		
Evaluación general:		

**Fuente: Elaboración propia 2023.**

### **Etapas 5. Contratación del personal**

En la contratación del personal la gerente comenta que en esta etapa hay un punto muy importante, y es que ella solamente contrata personal para producción y su esposo es el que contrata al personal de comercialización, el proceso para ambas áreas son las mismas, sin embargo, a la hora de la contratación ella no toma decisiones en el área de comercialización.

El laboratorio no requiere tanto personal, pero el hecho de que la gerente tenga muchas funciones amerita tener que delegar responsabilidades, por lo tanto, al crecer el trabajo y a

las obligaciones legales de la empresa es necesario cubrir esta necesidad organizativa para el mejor funcionamiento operativo.

### **9.3.3.2. Procesos de incorporación de nuevos empleados**

De acuerdo con Münch (2014, pág. 101) cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto para posteriormente darle la bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto, es importante que estas etapas se cumplan al pie de la letra ya que esta es la que acogerá al nuevo empleado en la organización y que se le pueda proporcionar la información, herramientas y conocimientos necesarios para que se pueda adaptar fácilmente al entorno laboral para que pueda desempeñarse de la mejor manera posible.

*“Para el proceso de incorporación de nuevos empleados tenemos un manual de inducción que expone la historia del laboratorio, el reglamento, los derechos de los colaboradores, misión, visión, valores, horario de trabajo y fechas de pago. Con el fin de que conozcan y tengan siempre al alcance información de las normas y obligaciones dentro del laboratorio” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 9 de octubre 2023).*

El manual de inducción expone los siguientes aspectos a los nuevos empleados del laboratorio:

#### **Derechos de los colaboradores**

- A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- A contar con equipos de protección personal.
- A la integridad física y recreación.
- Participación en actividades de fechas especiales.
- A percibir puntualmente la remuneración en las fechas pactada.
- Derecho de información, consulta y participación en la empresa.
- A recibir un buen trato de parte del empleador y sus colaboradores.

- A recibir cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que la organización realice.
- Los demás se establecen reglamento de trabajo.

### **Reglamento**

- Realizar su trabajo en el modo y tiempo convenidos en el contrato.
- Cumplir con la jornada y horario de trabajo.
- Mantener una conducta respetuosa tanto con el empleador como con sus compañeros de trabajo y personas que directa o indirectamente se relacionen con Químicos Diamante-Productos Lins.
- Guardar sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación, a los que tenga acceso.
- Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que la organización realice.
- Cumplir con medidas de seguridad para mitigar riesgos y evitar accidentes laborales.
- No trabajar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, drogas o en otra condición inapropiada para su labor.
- No portar armas de cualquier tipo durante horas laborales, salvo aquellas que puedan usar en función de la ocupación que desempeña.
- Participar en actividades de mejora continua.

### **Beneficios**

- Permisos con anticipo y justificados
- Prestamos sobre el salario, sin intereses
- Descuentos en los productos oferta de Estabilidad laboral
- Festejos especiales

### **Horarios y días de pagos**

- Horario de Lunes a viernes 8:00 am a 5:30 pm
- Hora de almuerzo: 12:00 pm-1:00 pm
- Sábados 7:00 am a 12:30 pm

- Días de pago: 15 y 30 de cada mes

La incorporación se basa en adaptar al nuevo empleado en el puesto donde va a operar para que conozca sus funciones, en el laboratorio brindan las capacitaciones corporativas de la mano con el MEFCA donde incluyen al personal de todas las áreas, con el fin de que manejen la información del producto e incluirlos en los cambios posibles que se vayan hacer, también se toman en cuenta las ideas nuevas que sugiere cada uno.

*“Un aspecto que favorece bastante son las capacitaciones, cuando ingresé a trabajar tuve que aprender todo el manejo y proceso, me han ayudado bastante en el proceso de adaptarme” (Bryan Acuña, responsable de bodega, 23 de octubre 2023).*

El enfoque en la integración y bienestar de los empleados es positivo. La descripción del proceso de incorporación de nuevos empleados y el manual de inducción proporciona una visión clara y completa de cómo la empresa aborda la integración y formación de su personal. El manual aborda aspectos esenciales como la historia de la empresa, reglamento, derechos y beneficios de los colaboradores, horarios y fechas de pago. Esto proporciona a los nuevos empleados una comprensión completa de la cultura y las expectativas de la organización.

### **9.3.3.3. Salarios y beneficios**

Para Maldonado Juárez (2021, pág. 3) una de las técnicas para que el personal de una organización se sienta a gusto es la de demostrar apreciación a los empleados de maneras tangibles y de forma regular.

*“Todos nuestros trabajadores tienen sus prestaciones, se le está pagando el seguro, los colaboradores del área de ventas tienen un salario diferente al del resto, los demás tienen su salario básico. También nuestro equipo de trabajo se lleva a un precio especial los productos, les damos bonificaciones que se rotan cada mes” (Deyra Escorcía, Gerente Propietario, 9 de octubre 2023).*

En esta empresa, los beneficios que obtienen los trabajadores del área de producción, son satisfactorios para ellos lo cual debería de motivar a los colaboradores de la empresa.

*“Siempre recibimos incentivos en los días festivos personalmente el día de las madres siempre me dan un regalo y para fin de año se nos entrega una canasta básica a cada uno de mis compañeros de trabajo” (Ana Acuña, regente farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

El salario de los operarios del área de producción mensualmente es de C\$ 7,500.00 el cual es entregado en quincenas de C\$ 3,750.00 a este se le suman las horas extras, si las tienen, y se les hace la deducción del INSS del 7%.

La empresa proporciona beneficios como seguro, salarios diferenciales para el equipo de ventas, salarios básicos para otros empleados, descuentos en productos, bonificaciones rotativas y regalos en días festivos. Estos beneficios son positivos y pueden contribuir a la satisfacción y motivación de los trabajadores. Además, fortalece el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa al demostrar un compromiso con el bienestar de los trabajadores.

### Ilustración 14. Formato de nómina del laboratorio




**Químicos diamante productos- Lins**

**NÓMINA CORRESPONDIENTE A SEGUNDA QUINCENA DE SEPTIEMBRE 2023**

INSS	Nombre y apellidos	Cargo	Días lab	Salario x día	Salario básico	Total	Bonos	Horas extras		Otros	Total devengado	INSS 7%	Otros deduc	Total deduc	Neto a pagar	Firma
								Cant.	Mont.							
2960898-3	TAJANEDA RODRIGUEZ MARIANA A	CAIFRA	15	336.67	5,050.00	4,750.00				-	4,750.00	332.50	332.50		4,418	
1895152-7	ACUÑA FLORES ANA YESSLI	LABORANTE	15	316.67	4,750.00	4,750.00				-	4,750.00	332.50	332.50		4,418	
3718667-1	ACUÑA FLORES KEM Y JENIFER	OPERARIO	15	250.00	7,500.00	8,750.00				-	8,750.00	332.50	332.50		8,418	
1852077-5	ACUÑA BLOJAJE YAN JOSUE	DESP. BOYFGA	15	283.33	4,250.00	4,750.00	500			-	4,750.00	332.50	332.50		4,418	
1642235-1	DAVILA MONTENEGRO FABIO JOSMANO	VENDEDOR	15	250.00	7,500.00	8,750.00				-	8,750.00	332.50	332.50		8,418	
<b>TOTALES</b>					<b>50,000.00</b>		<b>500</b>				<b>24,750.00</b>	<b>1,522.50</b>	<b>1,522.50</b>		<b>20,228</b>	

Fuente: Laboratorio Químicos Diamante 2023.

#### 9.3.3.4. Capacitación

Según Chiavenato (2008, pág. 370) la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

*“Ahorita estamos manteniendo capacitaciones casi cada mes, porque nosotros trabajamos con el MEFCA y ellos proporcionan capacitaciones a los trabajadores. Se dan capacitaciones de mitigación de riesgo, marketing digital, carácter y disciplina, y otras. Estas capacitaciones son necesarias para que el personal conozca las acciones en todos los aspectos del proceso de producción y ventas (Deyra Escorcía Gerente Propietaria, 9 de octubre 2023).*

La frecuencia mensual de las capacitaciones muestra un compromiso continuo con el desarrollo del personal por parte del laboratorio. Esta práctica es beneficiosa para mantener actualizado al equipo en diversas áreas, como mitigación de riesgos, marketing digital y habilidades blandas.

La capacitación del personal en el laboratorio de productos ha tenido un buen impacto en términos de mejora de la calidad del trabajo, seguridad en el laboratorio, eficiencia, desarrollo profesional, fomento de la comunicación y el trabajo en equipo. Sin embargo, todavía se encuentran deficiencias en el trabajo por parte de los trabajadores.

*“Los trabajadores a veces dejan producto sin terminar y estos no avisan; en ocasiones se ha empacado producto que no lleva preservante, lo que ha llevado a que ese producto se dañe en la tienda” (Ana Acuña, Regente Farmacéutica, 18 de octubre 2023).*

Aunque se menciona la capacitación del MEFCA, es importante asegurarse de que el contenido de las capacitaciones se adapte específicamente a las necesidades del laboratorio.

El no abordar capacitaciones para resolver desafíos específicos que enfrenta el personal genera deficiencia en la producción y envasado de productos.

Para tener una eficiencia en el trabajo de producción, es crucial mantener una evaluación continua del programa, ofrecer capacitación por parte del laboratorio y no solo del MEFCA cuando sea necesario para disminuir las pérdidas, mejorar la comunicación y asegurar que el trabajo de los operarios sea ejecutado correctamente. La capacitación continua es esencial, pero también se debe prestar atención a la evaluación y ajuste constante del programa para abordar áreas específicas de mejora.

#### **9.3.3.5. Evaluación del desempeño**

Chiavenato (2008, pág. 245) considera que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

En el laboratorio los operarios son evaluados por sus superiores de acuerdo con los resultados que se obtienen bajo el nivel de producción que se demanda, el tiempo de entrega y la calidad que se obtiene del producto.

