

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO ADMINISTRATIVO  
APLICADO AL PEQUEÑO EMPRESARIO  
DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23,  
ZONA 11, CIUDAD DE GUATEMALA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ROLANDO LAUREANO CHACLÁN CHACLÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

**EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Eduardo Valiente Somoza

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, marzo de 2,009

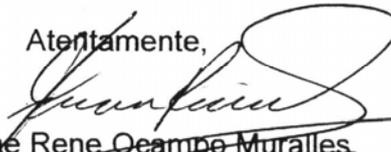
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 29 de febrero de 2,008, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **Rolando Laureano Chaclán Chaclán**, carné: 9511730, con el tema: "**Modelo administrativo aplicado al pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23, zona 11, ciudad de Guatemala**", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido del estudio en referencia, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que éste trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito **recomendarlo** para que sea discutido en **Examen Privado de tesis**, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Jaime Rene Ocampo Muralles

Administrador de Empresas

Colegiado Activo No. 9,279



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

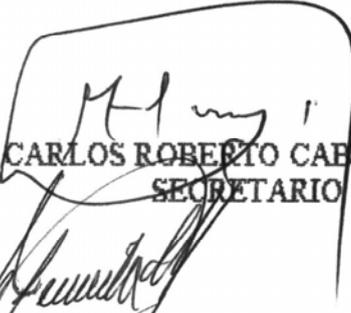
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
UNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.1 del Acta 18-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de agosto de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 080-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de mayo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO AL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23, ZONA 11, CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ROLANDO LAUREANO CHACLÁN CHACLÁN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

El Señor Todo Poderoso, a Él le pertenece toda gloria y honra; fuente de fuerza, fortaleza, sabiduría y conocimiento. Sus planes son de bien y su misericordia me rodea todo los días.

### **A MIS PADRES:**

Tomas Chaclán y Felipa Chaclán como recompensa a su apoyo, Esfuerzo y comprensión.

### **A MIS HERMANOS:**

Juan, Sebastiana, Benita, Cristobalina y Marina por el apoyo que me han brindado.

### **A MIS SOBRINOS:**

Por sus muestras de cariño y solidaridad.

### **A MIS FAMILIARES:**

Con mucho aprecio

### **A MIS AMIGOS:**

Brenda, Julissa, Leticia, David, Alex, Julio, Darwin, Pablo y José  
Con mucho aprecio.

### **AGRADECIMIENTO:**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala  
A la Facultad de Ciencias Económicas  
A la Escuela de administración de Empresas  
A mi asesor de tesis: Lic. Jaime Rene Ocampo Muralles

## ÍNDICE

	<b>Pág. No.</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Consideraciones generales sobre el comercio	1
1.1.1 Definición de empresa, empresario y tipos de empresa	1
1.1.2 Antecedentes sobre el comercio informal	3
1.1.3 Importancia del comercio informal	4
1.1.4 Derechos especiales de dominio	4
1.2 Funciones administrativas básicas	5
1.2.1 Modelo administrativo	5
1.2.2 Planeación	6
a. Concepto de planeación	6
b. Propósito de la planeación	7
c. Tipos de planes	7
d. Planes operacionales	8
e. Clasificación de los planes	8
1.2.3 Organización	15
a. Concepto de organización	16
b. Estructura organizacional	16
c. Descripción de puestos	16
d. Estructura simple	17
1.2.4 Integración	18
a. Concepto de integración	18
b. Planificación de recursos humanos	18

	<b>Pág. No.</b>
c. Captación de personal	19
d. Selección de personal	19
e. Capacitación	19
1.2.5 Concepto de dirección	20
a. Motivación	21
b. Técnicas motivacionales especiales	22
c. Supervisión	24
d. Liderazgo	24
e. Actitudes	25
1.2.6 Control	26
a. Concepto de control	26
b. Importancia del control	26
c. Administración de inventario	27
d. Funciones de los inventarios	27
e. Costo de inventario	28
f. Riesgos en los inventarios	29
1.2.7 Diagnóstico de necesidades de capacitación	31

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DEL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

	<b>Pág. No.</b>
2.1 Generalidades del mercado El Guarda	33
2.1.1 Modalidades del comercio	33
2.1.2 Las organizaciones de autodefensas	33

	<b>Pág. No.</b>
2.1.3 Trascendencia de las organizaciones de autodefensas	34
2.1.4 Obligaciones y prohibiciones del pequeño empresario	35
2.1.5 Clientes y ventas del mercado El Guarda, Sector 23	38
2.1.6 Compra y proveedores del pequeño empresario	39
2.2 Forma como utilizan el proceso administrativo los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23	45
2.2.1 Planeación que aplican los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23	45
2.2.2 Forma de organizarse del pequeño empresarios del mercado El Guarda, Sector 23	53
2.2.3 Como se practica la integración del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	59
2.2.4 Forma de dirigir del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	65
2.2.5 Controles utilizados por los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23	74
2.3 Análisis orientado al cliente y/o consumidor final del mercado El Guarda, Sector 23	78
2.3.1 Como observan el Sector 23, los clientes	79

