



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL
CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**

Kimberli Sucely Montenegro Solórzano

Asesorado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, mayo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL
CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

KIMBERLI SUCELY MONTENEGRO SOLÓRZANO
ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Sindy Massiel Godinez Bautista
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL
CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 8 de agosto de 2014.



Kimberli Sucely Montenegro Solórzano



Guatemala, 18 de abril de 2017.
REF.EPS.DOC.281.04.17.

Ingeniera
Christa Classon de Pinto
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Classon de Pinto:

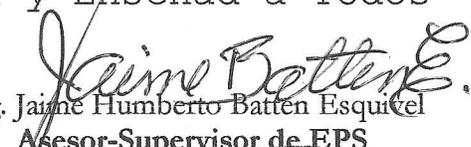
Por este medio atentamente le informo que como Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Kimberli Sucely Montenegro Solórzano, Registro Académico No. 200914933** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ.**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
Asesor-Supervisor de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



JHBE/ra



Guatemala, 18 de abril de 2017.
REF.EPS.D.102.04.17

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director a. i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Gómez:

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Kimberli Sucely Montenegro Solórzano** quien fue debidamente asesorado y supervisado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte del Asesor-Supervisor de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Ing. Cheyela Clason de Pinto

Directora Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS
Facultad de Ingeniería

DIRECCIÓN

Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS

Facultad de Ingeniería

CCdP/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**, presentado por la estudiante universitaria **Kimberli Sucely Montenegro Solórzano**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2017.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**, presentado por la estudiante universitaria **Kimberli Sucely Montenegro Solórzano**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

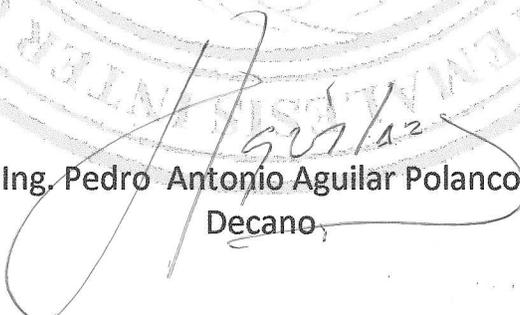


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 230.2017

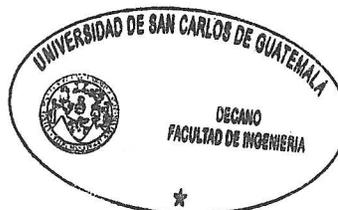
El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES DE SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ**, presentado por la estudiante universitaria **Kimberli Sucely Montenegro Solórzano**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, mayo de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser la razón de mi existir, por permitirme cumplir esta meta y seguirme preparando para las siguientes etapas de mi vida.
- Virgen María** Por ser modelo perfecto de mujer, por cuidarme y nunca dejarme sola.
- Mis padres** Soledad Solórzano y Elmer Montenegro, por creer en mí, apoyarme incondicionalmente y ser ejemplo de sacrificio y amor.
- Mis hermanas** Kelly Mariandrée y Keyla Nicolle, por ser mi fuente de alegría, energía y amor ante los distintos cambios en esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la oportunidad de iniciar y concluir mi formación profesional.
Facultad de Ingeniería	Por permitirme adquirir el conocimiento adecuado y experiencias en el ámbito profesional.
Ingeniera Alba Guerrero	Por ser guía y consejo para la culminación de esta meta.
Ingeniero Jaime Batten	Por su asesoramiento y apoyo durante la elaboración de mi trabajo de graduación.
Mis abuelitos	Magdalena, Rutilia y José María, por sus sabios consejos.
Familia	Por brindarme su apoyo, compartir alegrías y amor.
Familia Sojuel Chiquival	Por su apoyo incondicional, estadía y cariño brindado durante la realización de mi Ejercicio Profesional Supervisado.

Erick Oliva

Por su apoyo incondicional, amor y paciencia durante esta etapa.

Mis amigas y amigos

Por su valiosa amistad, cariño, apoyo y acompañamiento durante este proceso.

ENACTUS USAC

Por sus valiosas enseñanzas, no solo de vida sino de amistad y lucha.

Mi amigo

Félix Morales. “Amigo, lo logré, eres parte de mi logro, espero Dios te tenga gozando de su gloria”.

Mi abuelito

Lauro Montenegro, que en paz descansa, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional, por su amor y múltiples enseñanzas de vida, y por ser ejemplo para mí.

1.4.1.2.	Árbol de problemas	8
1.4.1.3.	Análisis del problema central y principales causas	10
1.4.1.4.	Descripción del problema.....	11
1.4.1.5.	Estrategias	12
1.5.	Manejo actual del área administrativa y productiva de la organización.....	12
1.5.1.	Manejo actual del área administrativa	13
1.5.2.	Manejo actual del área productiva.....	13
1.6.	Conocimiento de clientes potenciales.....	13
1.6.1.	Información de clientes	14
1.6.2.	Análisis y revisión de compras y gustos.....	14
1.7.	Procedimientos de elaboración de teñido.....	14
1.7.1.	Descripción actual del proceso	14
2.	DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ.....	17
2.1.	Propuestas de mejora	17
2.1.1.	Manual de puestos y funciones	17
2.1.1.1.	Monitoreo de áreas administrativas críticas.....	19
2.1.1.2.	Definición de la estructura de la organización.....	19
2.1.1.3.	Definición de los puestos	23
2.1.1.4.	Asignación de funciones a cada puesto	24
2.1.1.5.	Establecimiento de competencias y requisitos para el puesto	49

	2.1.1.6.	Registro de desempeño de los empleados en puestos	61
2.2.		Plan de Mercado.....	61
	2.2.1.	Resumen ejecutivo.....	62
	2.2.2.	Análisis de situación interna	63
	2.2.3.	Análisis de situación externa	64
	2.2.4.	Estudio de la demanda	67
	2.2.5.	Presentación de la investigación	68
	2.2.6.	Ficha técnica del estudio	68
	2.2.7.	Resultados de la investigación	69
	2.2.8.	Conclusiones de la investigación	74
	2.2.9.	Segmentación Target.....	75
	2.2.10.	Definición de la estrategia.....	76
	2.2.11.	Evaluación económica del producto.....	80
	2.2.12.	Plan de acción.....	83
	2.2.13.	Plan de control	84
2.3.		Costos.....	85
	2.3.1.	Costos directos.....	85
	2.3.2.	Costos indirectos.....	86
3.		MINIMIZACIÓN DE LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA CONSUMIDA EN LA REALIZACIÓN DE TEÑIDOS 85.....	87
	3.1.	Diagnóstico	87
	3.1.1.	Diagrama de árbol.....	87
	3.2.	Modo de utilización del agua.....	88
	3.2.1.	Situación actual	88
	3.3.	Medios, herramientas y/o mecanismos para reducción de contaminación.....	88
	3.3.1.	Desechos líquidos.....	89

3.3.2.	Propuesta de minimización de contaminación.....	89
3.3.2.1.	Planta de tratamiento	89
3.3.3.	Presupuesto	92
3.4.	Concientización	92
3.4.1.	Medios visuales para reducción de contaminación	93
3.5.	Resultados de la reducción de la contaminación	94
4.	CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS Y MERCADOLÓGICOS.....	97
4.1.	Oferta y demanda	97
4.1.1.	Plan de acción	97
4.1.1.1.	Objetivos	97
4.1.1.2.	Actividades y metodologías.....	98
4.1.1.3.	Cronograma y programación	98
4.1.1.4.	Evaluación	99
4.1.1.5.	Análisis de resultados.....	99
4.2.	Aprovechamiento de residuos.....	100
4.2.1.	Plan de acción	100
4.2.1.1.	Objetivos	100
4.2.1.2.	Actividades y metodologías.....	101
4.2.1.3.	Cronograma y programación	101
4.2.1.4.	Evaluación	101
4.2.1.5.	Análisis de resultados.....	102
4.3.	Estructura interna organizacional.....	103
4.3.1.	Plan de acción	103
4.3.1.1.	Objetivos	103
4.3.1.2.	Actividades y metodologías.....	104
4.3.1.3.	Cronograma y programación	104

4.3.1.4.	Evaluación	105
4.3.1.5.	Análisis de resultados	105
4.4.	Estandarización de costos y precios.....	106
4.4.1.	Plan de acción.....	106
4.4.1.1.	Objetivos	106
4.4.1.2.	Actividades y metodologías	107
4.4.1.3.	Cronograma y programación	107
4.4.1.4.	Evaluación	108
4.4.1.5.	Análisis de resultados	108
4.5.	4.5. Manejo de plan de capacitaciones al personal	109
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		113
BIBLIOGRAFÍA.....		115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura actual.....	5
2.	Bosquejo de ubicación	7
3.	Árbol de problemas del área administrativa	9
4.	Árbol de problemas del área de ventas	10
5.	Elaboración de teñido.....	15
6.	Estructura organizacional.....	20
7.	Junta directiva.....	21
8.	Área de recursos humanos	21
9.	Área de producción.....	22
10.	Área de administración y finanzas	22
11.	Conserje y guardianía	23
12.	Registro del desempeño del personal	61
13.	Canales de distribución	67
14.	Pregunta 1. ¿En qué rango de edad te encuentras?	70
15.	Pregunta 2. ¿Cuál es tu ocupación?.....	70
16.	Pregunta 3. ¿Has escuchado sobre las artesanías guatemaltecas?.....	71
17.	Pregunta 4. ¿Cuál es la calidad que poseen las artesanías guatemaltecas?	71
18.	Pregunta 5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por las artesanías guatemaltecas?	72
19.	Pregunta 6. ¿Qué red social prefieres para obtener información de la organización y sus productos?	72
20.	Pregunta 7. ¿Te importa la marca de las artesanías que compras?.....	73

21.	Pregunta 8. ¿Qué tipo de artículos estarías interesado en que te ofrecieran?	73
22.	Pregunta 9. ¿Cuáles son los productos que más comprarías?	74
23.	Gráfica de niveles socioeconómicos	75
24.	Gráfica de punto de equilibrio. Hupil	81
25.	Gráfica de punto de equilibrio. Centro de mesa	82
26.	Gráfica de punto de equilibrio. Bufanda.....	83
27.	Minimización de contaminación del agua consumida en procesos de teñido.....	87
28.	Diagrama de Gantt de la ejecución de la Planta de Tratamiento.....	91
29.	Guía para reducción de contaminación	93
30.	Diagrama de producción más limpia	95
31.	Cronograma de actividades de estandarización de costos y precios	98
32.	Resultados de oferta y demanda.....	99
33.	Cronograma de aprovechamiento de residuos.....	101
34.	Resultado de el aprovechamiento de residuos.....	102
35.	Cronograma de estructura interna organizacional.....	104
36.	Resultado de estructura interna organizacional.....	106
37.	Cronograma de estandarización de costos y precios.....	108
38.	Resultado de estandarización de costos y precios.....	109

TABLAS

I.	Actual distribución de talento humano	3
II.	Funciones de puestos actuales	5
III.	Puestos.....	23
IV.	Funciones de Asamblea General	24
V.	Funciones de Presidenta	26
VI.	Funciones de Vicepresidenta	27

VII.	Funciones de Secretaria.....	28
VIII.	Funciones de Tesorera.....	29
IX.	Funciones de Vocal I.....	30
X.	Funciones de Vocal II.....	31
XI.	Funciones de Vocal III.....	32
XII.	Funciones de Asesor Legal.....	33
XIII.	Funciones de Consultor.....	34
XIV.	Funciones de Gerente de Recursos Humanos.....	35
XV.	Funciones de Coordinador de Nómina.....	36
XVI.	Funciones de Coordinador de Formación de Personal.....	37
XVII.	Funciones de Coordinador de Bienestar Social.....	38
XVIII.	Funciones de Coordinador de proyectos.....	39
XIX.	Funciones de Gerente de Producción.....	40
XX.	Funciones de Coordinador de Proceso de Teñido.....	41
XXI.	Funciones de Coordinador de Control de Calidad.....	42
XXII.	Funciones de Teñidor.....	43
XXIII.	Funciones de Gerente de Administración y Finanzas.....	44
XXIV.	Funciones de Administrador.....	45
XXV.	Funciones de Vendedor.....	46
XXVI.	Funciones de Contador.....	46
XXVII.	Funciones de Guardián.....	47
XXVIII.	Funciones de Conserje.....	48
XXIX.	Competencias y requisitos de Presidenta.....	49
XXX.	Competencias y requisitos de Vicepresidenta.....	49
XXXI.	Competencias y requisitos de Secretaria.....	50
XXXII.	Competencias y requisitos de Tesorera.....	50
XXXIII.	Competencias y requisitos de Vocal I.....	51
XXXIV.	Competencias y requisitos de Vocal II.....	51
XXXV.	Competencias y requisitos de Vocal III.....	52

XXXVI.	Competencias de Asesor Legal.....	52
XXXVII.	Competencias de Consultor	53
XXXVIII.	Competencias de Gerente de Recursos Humanos	53
XXXIX.	Competencias de Coordinador de Nómina	54
XL.	Competencias de Coordinador de Formación de Personal.....	54
XLI.	Competencias de Coordinador de Bienestar Social	55
XLII.	Competencias de Coordinador de Proyectos	55
XLIII.	Competencias de Gerente de Producción	56
XLIV.	Competencias de Coordinador de Proceso de Teñido.....	56
XLV.	Competencias de Coordinador de Control de Calidad	57
XLVI.	Competencias de Teñidor.....	57
XLVII.	Competencias de Gerente de Administración y Finanzas.....	58
XLVIII.	Competencias de Administrador	58
XLIX.	Competencias de Vendedor	59
L.	Competencias de Contador	59
LI.	Competencias de Guardián	60
LII.	Competencias de Conserje	60
LIII.	FODA del Consorcio de Asociaciones	63
LIV.	Análisis de la oferta.....	65
LV.	Análisis de la competencia	66
LVI.	Tabla técnica de la investigación de mercado	69
LVII.	Características de los productos	77
LVIII.	Cálculo de precio de productos	77
LIX.	Fijación de precio del producto.....	78
LX.	Distribución y promoción	79
LXI.	Representación de los gastos de la asociación.....	80
LXII.	Plan de control	85
LXIII.	Costos directos	85
LXIV.	Costos indirectos.....	86

LXV.	Presupuesto de Planta de Tratamiento	92
LXVI.	Evaluación de oferta y demanda.....	99
LXVII.	Evaluación de aprovechamiento de residuos.....	102
LXVIII.	Evaluación de estructura interna organizacional.....	105
LXIX.	Evaluación de estandarización de costos y precios.....	108
LXX.	Manejo de Plan de Capacitaciones	110

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
km	Kilómetro
m	Metro
m ²	Metro cuadrado
m ³	Metro cúbico

GLOSARIO

Añil	Colorante utilizado para teñir telas, proveniente de una planta a la cual se le extrae el color azul oscuro.
Centralización	Cuando varias organizaciones, identidades, asociaciones o cosas dependen de un poder central.
Centrifugación	Método en el cual se separan sólidos de líquidos para purificar por medio de una fuerza giratoria.
Cliente	Persona u organización que utiliza los servicios o adquiere productos que provee una empresa.
Clientes potenciales	Son aquellos compradores que son visualizados como clientes futuros, ya que aun no realizan compras pero poseen la disposición necesaria para obtener la producción de la organización.
Cochinilla	Insecto disecado utilizado para la producción de colorante rojo empleado para teñir textiles.
Costos fijos	Son aquellos que no dependen del nivel de producción de la empresa, sino que son una cantidad determinada.

Costos variables	Son aquellos que dependen del volumen y nivel de producción de las actividades de la compañía.
Deficiente	Insuficiente respecto al nivel que debería alcanzar.
Desempeño	Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.
Eficacia	La capacidad de alcanzar un objetivo por medio de las diferentes acciones que permiten alcanzarlo.
Eficiencia	Uso de los medios o recursos explícitamente necesarios para alcanzar un objetivo determinado.
Estandarización	Proceso en el cual se realizan actividades para crear productos o servicios de manera estándar, es decir, determinar un método de realizar determinadas actividades o funciones.
Estrategia	Conjunto de actividades designados para conseguir uno o varios objetivos.
Estructura funcional	División de las áreas de una organización asociadas por las principales funciones que realizan.
Filtración	Paso de líquidos a través de mallas, aberturas, poros o filtros que impiden el paso de los cuerpos sólidos, que ayudan a purificar los líquidos de objetos indeseados.

Innovación	Se refiere a crear algo nuevo a partir de un objeto existente, es decir, renovar el producto existente por medio de tecnologías y métodos que actualizan el elemento.
Mercado meta	Es el grupo de clientes que captará, se servirá y se dirigirán los esfuerzos de mercadeo.
Organización	Formación de un grupo de personas con intereses en común que realizan actividades interdisciplinarias para lograr propósitos específicos.
Rotación de personal	Intercambio del personal que ingresa y egresa en una organización.

RESUMEN

Las artesanías textiles han tenido un alto reconocimiento a nivel mundial en los últimos años, sin embargo, según la empresa u organización, debe lograr su posicionamiento en los distintos nichos de mercado. Para poder hacerlo, la empresa debe tener sus bases sólidas para emplear actividades de comercialización y tener una capacidad productiva competente para satisfacer las demandas.

El presente informe presenta un manual de funciones que se encargará de ser guía para las actividades que debe realizar el personal en sus puestos específicos y sus áreas de trabajo, logrando así unificar los esfuerzos para que la organización alcance sus objetivos administrativos. Por otro lado, también se presenta un plan de mercado que marcará el mismo al que se deben direccionar las ventas y, de esa manera, incrementar los ingresos a la organización. Cabe mencionar que la práctica de estos nuevos proyectos ayudará al progreso no solo de la organización sino también de sus trabajadores.

OBJETIVOS

General

Diseñar un manual de puestos y funciones, como también un plan de mercado para fortalecer las áreas débiles de administración y mercadeo del Consorcio de Asociaciones.

Específicos

1. Recopilar información sobre los puestos que se requieren y necesitan reforzar dentro del Consorcio.
2. Crear un manual que incluya los puestos y sus funciones, para que exista un control del personal necesario para la organización.
3. Analizar las principales limitaciones encontradas en los puestos según las características de la organización.
4. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar los distintos puestos.
5. Detallar las funciones de cada puesto para evitar la duplicidad de funciones.
6. Organizar a los actuales trabajadores en los puestos para los que son aptos, logrando así la productividad de la institución.