*“Se evalúa el desempeño del personal en base a las funciones de cada uno, entonces se realizan cada cierto tiempo para saber cómo están trabajando y si se encuentran en desorganización poder organizarlos e integrarlos al proceso del día a día” (Deyra Escorcía, Gerente Propietaria, 09 de octubre 2023).*



**Tabla 7. Guía de evaluación de desempeño para laboratorio Químicos Diamante**

		<b>LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
NOMBRE DEL EMPLEADO		DEPARTAMENTO			
INSS		NOMBRE DEL REVISOR			
CARGO DESEMPEÑADO		CARGO DEL REVISOR			
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		FECHA DE HOY			
CARACTERÍSTICAS					
CALIDAD	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	BIEN	EXCELENTE	
Cumple con los estándares de calidad establecidos.					
Minimiza errores en la producción.					
Realiza inspecciones de calidad de manera regular.					
Cumple con los objetivos de producción establecidos.					
Minimiza tiempos de inactividad.					
Se mantiene actualizado sobre nuevas técnicas y procedimientos.					
Cumple con los protocolos de seguridad establecidos.					
Informa y aborda de inmediato cualquier riesgo de seguridad.					
Utiliza equipos de protección personal de manera adecuada.					
Se adapta fácilmente a cambios en el proceso o en las asignaciones de trabajo.					
Aprende rápidamente nuevas técnicas o procedimientos.					
Muestra integridad y honestidad en todas las actividades laborales.					
Respeto la confidencialidad de la información de la empresa.					
COMENTARIOS Y APROBACIÓN					
COMENTARIOS					
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL REVISOR			

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

Los resultados del trabajo de los operarios han llevado a que la dirección opine que se está trabajando de manera correcta. Esta conclusión es establecida por criterio propio, ya que, no se cuenta con una herramienta formal para evaluar el desempeño de los trabajadores periódicamente.

El proceso de evaluación del personal es una herramienta valiosa para el desarrollo y la mejora del equipo. A través de las evaluaciones se proporciona retroalimentación constructiva, se establecen metas claras, y se identifican necesidades de capacitación. A pesar de ello, se hace la evaluación de manera empírica y no se cuenta con un plan de evaluación de desempeño para conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores.

#### **9.3.3.6. Motivación del personal.**

Luna González (2014, pág. 120) enfatiza que es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevara a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

*“Tratamos de que todos los colaboradores estén involucrados en las capacitaciones, motivarlos a que tengan un interés por crecer profesionalmente porque en esas capacitaciones se enseña de todo. También para mantenerlos motivados, les entregamos bonificaciones por el desempeño a uno de ellos por mes” (Deyra Escorcía, Gerente propietaria, 9 de octubre 2023).*

Es evidente que los líderes siempre tratan que su personal tenga un excelente ambiente de trabajo por medio de los incentivos que les aportan. La motivación en el laboratorio es

fundamental para la eficacia del trabajo y los operarios opinan que la motivación existente entre los colaboradores es muy buena. Según ellos, se hacen celebración de sus cumpleaños, les proporcionan canastas básicas de fin de año y la celebración del día del trabajador. Mantener a los trabajadores motivados aumenta la productividad del laboratorio de manera efectiva.

*“En mi experiencia trabajando en el laboratorio, puedo decir que el ambiente de trabajo es realmente positivo. Los líderes siempre están buscando maneras de mantenernos motivados, y eso se nota en las pequeñas pero significativas cosas que hacen. Por ejemplo, celebramos los cumpleaños de cada uno, lo cual no solo es divertido, sino que también crea un sentido de comunidad” (Kevin Acuña, operario, 23 de octubre 2023).*

*“Al final del año, recibimos canastas básicas que son de gran ayuda y se siente como un gesto genuino de agradecimiento. Saber que somos apreciados y que nuestros esfuerzos no pasan desapercibidos realmente motiva a dar lo mejor de mí en el trabajo diario” (Bryan Acuña, responsable de bodega, 23 de octubre 2023).*

La iniciativa de involucrar a todos los colaboradores en capacitaciones y motivarlos para que crezcan profesionalmente es fundamental. Proporcionar oportunidades de aprendizaje demuestra un compromiso con el desarrollo de las habilidades del personal. La entrega de bonificaciones por desempeño es una estrategia efectiva para reconocer y recompensar el esfuerzo individual, y tiene un impacto positivo en la moral y la motivación de los empleados.

#### **9.4. Estrategias de comercialización de la empresa Químicos Diamante.**

##### **9.4.1. Canales de distribución y puntos de ventas.**

El laboratorio Químicos Diamante, actualmente distribuye sus productos por medio de venta directa con el consumidor final y venta por medio de intermediarios detallista que revenden sus productos al cliente final. También, cuenta con dos puntos de venta en la ciudad de Estelí y uno en la ciudad de Matagalpa.

### **Venta directa**

Desde la perspectiva de Martínez Candil (2016, pág. 77) la venta directa es la que se produce en contacto con el cliente mediante demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. La venta directa se produce, cara a cara, normalmente en los domicilios del cliente u otros lugares fuera de locales minoristas permanentes. Estos vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos.

*“Nosotros trabajamos con 3 tipos de distribución, una de ellas es ejecutada por nuestros vendedores de ruta, que atienden pedidos locales y pedidos en la zona norte de Nicaragua. Estos vendedores están pendientes de llamadas telefónicas y hacen visitas a nuestros clientes para facilitar que el cliente obtenga su pedido desde donde esté” (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre 2023).*

### **Intermediarios**

De acuerdo con Martínez Candil (2016, pág. 77) los intermediarios son personas físicas o jurídicas que realizan tareas de distribución. Se sitúan entre el producto y el consumidor final.

*“Otro medio de distribución son nuestros clientes mayoristas que son los supermercados, pulperías, tiendas de repuestos, ferreterías y autolavados, ellos nos compran para revender” (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre 2023).*

En el laboratorio los intermediarios son los supermercados, auto lavado y las distribuidoras que están en contacto con un nicho de mercado que el laboratorio directamente no lo está, sin embargo, siempre busca satisfacer sus necesidades en calidad, precio y presentación.

### **Puntos de Venta**

*“El cliente nos visita a nuestras tiendas, están en un punto estratégico para nosotros o como lo conocemos en el mercado como una plaza, un punto de venta estratégico accesible para la población en general, a la cual va destinada nuestros productos” (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre 2023).*

Los puntos de venta con los que cuenta el laboratorio Químicos Diamante son zonas estratégicas y favorables, pues se encuentran en lugares transitados de la ciudad y existen empresas cercanas que pueden adquirir el producto de su preferencia con facilidad, de igual manera estos puntos de venta generan más reconocimiento de la marca por lo que los clientes que llegan interactúan con los vendedores y pueden realizar opiniones, reclamos y brindarles la información que ellos necesitan.

*“La ventaja de tener nuestros puntos de venta es que nosotros tenemos el control del comportamiento de nuestros clientes y el precio es más accesible si lo vendemos directamente” (Deyra Escorcia, Gerente Propietaria, 09 octubre 2023).*

Los siguientes datos de ventas del año 2022 – 2023, pertenecen a las 2 tiendas ubicadas en la ciudad de Estelí:

<b>Tabla 8. Volumen de ventas en el año 2022 (C\$)</b>		
<b>MESES</b>	<b>Tienda # 1</b>	<b>Tienda # 2</b>
Enero	910,250	830,749
Febrero	930,210	899,847
Marzo	938,648	764,859
Abril	990,899	990,766
Mayo	1,000,100	985,940
Junio	965,932	844,033
Julio	1,000,200	738,939
Agosto	999,876	700,790
Septiembre	900,000	700,700
Octubre	923,000	670,890
Noviembre	998,350	670,800
Diciembre	1,000,200	960,890
<b>Total Ventas</b>	<b>11,557,665</b>	<b>9,759,203</b>

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

En el transcurso del año 2022, ambas tiendas experimentaron una tendencia general al alza en las ventas mensuales, destacándose diciembre como el mes más exitoso para ambas, seguido por abril y mayo. aunque septiembre y octubre fueron los meses de menor

rendimiento, la Tienda #1 demostró consistentemente cifras superiores en comparación con la Tienda #2. A pesar de las fluctuaciones, ambas tiendas mantuvieron un crecimiento constante, y la Tienda #2 mostró resistencia al mantener un rendimiento constante.

La identificación de factores impulsores detrás de estos patrones podría guiar estrategias específicas para fortalecer el desempeño en los meses más débiles y capitalizar aún más los meses destacados.

<b>Tabla 9. Volumen de ventas en el año 2023 (C\$)</b>		
<b>MESES</b>	<b>Tienda # 1</b>	<b>Tienda # 2</b>
Enero	1,000,000	839,830
Febrero	950,000	836,920
Marzo	980,000	735,920
Abril	1,200,000	625,929
Mayo	897,000	850,780
Junio	983,000	973,930
Julio	923,000	973,930
Agosto	1,223,000	890,560
Septiembre	1,344,000	847,990
Octubre	1,450,100	729,920
Noviembre		
Diciembre		
<b>Total Ventas</b>	<b>10,950,100</b>	<b>8,305,709</b>

**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

Durante el año 2023, se observa un patrón de ventas en las dos tiendas de productos de limpieza. La Tienda #1 lidera consistentemente en ventas, con notables aumentos en enero, abril y agosto. Por otro lado, la Tienda #2 experimenta fluctuaciones, mostrando una recuperación en mayo después de meses de disminución. A nivel general, el total de ventas para el año asciende a 10,950,100, indicando un rendimiento sólido. Sería beneficioso examinar las razones detrás de las variaciones en las ventas de la Tienda #2, especialmente en marzo y mayo, y considerar compartir prácticas exitosas entre ambas tiendas para mejorar el rendimiento de la tienda.