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23 CIUDAD DE GUATEMALA**

	<b>Pág. No.</b>
3.1 Generalidades de la propuesta del modelo administrativo para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	92

	<b>Pág. No.</b>
3.1.1 Presentación de la propuesta	92
3.2 Modelo de planeación a utilizar por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	93
3.2.1 Guía para formular la misión, visión, objetivos, políticas, procedimiento y estrategia	93
3.3 Guía de planeación y control financiero a utilizar, por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	101
3.3.1 Formato de ingresos para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	101
3.3.2 Formato de presupuesto de egresos del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	103
3.3.3 Formato de flujo de efectivo para el pequeño empresario	105
3.3.4 Orientación del estado de resultado proyectado para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	108
3.3.5 Orientación del balance general proyectado para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	109
3.3.6 Punto de equilibrio aplicado en el negocio del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	111
3.3.7 Formato para un reporte diario de ventas, para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	112
3.4 Guía de organización a utilizar por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	113
3.4.1 Diseño de estructura para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	113
3.4.2 Guía de descripción técnica de puesto para el pequeño empresario, encargado de venta y bodega	116

	<b>Pág. No.</b>
3.5 Guía de integración a utilizar por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	120
3.5.1 Guía de desarrollo del proceso de integración del personal	120
3.6 Guía de dirección a utilizar por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	123
3.6.1 Motivación sugerida para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	123
3.6.2 Guía de toma de decisiones para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	126
3.6.3 Guía de supervisión para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	129
3.6.4 Principios de liderazgo que debe practicar el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	130
3.6.5 La comunicación que debe utilizar el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	132
a. La forma de escuchar activa y eficazmente al cliente por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	132
b. Guía de actitudes positivas en el lenguaje corporal para el pequeño empresario del mercado El guarda Sector 23	133
c. Medios para solucionar problemas y quejas sugeridos para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	137
d. Lenguaje de la comunicación positiva que debe tener el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	138
3.7 Plan de implementación de la propuesta	144

	<b>Pág. No.</b>
Conclusiones	146
Recomendaciones	148
Bibliografía	150
Anexos	153

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Pág. No.
1. Objetivos comerciales alcanzados del último año	46
2. Tipos de actividades que desarrolla en la empresa	51
3. Funciones a delegar en la temporada navideña	57
4. Carencias o limitaciones que provocan la falta de obediencia del empleado	58
5. Forma de evaluar para seleccionar a los proveedores	69
6. Condiciones para evaluar el desempeño en la empresa	70
7. Motivación que se practica para que el empleado alcance las metas establecidas	71
8. Correcciones por el mal comportamiento del empleado en el negocio	73
9. Forma de determinar el costo de venta	76
10. Forma de determinar la ganancia	77
11. Indicadores que hacen diferenciar el Sector 23, del mercado El Guarda, con los centros comerciales	80
12. Compatibilidad del horario del Sector 23, a las del consumidor	83
13. Local que prefiere el consumidor para adquirir una prenda	89
14. Guía de procedimiento de actividades	98
15. Guía de procedimiento de actividades pago de tarjeta	99
16. Formato de presupuesto de ingresos de un pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	102
17. Formato de presupuesto de egresos de un pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23	104
18. Formato de flujo de efectivo, para el pequeño empresario	106
19. Estado de resultado proyectado	109
20. Balance general proyectado	110
21. Reporte diario de ventas para el pequeño empresario	113

<b>No.</b>		<b>Pág. No.</b>
22.	Guía de preguntas para primera entrevista	122
23.	Plan de acción para adoptar las directrices de planeación y control financiero, y organización en el negocio del pequeño empresario	141
24.	Plan de acción para la integración y dirección del personal en negocio del pequeño empresario	142
25.	Costo de la propuesta	143
26.	Plan de implementación de la propuesta	145

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>		<b>Pág. No.</b>
1.	Forma de evaluar las actividades comerciales	47
2.	Forma de planificar las actividades de la empresa	48
3.	Punto de vista sobre la planificación de actividades comerciales	49
4.	Incidentes inesperados que han causado pérdidas en la empresa	50
5.	Periodo de planes a futuro	52
6.	Número de empleados que pertenecen a la empresa	54
7.	Periodo de contrato de trabajo de los empleados	55
8.	Medios a utilizar para informar las actividades comerciales al empleado	56
9.	Fuente para captar el personal	60
10.	Evaluación que realiza al posible trabajador	61
11.	Costo que generan los empleados por la remuneración que perciben	62
12.	Forma de recortar el personal en la pequeña empresa	63
13.	Capacitaciones adquiridas	64
14.	Comportamiento del empleado en el negocio	66
15.	Actitud de satisfacción que tiene el empleado en el trabajo	67
16.	Actitud en la toma de decisiones en el negocio	68
17.	Jornada de trabajo que se tiene establecida	72
18.	Controles desarrollados y ejecutados	75
19.	Tiempo que se tiene de visitar el Sector 23, del mercado El Guarda	79