7. Recopilar información sobre la situación actual de la organización para generar ideas y planes de acción.
8. Establecer los objetivos que guían al cumplimiento de la meta de ventas.
9. Definir la estrategia de mercado con la que trabajará la organización para obtener utilidades en un tiempo definido.
10. Redactar el plan de acción necesario para alcanzar el éxito de mercadeo en la organización.

INTRODUCCIÓN

Guatemala posee mucha riqueza, tanto en sus tierras como en su gente. Tomando principalmente a las personas y sus habilidades, se pueden resaltar los distintos departamentos y los trabajos artesanales que se realizan. Santiago Atitlán se caracteriza por poseer artesanías textiles que son atracción por sus diseños coloridos y alegres, que llaman la atención de los visitantes, no solo extranjeros sino también locales. El auge que están tomando las artesanías textiles actualmente es de suma importancia, pues gracias a estos productos artesanales el mundo está observando al país como un importante productor, lo cual ayuda a mantener la atención que se está presentando. Por eso el país, las organizaciones, las instituciones, los artesanos y demás personas involucradas en estos productos, deben prepararse para atender y satisfacer las necesidades del mercado.

Toda organización debe tener un plan de trabajo y conocer hacia dónde se dirige para cumplir con las metas y objetivos propuestos, así como también tener una base administrativa sólida, para poder seguir expandiendo la entidad de una manera fortalecida, ya que, de lo contrario, esta se vería afectada por los cambios o bien las adversidades que se tienen en el día a día de la producción y comercialización de productos. Para esto es necesario poseer un Manual de Funciones que indique los distintos puestos que se poseen dentro del Consorcio de Asociaciones.

Partiendo de estos cimientos se realiza un estudio de comercialización, para dar a conocer los productos que realizan las Asociaciones del Consorcio, tomando en cuenta detalles importantes como los clientes, la demanda, la

oferta, la distribución, el costo, la mano de obra, de modo que los artesanos reciban una remuneración de su trabajo y no pérdidas por el mismo, que básicamente es lo que sucede con este tipo de negocio, en donde el artesano no conoce de estos temas y cree que suplir el costo es ganancia, cuando en realidad no lo es. Por lo mismo se emplea una serie de capacitaciones de temas básicos para demostrar con valores qué se necesita para obtener ganancia y no solo costo de lo que se realiza.

1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Datos generales

Organización dedicada a la elaboración de tejidos en tintes naturales, conformada por varias asociaciones de la región, que buscan el empoderamiento de sus comunidades para alcanzar así el desarrollo del área en la que están ubicados, generando oportunidades de progreso en la población, por medio de las habilidades artesanales que poseen los mismos.

1.1.1. Nombre

Consortio de Asociaciones del Municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá.

1.1.2. Antecedentes

El Consortio de Asociaciones del Municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá se formó en abril del año 2010, como respuesta al desarrollo de las mujeres víctimas de los distintos conflictos y desastres naturales que se han dado en la región. Esta organización está conformada por once asociaciones. Cada una se desarrolla conforme a las necesidades de sus asociadas, sin embargo, lo que pretende la institución es ser representante ante la sociedad civil, instancias del Estado y gobierno municipal. Entre sus principales actividades se da la promoción de asistencia técnica en las actividades productivas y de servicios, la asesoría en gestión empresarial, gestión ante diferentes organismos financieros nacionales, regionales e

internacionales, con el propósito de obtener financiamiento o donaciones para administrar programas de carácter productivo.

1.1.3. Visión

La visión del Consorcio es: “para el año 2019, ser una empresa textil capaz de producir y comercializar productos de alta calidad, tanto en el mercado nacional como internacional, además de generar desarrollo a sus asociadas y sus familias”.

1.1.4. Misión

El Consorcio detalla su misión así: “somos una organización no lucrativa conformada en su mayoría por mujeres que busca el beneficio de sus asociadas y sus familias, por medio de la gestión de proyectos, además de la producción y comercialización de artesanías con altos estándares de calidad y excelente servicio al cliente.”

1.1.5. Recursos

El Consorcio de Asociaciones posee recursos de índole natural, física y humana, que satisfacen las necesidades que puedan manifestarse en sus actividades, que de igual manera son beneficiosas para que la organización alcance sus objetivos.

1.1.5.1. Naturales

El terreno donde está ubicado el Consorcio de Asociaciones del Municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá, posee un área total de 3 010

m². Tiene acceso al servicio de agua potable, el cual satisface las necesidades del centro, así como también áreas verdes que se han aprovechado para el cultivo de maíz que se utiliza para el autoconsumo de la organización.

1.1.5.2. Físicos

Se cuenta con un terreno de con un perímetro de 282 metros, abarcando un área de 3 010 m², el cual posee una construcción de 3 oficinas (salones) que abarcan 584 m² del terreno.

1.1.5.3. Humanos

Actualmente, el Consorcio cuenta con 20 trabajadores, que conforman las diferentes áreas de la organización, las cuales se dividen de la siguiente manera:

Tabla I. Actual distribución de talento humano

Área	Personas	Puesto	Competencias
Coordinación	1	Coordinadora	Liderazgo Comunicación Persuasión Trabajo enfocado a resultados Toma de decisión Compromiso
	1	Subcoordinador	Liderazgo Comunicación Persuasión Trabajo enfocado a resultados. Toma de decisión. Compromiso
	10	Junta Directiva	Liderazgo Toma de decisiones Compromiso Responsable

Continuación Tabla I.

			Responsabilidad Exacto Comprometido
Formación y capacitación	1	Calidad	Responsabilidad Puntualidad Liderazgo Minucioso Compromiso
	6	Teñidores	Responsabilidad Trabajo enfocado a resultados. Compromiso Exactitud

Fuente: elaboración propia.

1.2. Actividades actuales

Actualmente se trabaja el teñido de hilos con insumos naturales como lo son el añil, la corteza de árbol, la cochinilla y otros, así como también la fabricación de artesanías textiles como billeteras, monederos, bolsas, centros de mesa, portavasos, entre otros. La realización de estos productos no lleva un estudio previo de la demanda ni un procedimiento a seguir. Esto genera desorganización, atrasos en pedidos, no hay producción continua y existe deficiencia en las ventas que afectan la rentabilidad de la organización. A continuación se detallan las actividades antes mencionadas, tanto en el área administrativa como en el área mercadológica de la organización.

1.2.1. Situación administrativa

La organización posee su estructura organizacional, la cual está conformada por la Asamblea General, sus asesores técnicos y la Junta Directiva. Luego se encuentra el área de formación y capacitación y el área de administración y finanzas, siendo aquí en donde realizan las distintas

actividades concernientes al desarrollo administrativo y financiero de toda la organización.

Figura 1. **Estructura actual**



Fuente: elaboración propia.

Se describen las funciones que realizan las diferentes áreas en la organización:

Tabla II. **Funciones de puestos actuales**

Área	Funciones
Asamblea General	<ul style="list-style-type: none"> a. Autorizar la enajenación o gravámenes de los bienes o derechos del consorcio. b. Acordar la reforma de los presentes estatutos. c. Aprobar los reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de los asuntos del consorcio, así como las modificaciones y ampliaciones de los mismos. d. Aceptar herencias legado y donaciones. e. Acordar la disolución y liquidación del consorcio. f. Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.

Continuación tabla II.

	<ul style="list-style-type: none"> a. misma tenga interés. b. Velar por los ingresos de la asociación, cuotas de inscripción, cuotas ordinarias, extraordinarias y otras.
Asesores técnicos (coordinación)	<ul style="list-style-type: none"> a. Búsqueda de donaciones. b. Creación de proyectos. c. Planificación de actividades para llevar a cabo proyectos.
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> a. Se capacita a los maestros del teñido la técnica. b. Tiñen hilos.
Administración y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> a. Lleva los estados contables de la empresa. b. Va mostrando los avances financieros de la organización. c. Se encarga de llevar el control monetario de las compras y venta.

Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Mercadeo

Actualmente, la organización solo realiza ventas cuando hay visitas en las instalaciones del Consorcio de Asociaciones, cuando participan en Ferias, o bien, por pedidos de clientes errantes, por lo que no se reflejan en los ingresos las ventas que realizan.

1.3. Localización

Chuk Muk, sector II (frente al Centro Comunitario de Chuk Muk), situado aproximadamente a cuatro kilómetros de Santiago Atitlán, en la carretera que conduce a San Lucas Tolimán, Sololá.

Figura 2. **Bosquejo de ubicación**



Fuente: elaboración propia.

1.4. Situación actual de la empresa

El Consorcio de Asociaciones se dedica a la elaboración de tejidos con tinte natural y tiene como propósito sentar sus propias bases para poder así incrementar su capacidad y atender pedidos grandes de ventas de sus artesanías. Sin embargo, actualmente se ocupa de atender las necesidades básicas de las personas que visitan el centro de capacitaciones, obteniendo resultados mínimos en cuanto a los ingresos que deberían beneficiar la autosostenibilidad de la organización.

1.4.1. Diagnóstico de la situación actual

El Consorcio posee obstáculos que absorben en gran proporción los esfuerzos necesarios para el desarrollo de la organización, entre estos destacan primordialmente la desorganización en su área administrativa, lo que crea un descontrol en las demás áreas de la organización. También hay desinformación, ausencia de comunicación y desigualdad en la realización de funciones de los empleados, saturando el trabajo de su personal, generando

más desorden a la hora de realizar acciones que busquen el progreso de la institución. Por lo tanto, se debe encontrar una solución que disminuya estas dificultades y empezar a ver el avance por medio del orden administrativo. Además, está la ausencia de ventas representativas para la organización, causadas por una inadecuada promoción de los productos, así como carencia en el mercado meta, sin dejar de lado la inexistencia del posicionamiento de marca en el mercado y una alta competitividad. Debido a esto es necesario atacar el problema por medio de un método que reduzca estas debilidades y las convierta en fortalezas para la organización, para adquirir ingresos representativos.

1.4.1.1. Historial de actividades de la organización

El área de teñido cubre diariamente una producción de aproximadamente 3 libras de hilo teñido en tinte natural, de los distintos colores que otorgan el añil, la cochinilla, la corteza de árbol y demás insumos naturales. El área de producción de artesanías textiles es un área que no produce continuamente como lo hace el área de teñido, debido a la ausencia de un plan de mercado que permita conocer las necesidades de sus clientes, es decir, no conocen lo que desea su mercado, por lo que esta área productiva por el momento se dedica a hacer pruebas de productos que colocan en el mercado local.

1.4.1.2. Árbol de problemas

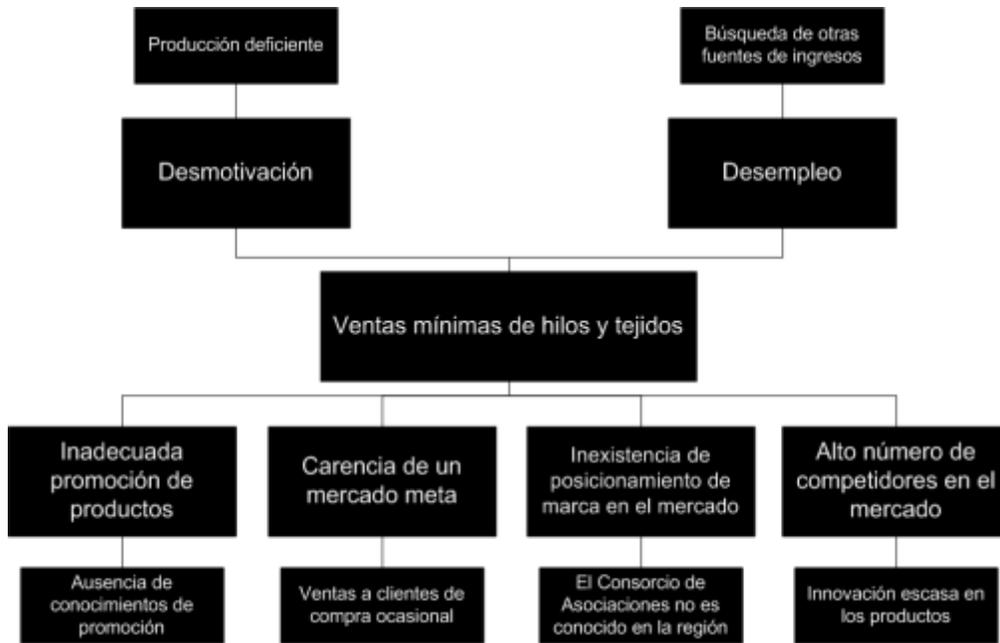
La manera adecuada de presentar un problema y sus causas para encontrar resultados eficaces es mostrándolo de manera gráfica. Es por ello que se exponen árboles de problemas con los principales obstáculos que posee el Consorcio de Asociaciones.

Figura 3. **Árbol de problemas del área administrativa**



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Árbol de problemas del área de ventas**



Fuente: elaboración propia.

1.4.1.3. **Análisis del problema central y principales causas**

El principal problema detectado en el Consorcio de Asociaciones es la desorganización administrativa, siendo sus principales causas la desinformación de la estructura organizacional que ocasiona que el personal desconozca sus funciones y características para destacar en sus puestos de trabajo. También hay una escasa comunicación entre el *staff* de la organización, ocasionando así que la información no llegue a los demás empleados para realizar sus actividades en un cien por ciento. Por último, pero no menos importante, se tiene una distribución desigual de actividades, es decir, ciertos trabajadores tienen su día saturado de trabajo, mientras que otros tienen mucho tiempo de ocio, repercutiendo así en la productividad de las actividades

administrativas, retrasando el papeleo necesario para mantener al día a la organización.

Al englobar todas estas causas se observó que también hay un desaprovechamiento de las persona líderes dentro de la institución, por lo que estos empleados se desmotivan y, en la misma línea, la producción es deficiente y, por lo tanto, los empleados buscan alternativas de trabajo dejando al Consorcio de Asociaciones con un alto índice de rotación de personal.

Otro de los problemas que se detectó en la organización fue la poca representación que tienen las ventas de hilos y tejidos, es decir, son mínimas, y no colaboran con los ingresos que ayudan a la sostenibilidad de la organización. Esta poca representatividad se debe principalmente a la carencia de un mercado meta, le siguen causas como la inadecuada promoción de los productos, la inexistencia de posicionamiento de marca en el mercado y el alto número de competidores en la región.

1.4.1.4. Descripción del problema

El primer problema que se evidenció fue la desorganización que existe en el área administrativa, que se redujo a la ausencia de un manual de puestos y funciones que indique el rumbo, las funciones y características que cada empleado debe poseer para alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

En segundo plano, se observó que las ventas no son significativas, por lo que los ingresos son mínimos, afectando en gran magnitud las finanzas del Consorcio, así como también el comportamiento del personal a la hora de alcanzar los objetivos. Como consecuencia se creó un plan de mercado que es el que da el rumbo actual de las ventas de la organización.

1.4.1.5. Estrategias

A. Se creó un manual de puestos y funciones

- Se definió la estructura organizacional que regirá todas las actividades de la organización.
- Se asignaron las funciones a cada puesto, para que cada empleado conozca las actividades que debe hacer según su puesto.
- Se establecieron los requisitos de los puestos para poder desempeñarse y desarrollar al Consorcio.

B. Se creó un plan de mercado

- Se analizó la situación actual de la organización
 - Se realizó un análisis de situación interna
 - Se realizó un análisis de situación externa
- Se establecieron los objetivos necesarios para alcanzar las metas deseadas.
- Se definió la estrategia que ayudará a incrementar las ventas.
- Se creó un plan de acción que permita ser la guía para alcanzar los objetivos establecidos.
- Se estableció un plan de control para monitorear y evaluar los resultados que se van obteniendo.

1.5. Manejo actual del área administrativa y productiva de la organización

A continuación se detallará en qué consisten las áreas tanto administrativas como productivas de la organización. Cómo es que está

conformado el Consorcio y cómo trabaja el teñido de hilos con materia prima natural.

1.5.1. Manejo actual del área administrativa

El Consorcio de Asociaciones es una organización que recibe donaciones de distintas organizaciones tanto públicas como privadas, así como también realiza otros proyectos que ayudan al desarrollo de su comunidad. Para ello necesitan mantener al día el papeleo necesario para poder seguir con estos proyectos, sin embargo, en el estado de desorganización actual, utilizan al personal del área productiva para mantenerse al tanto del papeleo, por lo que es de suma importancia establecer los puestos y funciones que deben realizar los diferentes empleados.

1.5.2. Manejo actual del área productiva

El área productiva de la organización actualmente cuenta con seis teñidores calificados para teñir los hilos con tinte natural con calidad. Fueron capacitados por un ingeniero químico con una experiencia impecable.

1.6. Conocimiento de clientes potenciales

Los clientes potenciales son los extranjeros estadounidenses que saben en qué consiste el valor agregado que poseen los productos artesanales realizados a mano con técnicas ancestrales, así como los beneficios de realizar productos utilitarios, utilizando materias primas naturales, amigables con el ambiente.

1.6.1. Información de clientes

El Consorcio de Asociaciones recibe visitas de turistas de todo el mundo, actualmente posee clientes interesados en sus productos, tanto en el ámbito nacional como internacional, los cuales son los turistas que visitan el área, así como amistades y alianzas que la organización posee, como lo es la Embajada de la República de Corea, que constantemente promociona al Consorcio con los turistas que visitan el país.

1.6.2. Análisis y revisión de compras y gustos

Los clientes buscan productos funcionales, es decir, que les sean de utilidad en su diario vivir, como lo son las prendas de vestir, artículos para el comedor, o bien, protectores para los dispositivos electrónicos que actualmente destacan en este mundo globalizado.