#### **9.4.2. Plan de comercialización**

El laboratorio Químicos Diamante cuenta con un equipo de ventas compuesto por distribuidores autorizados que se encargan de llevar los productos a diferentes áreas principalmente de la zona norte del país. La planificación de la comercialización de los productos, se basa en la información que el encargado recibe de los distribuidores.

*"La planificación de nuestra estrategia de comercialización se basa en la valiosa información proporcionada por nuestros distribuidores. Esta retroalimentación nos permite desarrollar estrategias de venta específicas para cada mercado, ya que reconocemos que en diferentes áreas de la zona norte de Nicaragua existen diversas culturas que influyen en el consumo de nuestros productos. Esta adaptación es esencial para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes de manera efectiva en cada región" (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre 2023).*

La información que se recibe en el laboratorio es de vital importancia para comprender las necesidades del mercado pues permite ajustar las estrategias de venta de manera precisa. Esta información les permite implementar estrategias de comercialización de manera efectiva, asegurando un desarrollo óptimo para cada uno de los mercados a los que se dirigen, con el objetivo de obtener resultados positivos.

#### **9.4.3. Metas de ventas**

Kotler (2001, pág. 14) sugiere que la mayor parte de los negocios persigue una mezcla de objetivos que comprende rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y otros. La unidad de negocios debe ordenar sus objetivos en forma jerárquica. Los objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible. Deben ser realistas y consistentes.

“Nuestro equipo de ventas examina las cifras de ventas anteriores, para establecer las metas de ventas próximas. Se identifican tendencias y comportamientos del consumidor que han caracterizado el rendimiento pasado” (Fernando Dávila, responsable de Ventas, 09 de octubre 2023).

<b>Tabla 10. Metas de venta.</b>			
<b>Zona</b>	<b>Meta de venta mensual C\$</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Límite para alcanzar la meta</b>
Estelí	650,000	25%	1 mes
Jinotega	95,000	10%	1 mes
Matagalpa	130,000	10%	1 mes
Nueva Segovia	180,000	10%	1 mes
Somoto	50,000	5%	1 mes
Costa Caribe Norte	225,000	20%	1 mes

**Fuente:** Elaboración propia 2023.

La tabla N°10 expone la formulación de metas de ventas del área de comercialización del laboratorio. La zona resume la ruta de comercialización en los distintos departamentos de la zona norte de Nicaragua, cada una tiene una meta de acuerdo al volumen de venta que se obtiene comúnmente de ese lugar; la meta de venta mensual está expresada en córdobas y describe las metas de ventas anteriores para implementar un porcentaje de crecimiento para cumplir una meta en el periodo de un mes.

El Laboratorio Químicos Diamante ha adoptado una estrategia basada en el análisis del rendimiento pasado de la empresa como parte integral de su proceso de toma de decisiones y planificación de ventas. Este enfoque ayuda a comprender las dinámicas del mercado, los patrones de consumo y los factores que han influido en el desempeño histórico de las ventas.

#### **9.4.4. Caracterización de los clientes**

Pérez Aguilera (2017, pág. 169) recalca que el seguimiento comercial es indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores. Se examinan las distintas formas de establecer una relación comercial con los clientes, atendiendo al proceso de comunicación comercial, a la entrevista, a las fases de la venta y al seguimiento para la fidelización del cliente

*“Para caracterizar a nuestros clientes, primero nos enfocamos en la segmentación del mercado, para orientarnos a un público que nos puede comprar como, propietarios de auto lavados, fábricas de tabaco, supermercados, pulperías, propietarios de tiendas y clientes directos como las amas de casa” (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre, 2023).*

A pesar de realizar un análisis detallado, el laboratorio podría considerar la inclusión de nuevas variables relevantes para comprender las preferencias y necesidades específicas de sus clientes. Además, es importante que dediquen recursos adecuados para la recopilación, actualización y análisis de datos sobre sus clientes, de manera que puedan adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. Un enfoque más sólido y exhaustivo en la caracterización de los clientes brindaría al laboratorio una base aún más sólida para el desarrollo de estrategias efectivas y la creación de productos innovadores en el mercado.

Para profundizar en el funcionamiento de las estrategias de comercialización que implementa el laboratorio Químicos Diamante se realizaron entrevistas a sus principales clientes:

##### **9.4.4.1. Relación con la empresa**

Los clientes mayoristas, mencionan que su fidelidad con el laboratorio comenzó con la visita de los vendedores de ruta. Uno de ellos se acercó a su negocio y empezó a hablarles de los

beneficios, calidad, precio y accesibilidad del producto. Facilitando un número de teléfono por medio del cual podrían hacer sus pedidos.

*“De los productos Lins no solo obtengo productos para revender en mi negocio, también puedo adquirir productos para limpiar el establecimiento y algunos cosméticos de uso personal” (Yanicda Castro, Cliente Mayorista, 23 de octubre, 2023).*

De igual manera, mencionan que obtienen beneficios siendo clientes mayoristas como, descuentos y precios especiales. Desarrollar relaciones sólidas con los clientes mayoristas, ha brindado una serie de beneficios estratégicos al laboratorio, garantizando la fidelización con sus clientes.

*“Me dan descuento cada vez que compro y los precios con los que adquiero el producto son mejor que los demás, ya que, con ellos realizo la compra directamente” (Yanicda Castro, Cliente Mayorista, 23 de octubre, 2023).*

La construcción de relaciones sólidas con los clientes mayoristas es una estrategia positiva para garantizar la fidelización a largo plazo. El testimonio positivo de los clientes refuerza la percepción positiva de la marca e influye en la confianza de otros posibles clientes mayoristas.

#### **9.4.4.2. Satisfacción del cliente**

El laboratorio ha establecido una relación excepcionalmente positiva con sus clientes, quienes han expresado de manera contundente su satisfacción al adquirir los productos. Los clientes elogian el trato recibido, destacando la atención personalizada, comprensión de sus necesidades y la prontitud con la que se resuelven cualquier inconveniente que pueda surgir.

*“La calidad de los productos del Laboratorio Químicos Diamante es realmente impresionante. La variedad de aromas es algo que aprecio mucho; algunos son*

*simplemente excepcionales, mientras que otros son buenos, pero eso es totalmente comprensible” (Nubia Herrera, Cliente Mayorista, 21 de octubre 2023).*

Esta dedicación y respuesta diligente demuestran el compromiso del laboratorio en brindar un servicio sobresaliente, lo que fortalece aún más la confianza y fidelidad de los clientes en el laboratorio. Los clientes afirman que el servicio es muy bueno en relación a la disponibilidad de productos y la disposición de los vendedores a resolver eficientemente cuando no tienen productos disponibles.

*“Lo que realmente destaca para mí es el servicio al cliente. Cada vez que me dicen que un producto no está disponible, siempre encuentran una solución para resolverlo. La consistencia en este aspecto ha sido muy buena; nunca me han dejado sin una solución, y eso, sin duda, ha generado una confianza sólida en su marca” (Nubia Herrera, Cliente Mayorista, 21 de octubre 2023).*

En relación con la calidad del producto y el servicio, los clientes han valorado que la calidad, presentación y precio del producto es excelente. Esto indica una estrategia de comercialización sólida y exitosa centrada en la excelencia del producto y la satisfacción del cliente.

*“La atención que he recibido del laboratorio ha sido buena, sin problemas. Prefiero un producto específico, el de lavanda, por su aroma más intenso en comparación con otros de la marca. Sugiero que algunos productos, como el de canela, sean más concentrados para un mayor rendimiento” (Haydee Pérez, Cliente Mayorista, 20 de octubre 2023).*

La apreciación de los clientes hacia los productos se extiende al hecho de que son fabricados localmente. Este aspecto adquiere una importancia significativa para ellos, ya que existe una preferencia por apoyar productos que tienen su origen en nuestro país.

La conexión con la producción local no solo refleja un sentido de identidad y orgullo, sino que también se percibe como una contribución al desarrollo económico y la sostenibilidad de

la comunidad. Este factor, sumado a la calidad de los productos, fortalece la preferencia de los clientes por los artículos fabricados en el laboratorio.

*“Aunque reconozco que algunos productos podrían compararse con opciones de otros lugares, en general, no considero que sea malo, especialmente considerando que son fabricados localmente” (Haydee Pérez, Cliente Mayorista, 20 de octubre 2023).*

#### **9.4.5. Estrategias de promoción y publicidad**

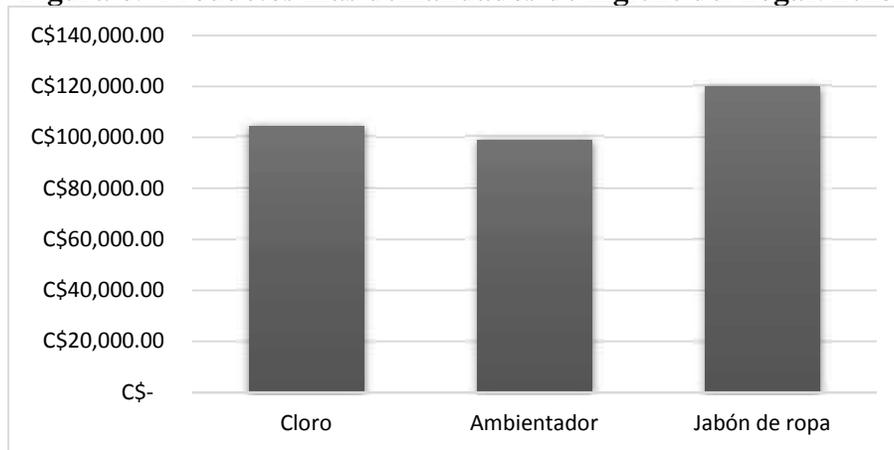
La empresa cuenta con unas estrategias enfocadas en satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello, recopilan información de parte de sus vendedores en tienda y distribuidores, con el fin de identificar qué productos son los más solicitados. Esto facilita al área de producción, para elaborar los productos de acuerdo a la demanda del mercado.