<b>No.</b>		<b>Pág. No.</b>
20.	Condiciones de cortesía que se brinda en la atención	81
21.	Satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores	82
22.	Servicio que brindan los vendedores	84
23.	Razones que motivan a comprar la mercadería	85
24.	Influencia de la moda en la pequeña empresa	86
25.	Lealtad y honestidad del vendedor	87
26.	Personalidad y presentación del vendedor	88
27.	Condiciones en que fueron adquiridas las prendas de parte del consumidor	90
28.	Organigrama general del pequeño empresario	114
29.	Organigrama nominal del pequeño empresario	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>		<b>Pág. No.</b>
1.	Obligaciones y prohibiciones del pequeño empresario	36
2.	Guía de reconocimiento informal	124
3.	Guía de reconocimiento formal	125
4.	Guía sobre cómo permitir al empleado que participe en las decisiones	126
5.	Guía de supervisión al empleado	130
6.	Principios de liderazgo para guiar a los empleados	131
7.	Palabras a utilizar y conceptos a eliminar por el pequeño empresario	140

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad una pequeña empresa competitiva, es aquella en la que los propietarios o administradores, disponen y combinan todos los factores que sean necesarios para mantener un clima de confianza, estabilidad y seguridad en cada una de sus operaciones, tanto de carácter interno como externo; para contrarrestar todas aquellas acciones amenazantes, el desarrollo de un modelo administrativo, constituye el punto que marca la diferencia entre la diversidad de pequeñas empresas que venden productos similares a precios comparables, debido a que la naturaleza del producto y el precio no son los únicos elementos que contribuyen al desarrollo de cualquier negocio. Éste modelo administrativo contiene las cinco fases del proceso administrativo.

Lograr la diferencia comercial con respecto a la igualdad en el mercado mediante el producto, precio, entre otros, resulta cada vez más difícil, debido a que todos los pequeños empresarios ofrecen lo mismo. Sin embargo, contar con pequeños empresarios comprometidos a la aplicación del modelo administrativo representa un valor estratégico, constituyéndose en una ventaja competitiva.

El trabajo de investigación titulado, Modelo Administrativo aplicado al Pequeño Empresario del Mercado El Guarda, Sector 23, Zona 11, Ciudad de Guatemala; tiene como objetivo, brindar apoyo a través de un conjunto de herramientas administrativas, que contienen lineamientos que orientarán a todos los pequeños empresarios, a desempeñar de manera más eficiente, cada una de sus actividades que constituyen el manejo empresarial.

En función de lo anterior, el presente estudio se compone de tres capítulos, en los cuales se describen de manera detallada los principales elementos involucrados en un modelo administrativo, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta el marco teórico conceptual en donde se hace una descripción de las definiciones y conceptos relacionados a la temática general de la investigación que se consideran de gran utilidad, para poder comprender el proceso, la importancia que contiene un modelo administrativo.

El segundo capítulo, describe la situación actual de los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23, zona 11, Ciudad de Guatemala, enfocado bajo el modelo del proceso administrativo, dando a conocer como aplican los propietarios o administradores de los pequeños negocios cada fase del proceso. Para el estudio se realizaron dos análisis, uno de carácter interno y otro externo. El primero tiene la finalidad de conocer la opinión emitida por parte de los pequeños empresarios, acerca del modelo administrativo que incluye: funciones administrativas básicas. El segundo se enfoca en conocer la sugerencia de los clientes respecto; al servicio que reciben, el producto, el precio, la seguridad y ambiente en el mercado, entre otros.

El tercer capítulo, describe la propuesta de un modelo que contiene las herramientas administrativas tales como: planeación, organización, integración, dirección, control. Esto ayudara a los pequeños empresarios en un manejo empresarial eficiente y competitivo. El aporte desarrollado, está acorde a las características del pequeño empresario.

Al final se desarrollan las conclusiones, a las que se llegaron al terminar el estudio. Asimismo, las recomendaciones, que pueden contribuir a resolver los principales problemas de los pequeños empresarios, en cuanto a lo administrativo, comercial y financiero

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Estos incluyen conceptos del comercio: empresa, empresario, tipos de empresa, antecedentes del comercio informal, importancia del comercio informal y derechos especiales de dominio.