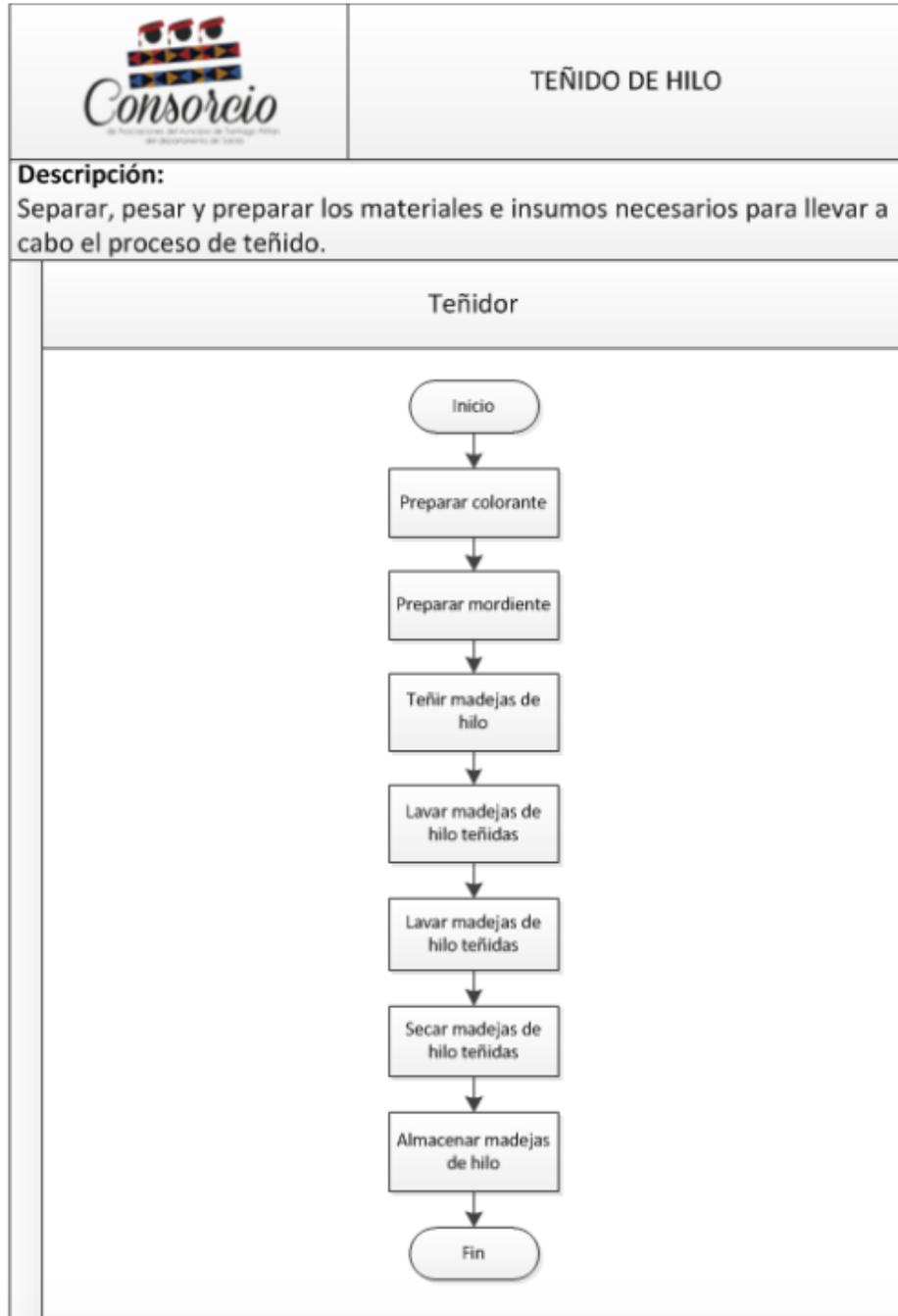
1.7. Procedimientos de elaboración de teñido

A continuación se describe el proceso de elaboración de teñido realizado por las artesanas socias del Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá.

1.7.1. Descripción actual del proceso

Puede verse la figura de la página siguiente:

Figura 5. **Elaboración de teñido**



Fuente: GALICH, Pablo. *Diseño de plan estratégico y manual de procedimientos para el Consorcio de Asociaciones del Municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá.*

2. DISEÑO DEL MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Y UN PLAN DE MERCADO PARA EL CONSORCIO DE ASOCIACIONES SANTIAGO ATITLÁN, SOLOLÁ

2.1. Propuestas de mejora

Se plantearon dos proyectos que reducirán al mínimo los problemas principales de desorganización administrativa y ventas mínimas.

2.1.1. Manual de puestos y funciones

Este manual, esencial para gestionar los recursos humanos con los que cuenta la organización, es un documento que presenta la descripción de los puestos de trabajo, las funciones de los puestos, así como las jerarquías en las cuales se basa la organización.

- **Introducción**

El objetivo primordial de este manual es controlar y mejorar los sistemas de gestión y producción, dar valor a los puestos, definir áreas de trabajo, y permitir la planificación y desarrollo de la organización de una manera eficaz, todo esto para mantener al personal en un clima laboral saludable evitando un índice alto de rotación de personal.

- **Objetivos**

- **General**

Contar con un Manual de Puestos y Funciones, el cual es fundamental para la gestión efectiva y exitosa del recurso humano y el logro de los objetivos institucionales.

- **Específicos**

- Definir la estructura de los puestos existentes, las relaciones de mando, habilidades y competencias necesarias para complementar el trabajo de la organización.
 - Identificar el alcance y las responsabilidades de los puestos de trabajo.
 - Informar al personal sus atribuciones, responsabilidades y límites para el buen funcionamiento de la organización.

- **Alcance**

El manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes, de manera que se puedan cumplir los puestos y las funciones adecuadamente.

2.1.1.1. Monitoreo de áreas administrativas críticas

a. Junta Directiva

La Junta Directiva es un área crítica para la realización de actividades administrativas del Consorcio de Asociaciones. Está conformada por las diferentes presidentas de las distintas asociaciones que conforman la organización, sin embargo, existe un gran impedimento, y es que varias de las socias pertenecientes a esta Junta Directiva son analfabetas, por lo que la toma de decisiones y planificación toma más tiempo del que debería, o bien, sus opiniones no se manifiestan como deberían

b. Administración y finanzas

Las actividades administrativas y de finanzas no están siendo controladas por una persona calificada para realizar el trabajo, es decir, solo se están apagando incendios.

2.1.1.2. Definición de la estructura de la organización

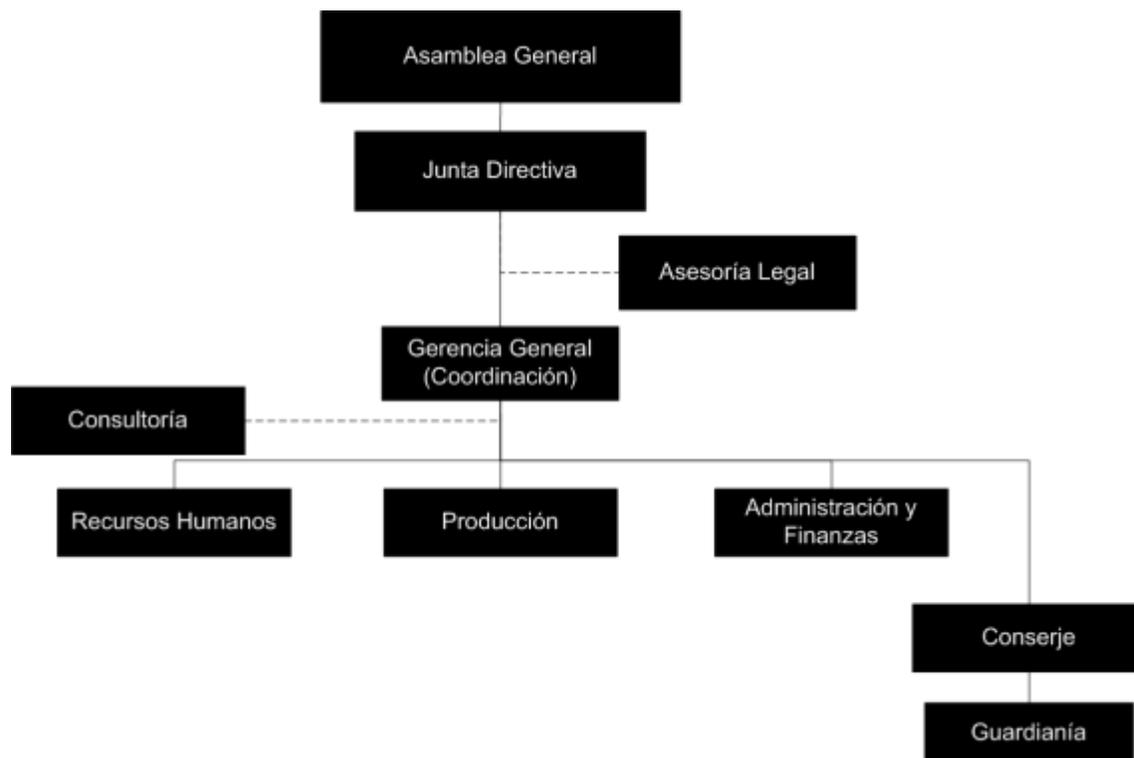
El Consorcio de Asociaciones no poseía una herramienta fácil y útil que le permitiera llevar un control del personal y las actividades con las que cuenta la organización. Es por ello que se decidió estructurar a la organización.

- Estructura organizacional

El Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá contará con una estructura organizativa formal,

utilizando organigramas verticales, ya que son más representativos y dan más oportunidad de expresar y visualizar los puestos y áreas que integran toda la organización, siendo así una herramienta fácil de manejar para los miembros de la organización.

Figura 6. **Estructura organizacional**



Fuente: elaboración propia.

- Estructura funcional

Se muestra el organigrama de la estructura funcional del Consorcio de Asociaciones en 5 organigramas. El primero muestra la estructura total de la organización, los demás muestran las áreas y sus dependencias.

- Asamblea General

Figura 7. **Junta directiva**



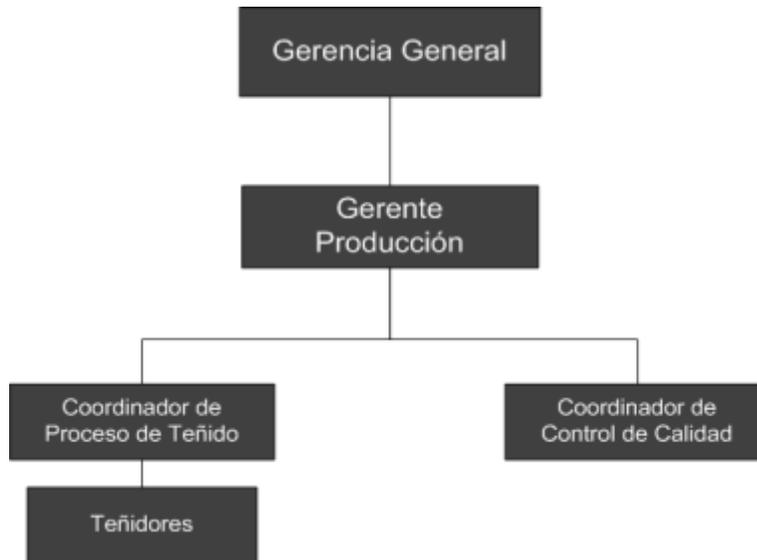
Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Área de recursos humanos**



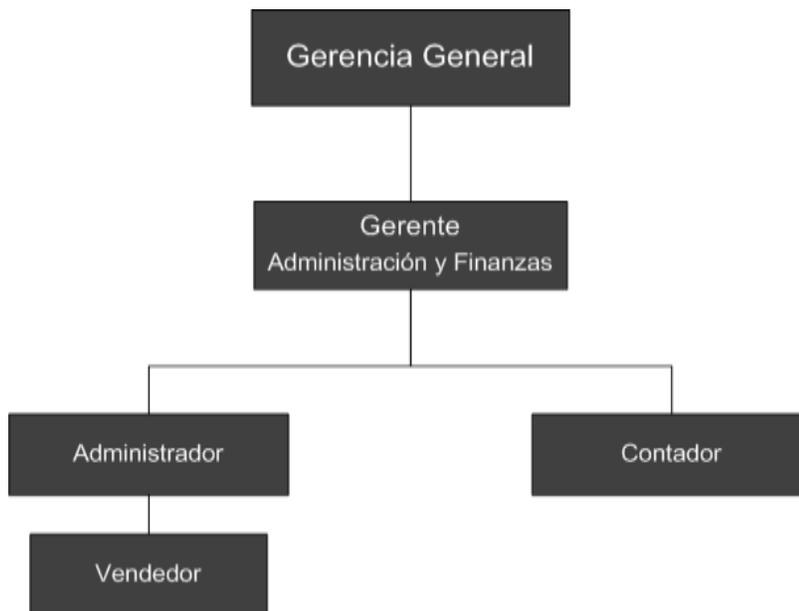
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Área de producción**



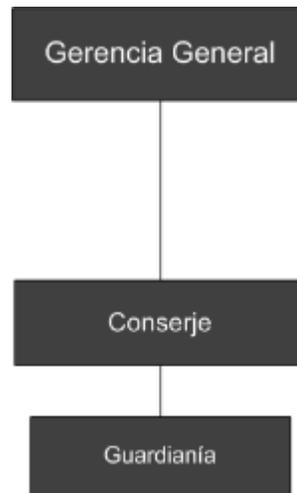
Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Área de administración y finanzas**



Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Conserje y guardianía**



Fuente: elaboración propia.

2.1.1.3. **Definición de los puestos**

Se crean puestos que van de acuerdo a las necesidades que muestra la organización. Para la definición de los puestos que tendrá el Consorcio se tomó en cuenta la Personería Jurídica, agregando los puestos que dicta dicho documento, así como los demás puestos que ayudarán al desarrollo de la organización. A continuación se listan los puestos.

Tabla III. **Puestos**

Área	Puesto
Junta Directiva	Presidenta
	Vicepresidenta
	Secretaria
	Tesorera
	Vocal I
	Vocal II
	Vocal III
Asesoría	Asesor Legal
Recursos Humanos	Gerente Recursos Humanos

Continuación tabla III.

	Coordinador de nómina
	Coordinador de formación de personal
	Coordinador de Bienestar Social
	Coordinador de Proyectos
Producción	Gerente de producción
	Coordinador de proceso de teñido
	Coordinador de calidad
	Teñidores
Administración y finanzas	Gerente de administración y finanzas
	Administrador
	Vendedor
	Contador
Gerencia	Coordinador (gerente)
Limpieza y vigilancia	Guardián
	Conserje

Fuente: elaboración propia.

2.1.1.4. Asignación de funciones a cada puesto

- Asamblea General

Tabla IV. Funciones de Asamblea General

	<h2>Asamblea General</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Asamblea General Asamblea General - Junta Directiva 7
Funciones	
Corresponde a la Asamblea General ordinaria: <ol style="list-style-type: none"> Elegir a los miembros de la Junta Directiva. Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias para sufragar los gastos de administración y funcionamiento de la entidad. Conocer y resolver acerca de actividades realizadas, informes financieros, planes de trabajo y presupuesto anual de ingresos y egresos 	

Continuación tabla IV.

- d. financieros, planes de trabajo y presupuesto anual de ingresos y egresos que la Junta Directiva les presente.
- e. Resolver las impugnaciones que se presenten contra los actos y resoluciones de la Junta Directiva y demás órganos de la asociación.
- f. Adoptar las decisiones que sean necesarias y oportunas para la realización de las actividades de las asociaciones.
- g. Aquellas que le correspondan de acuerdo a su calidad de máxima autoridad de la asociación.

Son atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria:

- g. Autorizar la enajenación o gravámenes de los bienes o derechos del consorcio.
- h. Acordar la reforma de los presentes estatutos.
- i. Aprobar los reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de los asuntos del consorcio, así como las modificaciones y ampliaciones de los mismos.
- j. Aceptar herencias legado y donaciones.
- k. Acordar la disolución y liquidación del consorcio.
- l. Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.
- m. Llenar las vacantes que se produzcan entre los vocales de la Junta Directiva entre los asociados que deban ocuparlas.
- n. Decidir todo lo relativo a la integración del consorcio con otras organizaciones para la formulación de federaciones, uniones, cooperativas o cualquiera otras que considere conveniente.
- o. Resolver aquellos asuntos que por su importancia no pueden ser pospuestos hasta la celebración de la próxima sesión ordinaria de la Asamblea General.