*"En cada temporada, implementamos diversas promociones que abarcan ocasiones especiales como el Día del Padre, el Día de la Madre, las Fiestas Patrias, el aniversario de la empresa y el cierre del año. Estas iniciativas son parte integral de nuestras estrategias de mercadotecnia, las cuales se enfocan en posicionar nuestros productos de manera efectiva en el mercado" (Fernando Dávila, responsable de ventas, 09 de octubre 2023).*

Las estrategias de promoción y publicidad del laboratorio están diseñadas para responder directamente a las necesidades y preferencias de los clientes. Se basan en una recopilación continua de información para adaptarse de manera efectiva a las demandas del mercado y brindar soluciones que satisfagan a sus clientes, ya sean individuales o mayoristas.

Un aspecto muy importante en sus estrategias, es que seleccionan los productos más demandados para crear promociones y rifas conjuntas con los productos menos conocidos. De esta manera, el laboratorio atrae a sus clientes y los invita a conocer más a fondo su variedad de productos. Entre los productos más demandados están:

**Figura 6. Productos más demandados de higiene del hogar. 2023**

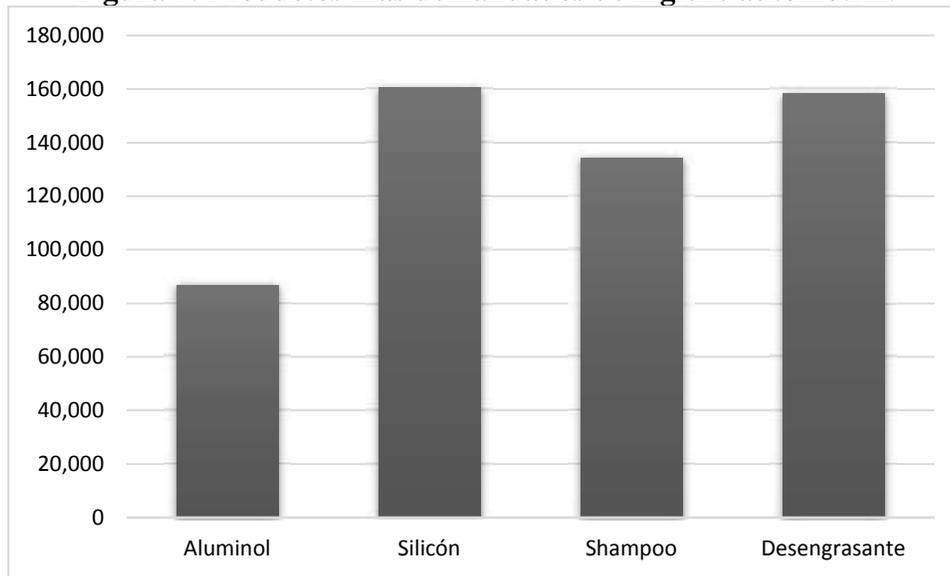


**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

La figura N° 6 refleja los productos más demandados en la categoría hogar, siendo el cloro, el ambientador y el jabón de ropa. Estos resultados son analizados durante la venta de los últimos seis meses. La inclusión del jabón de ropa en esta lista subraya la importancia constante que los consumidores asignan al cuidado de la ropa. La constante demanda de cloro sugiere su posición como un elemento esencial para la higiene del hogar, mientras que la popularidad del ambientador refleja un interés marcado en mantener entornos frescos y agradables.

Para la empresa, estos datos ofrecen oportunidades estratégicas, desde una gestión más eficiente de inventarios hasta la posibilidad de diseñar campañas promocionales enfocadas en estos productos líderes, contribuyendo así al éxito continuo en el mercado.

**Figura 7. Productos más demandados de higiene automotriz.**



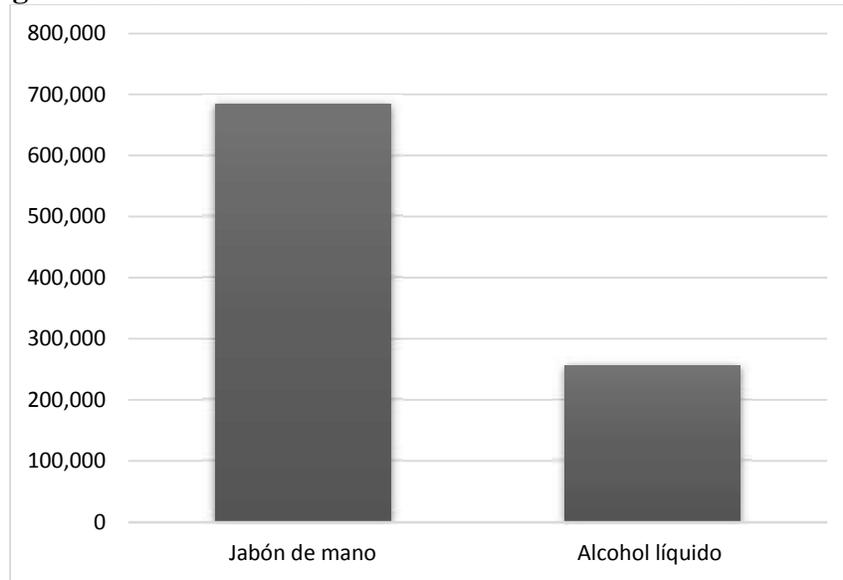
**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

La figura N° 7 sugiere que los productos más demandados en la categoría de higiene automotriz son el aluminol, el silicón, el shampoo para autos y el desengrasante. De igual manera, representan la demanda de los últimos seis meses. Esta información proporciona una perspectiva valiosa sobre las preferencias de los consumidores en el segmento de cuidado automotriz.

El silicón, con sus propiedades versátiles, es un componente clave en la preservación y mantenimiento de diversas partes del automóvil. El shampoo para autos revela la importancia que los consumidores asignan a la limpieza y el mantenimiento estético de sus vehículos, mientras que el desengrasante destaca la necesidad de soluciones efectivas para eliminar residuos y grasa en componentes automotrices. La popularidad del aluminol sugiere una alta demanda para productos destinados al embellecimiento y protección de superficies metálicas en vehículos.

Para la empresa, comprender estos productos líderes en la categoría de higiene automotriz permite una planificación estratégica más efectiva, desde la gestión de inventarios hasta el diseño de campañas de marketing específicas, asegurando así que se satisfagan las demandas cambiantes del mercado.

**Figura 8. Productos más demandados de la división de cosméticos.**



**Fuente:** *Elaboración propia 2023.*

La figura N°8 tiene información sobre las preferencias de los consumidores en la división de cosméticos durante los últimos seis meses, destacando el alcohol líquido y el jabón de mano como los productos más demandados. La destacada presencia del jabón de mano subraya la relevancia continua de los consumidores en la limpieza y el cuidado de sus manos. La prominencia del alcohol líquido refleja la creciente conciencia sobre la importancia de la desinfección personal y de superficies, especialmente en contextos sanitarios.

Este análisis implica que la empresa utiliza estas tendencias para desarrollar estrategias centradas en la promoción de la higiene personal, considerando el desarrollo de productos relacionados y garantizando una gestión eficiente de inventarios para satisfacer la constante demanda de estos productos esenciales.

## 9.5. Propuesta de estrategia administrativa para la mejora de la eficiencia y eficacia en la producción para la comercialización de la empresa Químicos Diamante

Para elaborar la propuesta de estrategia, inicialmente se realizó un análisis PESTEL de la Empresa Químicos Diamante para analizar el entorno externo, abordando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales, y que están enfocados en la producción y comercialización.

De esta manera se identifican elementos de Oportunidades y Amenazas al sector y que luego se incluyen en el análisis FODA.

### Análisis PESTEL sobre la producción y comercialización de la Empresa Químicos Diamante.

Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad económica.</li> <li>Participaciones en ferias EXPOPYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo económico como el crecimiento del ingreso de la población.</li> <li>Fluctuaciones de precio de la materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios y preferencias de estilo de vida de las personas.</li> <li>Disponibilidad de profesionales.</li> </ul>
Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas y formatos eficientes para el proceso de producción y comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de normativas ambientales e higiene para la sostenibilidad del medio ambiente.</li> <li>Cambio climático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulación de las sustancias químicas establecidas por el gobierno.</li> <li>Permisos, autorizaciones y otros requisitos.</li> </ul>

## Detalle del análisis PESTEL sobre la producción y comercialización de la Empresa Químicos Diamante.

	Factor	Descripción	CP	MP	LP	Impacto	FODA
<b>POLITICO</b>	Estabilidad económica	El crecimiento sólido del estado indica estabilidad económica para la actividad de comercio.	X			<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
	Exposiciones de pequeñas empresas	Las EXPOPYMES favorecen en el reconocimiento de pequeñas empresas nacionales.	X			<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>ECONOMICO</b>	Ciclo económico como el crecimiento del ingreso de la población.	El crecimiento de la demanda debido al aumento del ingreso económico.	X			<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
	Variaciones en los costos de la materia prima.	Las variaciones de precio aumentan la fluctuación de los costos de producción.		X		<b>NEGATIVO</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>SOCIAL</b>	Cambios y estilo de vida	Los consumidores cambian su forma de vivir el día a día, las tendencias apuntan a que las personas se enfocan en su salud e higiene.		X		<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
	Disponibilidad de profesionales.	El aumento de nuevos egresados en carreras afines a la administración, brinda una oportunidad para reclutar personal calificado.		X		<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>TECNOLÓGICO</b>	Sistemas y formatos eficientes para el proceso de producción y comercialización	El surgimiento de nuevos programas que permitan manejar la información de una manera automatizada, favorecerá en el manejo de datos del laboratorio.	X			<b>POSITIVO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>ECOLÓGICO</b>	Cambio climático	Las temporadas de invierno y las lluvias torrenciales, afectan en la comercialización y disminuye el volumen de ventas.		X		<b>NEGATIVO</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>LEGAL</b>	Regulación de sustancias químicas	La actualización de normativas en este rubro se actualiza cada dos años.			X	<b>NEGATIVO</b>	<b>AMENAZA</b>
	Permisos, autorizaciones y otros requisitos.	La modificación de los requisitos afectaría a la adaptación para continuar trabajando en el sector.			X	<b>NEGATIVO</b>	<b>AMENAZA</b>

Para completar el análisis y proponer las estrategias se completa el análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la producción y comercialización de la Empresa Químicos El Diamante.