En cuanto a las funciones administrativas básicas, se desarrolla el proceso administrativo; que comprende las fases de: planeación, organización, integración, dirección, y control.

Para esta investigación, el término modelo administrativo, trata de las fases del proceso administrativo que pueda ser aplicado por el pequeño empresario, en sus actividades comerciales.

#### **1.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL COMERCIO**

##### **1.1.1 Definición de empresa, empresario y tipos de empresas**

###### **A. Empresa**

Es un conjunto unitario de los elementos que sirven al comerciante para desarrollar su actividad. En otros términos, es la unidad constituida para coordinar bienes y servicios para la operación de una actividad mercantil. No obstante se dice que: “la empresa es una organización cuya finalidad es obtener resultados positivos, ya que ninguna actividad puede tener éxito, si no se hace sobre la base de la organización, o sea que, la organización empresarial es necesaria. El comercio, en consecuencia, se desenvuelve mejor si el comerciante estructura una empresa capaz de garantizarle resultados óptimos, evitando la improvisación de sus actos mercantiles” (15:39)

## **B. Empresario**

Generalmente se considera al empresario como aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro. Sin embargo “el empresario es la piedra angular del sistema de libre empresa. Es el que advierte oportunidades de abrir un negocio, el que reúne o busca fondos, el que suele hacerse cargo de sus operaciones. Sin duda alguna, gran parte del éxito de las naciones se debe al esfuerzo e innovaciones introducidas por los empresarios en organizaciones privadas”. (16:136)

## **C. Tipos de empresas por sus actividades**

### **a. Industriales**

Estas empresas se dedican a la transformación de materia prima por tal razón se afirma que es la actividad que “adquiere los elementos (materia prima), para producir algo (producto terminado); es decir que conjuga los factores de la producción algunas veces y otras solo el capital de trabajo, para obtener un bien que satisfaga las necesidades.” (18:2)

### **b. Comerciales**

Tiene como finalidad adquirir una mercancía en cierto estado y en las mismas condiciones venderla. Se asevera que son “las que se dedican básicamente a servir de intermediario entre el productor y el consumidor, su actividad principal es la compra-venta de productos satisfactorios de las necesidades de la población de una comunidad.” (17:7)

### **c. De servicio**

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un abogado implican todas las compras de un servicio.” (1:265)

#### **1.1.2 Antecedentes sobre el comercio informal**

El crecimiento de la población guatemalteca, especialmente en la década de los ochenta del siglo pasado, a provocado que el espacio que cubre la vía pública se fuera llenando de actividades de comercialización de productos diversos, mismas que comenzaron a sufrir una evolución. Una de ellas fue el comercio informal, ya que en sus inicios realizaron sus actividades al margen de las regulaciones municipales y hasta en contra de las normas estatales, nominalmente encargadas de regularlo.

De acuerdo al Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN) la define como: “la economía informal como aquella que utiliza medios ilícitos para obtener fines lícitos”. (4:9)

Es valioso recordar que el sector informal que se observa en Guatemala forma parte del desarrollo económico del país, ya que cada día, nuevos pequeños empresarios incursionan en el ámbito de los negocio. Como lo afirma el autor Carlos Alberto Bautista Godínez que: “En todo momento el sector informal ha sido parte de nuestra sociedad”. (2:4)

### **1.1.3 Importancia del comercio informal**

El comercio informal en Guatemala es considerado de suma importancia, para el crecimiento económico del país, debido a que el pequeño empresario contribuye a la generación de empleo a la población fabricante de productos, esto sucede desde el momento que el microempresario actúa como intermediario entre el proveedor y clientes que demandan el producto. Colaborando, de esa forma, a la reducción del índice de desempleo que existe en la nación guatemalteca.

De la misma manera es de suma importancia por la cantidad de ingresos que se percibe en las ventas, lo que permite crear, de esa forma, un soporte para la economía guatemalteca, especialmente a las familias de escasos recursos económicos.

“las unidades informales movilizan más de 1,500 millones de quetzales de ventas anuales, aunque se considera que los parámetros anteriores están subestimados”. (2:4)

### **1.1.4 Derechos especiales de dominio**

Los comerciantes de la economía informal, legalmente autorizados por la municipalidad de Guatemala, son propietarios de un derecho especial de dominio, sobre los puestos ubicados en la vía pública. El documento que respalda estos derechos, es mediante una tarjeta denominada: 47-B recibo de cobros catastrados en mercados.

De la misma forma, esta tarjeta funciona como documento que respalda los pagos efectuados en la municipalidad de Guatemala, por el uso de vías públicas en actividades comerciales.

Los propietarios de los negocios que tienen derechos especiales de dominio, muchas veces sacan a la venta los documentos que respaldan la realización de las actividades mercantiles en la vía pública, por un valor aproximado de Q.25,000 a Q.35,000. Esto es a través de un procedimiento ilegal, ya que las autoridades municipales no autorizan la venta de los derechos.