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Presidenta

Tabla V. **Funciones de Presidenta**

	<h2>Presidenta</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Junta Directiva Presidenta Asamblea General Vicepresidenta y demás miembros de junta directiva. 7
Funciones	
Finalidad del puesto Actuar como representante legal y ejercer sus funciones dentro de las limitaciones que establecen las normas.	
Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente al consorcio ejerciendo su personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés. • Presidir las sesiones de la Asamblea General de la Asamblea General y de la Junta Directiva. • Ejercer doble voto en caso de empate en las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. • Autorizar con la secretaria las actas de las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. • Autorizar con la tesorera todos los pagos que se efectúen. • Cumplir y hacer que se cumplan los presentes estatutos, las disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, y velar por el buen funcionamiento del consorcio y de sus órganos. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Vicepresidenta

Tabla VI. **Funciones de Vicepresidenta**

	<h2>Vicepresidenta</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Junta Directiva Vicepresidenta Presidente - -
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Es el máximo apoyo de la Presidenta y también es la principal responsable de llevar a cabo las actividades del plan estratégico, la supervisión de las operaciones, así como ver el desarrollo de los trabajadores y que cumplan con sus responsabilidades. Es quien queda de sustituto cuando la Presidenta hace falta en la organización, toma el mando y delega el trabajo de la organización.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la presidenta en el desempeño de su cargo, haciéndole las sugerencias que estime convenientes para la buena marcha de la asociación. • Sustituir a la presidenta en caso de impedimento o de ausencia temporal. • Completar el tiempo del mandato de la presidenta en caso de su ausencia definitiva. • Aquellas otras que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Secretaria

Tabla VII. **Funciones de Secretaria**

	<h2>Secretaria</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Junta Directiva
Nombre del puesto:	Secretaria
Supervisado por:	Presidente
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Reportar e informar sobre las actividades que realiza el Consorcio, mantener directa comunicación con la Presidenta para que la información se valide como el caso de las actas, minutas y todos los documentos que respalden las actividades de la organización.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar y conservar los libros de las actas de las Asambleas Generales y de la Junta Directiva. • Redactar y autorizar con la presidenta las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva, en las actas de las Asambleas Generales deberá hacerse constar lo siguiente: UNO: La agenda y la forma como se aprobaron todos los puntos. DOS: Lugar, día y hora de la asamblea. TRES: Los nombres de las asociadas presentes. CUATRO: La totalidad de las asociadas activas que tiene la asociación. CINCO: El porcentaje de las asociadas activas presentes y representadas en cuanto a la totalidad de las asociadas activas de la asociación. SEIS: El total de los que voten en cada asunto que se someta votación. SIETE: La firma de todas las asociadas activas • Notificar los acuerdos de la Asamblea General y de la Junta Directiva. • Preparar la documentación de los asuntos que se traten en la Asamblea General y la Junta Directiva. • Elaborar y someter a la aprobación de la Junta Directiva la memoria anual de labores. • Preparar y enviar por lo menos con quince días de anticipación a su celebración las convocatorias de las sesiones ordinarias de la Asamblea General. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Tesorera

Tabla VIII. **Funciones de Tesorera**

	<h2 style="margin: 0;">Tesorera</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Junta Directiva Tesorera Presidente - -
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Es quien gestiona los flujos monetarios de la organización, analiza la información de las entradas y salidas del dinero de la organización y toma decisiones para inversión, según el presupuesto. Debe mantener directa comunicación con la Presidenta para aprobar los distintos presupuestos y proyectos necesarios.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por los ingresos de la asociación, cuotas de inscripción, cuotas ordinarias, extraordinarias y otras. • Autorizar con la presidenta las erogaciones acordadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva en el ejercicio de sus atribuciones así como los pagos que se efectúen. • Rendir informe mensual a la Junta Directiva del movimiento de caja. • Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la entidad que será presentado a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación definitiva. • Elaborar el informe financiero anual de la entidad, el cual será presentado a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación definitiva. • Elaborar y mantener actualizado un inventario de los bienes de la entidad. • Informar a la Asamblea General y la Junta Directiva sobre todos los asuntos de su competencia. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Vocal I

Tabla IX. **Funciones de Vocal I**

	<h2>Vocal I</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Junta Directiva
Nombre del puesto:	Vocal I
Supervisado por:	Presidente
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto	
Se encarga de sustituir según el orden, en este caso al primer miembro ausente de la Junta Directiva, exceptuando al Presidente, así como de asistir y apoyar a los demás miembros de la Junta Directiva.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la asociación. • Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento o ausencia temporal o en forma definitiva de estos, excepto a la presidenta, ya que su ausencia se hará del conocimiento de los directivos y la Junta Directiva decidirá, • Las demás que le asignen los presentes estatutos, reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General y la Junta Directiva. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Vocal II

Tabla X. **Funciones de Vocal II**

	<h2>Vocal II</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Junta Directiva
Nombre del puesto:	Vocal II
Supervisado por:	Presidente
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto	
Se encarga de sustituir según el orden, en este caso al segundo/primer miembro ausente de la Junta Directiva, según sea el caso, exceptuando al Presidente, así como de asistir y apoyar a los demás miembros de la Junta Directiva.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la asociación. • Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento o ausencia temporal o en forma definitiva de estos, excepto a la presidenta. ya que su ausencia se hará del conocimiento de los directivos y la Junta Directiva decidirá. • Las demás que le asignen los presentes estatutos, reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General y la Junta Directiva. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

-

- Vocal III

Tabla XI. **Funciones de Vocal III**

	<h2>Vocal III</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Junta Directiva
Nombre del puesto:	Vocal III
Supervisado por:	Presidente
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Se encarga de sustituir según el orden, en este caso al tercero/segundo/primer miembro ausente de la Junta Directiva, según sea el caso, exceptuando al Presidente, así como de asistir y apoyar a los demás miembros de la Junta Directiva.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la asociación. • Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento o ausencia temporal o en forma definitiva de estos, excepto a la presidenta. ya que su ausencia se hará del conocimiento de los directivos y la Junta Directiva decidirá. • Las demás que le asignen los presentes estatutos, reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General y la Junta Directiva. 	

Fuente: Personería Jurídica Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.

- Asesoría Legal
 - Asesor Legal

Tabla XII. **Funciones de Asesor Legal**

	<h2 style="margin: 0;">Asesor Legal</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	-
Nombre del puesto:	Asesor Legal
Supervisado por:	Junta Directiva
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto Orientar a la organización sobre los organismos competentes para atender sus respectivas peticiones y las acciones legales con las que cuenta para resolver sus problemas.	
Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la organización sobre los requisitos y disposiciones legales que conciernen a las actividades que la empresa ejecuta. • Velar porque se cumplan las leyes en las diferentes acciones que realiza la organización, sin caer en violación de las mismas. • Representa y defiende a la organización, de ser necesario. 	

Fuente: elaboración propia.

- Consultoría
 - Consultor

Tabla XIII. **Funciones de Consultor**

	<h2 style="margin: 0;">Consultor</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	-
Nombre del puesto:	Asesor Legal
Supervisado por:	Junta Directiva
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Facilitador que acompaña en las distintas actividades a realizar, de modo que los integrantes de la organización desarrollen su máximo potencial, ayudando a cumplir con los objetivos de la organización.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los colaboradores y equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas. • Fortalecer la capacidad de los colaboradores y equipos para identificar, analizar y resolver problemas. 	

Fuente: elaboración propia.

- Recursos Humanos
 - Gerente de Recursos Humanos

Tabla XIV. **Funciones de Gerente de Recursos Humanos**

 <p>Consorcio <small>en Asociación con el municipio de Santiago de los Caballeros</small></p>	<h2>Gerente de Recursos Humanos</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Recursos Humanos Gerente Junta Directiva Coordinador de Nómina Coordinador de Formación de Personal Coordinador de Bienestar Social Coordinador de Proyectos 4
Funciones	
Finalidad del puesto Se encarga de satisfacer las necesidades laborales de sus trabajadores, proporcionando servicios como lo son la contratación, garantizando el crecimiento de sus colaboradores por medio de capacitaciones y examinando sus resultados para poder premiar sus esfuerzos.	
Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas. • Garantizar buena comunicación entre las distintas áreas de la organización. • Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Nómina

Tabla XV. **Funciones de Coordinador de Nómina**

	<h2>Coordinador de Nómina</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Recursos Humanos
Nombre del puesto:	Coordinador de Nómina
Supervisado por:	Gerente de Recursos Humanos
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Este coordinador se encarga de los pagos de sus trabajadores, tomando en cuenta el trabajo realizado y el método de pago que se utiliza, garantizando así el buen manejo del presupuesto del Consorcio y el pago justo de lo que realiza el trabajador.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica la correcta ejecución de la nómina del personal de la Institución. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Dar cumplimiento a las prestaciones que por Ley le corresponde al personal, con apego a la normativa establecida. 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Formación de Personal

Tabla XVI. **Funciones de Coordinador de Formación de Personal**

 <p>Consorcio <small>CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE</small></p>	<h2>Coordinador de Formación de Personal</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Recursos Humanos
Nombre del puesto:	Coordinador de Formación de Personal
Supervisado por:	Gerente de Recursos Humanos
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Debe garantizar la mejora continua de los trabajadores, es decir, es quien planifica los talleres y capacitaciones que ampliarán los conocimientos de los trabajadores, así como sus aptitudes, dando como resultado una organización fresca y siempre en constante cambio para alcanzar el mejor desempeño.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar talleres y capacitaciones de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la organización. • Asegurar la satisfacción de aprendizaje de los trabajadores. • Crear el presupuesto del programa de capacitaciones. • Coordinar y gestionar el programa de capacitaciones para alcanzar las metas propuestas. • Desarrollar instrumentos para evaluar los resultados • Evaluar los resultados del programa de capacitaciones. • Promover las relaciones interpersonales, solidaridad y trabajo en equipo entre las diferentes área de la organización. 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Bienestar Social

Tabla XVII. **Funciones de Coordinador de Bienestar Social**

 <p>Consorcio por el desarrollo de las personas y la comunidad del departamento de SOGOTR</p>	<h2>Coordinador de Bienestar Social</h2>
<p>Cargo</p>	
<p>Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas</p>	<p>Recursos Humanos Coordinador de Bienestar Social Gerente de Recursos Humanos - -</p>
<p>Funciones</p>	
<p>Finalidad del puesto Su función principal es velar por el bienestar de sus trabajadores, es decir, conocer detalles y utilizarlos como medio de impulso para el desarrollo de las distintas actividades de la empresa, es decir, utilizar las fortalezas para el progreso de la persona y estimular su autorrealización influyendo directamente en la mejora del Consorcio.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización, formación y coordinación de grupos para realizar actividades de autoayuda, recreativas y deportivas. • Implementación de actividades grupales en equipo que busquen el bienestar de la organización • Diseño y gestión de proyectos que contribuyan en el mejoramiento del clima laboral. 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Proyectos

Tabla XVIII. **Funciones de Coordinador de Proyectos**

 <p>Consorcio <small>CONSEJO NACIONAL DE ESCUELAS DE INGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE</small></p>	<h2>Coordinador de Proyectos</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Recursos Humanos Coordinador de Proyectos Gerente de Recursos Humanos - -
Funciones	
<p>Finalidad del puesto El coordinador debe estudiar las propuestas de nuevos proyectos de la Organización, es decir, analizar si son aptos y si la organización puede cumplir con lo que el proyecto demanda, utilizando desde métodos cualitativos como el recurso humano, hasta métodos cuantitativos como el presupuesto necesario, así como otras actividades necesarias para la realización y éxito de cada proyecto que se propone.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar en un lapso específico de tiempo el proyecto. • Crear el presupuesto del proyecto. • Dar resultados a los socios inversores del proyecto. • Coordinar y dar seguimiento a la estrategia de planeación, monitoreo y evaluación del proyecto de acuerdo con las metas e indicadores comprometidos. • Cumplir con las leyes tanto nacionales como internacionales que apliquen al desarrollo del proyecto dentro de la organización. • Rechazar o aceptar propuestas de proyectos. 	

Fuente: elaboración propia

- Producción
 - Gerente de Producción

Tabla XIX. **Funciones de Gerente de Producción**

 <p>Consorcio <small>en Asociaciones de la zona de Tecnología Avanzada del Departamento de Toluca</small></p>	<h2 style="margin: 0;">Gerente de Producción</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Producción Gerente Junta Directiva Coordinador del proceso de teñido Teñidores Coordinador de control de calidad 8
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Es quien supervisa que el trabajo de coordinadores tanto del Proceso de Teñido como de Control de Calidad cumplan con las especificaciones que requiere su puesto. El Gerente también debe de guiar, proponer y enseñar estrategias y prácticas que faciliten el buen desempeño no solo de los coordinadores sino de los trabajadores del proceso productivo como tal.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la planificación y desarrollo de las capacidades de las áreas de calidad y proceso para alcanzar las metas de la planificación estratégica. • Coordinar la mejora continua de la creación de productos. • Gestionar el inventario y la mano de obra de los insumos para la creación de productos. • Evaluar los resultados operativos. 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Proceso de Teñido

Tabla XX. **Funciones de Coordinador de Proceso de Teñido**

	<h2 style="margin: 0;">Coordinador de proceso de teñido</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Producción
Nombre del puesto:	Coordinador de proceso de teñido
Supervisado por:	Gerente de Producción
Supervisa a:	Teñidores
No. de personas	6
Funciones	
<p>Finalidad del puesto El coordinador del Proceso de Teñido es quien vela por que el proceso de producción cumpla con las especificaciones por las que se rige la empresa, es decir, que el proceso de teñido se realice como se estandarizó en el Consorcio: seguir el proceso y crear productos únicos.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el hilo. • Verificar que el hilo posea sus características estándar. • Investigación de nuevos materiales naturales para teñido 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Control de Calidad

Tabla XXI. **Funciones de Coordinador de Control de Calidad**

	Coordinador de control de producción
Cargo	
Unidad Orgánica:	Producción
Nombre del puesto:	Coordinador de control de calidad
Supervisado por:	Gerente de Producción
Supervisa a:	Teñidores
No. de personas	6
Funciones	
Finalidad del puesto	
<p>El coordinador de control de calidad se encarga de monitorear la realización del producto para que posea estándares de calidad, es decir, que el producto siga las especificaciones tanto de la empresa como de los clientes, ya que eso es lo que logra la diferenciación de marca y empresa.</p>	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que se establecen, implementan, mantienen y mejoran los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, planificando, desarrollando y coordinando los estándares necesarios para la exportación de las artesanías textiles. • Documentación del proceso de gestión de calidad de las artesanías y teñidos. • Evaluar las maneras de gestionar la calidad de los empleados 	

Fuente: elaboración propia.

- Teñidor

Tabla XXII. **Funciones de Teñidor**

	<h2 style="margin: 0;">Teñidor</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Producción
Nombre del puesto:	Coordinador de control de calidad
Supervisado por:	Gerente de Producción
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto El teñidor es quien se encarga de tinter los hilos con los insumos naturales para poder realizar los productos textiles a partir de ese hilo.	
Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el hilo. • Separar, pesar, preparar insumos. • Realizar adecuadamente el proceso de teñido • Verificar que el hilo posea sus características estándar 	

Fuente: elaboración propia.

- Administración y Finanzas
 - Gerente de Administración y Finanzas

Tabla XXIII. **Funciones de Gerente de Administración y Finanzas**

 <p>Consorcio en Administración y Finanzas del Municipio de San Juan</p>	<h2>Gerente de Administración y Finanzas</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Administración y finanzas
Nombre del puesto:	Gerente
Supervisado por:	Junta Directiva Administrador
Supervisa a:	Vendedor Contador
No. de personas	4
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Recibe los informes, tanto del administrador como del contador, que se muestran a los miembros de Junta Directiva y que faciliten la toma de decisiones. Es también quien supervisa el trabajo de ambas dependencias y dirige y guía el cumplimiento de las metas del área.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formula, ejecuta y evalúa el presupuesto anual. • Revisa y/o elabora los Estados Financieros para su presentación a la Gerencia General. • Analiza los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia. • Controla y registra las actividades del contador y administrador. 	

Fuente: elaboración propia.

- Administrador

Tabla XXIV. **Funciones de Administrador**

	<h2 style="margin: 0;">Administrador</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica:	Administración y Finanzas
Nombre del puesto:	Administrador
Supervisado por:	Gerente de Administración y Finanzas
Supervisa a:	Vendedor
No. de personas	1
Funciones	
<p>Finalidad del puesto Es quien planifica, organiza, dirige y controla los procedimientos correctos de la organización, busca su desarrollo y está a cargo de conocer todo lo que se realiza en la organización, también se encarga de gestionar el área financiera junto con el contador para conocer los movimientos, fondos y situación económica del Consorcio.</p>	
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual. ▪ Elabora y controla los presupuestos. • Cuida el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente. 	

Fuente: elaboración propia.

- Vendedor

Tabla XXV. **Funciones de Vendedor**

	Vendedor
Cargo	
Unidad Orgánica:	Administración y Finanzas
Nombre del puesto:	Vendedor
Supervisado por:	Gerente de Administración y Finanzas
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto	
Quien se encarga de realizar las ventas de los productos del Consorcio por las diferentes líneas de distribución que se tienen, ventas personales o por Internet.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer las promociones. ▪ Estar al pendiente de los pedidos y notificarlos al área de producción. • Realizar reportes de ventas mensuales. 	

Fuente: elaboración propia.

- Contador

Tabla XXVI. **Funciones de Contador**

	Contador
Cargo	
Unidad Orgánica:	Administración y Finanzas
Nombre del puesto:	Contador
Supervisado por:	Gerente de Administración y Finanzas
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto	
Encargada de conocer las entradas y salidas de dinero del Consorcio, con el fin	

Continuación tabla XXVI.

de llevar un control sobre los movimientos contables que dan lugar a los balances y a los reportes financieros.
<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable para poder crear los balances y realizar los reportes financieros. ▪ Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas. • Llevar libros contables (diario, mayor e inventarios).

Fuente: elaboración propia.

- Guardianía y conserjería
 - Guardián

Tabla XXVII. **Funciones de Guardián**

	Guardián
Cargo	
Unidad Orgánica:	Guardianía
Nombre del puesto:	Guardián
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	-
No. de personas	-
Funciones	
Finalidad del puesto	
Velar por la seguridad de las instalaciones y todos los bienes materiales que posee la organización, por medio de la vigilancia y estrategias de cuidado, evitando así la pérdida o robo de bienes.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer vigilancia y protección tanto de los bienes muebles como los inmuebles. • Proteger a las personas que se encuentran dentro de las instalaciones. • Evitar actos delictivos y/o robos. • Comunicar inmediatamente a la policía y coordinar los sucesos extraños que puedan ocurrir durante su vigilancia. 	

Fuente: elaboración propia.

- Conserje

Tabla XXVIII. **Funciones de Conserje**

 <p>Consorcio <small>en el desarrollo de los servicios de saneamiento y saneamiento de SCSJ</small></p>	<h2>Conserje</h2>
Cargo	
Unidad Orgánica: Nombre del puesto: Supervisado por: Supervisa a: No. de personas	Guardianía Guardián Gerente General - -
Funciones	
Finalidad del puesto Es el encargo de velar por la limpieza, mantenimiento y orden de las instalaciones, de manera que la organización posea buena imagen a la vista de los clientes y posibles inversionistas.	
Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de las instalaciones. • Realiza el mantenimiento de las instalaciones. • Cuidar las instalaciones. • Retirar los desechos orgánicos e inorgánicos de las instalaciones. 	

Fuente: elaboración propia.

2.1.1.5. Establecimiento de competencias y requisitos para el puesto

- Junta Directiva
 - Presidenta

Tabla XXIX. **Competencias y requisitos de Presidenta**

	Área: Junta Directiva Puesto: Presidenta	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Vicepresidenta

Tabla XXX. **Competencias y requisitos de Vicepresidenta**

	Área: Junta Directiva Puesto: Vicepresidenta	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Secretaria

Tabla XXXI. **Competencias y requisitos de Secretaria**

	Área: Junta Directiva Puesto: Secretaria	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Tesorera

Tabla XXXII. **Competencias y requisitos de Tesorera**

	Área: Junta Directiva Puesto: Tesorera	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria finalizada • Hablar y entender el español • Manejo de Microsoft Office indispensable • Manejo de contabilidad básica 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio y habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Vocal I

Tabla XXXIII. **Competencias y requisitos de Vocal I**

	Área: Junta Directiva Puesto: Vocal I	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Vocal II

Tabla XXXIV. **Competencias y requisitos de Vocal II**

	Área: Junta Directiva Puesto: Vocal II	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Vocal III

Tabla XXXV. **Competencias y requisitos de Vocal III**

	Área: Junta Directiva Puesto: Vocal III	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Personería y formas de actuar. • Tz'utujil/Español 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de negociación • Criterio propio • Habilidades interpersonales • Responsabilidad 	

Fuente: elaboración propia.