### **Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)**

<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en la línea de productos.</li> <li>2. Precios accesibles</li> <li>3. Fidelización de los clientes</li> <li>4. Asesorías de instituciones del estado.</li> <li>5. Certificaciones y licencia autorizada por el MINSA.</li> <li>6. Red establecida de distribuidores y puntos de venta</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación deficiente.</li> <li>2. Falta de iniciativa para ejercer funciones entre los trabajadores.</li> <li>3. Desacuerdos en la distribución de trabajo.</li> <li>4. Capacidad de almacenamiento limitada</li> <li>5. Falta de aplicación del proceso administrativo</li> <li>6. Centralización de funciones en un solo trabajador.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad económica.</li> <li>2. Exposiciones de pequeñas y medianas empresas.</li> <li>3. Crecimiento del ingreso de la población.</li> <li>4. Tendencias de la población enfocadas en la salud e higiene.</li> <li>5. Disponibilidad de profesionales administrativos.</li> <li>6. Nuevos programas de manejo de información.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variaciones de precio de la materia prima.</li> <li>2. Cambio climático.</li> <li>3. Cambio en la normativa de uso de sustancias químicas.</li> <li>4. Modificación de permisos, autorizaciones y otros requisitos.</li> </ol>

#### **9.5.1. Propuesta de estrategias para la mejora de la producción y comercialización en el laboratorio químicos diamante**

En base al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) sobre la producción y comercialización, se realizan las propuestas de mejora en la que se incluyen 3 líneas estratégicas:

### **Estrategia 1. Software de manejo y control de inventario.**

**Objetivo:** Implementar un sistema eficiente de manejo y control de inventario.

**Actividades:**

1. Diseño de software que pueda almacenar información clave de productos, cantidad en stock, fechas de fabricación y caducidad, entre otros.
2. Asignación de una persona responsable del manejo de inventario.
3. Ejecución de revisiones periódicas para verificar físicamente las existencias en comparación con los registros.

### **Estrategia 2. Proceso administrativo**

**Objetivo:** Establecer procedimientos óptimos de producción y comercialización de productos de limpieza.

**Actividades:**

1. Definición de metas y objetivos claros para la producción y comercialización, considerando aspectos como volúmenes de producción, participación en el mercado y rentabilidad.
2. Diseño de un manual de funciones y procesos que refleje el reglamento y responsabilidades de cada área, como producción, marketing, ventas y logística.
3. Revisión continua del rendimiento del proceso de producción, para garantizar la consistencia y la seguridad de los productos.
4. Ejecución de investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los clientes.

## **10. CONCLUSIONES**

Al finalizar esta investigación se concluye que, el laboratorio Químicos Diamante ha experimentado un crecimiento notable desde su concepción en 2008 hasta convertirse en el primer laboratorio certificado en el norte del país. Su adaptación estratégica durante la crisis de salud del covid-19 les permitió diversificar su oferta y expandirse en el mercado de productos higiénicos y cosméticos.

El análisis detallado del proceso organizativo y de planificación de la producción revela una capacidad productiva desaprovechada en un 84% debido a limitaciones en el recurso humano. Además, la estructura organizativa de la empresa se encuentra desactualizada y no presentan un plan de producción a largo plazo para anticipar tendencias a medida que la empresa crece.

En cuanto a la dirección y control, el laboratorio químicos diamante ha establecido prácticas de supervisión, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos y control de calidad en su proceso productivo. La regente farmacéutica juega un papel importante en la supervisión; mientras que la comunicación entre departamentos se da través de mensajes de WhatsApp, se destaca la necesidad de establecer un canal claro y estructurado.

De acuerdo al control, el laboratorio cumple con las normativas del MINSA y realiza evaluaciones periódicas. La medición, comparación y acción correctiva se llevan a cabo para garantizar la consistencia y seguridad de los productos. Además, se enfatiza la importancia de la capacitación continua, aunque se señala que aún existen deficiencias en el trabajo de los operarios. Cabe señalar que, el control de inventario, ventas y nivel de producción es deficiente, debido a la falta de personal calificado para ejercer esta función.

En el ámbito de recursos humanos, el proceso de reclutamiento se adapta a las necesidades variables del laboratorio, y la incorporación de nuevos empleados se realiza mediante un tríptico de información que se le proporciona y explica al nuevo empleado. La motivación

del personal se mantiene a través de la inclusión en capacitaciones del MEFCA, bonificaciones y un ambiente de trabajo positivo.

Las estrategias de comercialización se enfocan en la distribución, se caracteriza por una combinación de venta directa y a través de intermediarios, como supermercados y tiendas de repuestos. En relación a la promoción y publicidad, el laboratorio se enfoca en iniciativas específicas de campañas promocionales enfocadas en productos líderes, como el jabón de ropa, silicón y alcohol gel; para diferentes ocasiones especiales, mostrando una atención constante a las demandas del mercado y la elaboración de productos según las preferencias identificadas. Estas prácticas reflejan un compromiso continuo con la satisfacción del cliente y la efectividad en la comercialización de sus productos.

## **11. RECOMENDACIONES**

### **Para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa Químicos Diamante:**

- Introducir gradualmente las estrategias sugeridas en el proceso productivo y de comercialización, comenzando por aquellas que se alinean con las necesidades y capacidades actuales del laboratorio.
- Utilizar un sistema formal de evaluación de desempeño para los operarios y otros empleados. Esto proporcionará una visión más clara de las fortalezas y áreas de mejora individualmente y permitirá una gestión más efectiva de recursos humanos.
- Elaborar un plan estratégico a largo plazo que contemple el crecimiento proyectado del laboratorio. Este plan debe incluir estrategias específicas para anticipar y adaptarse a las tendencias del mercado, así como para gestionar eficientemente la capacidad productiva.
- Reforzar la comunicación interna mediante herramientas efectivas que faciliten la coordinación entre las diversas áreas del laboratorio.

### **A los nuevos emprendedores:**

- Realizar un análisis detallado de las problemáticas identificadas en la investigación y diseñar estrategias específicas para abordarlas al iniciar un negocio similar.
- Participar en programas de capacitación y mentoría para adquirir conocimientos clave sobre el proceso administrativo y las mejores prácticas en la producción.

### **A la universidad:**

- Continuar impulsando investigaciones en colaboración con empresas locales para fortalecer el vínculo entre la academia y el sector empresarial.
- Realizar estudios de; gestión de la cadena de suministro en la industria de productos de limpieza, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución y venta
- Efectividad de estrategias de ventas directas, como la visita de vendedores a negocios locales, en comparación con métodos de venta más tradicionales.
- Examinar cómo la cultura organizacional influye en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados en empresas del sector de productos de limpieza

### **Población en general:**

- Promover la conciencia sobre la importancia de apoyar productos locales y emprendimientos, destacando la contribución al desarrollo económico y la sostenibilidad de la comunidad.
- Explorar la gama completa de productos de limpieza automotriz y del hogar ofrecidos por el laboratorio Químicos Diamante.
- Al momento de adquirir un producto leer cuidadosamente las etiquetas, instrucciones de uso y las descripciones de los productos.
- Si tienes preguntas específicas sobre algún producto o necesitas asesoramiento, no dudes en ponerte en contacto con el servicio de atención al cliente de Químicos Diamante. Pueden proporcionarte información adicional y orientación sobre la selección y uso de productos.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Castillo, E. B., Lanuza Pastrán, A. S., & López Lazo, I. Y. (2020). *Incidencia del proceso administrativo en el crecimiento empresarial de la empresa Llantasa S.A.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí: UNAN- Managua / FAREM-Estelí. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13235/1/19958.pdf>
- Alvarado Salmerón, C., & Vallejos Guido, L. (2017). *Comportamiento de la explotación de materiales metálicos, oro y plata en la economía nicaraguense.* UNAN Managua / RUCFA, Ciencias Económicas. Managua: UNAN Managua / RUCFA. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/5161/1/18040.pdf>
- Álvarez de Ventura, A. C. (2016). *Diseño de un modelo de comercialización para productos agrícolas del departamento de la Paz.* Escuela especializada en ingeniería ITCA - FEPADE. La Libertad: ITCA Editores. Recuperado el 10 de junio de 2023, de <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2927/1/2016%20ZAC%20Modelo%20de%20Comercializacion.pdf>
- Arias Tijerino, L., Fonseca Espinoza, A., & Cuadra Morgan, F. (2020). *Elementos del sistema de comercialización que influyen en la segmentación y posicionamiento de mercado.* tesis, UNAN-Managua, Ciencias Económicas, Managua. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/14099/1/14099.pdf>
- Aroha Machado , M., & Rodríguez Sánchez , O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos. UF0517.* Editorial Tutor Formación. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/125933>
- Beatriz, D., & Chapoy, B. (2003). *Planeación, Programación y presupuestación.* Mexico: Instituto de investigaciones Jurídicas-UNAM. Recuperado el 02 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/74383?page=20>.
- Bermúdez Casco, J. A., Pineda Sánchez, P. M., & Juárez Rodríguez, A. J. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí: UNAN-Managua / FAREM-Estelí. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8858/1/18828.pdf>
- Betanco Reyes, R. A., Padilla Moreno, D. J., & Téllez Méndez, R. J. (2019). *Proceso administrativo de la Empresa familiar Modas Rosibel.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Darío - Matagalpa: UNAN-Managua / FAREM-Estelí. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13245/1/19962.pdf>
- Blandez Ricalde , M. G. (13 de julio de 2014). Editorial Digital UNID. Recuperado el 13 de julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/51148>
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo.* México: Editorial Digital UNID. Recuperado el 03 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41174>
- Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo.* Mexico, Estado de Mexico: UNID. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41174>