Sin embargo esto no es nada nuevo en el ámbito comercial informal, ya que según el autor Hernando de Soto describe que: “El precio promedio del metro cuadrado de derecho especial de dominio sobre la vía pública es de 164 dólares. Así un puesto promedio de 4.3 m<sup>2</sup> se vende a un precio promedio de 705 dólares”. (6:73)

## **1.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS**

Las funciones administrativas básicas se han convertido, en la columna vertebral para el desarrollo, de las operaciones comerciales de toda empresa.

La ausencia o desconocimiento de la existencia de herramientas administrativas, y la falta de aplicación de cada una de ellas en forma adecuada, se constituyen para cualquier empresa, en una desventaja competitiva.

### **1.2.1 Modelo administrativo**

El término modelo administrativo, trata de las fases del proceso administrativo que pueda ser aplicada por cualquier empresario o pequeño empresario, en sus actividades comerciales. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sin embargo, se afirma que las cinco funciones de la administración “son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse

una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación” (9:5)

### **1.2.2 Planeación**

Planificar en las empresas o microempresas es de vital importancia debido a que, planear implica establecer objetivos y metas de la organización y alcanzar los mismos mediante una estrategia general.

Una de las características de ésta es desarrollar una jerarquía completa de planes, para integrar y coordinar las actividades logrando así; optimizar los recursos y obtener un mayor desarrollo en el ámbito comercial.

#### **a. “Concepto de planeación**

La función de planeación requiere de la definición de las metas de una organización, establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades”. (13:9)

Sin embargo, se opina acerca de la planificación que: “Muchas compañías operan sin tener planes formales. En las nuevas empresas, en ocasiones los gerentes están tan ocupados que no disponen de tiempo para la planificación. En las pequeñas compañías, los gerentes a veces piensan que sólo las grandes corporaciones necesitan una planificación formal. En las compañías maduras, muchos gerentes argumentan que se han desempeñado bien sin una planificación formal y que, por consiguiente, no debe ser tan importante. Se pueden resistir a la idea de tomarse algún tiempo para preparar un plan por escrito. Pueden argumentar que el mercado cambia con demasiada rapidez para que un plan sea útil, que sólo acabaría acumulando polvo”. (1:37-38)

## **b. “Propósito de la planeación**

El propósito de la planeación consiste en definir la dirección hacia donde quieren llegar los gerentes de las organizaciones grandes o pequeñas, a su vez permite reducir el impacto del cambio que genera la globalización y minimiza el desperdicio y lo superfluo que se generan en las empresas. Es por eso que la planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente”. (13:229)

El propósito de la planificación para el pequeño empresario, es que le permite mirar hacia el futuro sobre como deben de estar sus actividades comerciales, anticiparse al cambio de temporadas comerciales, a su vez considerar el impacto del mismo y dar respuestas apropiadas. Esto le permitirá reducir el nivel de incertidumbre, pérdida de tiempo en actividades, que no tienen sentido comercial, entre otros.

## **c. “Tipos de planes**

Existen diferentes tipos de planes con peculiaridades distintas y su adaptación en las organizaciones dependerá del nivel y características que presentan las mismas. Esto significa que las mega empresas difieren de los micro negocios en cuanto a plan se refiere. Es por ello que la forma más popular de describir los planes organizacionales es por su amplitud (estratégica versus operacional), marco temporal (corto versus largo plazo), especificidad (específico versus direccional) y frecuencia de uso (uso único versus permanente)”. (13:230)

Otros autores consideran que: “los planes se clasifican en 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos”. (10:127)

Como se observa en la información anterior, existen diferentes tipos de planes con características distintas y su ejecución en las empresas dependerá del nivel y peculiaridades que presentan. Para el caso del pequeño empresario, en cuanto a planificación se refiere, debe ser acorde al perfil y características comerciales.

#### **d. “Planes operacionales**

Se definen como los planes, que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales”. (13:231)

Para el tema en particular que se está desarrollando, significa acoplar las actividades comerciales: diarias, semanales o mensuales de los pequeños empresarios a los planes operacionales. Esto se debe al marco temporal con que lleven a cabo las operaciones mercantiles.

#### **e. Clasificación de los planes**

- **Misión**

Es importante desarrollar la misión, para dar a conocer la razón de ser de la pequeña empresa, ésta debe ser clara, dinámica y debe de transmitirse a cada uno de los empleados para que sea parte de sus actividades diarias. De esta forma desde el pequeño empresario hasta el empleado, debe de orientar todas sus tareas hacia el cumplimiento de la misión de la organización.