- Asesoría Legal
 - Asesor Legal

Tabla XXXVI. **Competencias de Asesor Legal**

	Área: Asesoría Legal Puesto: Asesor Legal	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar o poseer pensum cerrado de Abogado y Notario. • Experiencia con el manejo de casos. • Hablar y entender español. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad verbal. • Sugerir cambios y/o acciones en el aspecto legal de la organización. • Toma de decisiones críticas. • Compromiso. 	

Fuente: elaboración propia.

- Consultoría
 - Consultor

Tabla XXXVII. **Competencias de Consultor**

	Área: Consultoría Puesto: Consultor	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar o tener pensum cerrado de la carrera a la cual se necesita la consultoría. • Tener experiencia comprobable con el manejo de la consultoría deseada por la organización. • Hablar y entender español. • Manejo de Microsoft Office indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Análisis de documentación del área • Resolución de problemas • Toma de decisiones • Habilidades de comunicación • Elaboración de informe 	

Fuente: elaboración propia.

- Recursos Humanos
 - Gerente de Recursos Humanos

Tabla XXXVIII. **Competencias de Gerente de Recursos Humanos**

	Área: Recursos Humanos Puesto: Gerente de Recursos Humanos	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Psicología Industrial o carrera a fin. • Tener experiencia comprobable con el manejo de personal. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Toma de decisiones • Habilidades de comunicación • Elaboración de informes • Supervisión de personal • Desarrollo organizacional 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Nómina

Tabla XXXIX. **Competencias de Coordinador de Nómina**

	Área: Recursos Humanos Puesto: Coordinador de Nómina	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Administración de Empresas o carrera afín. • Tener experiencia mínima en el tema. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Compromiso con empleados y empresa • Enfoque basado en resultados • Objetividad y Juicio • Resolución de problemas 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Formación de Personal

Tabla XL. **Competencias de Coordinador de Formación de Personal**

	Área: Recursos Humanos Puesto: Coordinador de formación de personal	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Psicología, Administración de Empresas o carrera afín. • Tener experiencia mínima en el tema. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de cambio • Flexibilidad • Orientación a resultados • Mejora continua • Sensibilidad interpersonal • Planificación y organización • Habilidades de negociación 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Bienestar Social

Tabla XLI. **Competencias de Coordinador de Bienestar Social**

	Área: Recursos Humanos Puesto: Coordinador de bienestar social	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Psicología o carrera afín. • Tener experiencia con el manejo de personal. • Manejo de Microsoft Office indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y desarrollo personal • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Conocimiento del entorno 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Proyectos

Tabla XLII. **Competencias de Coordinador de Proyectos**

	Área: Recursos Humanos Puesto: Coordinador de proyectos	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Administración de empresas o carrera afín. • Tener experiencia mínima en el tema. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de crecimiento de la red de contactos, alianzas y negociaciones. • Trabajar en entornos multiculturales. • Trabajo en equipo vital. • Innovador. • Toma de decisiones. 	

Fuente: elaboración propia.

- Producción
 - Gerente de Producción

Tabla XLIII. **Competencias de Gerente de Producción**

	Área: Producción Puesto: Gerente de Producción	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Administración de empresas o carrera afín. • Tener experiencia mínima en el tema. • Manejo de Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes • Planificación • Solución de problemas • Enfocado a resultados 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Proceso de Teñido

Tabla XLIV. **Competencias de Coordinador de Proceso de Teñido**

	Área: Producción Puesto: Coordinador de proceso de teñido	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Administración de Empresas o carrera afín. • Tener experiencia mínima en el tema. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Planificación • Comunicación • Solución de problemas • Calidad • Objetividad • Rápido aprendizaje 	

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de Control de Calidad

Tabla XLV. **Competencias de Coordinador de Control de Calidad**

	Área: Producción Puesto: Coordinador de control de calidad	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en ciencias y letras o estudios de 3ero básico. • Experiencia con estándares de calidad. • Manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Comunicación • Solución de problemas • Calidad • Capacidad de solución de problemas 	

Fuente: elaboración propia.

- Teñidor

Tabla XLVI. **Competencias de Teñidor**

	Área: Producción Puesto: Teñidor	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Hablar y entender español. • Manejo de Microsoft Office indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Calidad • Objetivo • Minucioso • Capacidad de solución de problemas • Seguir el orden cronológico • Trabajo en equipo • Comunicación 	

Fuente: elaboración propia.

- Administración y Finanzas
 - Gerente de Administración y Finanzas

Tabla XLVII. **Competencias de Gerente de Administración y Finanzas**

	Área: Administración y Finanzas Puesto: Gerente de Administración y Finanzas	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar Administración, Auditoría o carrera afín. • Experiencia en administración de proyectos. • Manejo de paquete office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Habilidades de planificación • Iniciativa • Proactivo • Trabajo en equipo • Honradez y transparencia • Toma de decisiones 	

Fuente: elaboración propia.

- Administrador

Tabla XLVIII. **Competencias de Administrador**

	Área: Administración y Finanzas Puesto: Administrador	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar negocios o finanzas, contabilidad o carrera afín. • Experiencia en administración de proyectos. • Manejo de paquete Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crítico • Objetivo • Capacidad de control • Toma de decisiones • Capacidad de análisis • Resolver problemas • Habilidades de negocio 	

Fuente: elaboración propia.

- Vendedor

Tabla XLIX. **Competencias de Vendedor**

	Área: Administración y Finanzas Puesto: Vendedor	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria finalizada • Hablar y entender español, tz'utujil e inglés. • Manejo de Microsoft Office indispensable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de negocio • Comunicación • Persuasión • Objetivo • Capacidad de control • Toma de decisiones 	

Fuente: elaboración propia.

- Contador

Tabla L. **Competencias de Contador**

	Área: Administración y Finanzas Puesto: Vendedor	
	Académicos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar negocios o finanzas, contabilidad o carrera afín. • Experiencia en administración financiera. • Manejo de paquete Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Capacidad de análisis • Capacidad de resolver problemas • Trabajar bajo presión 	

Fuente: elaboración propia.

- Guardián

Tabla LI. **Competencias de Guardián**

	Área: Guardianía y conserjería Puesto: Guardián	
	Mínimos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tener entre 18-50 años. • Saber leer y escribir. • Poseer la aptitud física 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades físicas • Alto nivel de protección • Apego a la justicia • Observador • Precavido 	

Fuente: elaboración propia.

- Conserje

Tabla LII. **Competencias de Conserje**

	Área: Guardianía y conserjería Puesto: Conserje	
	Mínimos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios primarios. • Mínimo tener 14 años cumplidos (comprobable). • No padecer enfermedad que impida el desempeño de las correspondientes funciones. • Saber leer y escribir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad manual • Ser organizado(a) • Actitud responsable • Capacidad de trabajar solo • Aptitud para resolver problemas 	

Fuente: elaboración propia.

2.1.1.6. Registro de desempeño de los empleados en puestos

El registro del desempeño de personal es para evaluar el cumplimiento de las funciones del puesto.

Figura 12. Registro del desempeño del personal

NOMBRE DEL PUESTO				
		Nombre:		Fecha de Evaluación:
		Departamento:		
		Area:		
		Jefe Inmediato:		
No.	Objetivos propuestos	Calificación de objetivos alcanzados (1 – 10)	Evaluación	Puntos de mejora

Fuente: elaboración propia.

2.2. Plan de Mercado

“El plan de mercado es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.¹

¹ SANZ DE TAJADA, L. A. *FUNDAMENTOS DEL MARKETING Y ALGUNOS METODOS DE INVESTIGACION COM*, 1974. 254p.

2.2.1. Resumen ejecutivo

La elaboración de artesanías textiles en Guatemala es un tema de suma importancia para todas las comunidades turísticas, ya que llaman la atención de los visitantes no solo por sus atractivos paisajes sino también por la elaboración de artesanías. Debido a eso y ante la necesidad de un trabajo dignificante que ayude al desarrollo de una comunidad, se crea el Consorcio de Asociaciones, el cual es la organización que reúne varias organizaciones con el fin de que se realicen artesanías textiles utilizando tintes naturales, innovando el proceso de tinte, aumentando el ciclo de vida del producto, incrementando su funcionalidad y, de igual manera, esperando que se incremente la producción y comercialización.

Los principales ingresos se esperan de la venta de los productos en paquete utilizando los valores agregados, también de la venta de publicidad en los sitios web. Los gastos mensuales ascienden a Q. 49 100.00, para poseer los insumos necesarios para la producción, esperando que la rentabilidad se dé aproximada en el segundo año de operaciones constantes, con una venta de 3 300 productos.

Se fidelizará a los clientes con un buen servicio, así como con promociones de artículos en descuento o gratis debido a una compra mediana, de modo que el cliente sienta la calidez con la que se recibe a la gente y decida seguir llegando en vez de irse con la competencia. Actualmente, el Consorcio de Asociaciones de Santiago Atitlán, Sololá, se encuentra liderado por María Elena Chiquival, quien es la coordinadora del proyecto, y María Victoria García, su presidenta.

2.2.2. Análisis de situación interna

El análisis de situación interna se caracteriza primordialmente porque detalla las debilidades y fortalezas de la organización, de modo que se puedan plantear objetivos alcanzables.

Tabla LIII. **FODA del Consorcio de Asociaciones**

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones propias. • Servicios básicos adecuados (luz, agua). • Reconocimiento de su trabajo. • Materiales inventariados. • Variedad de estilos y técnicas de teñido y tejido. • Uso de materiales naturales y orgánicos. • Poseen el conocimiento y dominan la técnica de teñido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal. • Impuntualidad. • Irresponsabilidad. • Desorden. • Limpieza deficiente. • Deficiencias en temas de administración, finanzas, costos, producción y precio de venta. • Los productos no poseen patentes. • Bajo nivel de producción.
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en uso de tintes naturales y tendencias de moda. • Innovación de vestimenta y textiles. • Producción de tintes a nivel local. • Apoyo de instituciones: embajada japonesa, municipalidad, Cooperación Andaluza, COCODE, USAC, FONAGRO. • Posible alianza con San Juan La Laguna. • Servicio de agua económico. • Apoyo Epesistas: Plan Estratégico, Planos y diseño de instalaciones, Manual de normas y procedimientos, Manual de funciones. • Interés INGUAT, ADDONATION (Corea), Saúl E. Méndez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento por parte de las instituciones de apoyo. • Apoyo temporal. • Productos de la competencia son económicos. • Cambios en los precios de los insumos.

Fuente: GALICH, Pablo. *Plan estratégico*, 2014.

2.2.3. Análisis de situación externa

El análisis de situación externa analiza el entorno en el que se desarrolla el mercado, tanto general como específico.

- Análisis de la oferta

En este análisis se identificará a los principales ofertantes que se encuentran en el mercado, así como sus diferentes artesanías textiles. Puede verse la siguiente página.

Tabla LIV. **Análisis de la oferta**

Competencia	Artículo	Oferta	Imagen
Cojolya	Bufanda	22	
	Centro de Mesa	57	
	Huipil		N/A
San Juan La Laguna	Bufanda	31	
	Centro de Mesa	82	
	Huipil	43	

Fuente: elaboración propia.

- Análisis de la competencia

El análisis se realiza según la mezcla de mercadotecnia en las áreas de producto, promoción y precio.

Tabla LV. **Análisis de la competencia**

Asociación	Producto	Publicidad	Precio
Cojolya	Bufanda	Atraen turistas y estudiantes para realizar prácticas dentro de la organización.	Q. 375,00
	Centro de mesa		Q. 440,00
San Juan La Laguna	Bufanda	Hacen testigos del proceso a los visitantes y al final exponen los productos para que compren.	Q. 80,00
	Centro de mesa		Q. 150,00
	Huipil		Q. 400,00

Fuente: elaboración propia.

- Análisis de distribución

Las organizaciones que realizan artesanías textiles operan localmente, es decir, se enfocan en atender a sus clientes en sus locales. Existen empresas que son mucho más grandes y debido a su oferta y demanda tercerizan sus ventas, las cuales les permite vender sus productos en Internet y ofrecerlos al mercado global.

- Canales de distribución

Actualmente, entre los caminos más comunes para la distribución desde el fabricante hasta el consumidor se encuentran:

Figura 13. **Canales de distribución**



Fuente: *Canales de distribución*. <http://es.slideshare.net/nataliaortiz104203/canales-de-distribucion-40927996>. Consulta: 5 de mayo de 2016.

- Principales distribuidores

Entre los principales distribuidores se encuentran las tiendas antes mencionadas:

- Cojolya: utiliza un canal directo, es decir ellos mismos venden sus propios productos, por lo que las ganancias son mayores, evitando los intermediarios.
- San Juan La Laguna: utiliza un canal directo, es decir ellos mismos venden sus propios productos, por lo que las ganancias son mayores.

2.2.4. Estudio de la demanda

Al realizar el estudio de demanda, el principal propósito es medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto al producto, para así determinar la posibilidad de participación de las artesanías.

2.2.5. Presentación de la investigación

El análisis de segmentación **target** pretende analizar a los consumidores, la disposición de compra, el valor, evalúa atributos físicos, la plaza y la promoción, de forma que se puedan dirigir de forma asertiva los recursos de la organización. Tomando en cuenta estos aspectos, se realiza una investigación cualitativa por medio de encuestas, como instrumento de recolección de datos. Las encuestas fueron realizadas en Santiago Atitlán en los lugares de más concentración pública y de comercio, ya que estas son las personas que están dispuestas a obtener las artesanías. El período de tiempo para encuestar compendió de julio a septiembre de 2014.

2.2.6. Ficha técnica del estudio

Población en el municipio de Santiago Atitlán: 50 839 habitantes.

Fuente: Guatemala: estimaciones de la Población total por municipio.

Período 2008-2020 (al 30 de junio).

Nivel de confianza: 95 %

Error de estimación: 5 %

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

Z α = coeficiente de seguridad de nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = error máximo admisible

$$n = \frac{50,839 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (50,839 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = 381.29$$
$$n = 382$$

Tabla LVI. **Tabla técnica de la investigación de mercado**

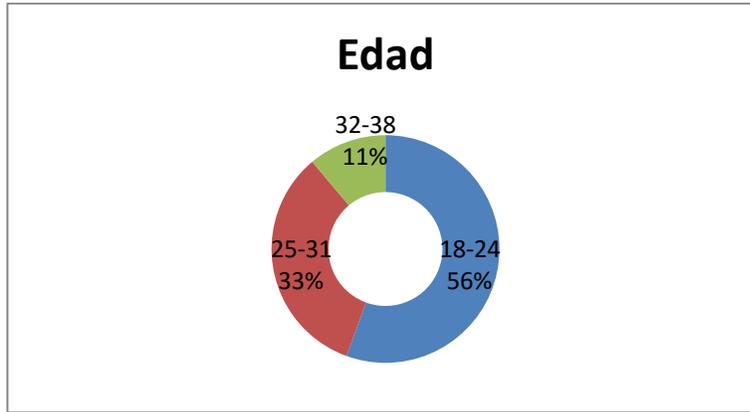
Ítem	Descripción
Población	Población entre
Lugar	Santiago Atitlán, Sololá
Sexo	Femenino y masculino
Técnica	Encuesta cerrada por entrevista
Tamaño muestral	382
Nivel de confianza	95%
Error muestral	±5%
Fecha	Septiembre 2014

Fuente: elaboración propia.

2.2.7. Resultados de la investigación

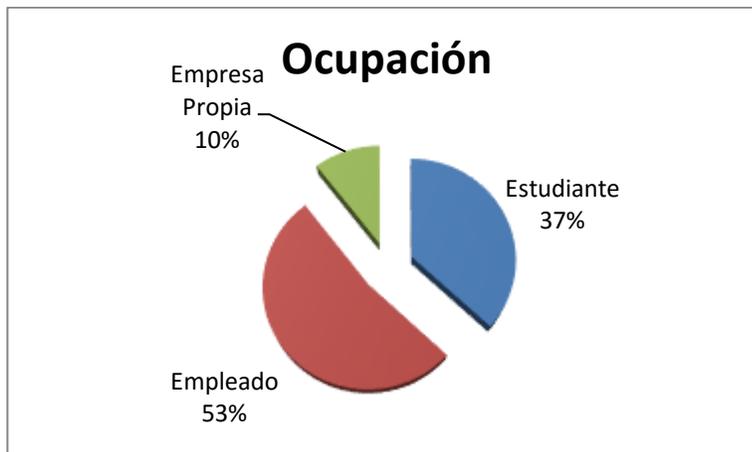
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación efectuada, con un método de encuesta cerrado, con diferentes preguntas y con respuestas de opción múltiple.