- Blasco Mira, J. E., & Pérez Turpín, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Alicante: Editorial Club Universitario. Recuperado el 25 de junio de 2023, de <http://hdl.handle.net/10045/12270>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. Culiacan, Sinaloa, México: Servicios Editoriales Once Ríos. Recuperado el 07 de junio de 2023, de [https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to\\_SEMESTRE/elementos\\_basicos\\_\\_de\\_administracion.pdf](https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf)
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado el 12 de julio de 2023, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Castellón Talavera, F. Y., Rodríguez Acuña, K. M., & Valenzuela Martínez, N. L. (2021). *Proceso Administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar ferretería Camila´s*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Pueblo Nuevo, Estelí: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15640/1/20187.pdf>
- Chavarría Valenzuela , M. B., Espinoza Fortín , N. R., & Hernández Villarreyña , O. E. (2019). *Proceso administrativo para la exportación de café, en la Cooperativa de Servicios Múltiples “El Gorrión”, R.L de San Sebastián de Yalí Nicaragua. 2016-2017*. unan managua - farem estelí, Ciencias económicas y administrativas. Estelí: UNAN Managua - FAREM Estelí. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/11549/1/20118.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico D,F: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 31 de octubre de 2023, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Córdova López, R. (2012). *Proceso administrativo*. Mexico, México: Eduardo Durán Valdivies. Recuperado el 02 de junio de 2023, de <https://dokumen.tips/documents/proceso-administrativo-rebeca-cordova-lopez.html>
- Corichi García, A., Fernández Rodríguez, L., & Valencia Sandoval, K. (2022). *Proceso Administrativo*. universidad autónoma del estado de Hidalgo , ciencias economicas administrativas. Recuperado el 10 de Julio de 2023, de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20045/proceso-administrativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dziencielsky, V. (2019). *comercializacion y consumo de alimentos de la economia social y solidaria, sistematizacion de tres expeiencias de la ciudad de buenos aires*. Tesis de maestria en economia solidaria, Universidad Nacional de san Martin. Recuperado el 10 de junio de 2023, de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1343/1/TMAG-EEYN-2019-DV.pdf>
- Escalante , K. (2009). *Estrategias competitivas*. El Cid Editor | apuntes . Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28506?page=10>
- FUNARTE. (2019). *Fundación de Apoyo al Arte Creador Infantil*. Recuperado el 26 de junio de 2023, de FUNARTE: <https://www.funarte.org.ni/index.php/about-us/quienes-somos>

- Hernán, B. (2009). *Consejos y sugerencias sobre el proceso de la administración estratégica: los nueve pasos de la dirección estratégica* ( R Molz). Recuperado el 6 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28895?page=5>
- Hernández, F. (2001). *Investigación documental y comunicación científica* (primera ed.). Santo Domingo, República Dominicana: Editora Búho. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175600?page=21>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (tercera ed.). (M. F. Morales, Ed.) Caracas, Venezuela: Unidad de artes gráficas y publicaciones de IESALC/UNESCO. Recuperado el 25 de junio de 2023, de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- IICA. (2018). *El mercado y la comercialización*. (M. Blanco, F. Ganduglia, & D. Rodriguez , Edits.) San Jose, Costa Rica: Instituto interamericano de cooperacion para la agricultura. Recuperado el 08 de junio de 2023, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>
- INIDE. (2021). *Clasificador Uniforme de las Actividades Económicas de Nicaragua* . Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Managua: Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Recuperado el 17 de julio de 2023, de [https://www.inide.gob.ni/docs/Clasificadores/Clasificador\\_Uniforme\\_de\\_las\\_Actividades\\_Economicas\\_de\\_Nicaragua\\_CUAEN\\_CIIU\\_rev.4.pdf](https://www.inide.gob.ni/docs/Clasificadores/Clasificador_Uniforme_de_las_Actividades_Economicas_de_Nicaragua_CUAEN_CIIU_rev.4.pdf)
- INTUR. (2023). *Visita Nicaragua*. Recuperado el 26 de junio de 2023, de Departamento de Estelí: <https://www.visitanicaragua.com/esteli/>
- Koontz†, H., & Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional* (séptima ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. Recuperado el 06 de junio de 2023, de <https://drive.google.com/file/d/1MSPAP38JcBqdNLQgvSbL3nU9db-I4ozb/view>
- Kotler, P. (2001). *Análisis, Planeación, Implementación y Control* (octava ed.). Lima, Perú: Pearson education. Recuperado el 28 de octubre de 2023, de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- López Dávila, E. U., Jirón Herrera, K. J., & Pérez Quintero, Y. I. (2020). *Proceso administrativo del área de producción de la empresa La Perla S.A. de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019*. unan Managua- farem Estelí, ciencias económicas y administrativas. Estelí: UNAN Managua- FAREM Estelí. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13257/1/19966.pdf>
- Lora Pedroza, A., Calderón Loaiza, A., & Caballero, J. (1996). *Técnicas e instrumentos de control* (segunda ed.). Bogotá, Colombia: Grupo de Publicaciones. Recuperado el 07 de junio de 2023, de [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4040/tecnicas\\_instrumentos\\_control.PDF?jsessionid=706ECF34C6420D533CB0AB1879A0059B?sequence=1](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4040/tecnicas_instrumentos_control.PDF?jsessionid=706ECF34C6420D533CB0AB1879A0059B?sequence=1)
- Louffat, E. (2011). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (segunda ed.). (E. Sirlin , Ed.) Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning. Recuperado el 06 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/76605>

- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. 6. Recuperado el 25 de junio de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México, México: Grupo Editorial Patria S.A. Recuperado el 6 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39421>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 06 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Maldonado Juárez, M. G. (2021). *Técnicas para la integración, desarrollo y motivación del personal de una empresa que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización*. investigación documental, Universidad tecnológica de Altamira. Recuperado el 08 de junio de 2023, de <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecnologica-de-altamira/integradora/tecnicas-para-la-integracion-desarrollo-y-motivacion-del-personal-una-empresa-que-ayuden-al-cumplimiento-de-los-objetivos-de-la-organizacion/10271917>
- Martínez Bellorín, M. A., Palacios López, C. E., & Pérez Hernández, J. L. (2022). *Incidencia del proceso administrativo en la producción de panadería Cajina*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Ciencias Económicas y Administrativas. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/17966/1/20496.pdf>
- Martínez Candil, I. (2016). *MF1790\_3: Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Cano Pina. Recuperado el 12 de julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/44038>
- Martínez Figueroa, O. L., Morales Rico, A. N., & Sánchez Arriola, C. A. (2007). *Propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización para la gestión del consejo administrativo de la asociación cooperativa 31 de diciembre R.L.* Universidad de El Salvador, Ciencias económicas. San Salvador: Universidad de El Salvador. Recuperado el 6 de julio de 2023, de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10713/1/T-658%20M385ap.pdf>
- Martins Pestana, F., & Palella Stracuzzi, S. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa* (segunda ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Mileman, M., & Sibogile, S. (2016). *Comercialización* (primera ed.). Suiza: Oficina Intermancional del trabajo. Recuperado el 08 de junio de 2023, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553921.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553921.pdf)
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, México: Pearson Educación de México, S.A. Recuperado el 07 de junio de 2023, de <https://drive.google.com/file/d/1qG16JoeQQPILqY9OgQ2ApYj6-a-XZvaN/view>
- Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (segunda ed.). Naulcapan de Juárez, Mexico: Pearson Educación de Mexico. Recuperado el 07 de junio de 2023, de

- <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracion3b3n-lourdes-munch-2a-edicion3b3n.pdf>
- Obando Velasco, K. I. (2016). *Gestión administrativa y su incidencia en la calidad de la producción y comercialización de los chifles de plátano y yuca (snack)*. Tesis de maestría, Quevedo. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1c7f890f-d422-4092-b169-fc7954939881/content>
- Olaz, A. (enero-marzo de 2013). El clima laboral en cuestión de revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *aposta, revista de ciencias sociales*, 36. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Parra Alviz, M., López Posada, L. M., & Ramírez, E. A. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial* (primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 02 de junio de 2023, de [https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/126570?prev=as&as\\_all=empresa&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_themes=Empresas&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2](https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/126570?prev=as&as_all=empresa&as_all_op=unaccent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_themes=Empresas&as_themes_op=icontains&fs_page=2)
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517)*. IC Editorial. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42819?page=113>
- Pérez Aguilera, F. (2017). *Productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Spanish. Recuperado el 13 de julio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/51148>
- Pozo Rodríguez, J. M., Samora Molina, T., & Lanza Rodríguez, J. E. (Enero de 2020). Contribución a la determinación de la capacidad de producción en empresas de proyectos. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18. Recuperado el 31 de octubre de 2023, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/produccion-empresas-proyectos.pdf>
- Prado Bustamante, J. R. (1992). *La planeación y el control de la producción*. México. Recuperado el 11 de noviembre de 2023, de [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4503/La\\_planeacion\\_y\\_el\\_control\\_BAJO\\_Azcapotzalco.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4503/La_planeacion_y_el_control_BAJO_Azcapotzalco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Prieto García, M. Á., Álvarez Martínez, J. C., & Herráez Vidal, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. (B. Bernad, Ed.) Madrid, España: Macmillan Iberia S.A. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42976>
- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). *El sistema económico*. Bogotá, Colombia: Banco de la República. Departamento de Comunicación Institucional. Recuperado el 17 de julio de 2023, de [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia\\_1\\_el\\_sistema\\_economico.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf)
- Rizo Mustelier, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, R. D., & Vargas Batis, B. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal ferretero de Santiago de Cuba*. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Santiago: Ciencia en su PC. Recuperado el 10 de julio de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>