“En todo sistema social, las empresas tienen una función o actividad básica que la sociedad les asigna. Algunas empresas desarrollan, sus enunciados de misión sustentándolas en sus valores corporativos, siendo de la mayor importancia la forma en que éstos son definidos pues constituyen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la integran y rodean, dando con ello forma a su filosofía y visión sobre su función en el ámbito comercial.

Desde ese punto de vista en la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión”. (10:127)

Para este estudio se identificará en el capítulo II, si el pequeño empresario del Sector 23, del mercado El Guarda; tiene establecida su misión; que identifica la función que realiza en su cobertura comercial. Instruir al pequeño empresario sobre como desarrollar la misión, es de gran aporte para que descubra sus valores y funciones.

- **Lineamientos para la formulación de la misión de servicio**

A continuación se presentan los lineamientos que toda empresa debe considerar al momento de formular la misión de la organización. Estos enunciados servirán de base para desarrollar una misión enfocada a las características del pequeño empresario.

- Función que desempeña la organización. Ejemplo: venta de prendas de vestir en general.

- Beneficios que proporcionan al cliente los artículos que vende la empresa. Ejemplo: variedad de productos de buena calidad, diversidad de marcas, prestigio, confianza y precio.
- Función orientada hacia los clientes. Ejemplo: para los clientes que buscan productos de prendas de vestir en general con fines de reventa o negocio, para su uso personal y otros.
- Formas de desempeñar la función. Ejemplo: brindando un servicio de calidad, atención personalizada, horario accesible y productos a un precio competitivo.
- Cualidades que distinguen a la empresa de la competencia. Ejemplo: cortesía, puntualidad, honestidad y responsabilidad, interés y disposición.

Estos lineamientos de la misión permite definir lo que es y hace el comerciante y lo que aspira hacer, incluye los principales rasgos distintivos del pequeño empresario, que lo hacen diferente a la competencia, define el producto en términos del beneficio que proporciona al cliente.

La misión se debe comunicar a todos los empleados que puedan ser seleccionados, por el pequeño empresario, en un momento dado.

La declaración de la misión, es necesaria para enfocar los límites de las actividades y orientar al propietario del negocio. Es necesario que esta declaración se encuentre en un lugar visible para informar a los clientes. De igual manera, es de importancia instalarla dentro de la bodega debido a que es el lugar donde mayormente frecuenta el pequeño empresario y los empleados.

- **Visión**

“Proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad” (8:46)

Es la capacidad de ver hacia donde se quiere orientar a la empresa en tiempo y espacio, esto significa el resultado final que se pretende alcanzar; la misma debe ser clara y detallada para que sirva de línea de referencia en todas las actividades de la organización y así pueda traducirse en una realidad.

Como parte de los elementos indispensables para tener éxito empresarial es importante que este determine, cómo se va a ver en el futuro, cuando las cosas estén funcionando de acuerdo a lo planeado; de tal manera que la visión funciona como un recordatorio para lograr y/o alcanzar esos resultados, y para ello es necesario emprender determinadas acciones o solventar algunos problemas que obstaculizan alcanzar ese objetivo.

- **Lineamientos para la formulación de la visión**

Dentro de los lineamientos a tomar en cuenta para el desarrollo de la visión están:

- Señalar lo que la empresa desea alcanzar como resultado final. Ejemplo: ser reconocidos por la población en general.
- Dar a conocer la naturaleza de la organización. Ejemplo: venta de prendas de vestir en general
- Enfatizar en la calidad de servicio al cliente como prioridad. Ejemplo: que se distingue por su excelencia en la prestación del servicio al cliente.
- Informar que el pequeño empresario cuenta con una amplia gama de productos. Ejemplo: brindando a nuestros clientes productos a la moda que se ajusten a sus expectativas.
- Indicar que el pequeño empresario trabaja en un marco de valores y principios. Ejemplo: actuando dentro de un marco de valores y principios.

- Mencionar que el pequeño empresario proporciona a sus clientes seguridad y confianza en sus operaciones. Ejemplo: que sus operaciones proporcionan seguridad y confianza.

- **“Objetivo**

Representan no sólo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control”. (10:129)

Para este caso los objetivos deben ser los fines, que debe perseguir el pequeño empresario, a través de una actividad comercial planificada.

- **“Políticas**

En las políticas se define una fase dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo empresarial. Desde esa perspectiva, las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores”. (10:130)

Las políticas se establecen de acuerdo a las actividades diarias de la pequeña empresa; y por ser guías de acción que servirán para tomar una decisión, deben ser claras y estar acorde con los objetivos; ya que a través de las políticas los pequeños empresarios delegan autoridad sin perder el control de las acciones de sus empleados.