Figura 14. **Pregunta 1. ¿En qué rango de edad te encuentras?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Pregunta 2. ¿Cuál es tu ocupación?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Pregunta 3. ¿Has escuchado sobre las artesanías guatemaltecas?**



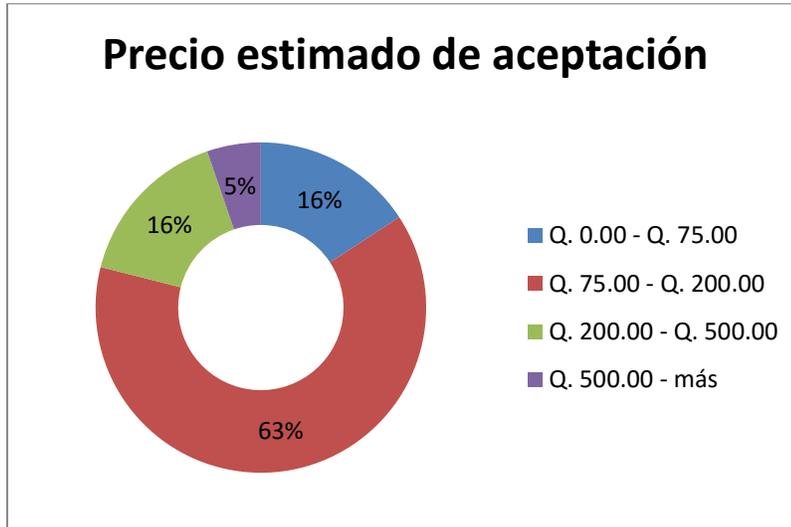
Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Pregunta 4. ¿Cuál es la calidad que poseen las artesanías guatemaltecas?**



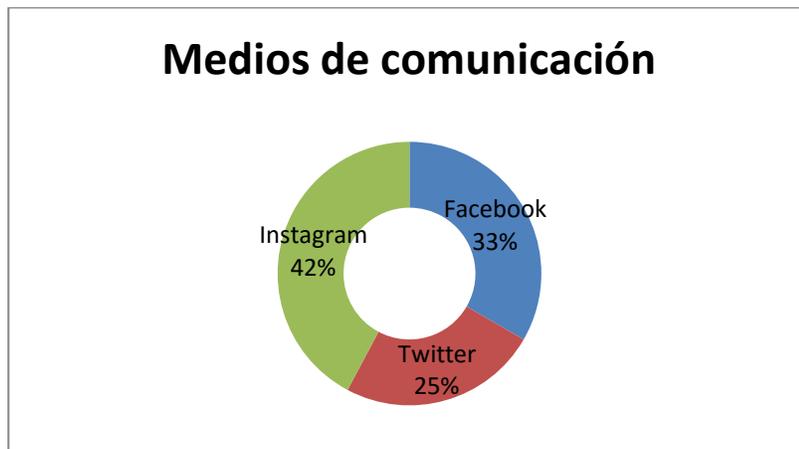
Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Pregunta 5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por las artesanías guatemaltecas?**



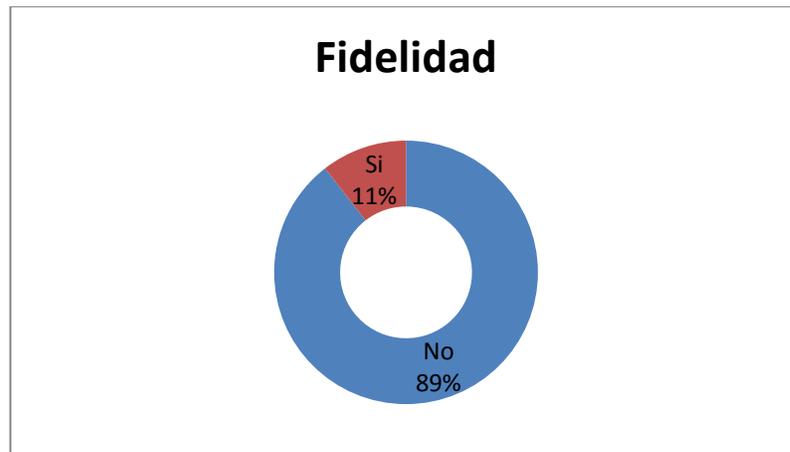
Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Pregunta 6. ¿Qué red social prefieres para obtener información de la organización y sus productos?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Pregunta 7. ¿Te importa la marca de las artesanías que compras?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Pregunta 8. ¿Qué tipo de artículos estarías interesado en que te ofrecieran?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Pregunta 9. ¿Cuáles son los productos que más comprarías?**



Fuente: elaboración propia.

2.2.8. Conclusiones de la investigación

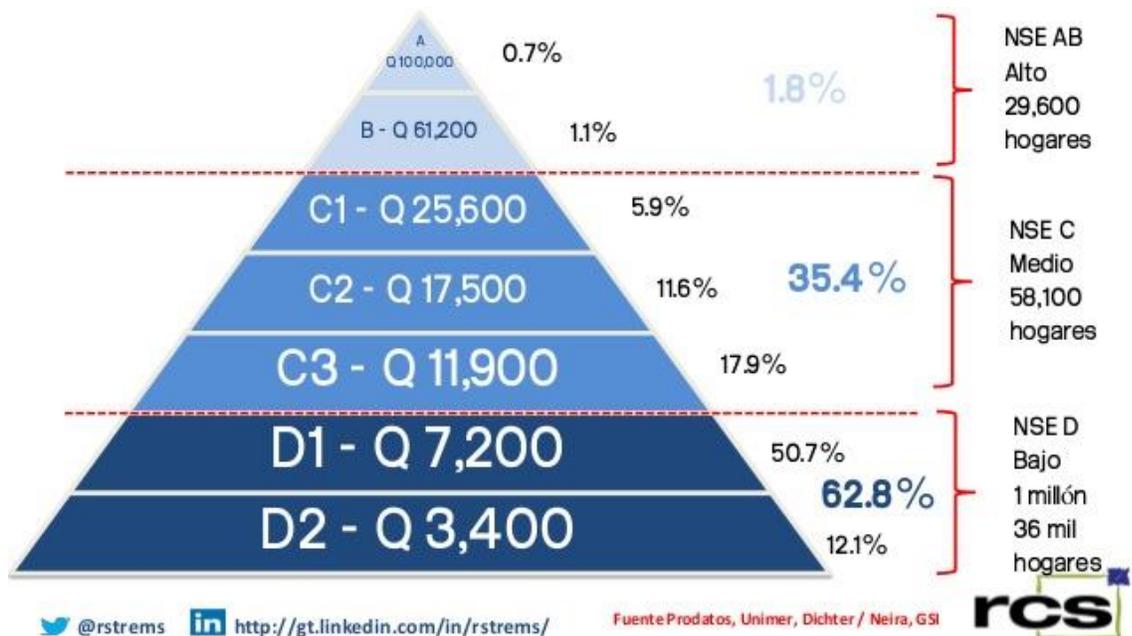
- Las conclusiones de la investigación arrojan que la clientela radicará en hombres y mujeres entre 15 y 55 años de edad.
- Parte de ellos son estudiantes de la universidad y otros son empleados, es decir, no poseen una empresa propia, por lo que trabajan para alguien.
- La percepción que tiene la población respecto al precio es que debería ser entre Q. 75,00 y Q. 200,00.
- La entrevista indica que las personas prefieren y/o ven las ofertas y promociones por medio de la red social Facebook.

- Las artesanías que más prefieren son accesorios y prendas para decoración, entre los cuales se encuentran la ropa (huipil), las bufandas y los centros de mesa.

2.2.9. Segmentación Target

Según la Revista Industria, en el 2014 los niveles socioeconómicos se dividían en tres clases sociales, alto, medio y bajo, los cuales se subdividen en A y B para la clase social alta; C1, C2 y C3 para la clase social media; y D1 y D2 para la clase social baja. A continuación se muestra cómo se toman en cuenta estas subdivisiones según el ingreso mensual.

Figura 23. **Gráfica de niveles socioeconómicos**



Fuente: COTTO, René. *Gráfica de niveles socioeconómicos*.
<https://www.linkedin.com/in/rstremis>. Consulta: 8 de junio de 2016.

2.2.10. Definición de la estrategia

La estrategia se refiere al arte de dirigir a un grupo determinado a realizar una acción determinada. En un plan de mercado se conoce según la mezcla del *marketing* en el seguimiento y la mejora del ciclo de vida de los productos, para incrementar su venta y posicionar la organización como primordial en venta de artesanías. La estrategia de la mezcla del *marketing* (4P's) define de manera coherente cuatro elementos importantes que actúan en forma de engranaje para que el cliente perciba el valor y decida comprar, apoyando a la organización a invertir sus recursos de manera eficiente.

- Utilización de las 4P's del marketing

Se establece la siguiente estrategia de **marketing** integral para que combine cuatro aspectos importantes como: producto, precio, distribución y promoción, de una forma coherente, alineada y orientada a un público objetivo, para que a partir de ahí se marque el éxito comercial de los productos que se ofrecen en el Consorcio de Asociaciones del departamento de Sololá, municipio de Santiago Atitlán.

- Análisis del producto

Se establecen tres productos, de los cuales es necesario conocer y valorizar sus cualidades.

Tabla LVII. **Características de los productos**

Producto	Características
Bufanda	* Diseños innovadores. * Precios competitivos. * Paleta de colores variada.
Centro de mesa	* Diseños innovadores. * Medidas de acuerdo a su mesa.
Huipil	* Diseños exclusivos de acuerdo al pedido del cliente.

Fuente: elaboración propia.

- Análisis de precio

Se determina el precio de los productos contemplando todos los costos y las ganancias oportunas para la organización.

- Cálculo de costos

Tabla LVIII. **Cálculo de precio de productos**

Producto	Rubro	Costo
Huipil	CP	Q. 287,50
	CF	<u>Q. 613,80</u>
	Total	Q. 901,30
Bufanda	CP	Q. 23,00
	CF	<u>Q. 102,30</u>
	Total	Q. 125,30
Centro de mesa	CP	Q. 143,75
	CF	<u>Q. 153,45</u>
	Total	Q. 297,20

Fuente: elaboración propia.

- Fijación de precios

$$PU = \frac{\text{Costo Unitario}}{100\% - \%Utilidad}$$

Tabla LIX. **Fijación de precio del producto**

Producto	Precio
Huipil	Q. 1 201,73
Bufanda	Q. 167,07
Centro de mesa	Q. 396,27

Fuente: elaboración propia.

- Análisis de la distribución

La distribución está enfocada a la entrega adecuada que permita al consumidor final adquirir y disfrutar de los productos que posee el Consorcio de Asociaciones. Para ello se deben realizar alianzas para las entregas cuando se tercerizan las ventas, esto se utilizará cuando la demanda lo requiera. Para esto se debe ser cuidadoso y detallista al momento de elaboración de contratos y debe existir un compromiso por ambas partes, para que en un futuro puedan mantener la relación comercial y no dañar la imagen de los involucrados. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: distribución física y aceptación de riesgos.

- Canales de distribución y cobertura

El canal para la distribución que el Consorcio de Asociaciones debe realizar es el siguiente: fabricante – detallista - consumidor final. Las ventas se enfocan a la visita del cliente en la tienda, sin embargo, también se poseen ofertas y promociones en Facebook, en donde la organización busca expandir

sus ventas a localidades que se encuentran lejos del lugar de la tienda, para ello opta por el plan de envío mediante alguna empresa de envío de paquetería y mensajería a nivel nacional, el cual, dependiendo del producto y la promoción, posee un costo adicional.

- Análisis de la promoción

La promoción se integra por medio de elementos que rigen el presupuesto que se utilizará para las distintas actividades aplicadas a la promoción de los productos.

- Distribución y promoción

Es importante utilizar una buena campaña de introducción, de modo que el consumidor conozca el producto y lo promocióne con sus conocidos. Para ello se utiliza el siguiente plan:

Tabla LX. **Distribución y promoción**

Promoción	Objetivos	Duración	A quien va dirigido	Costo
5 Mantas vinílicas	Guiar al cliente a la tienda	10 meses	Consumidor final	Q. 500,00
“Hágalo usted mismo”	Involucrar al cliente a realizar la técnica con la que se realiza el producto	2 meses	Consumidor final	Q. 2 000,00
Facebook/ Consorcio de Asociaciones	Interactuar con los internautas a que se interesen por los productos, realizando concursos para ganar productos y ofertas del 10 % al comprar más de 2 productos iguales.	2 meses	Consumidor final	Q. 1 000,00

Fuente: elaboración propia.

2.2.11. Evaluación económica del producto

A continuación se realiza una evaluación económica de los productos, para encontrar el punto de equilibrio ideal para que la Asociación pueda mantener sus operaciones mensuales sin pérdida.

Tabla LXI. Representación de los gastos de la asociación

Rubro	Huipil	Centro de mesa	Bufanda
Egresos	Q 24 550,00	Q 14 730,00	Q 9 820,00
Costos de producción	Q 1 126,63	Q 371,50	Q 156,63
Precios de venta	Q 1 201,73	Q 396,27	Q 167,807

Fuente: elaboración propia.

- Huipil

$$PU = \frac{TE}{PV - CP}$$

Donde:

U= Unidades

PV= Precio promedio de venta

TE= Total, egresos por mes

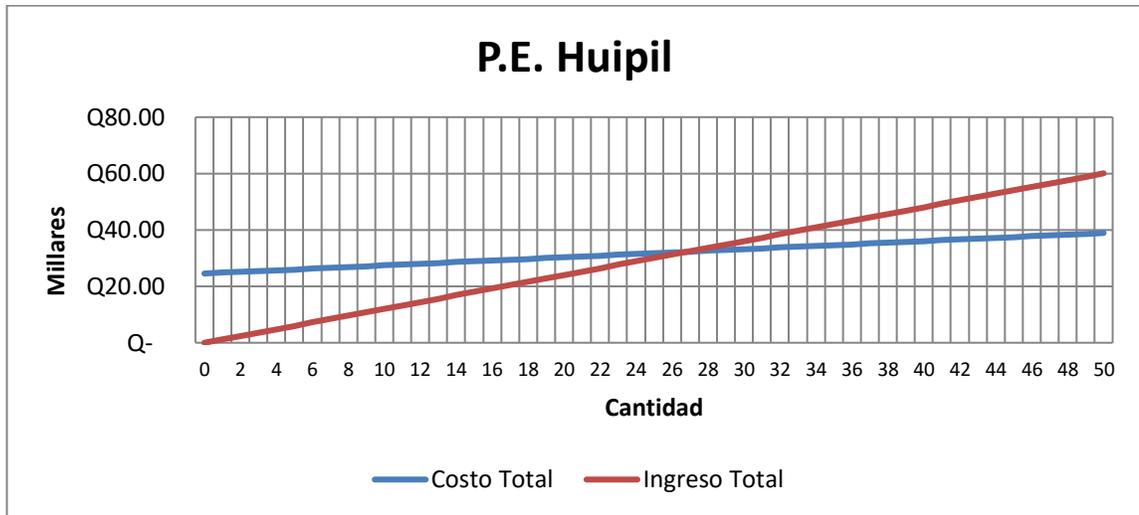
CP= Costo promedio de producción

$$PU = \frac{24,550}{1201.73 - 287.50}$$

$$PU = 26.85$$

$$PU \cong 27$$

Figura 24. Gráfica de punto de equilibrio. Huipil



Fuente: elaboración propia.

- Centro de mesa

$$PU = \frac{TE}{PV - CP}$$

Donde:

U= Unidades

PV= Precio promedio de venta

TE= Total, egresos por mes

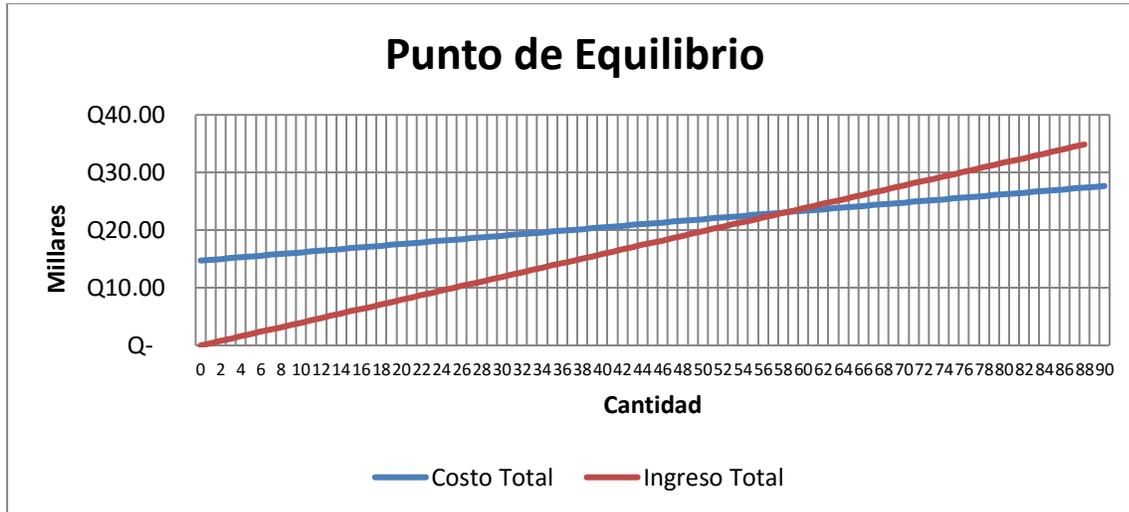
CP= Costo promedio de producción

$$PU = \frac{17,730}{396.27 - 143.75}$$

$$PU = 68.16$$

$$PU \cong 69$$

Figura 25. Gráfica de punto de equilibrio. Centro de mesa



Fuente: elaboración propia.

- Bufanda

$$PU = \frac{TE}{PV - CP}$$

Donde:

U= Unidades

PV= Precio promedio de venta

TE= Total, egresos por mes

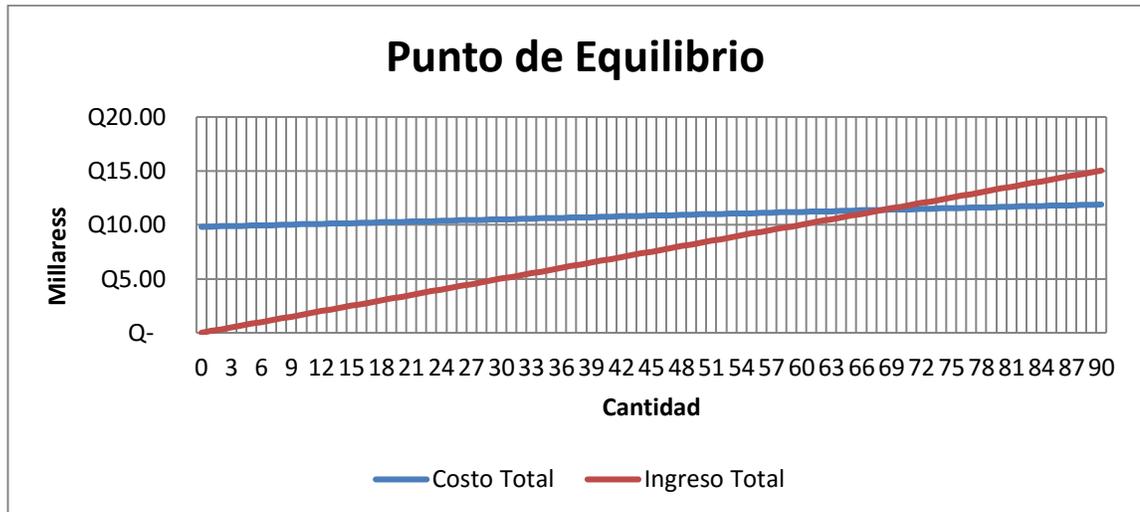
CP= Costo promedio de producción

$$PU = \frac{9,820}{167.27 - 23}$$

$$PU = 70.21$$

$$PU \cong 71$$

Figura 26. Gráfica de punto de equilibrio. Bufanda



Fuente: elaboración propia.