- Rueda Munguía, L., & Solís Medina, J. (2018). *Propuesta de manual de gestión para el proceso administrativo del hotel lady M*. UNAN-León, ciencias economicas, León. Recuperado el 06 de junio de 2023, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/>
- Ruíz Gómez, P. G. (2012). *Dirección* (primera ed.). Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado el 11 de julio de 2023, de [https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Direccion.pdf](https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf)
- Sanchez Delgado, M. (2014). *Administración I*. Mexico: Grupo editorial patria. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39474>
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administracion I* (1ra ed.). Mexico D.F, Mexico: Grupo editorial Patria. Recuperado el 02 de Junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39474?page=127>.
- Solórzano, O., Alonso, E., Flores, G., Rosses, M., Delgadillo, Blandón, P., . . . Solórzano, A. (2010). : *Política de Desarrollo Industrial de Nicaragua: Plan de Implementación 2010-2014*. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2016/08/polc3adtica-de-desarrollo-industrial-de-nicaragua.pdf>
- Soriano Llovera, J. M., García Pellicer, M. C., Torrents Arevalo, J. A., & Viscarri Colomer, J. (2012). *Economía de la empresa* (primera ed.). Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado el 01 de junio de 2023, de [https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52179?as\\_all=empresa&as\\_all\\_op=unacc ent\\_\\_icontains&as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52179?as_all=empresa&as_all_op=unacc ent__icontains&as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&prev=as)
- Stephen, p. R., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (s ed.). (B. G. Hernández, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, Mexico: Pearson education. Recuperado el 07 de junio de 2023, de <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Tapia López , T. D. (2017). *Analisis del proceso Administrativo de la microempresa "QUIMILIMPIEZA" en la ciudad de Esmeraldas*. Tesis de Magíster , Esmeraldas\_Ecuador. Recuperado el 20 de Julio de 2023, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/999/1/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%93S.pdf>
- Torres Hernandez, S., & Torres Martinez, H. (2014). *Planeacion y control*. México, México: Grupo editorial patria. Recuperado el 02 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39408?page=110>.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estrategica*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 06 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39403>
- Varela Ruiz, M., Martínez Hernández, M., Torruco García, U., & Díaz Bravo, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. 162-167. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Vargas Barthelmess, C. (2009). *La planeacion estrategica en las organizaciones*. santa fe, Argentina : El Cid Editor | apuntes. Recuperado el 05 de Junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28756?page=10>.

Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 5 de junio de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/28325>

## 13. ANEXOS

### Anexo 1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

#### DATOS GENERALES

Nombre:

Cargo:

#### 1. Fundación de la empresa

1. ¿Qué lo motivó para fundar este laboratorio?
3. ¿Qué desafíos o necesidades en el mercado llevaron a la creación de este laboratorio?
4. ¿Cuáles son los requisitos legales y regulatorios que necesitó para establecer y operar un laboratorio de este tipo en su ubicación?
2. ¿Cómo ha sido su evolución organizativa y económica desde su fundación a la actualidad?
5. ¿Cómo se ha adaptado el laboratorio a las tendencias cambiantes en preferencias de los consumidores en cuanto a productos de limpieza?

#### 2. Función de Planeación

1. ¿Cuál es el procedimiento que implementa para definir el plan de producción?
2. ¿Cuál es la capacidad de producción actual de su laboratorio y cómo han determinado esa capacidad?
3. ¿De qué manera se desarrolla la planificación de la producción (oferta) en relación con la demanda de productos del laboratorio?
4. ¿Cómo realiza el proceso de planificación de las actividades diarias con los colaboradores que trabajan directamente con la producción?
5. ¿Qué medidas han tomado para garantizar la seguridad y cumplimiento de las normativas de calidad de los productos?
6. ¿Qué medidas toma en el manejo de inventarios para evitar la sobreproducción o escases en la empresa?
7. ¿Cuál es el criterio que utilizan para seleccionar a sus proveedores de materia prima para el laboratorio de productos de limpieza?
8. ¿Qué medidas han implementado para optimizar el uso de la materia prima y minimizar su desperdicio?
9. ¿Cómo te aseguras de que se cumplan los plazos y entregas de los productos de limpieza sin comprometer la calidad?

### **3. Función de Organización**

1. ¿De qué manera ha evolucionado la organización de la empresa desde su fundación a la actualidad (Áreas, trabajadores, funciones y espacio de trabajo)?
2. ¿Cómo está organizado el proceso productivo en su laboratorio?
3. ¿Cómo gestionan los recursos (materiales y tecnológicos) y el presupuesto necesario para optimizar la producción y mantener la rentabilidad en el laboratorio?
4. ¿Cómo funciona la organización para trasladar a los colaboradores las decisiones de la gerencia en el proceso de producción?
5. ¿Cómo logró el laboratorio cumplir con los criterios de calidad definidos por el Ministerio de Salud para garantizar su permiso para operar?

### **4. Función de Dirección**

1. ¿Cuál es la estrategia que sigue en el laboratorio para abordar la toma de decisiones y resolver conflictos?
2. ¿Cuáles son los procedimientos que sigue la dirección para supervisar el proceso productivo en la empresa?
3. ¿Qué estrategias implementa la dirección para verificar que los integrantes de su empresa estén realizando las actividades que les corresponden?
4. ¿Cómo gestiona la dirección la adquisición, distribución y logística de los productos (y equipos) para asegurar una producción de calidad y entrega eficiente a los clientes?
5. ¿De qué manera su empresa ha implementado el de mejora continua en la producción de productos de limpieza?
6. ¿Cómo establecen los precios de venta de los productos de limpieza? ¿Qué factores consideran al determinar los márgenes de beneficio?
7. ¿Qué decisiones toman para responder a cambios en los costos de producción, como fluctuaciones en los precios de la materia prima, impuestos o aranceles?
8. ¿Cómo se afrontan los retos que requieren decisiones estratégicas con impacto en la comercialización y producción?

### **5. Función de Control**

1. ¿Cómo evalúan y miden la ejecución de los planes del proceso de producción?
2. ¿Cuáles son los estándares de calidad para cada proceso de elaboración de producto?
3. ¿Cuáles son los controles que implementan para verificar el nivel de producción de los colaboradores y el rendimiento productivo en el laboratorio?
4. ¿Cómo se realiza el control de calidad de los productos?
5. ¿De qué manera se coordinan con el MINSA para cumplir con los requisitos sanitarios durante la producción?
6. ¿Cuál es el procedimiento por seguir cuando se identifica la ausencia de productos y materia prima?
7. ¿Cómo evalúan continuamente el proceso productivo para identificar debilidades e implementar acciones de mejora y optimización?
8. ¿Cómo evalúan y optimizan continuamente los procesos de compras, entrega y almacenamiento en su laboratorio de productos de limpieza?

9. ¿Qué medidas de control han establecido para garantizar la seguridad de los trabajadores en el entorno de producción?

## **6. Función de Integración y desempeño de personal**

1. ¿Cómo se definen las necesidades de personal para abrir un nuevo puesto de trabajo?
2. ¿De qué manera realiza los procesos de reclutamiento y selección para contratar a nuevos miembros en su equipo?
3. ¿Cuál es el programa de orientación y capacitación para los nuevos trabajadores que utiliza?
4. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utilizan para evaluar la eficiencia y productividad de la producción en su laboratorio?
5. ¿Cómo determinan los salarios, compensaciones y estímulos para el personal en su laboratorio de productos de limpieza?
6. ¿Cuáles son los aspectos que controla para garantizar el rendimiento laboral de sus colaboradores?
7. ¿Cómo es el ambiente laboral y de trabajo de equipo que usted propicia para que sus trabajadores realicen correctamente sus funciones?
8. ¿Qué estrategias implementa el laboratorio para motivar a los trabajadores?
9. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro del laboratorio ofrecen a sus empleados?

## **7. Estrategias de Comercialización**

1. ¿Cuál es tu enfoque para segmentar y llegar a tu público objetivo de manera efectiva?
2. ¿Cómo funcionan los canales y su red de comercialización de los productos?
3. ¿Cuáles son las políticas y estrategias de comercialización que implementa la empresa?
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para implementar su estrategia de comercialización? ¿Cuál es que más le funciona?

## **8. Evaluación de la empresa**

1. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades que tiene su empresa para garantizar la producción y comercialización?
2. ¿Cuáles son sus principales amenazas que ha tenido su empresa para garantizar la producción y comercialización?
3. ¿Cuáles son sus principales oportunidades que ha encontrado y aprovechado para su empresa?
4. ¿Qué acciones considera implementar para la mejora de la producción y comercialización en su empresa?

## **Anexo 2. ENTREVISTA DIRIGIDA ENCARGADO DE PRODUCCIÓN DE LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS**

**FECHA:** \_\_/\_\_/\_\_

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de trabajo en la empresa:**

### **1. Organización y planeación para la producción de productos elaborados en el laboratorio.**

1. ¿Cuáles son los pasos para fabricar productos de limpieza?
2. ¿Cuál es la capacidad actual de la línea de producción del laboratorio?
3. ¿Cómo se aseguran de que se cumplan las regulaciones y estándares de calidad en cada etapa del proceso de producción?
4. ¿Cómo manejas la planificación y programación de la producción para asegurar los plazos de entrega?
5. ¿De qué manera se coordina con otros equipos o departamentos para alinear la planificación de la producción?
6. ¿Cómo se organiza el área de producción cuando aumentan los pedidos de productos?

### **2. Dirección y control en la producción de productos de limpieza.**

1. ¿Cuáles son los estándares de calidad del producto que debes controlar cuando realizas tu trabajo en el área de producción?
2. ¿Cómo se comunican los resultados y avances del proceso de producción al equipo de administración y a otros departamentos del laboratorio?
3. ¿Cómo se comunican las necesidades de producción entre los demás departamentos?
4. ¿Qué estrategias empleas para optimizar los procesos de producción y reducir costos sin comprometer la calidad?
5. ¿Qué medidas tomas para mantener actualizado los registros y documentación de producción?
6. ¿Cómo te aseguras de que las herramientas de trabajo cumplan con los estándares de seguridad y salud ocupacional en el laboratorio?
7. ¿Cómo manejas la gestión del inventario y aseguras que hay suficiente materia prima para mantener la producción sin interrupciones?