Es importante considerar que, las políticas contribuyen al pequeño empresario a generar un orden en sus operaciones mercantiles; evitando de esa forma que situaciones mínimas lleguen a provocar grandes problemas. A su vez elimina el análisis innecesario de la misma situación cada vez que se presente.

- **“Procedimientos**

Es común observar que los procedimientos crucen las fronteras o límites que existen en los departamentos dentro de una corporación. Esto permite visualizar la estrecha relación existente entre procedimientos y políticas de una empresa. Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establecen un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamientos, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”. (10:131)

Para este estudio en particular, existen ciertas actividades que el pequeño empresario realiza y que se deben de evaluar si amerita el desarrollo de procedimientos. Estos pueden ser mínimas, pero quizá importante.

- **“Presupuestos**

La elaboración de un presupuesto corresponde evidentemente a la fase de planeación. Sin embargo los presupuestos también son instrumentos de control. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica considerando sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolso de capital. De acuerdo a lo anterior un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa en cifras. De hecho, el presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo plan de utilidades. Un presupuesto puede

expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquinas, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. Puede referirse a las operaciones, como en el caso del presupuesto de egresos; puede reflejar desembolso de capital, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo”. (10:133)

Para el caso del pequeño empresario, un presupuesto de efectivo acorde a las características comerciales que presenta, puede resultar de vital importancia. Por el hecho de que le permite llevar un control sobre sus operaciones financieras.

Esto significa que un presupuesto, también se convierte en un instrumento de control para el pequeño empresario.

- **“Estrategias**

El término estrategia generalmente comprende implicaciones competitivas en el ámbito empresarial; al indicar que es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”. (10:130)

- **Tipos de estrategias**

- **“De producto y/o servicio**

La innovación de nuevos productos o servicios es la base principal para la existencia y probablemente permanencia de una organización comercial; al decir, que la razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. En realidad, las utilidades son sencillamente una medida (aunque importante) del grado de servicio que una compañía presta a sus clientes. Pero por encima de

cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa”. (10:176)

La excelencia en el servicio y la calidad en el producto que puede brindar el pequeño empresario a sus clientes, puede conducirlo al éxito comercial que generalmente esperan tener en el mercado. Es preciso recordar que todo lo anterior podrá diferenciarlos de la competencia.

- **“De mercadotecnia**

Existen muchos factores que contribuyen a que una empresa tenga éxito. No obstante en la actualidad, las compañías exitosas en todos los niveles tienen algo en común: están poderosamente enfocados en el cliente y tienen un fuerte compromiso con la mercadotecnia; al decir que las estrategias de mercadotecnia son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren. Éstas estrategias están estrechamente relacionadas con las estrategias de productos, y por lo tanto deben de entrelazarse con ellas y apoyarse unas a otras”. (10:177)

La estrategia de mercadotecnia aplicada a los productos, y servicio que brinda el pequeño empresario, puede resultar de gran utilidad para persuadir, a los clientes que visitan el mercado. Sin embargo, es importante considerar la efectividad, que pueda tener una estrategia mercadológica; aplicada a los productos, y servicios que ofrece el Sector 23, del mercado El Guarda.

### **1.2.3 Organización**

La fase de organización que se efectúa en las empresas sean éstas grandes, medianas o pequeñas, como en el caso del pequeño empresario del mercado El

Guarda, Sector 23, generalmente consiste en: determinar que debe hacerse, cómo se hará, y quien deberá hacerlo.

#### **a. Concepto de organización**

“Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad”. (9:5)

Otra definición indica que la: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (12:277)

#### **b. Estructura organizacional**

“El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructura que definen las suyas”. (13:335)

Una estructura organizacional en los negocios del Sector 23, revela el nivel jerárquico en el cual se ubica el pequeño empresario. Esta es válida para aquellos comerciantes que tienen subordinados.

#### **c. Descripción de puestos**

Estos diseños que se presentan, no son un Manual de Organización, únicamente son los modelos que se sugieren, para dar descripciones de cargos, no existe un

formato normalizado para definirlos, sin embargo, la mayoría contiene tres secciones básicas.

**Identificación.** Define el título del puesto, la ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos.

**Descripción.** Describe la naturaleza general del cargo, da a conocer las atribuciones, las relaciones de trabajo, la autoridad y las responsabilidades.

**Especificación del puesto.** Incluye los requisitos mínimos exigidos, en cuanto a: educación, experiencia, habilidades y destrezas que un candidato debe reunir para ocupar el cargo.