2.2.12. Plan de acción

A continuación se detalla cómo será el plan de acción para obtener ganancias a partir del impulso de ventas que se le dará a la organización.

- Presentación del producto

El Consorcio de Asociaciones de Santiago Atitlán, actualmente, se enfocará en tres productos, ya que, según el método de recopilación de datos, son los que serían aceptables y consumidos por el cliente, entre los cuales se encuentran:

- Huipil: tejido típico, elaborado por artesanas.

- Bufanda: realizada con base en varias técnicas propias de la región, su utilidad es servir de abrigo para los días de frío, de igual manera se utiliza de accesorio en el diario vestir de las damas.
 - Centro de mesa: sirve para ornamentar la mesa, hacer partícipe a la comunidad ladina sobre los antepasados mayas, su cultura, su ornamento, las raíces y la importancia de las tradiciones.
- Presentación del mercado objetivo

Para este estudio se tomó en cuenta una estrategia indiferenciada, ya que el *marketing mix* va dirigido a todo el mercado, sin embargo, el mercado se segmenta en las subdivisiones socioeconómicas que son C1, C2, C3 y D1, ya que estas estratificaciones sociales pueden invertir en productos fuera de la canasta básica, los cuales pueden ser considerados para decoración o bien para vestimenta.

2.2.13. Plan de control

El plan de control se establece a través de una serie de pasos que darán el resultado adecuado a las necesidades deseadas por la organización. A continuación se presenta un cuadro con base en los resultados o respuestas que espera la institución, que servirán para controlar si se han alcanzado los objetivos deseados.

Tabla LXII. **Plan de control**

		Control del Plan de Mercado	
Objetivo	Alcanzar la rentabilidad en el primer año de actividad.		
Indicador de control	Alcanzar los Q. XXX de ingresos un año después de la puesta en marcha del plan de mercado.		
Resultado final	Q. XXX.XX	Grado de cumplimiento	
		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Fuente: elaboración propia.

2.3. Costos

A continuación se muestra que se incurrió en algunos gastos que sirvieron para el desarrollo de los proyectos.

2.3.1. Costos directos

Tabla LXIII. **Costos directos**

	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Papel blanco	1 resma	Q 40,00	Q 40,00
Impresión	20 manuales	Q 30,00	Q 600,00
Encuadernado	20 manuales	Q 10,00	Q 200,00
	Total		Q 840,00

Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Costos indirectos

Tabla LXIV. Costos indirectos

	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Costos técnicos y administrativos	No aplica	Q 100.00	Q 100.00
Materiales de capacitación	No aplica	Q 200.00	Q.200.00
		Total	Q 300.00

Fuente: elaboración propia.

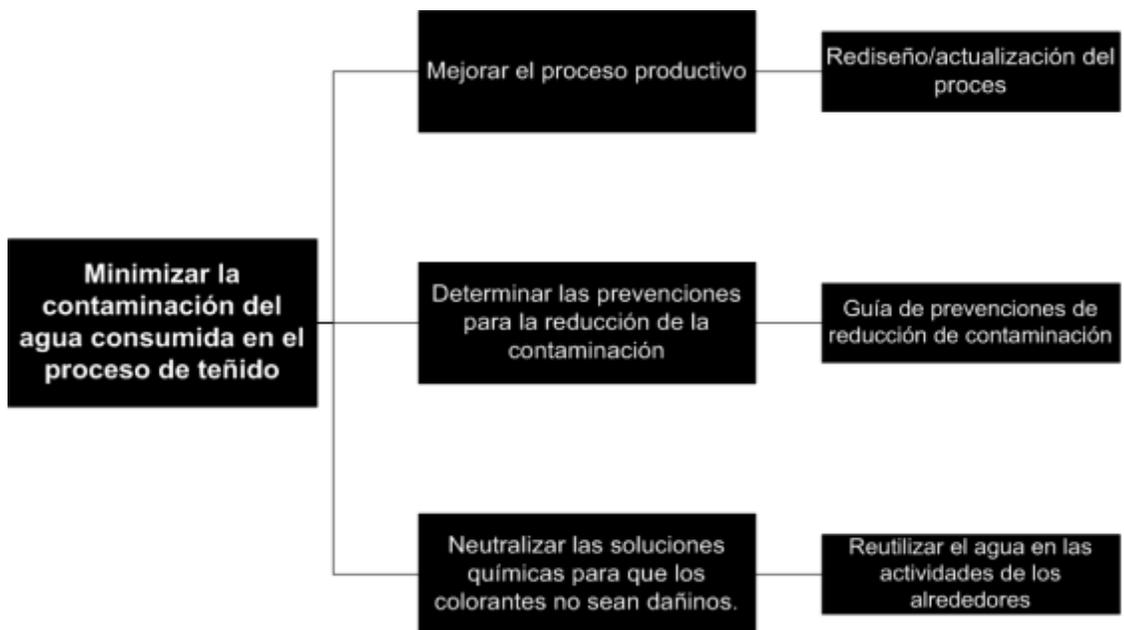
3. MINIMIZACIÓN DE LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA CONSUMIDA EN LA REALIZACIÓN DE TEÑIDOS 85

3.1. Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico se tomó en cuenta una herramienta administrativa de la calidad, la cual denotará el principal problema y las alternativas que hay para que se logre minimizar o solucionar el problema. La herramienta a utilizar es el diagrama de árbol que se muestra a continuación.

3.1.1. Diagrama de árbol

Figura 27. **Minimización de contaminación del agua consumida en procesos de teñido**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Modo de utilización del agua

La importancia del agua reside en que es importante para el desarrollo del ser humano, así como en las actividades que este realiza. En el Consorcio de Asociaciones del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá el agua es de vital importancia para el proceso productivo, ya que, si no hubiese agua, no se podría realizar el teñido de hilos.

3.2.1. Situación actual

El Consorcio de Asociaciones utiliza distintas soluciones químicas que se desechan en el desagüe normal, sin embargo, la toxicidad de las mismas es alta, por lo que es una situación a tomar en cuenta para tomar un plan de acción, debido a que en Santiago Atitlán los desagües llegan a una planta de tratamiento que luego desemboca en el lago, entonces, al enviar esto por el desagüe, esto podría afectar de manera desmesurada los ecosistemas lacustres, ya que aproximadamente 2m³ de agua contaminada por los teñidos desembocan en el desagüe diariamente.

3.3. Medios, herramientas y/o mecanismos para reducción de contaminación

Uno de los mejores medios para reducir la contaminación es la educación ambiental, especialmente en temas relacionados a los desechos líquidos. En estos días, si se contamina la fuente vital (agua), en lugares en donde muchas actividades dependen de esta fuente, es difícil la sobrevivencia.

3.3.1. Desechos líquidos

Se les denominan desechos líquidos a todos los residuos en estado líquido que se originan por actividades del diario vivir de los seres humanos, algunas de estas actividades no solo son las actividades básicas sino también las industriales, tales como residuos peligrosos como materiales corrosivos, reactivos, explosivos, tóxicos, químicos, inflamables o biológicos infecciosos que desembocan de manera líquida. Los desechos líquidos se dividen en distintas categorías y son las siguientes: domésticos; industriales, agropecuarios, provenientes de la minería, lluvia, filtración y comerciales.

3.3.2. Propuesta de minimización de contaminación

Para reducir la contaminación que se genera, varias asociaciones que velan por el bienestar del Consorcio de Asociaciones plantearon crear y financiar una planta de tratamiento personalizada para la organización, de modo que garantizara la disminución de agentes contaminantes líquidos. Junto con esta propuesta, también se creó una guía para mermar la contaminación y generar el ahorro de recursos en la institución.

3.3.2.1. Planta de tratamiento

El objetivo principal de la planta de tratamiento es minimizar la contaminación de las fuentes hídricas aledañas. El sistema de tratamiento que se propone es separar las aguas del teñido de los hilos, de las aguas negras de los servicios sanitarios, someter las aguas residuales del teñido a sedimentación, y luego infiltrarla en el suelo para que sea la misma naturaleza la que realice el tratamiento. Como solo un color es el que tiene sulfato de cobre en su proceso, el porcentaje de este químico es muy bajo, ya trabajando en el

volumen total de agua, con lo cual se reduce considerablemente la cantidad de cobre infiltrado al suelo, pues además gran parte queda como sedimento en la unidad intermedia del proceso, con lo cual se cumplen las regulaciones del MARN.

- Ejecución

La infraestructura que se construirá es una pequeña planta de tratamiento de aguas residuales, provenientes del Consorcio de Asociaciones, ubicado en Chuk Muk, Santiago Atitlán, proyecto que es desarrollado por la municipalidad de Santiago Atitlán. Por las propiedades del proyecto, el mismo es de tipo ambiental, dentro de la Categoría B2 (De moderado a bajo impacto ambiental/riesgo) del Listado Taxativo del MARN. El proyecto brindará los servicios de tratamiento de aguas residuales del Consorcio de Asociaciones. Posee un alcance con valor ambiental pequeño, el cual involucra al personal del Consorcio de Asociaciones, así como a los turistas que visiten dichas instalaciones. Para la construcción de la planta de tratamiento fueron necesarios dos albañiles, dos ayudantes de albañil, un plomero y un capataz, y las actividades de la construcción fueron las siguientes:

1. Trazo y nivelación del área de infiltración
2. Limpieza del área
3. Excavación y acarreo de tierra
4. Relleno y compactación
5. Construcción del sedimentador
6. Cajas de registro
7. Red de tubería de 4" + pila nueva
8. Campo de infiltración
9. Limpieza y retiro de material sobrante

Figura 28. **Diagrama de Gantt de ejecución de la Planta de Tratamiento**



Fuente: CASABAL. *Estudio Técnico de la Planta de Tratamiento del Centro de Capacitación de Textiles en tinta natural, Chuk Muk II, Santiago Atitlán, Sololá*. Consulta: 7 de junio de 2016.

La planta de tratamiento se encarga de limpiar varias de las impurezas que poseen los residuos líquidos por medio de procesos como la filtración y centrifugación que se encargan de separar la materia sólida con la líquida, a través de varias cámaras que van purificando el agua o neutralizando los elementos químicos nocivos, para que la misma se reutilice en los alrededores sin crear problemas nocivos para la salud de los seres vivientes. A continuación se listan los principales purificadores de desechos de la planta de tratamiento:

- Tanque sedimentador: el tanque sedimentador es el encargado de asentar y remover las partículas en suspensión, es decir, las partículas que se cuelan del colador de abertura fina. Su función es que estas partículas se estanquen y los residuos líquidos puedan pasar el siguiente proceso de la planta de tratamiento.
- Cajas de registro: estas sirven para verificar que las aguas ya estén pasando libres y fuera de residuos y listas para desencadenarse en el campo de infiltración.
- Campos de infiltración: el campo de infiltración está compuesto por una tubería por donde pasan los residuos líquidos y un manto

de material granular en donde se infiltrará al suelo no sin antes haber filtrarse por las capas de piedra, bola, pedrín y arena, que terminarán de purificar el agua para que se rieguen las plantas que se encuentran alrededor de la planta de tratamiento.

3.3.3. Presupuesto

Tabla LXV. **Presupuesto de Planta de Tratamiento**

PLANTA DE TRATAMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACION DE TEXTILES
EN TINTA NATURAL, CHUK MUK II, SANTIAGO ATITLAN, SOLOLA

REGLON DE TRABAJO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
TRABAJOS PRELIMINARES				
Trazo y Nivelación	1.00	Global	Q 1,572.73	Q 1,572.73
Limpieza del área	1.00	Global	Q 3,143.23	Q 3,143.23
Excavación y Acarreo	51.00	m3	Q 82.74	Q 4,219.74
Relleno y compactación	42.00	m3	Q 224.43	Q 9,426.06
Sedimentador	1.00	u	Q 24,242.81	Q 24,242.81
Cajas de Registro	3.00	u	Q 3,012.08	Q 9,036.24
Red de Tubería PVC de 4" + Pila Nueva	25.00	m	Q 304.49	Q 7,612.25
Campo de Infiltración	24.00	m	Q 698.56	Q 16,765.44
Limpieza y retiro de material sobrante	1.00	Global	Q 3,589.34	Q 3,589.34
TOTAL				Q 79,607.84

Fuente: CASABAL. *Estudio Técnico de la Planta de Tratamiento del Centro de Capacitación de Textiles en tinta natural, Chuk Muk II, Santiago Atitlán, Sololá.* Consulta: 7 de junio de 2016.

3.4. Concientización

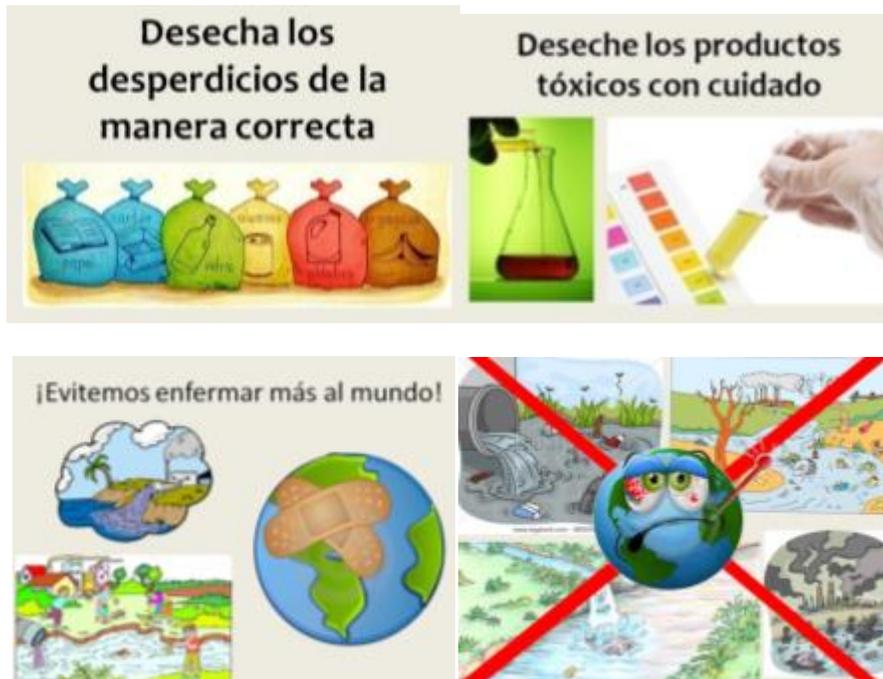
Se muestra una guía para evitar la contaminación en los demás ámbitos referentes a la contaminación hídrica.

3.4.1. Medios visuales para reducción de contaminación

Figura 29. Guía para reducción de contaminación



Continuación figura 29.



Fuente: elaboración propia.

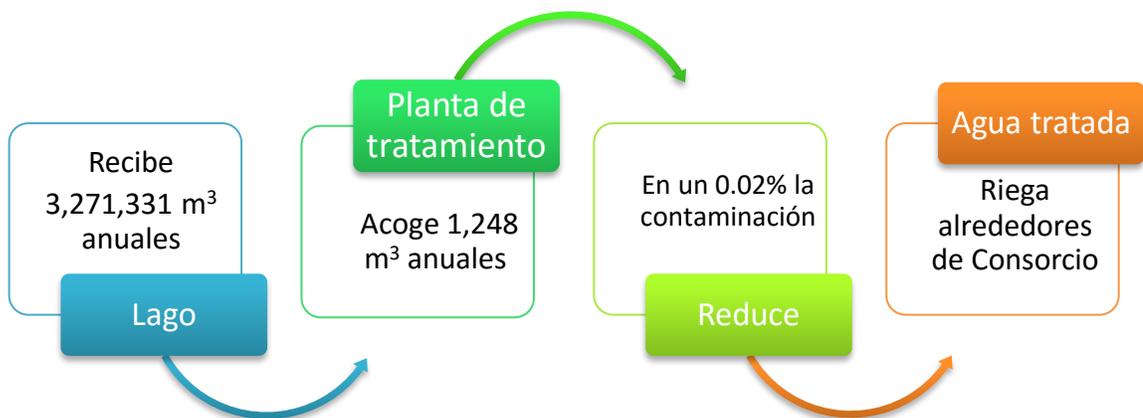
3.5. Resultados de la reducción de la contaminación

El Consorcio de Asociaciones emitía 104 m³ mensuales de desechos líquidos, que desembocaban en el lago y que contribuían a la contaminación ya existente. La utilización de la planta de tratamiento reduce un 0,02 % anual de la contaminación diaria que desemboca en el lago y, según estudio realizado por Cooperación Internacional de Andalucía y la Municipalidad de Santiago Atitlán, se demuestra que la planta de tratamiento reduce la contaminación que llevan los residuos líquidos, llevándolos a los límites permitidos por la MARN.

Según AMSCLAE (Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno), el año 2014 se registró un caudal descargado de 3 millones 271 mil 330,44 metros cúbicos, los cuales contienen heces fecales,

animales en estado de descomposición, fertilizantes y sedimentos que se desprenden de las tierras. No existe una reducción en el uso del líquido vital debido a que el proceso de elaboración de textiles con tinte natural conlleva un proceso estandarizado realizado por el ingeniero químico y profesor japonés Hideo Kojima principal, promotor del proyecto de construcción del Instituto de Tejido y Teñido Natural en el Municipio de Santiago Atitlan, actualmente conocido como Consorcio de Asociaciones. Sin embargo, se realizó una concientización del uso adecuado del agua en las actividades diarias, las cuales no llevan un proceso estandarizado como el proceso de teñido; algunas de estas son el uso de servicios básicos, riegos y colocar la basura en su lugar.

Figura 30. **Diagrama de producción más limpia**



Fuente: elaboración propia.

4. CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS Y MERCADOLÓGICOS

4.1. Oferta y demanda

4.1.1. Plan de acción

El plan de acción denota la serie de actividades llevadas a cabo para enseñar a las artesanas sobre oferta y demanda y cómo aplicarlas a su negocio de artesanías textiles.

4.1.1.1. Objetivos

- General

Establecer un método simple y completo de cómo comercializar, utilizando los conceptos de oferta y demanda, de modo que las artesanas realicen sus productos conforme a sus ventas, para así generar más ganancias y menos pérdidas.