### **3. Ambiente laboral para la producción**

1. ¿Cómo gestiona los recursos humanos para garantizar una producción constante?
2. ¿Cómo supervisas y lideras a tu equipo en el área de producción?
3. ¿Qué técnicas o herramientas utilizas para evaluar el rendimiento del personal a tu cargo?



4. ¿Qué medidas tomas para garantizar un ambiente seguro y limpio en el área de producción?
5. ¿Qué medidas tomas para fomentar la resolución de conflicto de manera constructiva y positiva en el equipo de trabajo?

#### **4. Evaluación de la empresa**

1. ¿Cómo evalúas el desempeño general de la empresa en términos de producción y eficiencia?
2. ¿Qué medidas se toman para reducir el impacto ambiental en la producción de productos de limpieza?
3. ¿Cuáles son las estrategias que implementan para garantizar un nivel de producción óptimo?
4. ¿Qué acciones tomas para asegurar el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos por la empresa?

### **Anexo 3. ENTREVISTA DIRIGIDA OPERARIOS DE PRODUCCIÓN DE LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS**

**FECHA:** \_\_/\_\_/\_\_

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de trabajo en la empresa:**

**1. Organización y planeación para la producción de productos elaborados en el laboratorio.**

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza dentro del área de producción del laboratorio?
2. ¿Cómo se asignan las responsabilidades y tareas en el equipo de producción?
3. ¿Cuál es el proceso que siguen para recibir y revisar las órdenes de producción?
4. ¿Cuáles son los métodos que utiliza para organizar su espacio de trabajo y mantenerlo ordenado?
5. ¿Cómo valoras la organización en el área de producción?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de planificación y organizativas en el área de producción?

**2. Dirección y control en la producción de productos de limpieza.**

1. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en su área de trabajo por parte de los líderes?
2. ¿De qué manera los líderes de la empresa fomentan el desarrollo profesional y personal de los operarios?
3. ¿De qué manera tu jefe inmediato realiza una toma de decisiones acertada para la resolución de conflictos de manera efectiva? ¿podrías compartir alguna experiencia?
4. ¿Cuáles son los controles que debes llevar en tu área de trabajo?
5. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de control en el área de producción?

**3. Ambiente laboral para la producción**

1. ¿Cómo evalúa la administración tu nivel de desempeño en el área de producción?
2. ¿Qué tipo de apoyo y colaboración recibes de tus compañeros y supervisores en tu día a día laboral?
3. ¿Cómo se abordan los conflictos o desafíos en el ambiente laboral entre los compañeros de trabajo?
4. ¿Cuáles han sido los premios y/o remuneraciones o formas de motivación que has recibido por algún logro en su trabajo?
5. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo y con tus compañeros de trabajo?
6. ¿Ha sido responsable de capacitar nuevos compañeros o empleados de trabajo en el área de producción? Si es así, ¿Cómo abordó esa responsabilidad?
7. ¿Qué aspectos de dirección y control podrían mejorar en tu área de trabajo?

**5. Evaluación de la empresa**

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted observa en su área de trabajo?
2. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el proceso de producción?

## **Anexo 4. ENTREVISTA DIRIGIDA A RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN DE LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS**

**FECHA:** \_\_/\_\_/\_\_

**Nombre:**

**Cargo:**

**Años de trabajo en la empresa:**

**Entrevistador(es):**

### **1. Planeación**

1. ¿Cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?
2. ¿Cómo realiza la planificación de las ventas en los laboratorios?
3. ¿Cuáles son las metas y objetivos de ventas para el 2023?
4. ¿Cómo se planifica y coordina el lanzamiento de nuevos productos o servicios en el mercado?
5. ¿De qué manera conoce las necesidades y deseos del cliente para la elaboración de sus estrategias de comercialización?
6. ¿De qué manera se involucra con otros equipos o departamentos para coordinar y alinear la planificación de la comercialización?

### **2. Organización**

1. ¿Cómo funciona la distribución de los productos o servicios del laboratorio?
2. ¿Cuáles son los métodos que utiliza para organizar su tiempo al realizar el levantamiento de pedidos?
3. ¿Cómo se organiza el área de comercialización cuando aumentan los pedidos de productos?
4. ¿Cuáles son los aspectos de los productos que los diferencia con la competencia?

### **3. Dirección y control en la comercialización de productos de limpieza.**

1. ¿Cuáles son las bases de contrato que utiliza para inscribir a un cliente mayorista?
2. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en su área de trabajo y con la dirección de la empresa?
3. ¿Cómo realiza la supervisión del proceso de comercialización y con qué frecuencia lo hace?
4. ¿Cuál es el proceso para gestionar las relaciones con los clientes y atender sus consultas o reclamaciones?
1. ¿Cómo evalúa el nivel de desempeño de los colaboradores del área de comercialización?
2. ¿Cuáles son las capacitaciones se llevan a cabo para mejorar las habilidades del equipo de comercialización?
3. ¿Cómo se manejan los conflictos o desafíos en el ambiente laboral entre los miembros del equipo de comercialización?

#### **4. Estrategias de comercialización que implementa laboratorio.**

1. ¿Cuáles son las estrategias que implementan para garantizar un nivel de comercialización óptimo?
2. ¿Cómo se planifican, ejecutan y dan seguimiento a las estrategias de marketing?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta estrategia?
4. ¿Qué estrategias utiliza el área de comercialización para identificar nuevas oportunidades de mercado y expandir la base de clientes?
5. ¿Cómo se mantienen actualizados sobre las tendencias del mercado para mejorar las estrategias de comercialización?

#### **5. Evaluación de la empresa**

1. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de control en la empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el área de comercialización?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta el área de la comercialización de la empresa?
4. ¿Cuáles son los aspectos en los que la comercialización podría mejorarse?

## **Anexo 5. ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES MAYORISTAS DE LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS**

**FECHA:** \_\_/\_\_/\_\_

**Nombre:**

**Nombre de la empresa:**

**Entrevistador(es):**

### **1. Relación con la empresa**

1. ¿Cómo se enteró por primera vez de los productos de limpieza y que lo motivo a probarlos?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo ha estado comprando productos de limpieza del laboratorio Químicos Diamante? ¿Quién lo recomendó como cliente?
3. ¿Qué productos del laboratorio compra con más frecuencia? ¿Cuál es su periodicidad de compra?
4. ¿Qué ventajas como cliente mayorista les ofrece el laboratorio?

### **2. Satisfacción del cliente**

1. ¿Cómo valora la atención que ha recibido del laboratorio como cliente?
2. ¿Cómo es la relación de precios y utilidad al comercializar los productos que le vende esta empresa?
3. ¿Cómo describiría la calidad de los productos en comparación con otros que ha utilizado?
4. ¿Cómo percibe la disponibilidad y accesibilidad de los productos del laboratorio?
5. ¿Cuál es su valoración hacia los productos del laboratorio en cuanto calidad y aroma?

### **3. Evaluación y sugerencias a la empresa**

1. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del producto que compra a la empresa?
2. ¿Cuáles son los aspectos que recomendaría del producto a otras personas?
3. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario sobre cómo podría mejorar los productos o servicios?
4. ¿Qué canales de comunicación sugiere para obtener información específica de los productos?

**Anexo 6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL LABORATORIO QUÍMICOS  
DIAMANTE PRODUCTOS LINS**

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>1 MUY BUENO</b>	<b>2 BUENO</b>	<b>3 REGULAR</b>	<b>4 MALO</b>	<b>5 MUY MALO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Producción en el laboratorio</b>						
Cumplimiento de las normas de seguridad en el manejo de productos químicos						
Sistemas de control de calidad						
Concentración en el área de trabajo						
Distribución de las tareas administrativas entre el personal						
<b>Atención al cliente</b>						
Optimización de la eficiencia y reducción del tiempo en espera						
Evaluación del desempeño o comportamiento profesional						
Calidad de servicio y atención al cliente						
<b>Controles administrativos</b>						
Estado general de limpieza y orden del laboratorio						
Almacenamiento de productos químicos y materiales						
Estado de los instrumentos del laboratorio						
Manuales en las áreas de trabajo						
Documentación y registro de las actividades						
Implementación de prácticas para minimizar el impacto ambiental						
<b>Comercialización</b>						
Estrategias de marketing para promocionar los productos de limpieza						
Presentación de puntos de venta en la comercialización de los productos						
Medios de transporte adecuados para la entrega de productos						

## Anexo 7. GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL LABORATORIO QUÍMICOS DIAMANTE PRODUCTOS LINS

ASPECTOS A EVALUAR	1 MUY BUENO	2 BUENO	3 REGULAR	4 MALO	5 MUY MALO	OBSERVACIÓN
Planeación del proceso de producción						
Equipos y recursos utilizados en cada etapa del proceso.						
Seguridad y normas de calidad						
Seguimiento de los protocolos y procedimientos establecidos para cada etapa del proceso						
Capacitación del personal						
Conocimiento del manejo de equipos						
Almacenamiento y uso de las materias primas y otros suministros necesarios para el proceso productivo.						
Higiene y seguridad implementadas durante el proceso.						
Cómo se comunica y coordina el personal en diferentes etapas del proceso.						
Cómo se abordan los problemas o desafíos que surgen durante el proceso productivo.						
Documentación de todas las actividades y resultados del proceso.						
Buenas prácticas de laboratorio.						
Cumplimiento normativo.						



## Anexo 8. Capacitaciones del MEFCA



**Fuente:** Laboratorio Químicos Diamante 2023.

## Anexo 9. Infraestructura interna



**Fuente:** Laboratorio Químicos Diamante 2023.



## Anexo 10. Instrumentos de producción



**Fuente:** Laboratorio Químicos Diamante 2023.