- Específicos

- Definir en términos simples los conceptos de oferta y demanda
- Establecer métodos para conocer la oferta
- Determinar productos por medio de las ventas (demanda)

4.1.1.2. Actividades y metodologías

Trabajar con comunidades en donde sus miembros son analfabetos en su mayoría requiere de la utilización de métodos de enseñanza diferentes a los acostumbrados, por lo que para la oferta y demanda se realizaron ejercicios de venta en donde se indicaba las manera de producir conforme a las condiciones del cliente (calidad y cantidad), y con base en eso estimar la producción. La actividad era con base en estimaciones, ya que las artesanas son analfabetas y esa es la manera en la que se manejan.

4.1.1.3. Cronograma y programación

Se preparó una capacitación de cuatro horas, tomando en cuenta el receso, tomando en cuenta el lenguaje adecuado y las actividades adecuadas que mantuvieran atentas a las artesanas, de manera que se estimulara el aprendizaje. A continuación se muestra la programación:

Figura 31. **Cronograma de actividades de estandarización de costos y precios**



Fuente: elaboración propia.

4.1.1.4. Evaluación

La evaluación realizada se llevó a cabo de manera verbal, debido a que las personas capacitadas son analfabetas. Lo que se buscó fue que comprendieran el concepto principal.

Tabla LXVI. Evaluación de oferta y demanda

 Consorcio <small>en las zonas del municipio de Santiago Atitlán del departamento de Solalá</small>	Evaluación sobre oferta y demanda
Para poder venderse con mayor certeza un producto debe: a.- Elaborarse con tintes naturales b.- Satisfacer la demanda de un mercado c.- Ser elaborado por mujeres	

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.5. Análisis de resultados

No se comprendió la importancia de trabajar la oferta de productos artesanales del Consorcio en función de la demanda de un mercado para lograr la comercialización de sus productos.

Figura 32. Resultados de oferta y demanda



Fuente: elaboración propia.

4.2. Aprovechamiento de residuos

4.2.1. Plan de acción

El aprovechamiento de residuos es crucial para evitar pérdidas innecesarias de material, así como para ser aspectos ambientales del entorno, sin embargo, se necesita educación de las 3R's para poder aplicarlo. De esa manera se enseñó a las artesanas técnicas de reutilización de material para la realización de nuevos productos.

4.2.1.1. Objetivos

- General

Diseñar productos nuevos, funcionales y comercializables a partir del aprovechamiento de residuos.

- Específicos
 - Demostrar que los desechos también pueden ser útiles, replanteando la idea de las 3R's, especialmente la de reutilización.
 - Enseñar a seleccionar los desechos que se pueden reutilizar.
 - Utilizar metodologías simples para la elaboración de productos nuevos por medio del aprovechamiento de residuos.

4.2.1.2. Actividades y metodologías

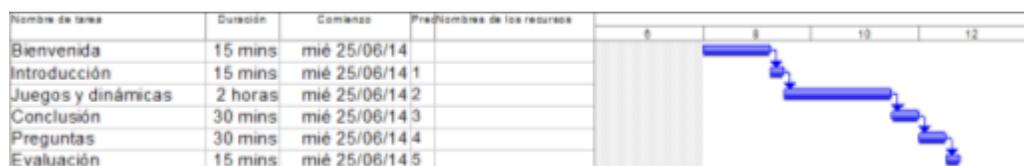
A continuación se muestra paso a paso lo que se realizó con las artesanas:

- Se les mostraron ejemplos e ilustraciones de productos que se pueden realizar.
- Se les preguntó qué harían ellas para aprovechar sus residuos.
- Elaboraron productos innovadores utilizando telas y residuos de otros productos.

4.2.1.3. Cronograma y programación

Se preparó una capacitación de cuatro horas, tomando en cuenta el receso. Se tomó en cuenta el lenguaje adecuado y las actividades adecuadas que mantuvieran atentas a las artesanas, de manera que se estimulara el aprendizaje. A continuación se muestra la programación:

Figura 33. Cronograma de aprovechamiento de residuos



Fuente: elaboración propia.

4.2.1.4. Evaluación

La evaluación realizada se llevó a cabo de manera verbal, debido a que las personas capacitadas son analfabetas. Lo que se buscó era que comprendieran el concepto principal.

Tabla LXVII. **Evaluación sobre aprovechamiento de residuos**

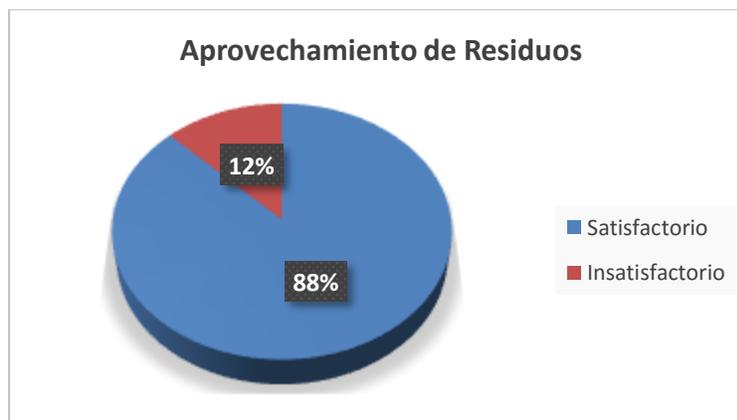
 <p>Consorcio en favor del comercio artesanal en los municipios de la del departamento de Cundinamarca</p>	Evaluación sobre aprovechamiento de residuos
<p>Se hace para incrementar los beneficios utilizando los residuos provenientes de la elaboración de los productos:</p> <ul style="list-style-type: none">a.- Plan estratégicob.- Directriz estratégicac.- <u>Aprovechamiento de residuos</u>	

Fuente: elaboración propia.

4.2.1.5. **Análisis de resultados**

La mayoría de las artesanas entendió la importancia de aprovechar los residuos resultantes de sus productos para elaborar nuevos productos que les generen ingresos nuevos, y así aprovechar el material que generalmente es desechado.

Figura 34. **Resultado de el aprovechamiento de residuos**



Fuente: elaboración propia.

4.3. Estructura interna organizacional

4.3.1. Plan de acción

Una empresa que no posea una estructura interna organizacional definida no sabrá hacia donde se dirige, porque no posee a las personas adecuadas que le den rumbo a la organización. Es por ello que se mostró un modelo de estructura funcional para que se organizara y diera dirección a la empresa eb estudio.

4.3.1.1. Objetivos

- General

Definir las metas y tareas que se deben cumplir en la organización para poder crear una estructura interna organizacional que sea adecuada para el buen funcionamiento de la misma.

- Específicos
 - Definir los objetivos que se quieran cumplir, para poder repartir el trabajo de manera equitativa y lograr así un funcionamiento adecuado.
 - Distinguir las tareas necesarias para que el Consorcio de Asociaciones realice sus actividades de la mejor manera posible.

4.3.1.2. Actividades y metodologías

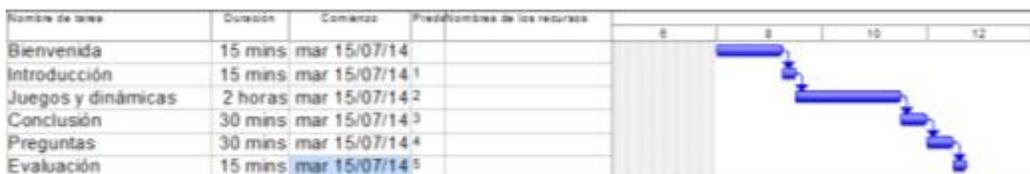
Se debían realizar actividades que las artesanas comprendieran para poder tomar su papel en la organización, por lo que se escogió una actividad que personificara sus puestos de la siguiente manera:

- Se utilizaron coronas de papel para establecer los puestos de trabajo de la Organización.
- Se les habló de las funciones que cumple cada trabajador.
- Se hizo un ejercicio para conocer lo percibido.
 - Se les expuso un problema.
 - Los trabajadores buscaron solución.

4.3.1.3. Cronograma y programación

Se preparó una capacitación de cuatro horas, tomando en cuenta el receso. Se tomó en cuenta el lenguaje adecuado y las actividades adecuadas que mantuvieran atentas a las artesanas, de manera que se estimulara el aprendizaje. A continuación se muestra la programación:

Figura 35. Cronograma de estructura interna organizacional



Fuente: elaboración propia.

4.3.1.4. Evaluación

La evaluación realizada se llevó a cabo de manera verbal, debido a que las personas capacitadas son analfabetas. Lo que se buscó era que comprendieran el concepto principal.

Tabla LXVIII. **Evaluación sobre estructura interna organizacional**

 <p>Consorcio en Asociaciones de Mujeres de Yaguajay, Arica del Departamento de Ciego</p>	Evaluación sobre estructura interna organizacional
<p>Se usa para mostrar de manera gráfica la jerarquía dentro de una empresa, así como también los puestos que se necesitan para que una organización se desarrolle de la mejor manera.</p> <p>a.- Manual de procedimientos b.- <u>Estructura interna organizacional</u> c.- Estudio de mercado</p>	

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.5. Análisis de resultados

Se aclaró la manera en la que debe estar conformada la estructura interna de la organización, junto con la jerarquía y las funciones que cada puesto debe desempeñar para evitar la duplicidad de tareas.

Figura 36. **Resultado de estructura interna organizacional**



Fuente: elaboración propia.

4.4. Estandarización de costos y precios

4.4.1. Plan de acción

Los costos y precios son indispensables cuando se busca obtener beneficio en la empresa, debido a que el costo adecuado determinará el precio, que incluye la ganancia para la organización, y de esa manera se generará el capital necesario para su autosostenimiento. Lo que se busca es que las artesanas comprendan la importancia de la estandarización y lo apliquen en todos sus productos.

4.4.1.1. Objetivos

- General

Demostrar la diferencia entre costo y precio, de modo que al tener ventas de sus productos puedan obtener ganancias y puedan seguir invirtiendo en el

negocio, generando así el autosostenimiento del mismo el bienestar para toda una comunidad.

- Específico
 - Estandarizar los costos de los productos más demandados, generando así un margen de ganancia adecuado para el sostenimiento del negocio.

4.4.1.2. Actividades y metodologías

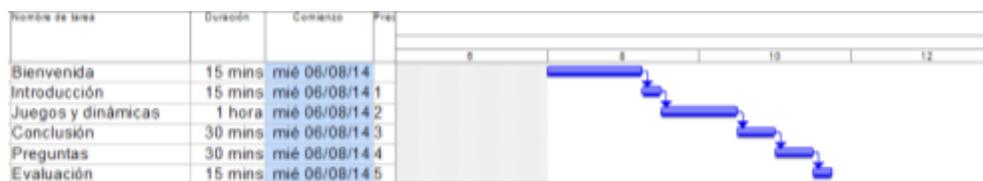
Se realizaron ejemplos de compras y se explicó que está mal calcular solo lo gastado y agregarle cinco quetzales de ganancia a sus productos.

- Se les preguntó como generaban sus ganancias.
- Se les mostraron ideas de calcular sus ganancias.
- Se creó una guía de cómo colocar los precios a los productos.
- Se les enseñó a utilizar la guía para fijar los precios de sus productos.

4.4.1.3. Cronograma y programación

Se preparó una capacitación de cuatro horas, tomando en cuenta el receso. Se tomó en cuenta el lenguaje adecuado y las actividades adecuadas que mantuvieran atentas a las artesanas, de manera que se estimulara el aprendizaje. A continuación se muestra la programación:

Figura 37. **Cronograma de estandarización de costos y precios**



Fuente: elaboración propia.

4.4.1.4. Evaluación

La evaluación realizada se llevó a cabo de manera verbal, debido a que las personas capacitadas son analfabetas. Lo que se buscó era que comprendieran el concepto principal.

Tabla LXIX. **Evaluación sobre estandarización de costos y precios**

	<p align="center">Evaluación sobre estandarización de costos y precios</p>
<p>Es necesario para poder establecer un margen de ganancia y siempre usar la misma cantidad de materia prima para elaborar productos</p> <p>a.- Manual de funciones</p> <p>b.- Plan operativo anual</p> <p>c.- Estandarización de costos y precios</p>	

Fuente: elaboración propia.

4.4.1.5. Análisis de resultados

Las artesanas comprendieron que para poder percibir los ingresos necesarios para empezar a cambiar su situación económica, deben estandarizar la cantidad de materia prima que usan para elaborar sus productos y establecer un precio que les genere una margen de ganancia, además de recobrar los costos de operación.

Figura 38. **Resultado de estandarización de costos y precios**



Fuente: elaboración propia.

4.5. 4.5. Manejo de plan de capacitaciones al personal

Con el objetivo de conocer el tipo de capacitación y el resultado o bienestar que produjo al personal, se lleva a cabo un manejo de las actividades en el que se cuestiona la opinión de los trabajadores por medio de tablas ponderadas que demostrarán los resultados, para mejorar en los distintos aspectos de las formaciones que reciben los trabajadores.

A continuación se muestra una tabla que se les presenta a los trabajadores para que ponderen del 1 al 5 la información recibida de las distintas capacitaciones, explicando las ponderaciones de la siguiente manera:

- 5 = excelente
- 4 = muy bueno
- 3 = regular
- 2 = malo
- 1 = muy malo

Tabla LXX. Manejo de Plan de Capacitaciones

 <p>Consorcio <small>por el Mejoramiento de la Calidad y el Fortalecimiento de la Gestión del Reciclamiento de Sólidos</small></p>	Manejo del Plan de Capacitaciones				
Capacitación	5	4	3	2	1
Oferta y demanda					
Aprovechamiento de residuos					
Estructura interna organizacional					
Estandarización de costos y precios					

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La recopilación de información es de vital importancia para conocer lo que la organización requiere, de lo contrario, los proyectos a implementar no servirían.
2. La creación del manual de puestos y funciones da el rumbo necesario para alcanzar las metas deseadas, y también brinda un control del personal necesario para la organización.
3. Actualmente existen muchas limitaciones en los puestos de trabajo del Consorcio de Asociaciones, debido a que la selección de personal ha sido según las necesidades del trabajador y no según las de la organización.
4. Al establecer los requisitos necesarios para los puestos, los contratos serán para satisfacer las necesidades de la organización, logrando así un mejor progreso en la misma.
5. Detallar las funciones de los puestos de trabajo reducirá el tiempo de ocio que algunos trabajadores poseen, ayudando así a la productividad de la organización.
6. Reajustar a los empleados actuales en los puestos de trabajo según sus habilidades y aptitudes es de suma importancia para que se cumplan los objetivos propuestos.

7. Es de suma importancia conocer la situación actual de una organización para concretar las acciones que servirán para realizar los cambios necesarios en las áreas críticas de la misma.
8. Cumplir con las ventas es un tema de alta importancia en una organización en que la mayoría de ingresos se obtendrán de su propia producción.
9. La estrategia de mercado utilizada para obtener utilidades es la de las cuatro P del *marketing*, ya que involucran las cuatro variables más importantes que definen el rumbo de las ventas.
10. El plan de acción es la guía que debe seguir la organización para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos al inicio del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Recopilar la información es solo la introducción para la generación de planes de acción y proyectos, por lo que es necesario generar estrategias que permitan utilizar la recopilación de la información de manera adecuada.
2. El manual de puestos y funciones será útil si la organización lo va poniendo en práctica y realizando los cambios paso a paso, para que el personal no sienta la presión y haya resistencia al cambio.
3. Las limitaciones de los puestos de trabajo las colocan los actuales trabajadores y, si son necesarios los cambios en los mismos, es de vital importancia que se impartan talleres y capacitaciones para adaptar al personal para satisfacer las necesidades de la organización.
4. Los requisitos de los puestos de trabajo son necesarios para colocar personal competente que compita por una organización fundamentada en el desarrollo.
5. Las funciones del personal deben ser supervisadas, de lo contrario la creación del manual de puestos sería un pérdida de tiempo, porque los empleados no trabajarían con el fin de cubrir esas expectativas.
6. La readecuación del personal en sus áreas de experiencia ayudará a mejorar los distintos procesos que se realizan en la organización.

7. Las áreas críticas se conocen por medio de las situaciones actuales y es por eso que se utilizan estrategias y metodologías que ayudan a incrementar los ingresos por ventas.
8. Cumplir las metas y alcanzar los objetivos de ventas dependen del seguimiento y control que se le da al plan, de lo contrario no se alcanzan dichas finalidades.
9. La estrategia de mercado de las cuatro P del *marketing* está diseñada para poder abarcar diferentes variables y es de suma importancia que cada variable posea su supervisor, para conocer el rendimiento que la misma le está dando al plan.
10. La planificación dará como resultado las acciones concretas a realizar, así como los medios para lograrlo, por lo que se deben gestionar medios y controlar resultados para cumplir con las ventas necesarias para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Editorial Granica; Buenos Aires, 2005. 357 p.
2. ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Fundamentos de marketing*. 8ª Ed. México: Prentice Hall México, 2008. 680 p.
3. *Canales de distribución*. [en línea]. <<http://es.slideshare.net/nataliaortiz104203/canales-de-distribucion-40927996>> [Consulta: 7 de junio de 2016].
4. CASABAL. *Estudio Técnico de Planta de Tratamiento del Centro de Capacitación de Textiles en Tinta Natural, Chuk Muk II, Santiago Atitlán, Sololá*. Programa de Cooperación Internacional, Junta de Andalucía, 2012. 85 p.
5. CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. *Principios de mercadeo*. 5a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008. 485 p.
6. COHEN, William. *Plan de mercadotecnia*. 3a ed. México. Editorial CECSA, 2004. 400 p
7. COTTO, René. *Gráfica de niveles socioeconómicos*. [en línea]. <https://www.linkedin.com/in/rstremis>>. [Consulta: 5 octubre de 2016].

8. FUNDIBEQ. *Diagrama de árbol*. [en línea]. http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_arbol.pdf. [Consulta: 1 de septiembre de 2014].
9. GALICH, Pablo. *Diseño de plan estratégico y manual de procedimientos para el Consorcio de Asociaciones del Municipio de Santiago Atitlán del Departamento de Sololá*. 2014. [Consulta: 10 octubre de 2016].
10. REG ADDLER. *Medidas para evitar la contaminación hídrica*. [en línea]. <<http://www.regsaddler.com/2012/10/medidas-para-evitar-la-contaminacion.html>>. [Consulta: 1 septiembre de 2014].
11. ROBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 10 ed. México. Editorial Pearson, Prentice Hall, 2004. 752 p.