**Responsabilidad.** Dentro de una empresa cuando alguien recibe el derecho de hacer algo, también asume la obligación correspondiente de desempeñarlas. Esto también es aplicable a los pequeños empresarios cuando los mismos cuentan con subordinados. De donde el comerciante debe considerar que asignar autoridad sin responsabilidad puede crear problemas para el empleado y nadie debe ser responsable de algo sobre lo que no tiene autoridad alguna. Tomando en cuenta que el término de responsabilidad es: “La obligación de desempeñar las actividades asignadas”. (13:337)

Sin embargo, debe precisarse el grado de: “responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”. (12:284)

#### **d. “Estructura simple**

La mayoría de las organizaciones empiezan como aventuras empresariales con una estructura simple consistente en propietario(s) y empleados. Por ello nos

referimos a que tiene poca complejidad, tiene poca formalización y tiene la autoridad centralizada en una sola persona” (13:357)

#### **1.2.4 Integración**

Pocos gerentes rebatirían el hecho de que las personas son de vital importancia para la operación eficaz de una compañía. Es de reconocer que la fase de integración de personal es una de las funciones decisivas de los administradores, capaz de determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Esta fase, puede ser aplicable a aquellos pequeños empresarios que cuentan con subordinados. Esto se determinará en el capítulo II.

##### **a. “Concepto de integración**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (12:336)

##### **b. “Planificación de recursos humanos**

La planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura de que tiene el número y tipo correcto de personas, en los lugares exactos, en el momento preciso; y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente”. (13:378)

### **c. Captación de personal**

Se dice que: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización”. (3:208)

Captar personal en los negocios del Sector 23 consiste, en atraer candidatos para los cargos de encargado de venta y de bodega, esto aplica para los pequeños empresarios que cuentan con empleados.

### **d. “Selección de personal**

La buena selección en las organizaciones genera un mejor desempeño de los empleados, por tal razón la importancia que genera esta fase cuando se realiza la planificación de recursos humanos. Entonces la selección es el proceso de examinar solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean los contratados”. (13:382)

### **e. Capacitación**

La capacitación es una fase importante para el pequeño empresario, debido a que el propósito de la misma es ayudar a alcanzar los objetivos planteados por el gerente propietario. De acuerdo al autor Gary Dessler, describe que:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o antiguos, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un vendedor cómo vender el producto de la empresa”. (5:238)

- **Importancia de la capacitación**

Su importancia radica en desarrollar las fortalezas y potencialidades de los empleados, y en el futuro ahorro de tiempo y dinero e impedirá que los subordinados cometan errores. De tal forma, “Que las organizaciones o instituciones puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el recurso humano”. (7:3)

En este caso su esencia esta en que ayuda al pequeño empresario, a que mejore su desempeño y esto le permita hacerse eficaz y eficiente; ya que personas calificadas producen buenos resultados

### **1.2.5 Concepto de dirección**

“Toda organización o empresa incluyen operarios, empleados, vendedores, otros. La obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a estas personas. Dirigir una empresa es motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver conflictos”. (13:9)

Desde la perspectiva del pequeño empresario del Sector 23, esto significa que una buena dirección de parte de este, puede ser un gran aporte para el éxito y prosperidad de su negocio.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercitada a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultanea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”. (12:384)

#### **a. “Motivación**

Motivar es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (14:213)

Practicar la motivación en un pequeño negocio, como es el caso del pequeño empresario; permite al empleado desempeñarse en sus funciones comerciales con eficiencia. Esto contribuye a que el pequeño empresario, alcance los objetivos establecidos.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades**

Maslow afirma que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:

1. “Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

4. De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante.” (14:214)

- **Teoría de la motivación-higiene**

La relación de un empleado con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del empleado. Herzberg “ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.” (14:217)

**b. “Técnicas motivacionales especiales**

La motivación puede generar varias respuestas, según sean las necesidades. Sin embargo, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

- **Dinero**

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante”. (10:516)

Aplicar el incentivo que representa el dinero en los pequeños negocios, que se ubica en el Sector 23, puede volverse importante para el empleado; cuando vive bajo una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos.

- **“Participación**

Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que se le tome en cuenta. Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones”. (10:518)

Permitir que el trabajador contribuya a tomar decisiones, relacionados a los procesos comerciales en los negocios del pequeño empresario; trae como resultado mejoras en el desempeño del personal. La participación es un medio de reconocimiento, por lo cual hace que el empleado se sienta aceptado.

### **c. “Supervisión**

Es obvio que el supervisor, tiene que aplicar las reglas sobre dirección. De esa forma se dice que la función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. (12:432)

El pequeño empresario se convierte en supervisor, cuando comienza a ver que las actividades administrativas y comerciales planificadas; se están cumpliendo tal como fueron ordenadas.

### **d. “Liderazgo**

Definir el término liderazgo se refiere a la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir el papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes”. (12:413)

El liderazgo en el pequeño empresario podrá observarse, cuando logra influir en sus empleados; para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas que se pretende alcanzar en cada actividad. Para esto debe estar basado en la buena voluntad del pequeño empresario. La buena voluntad no significa cumplir los caprichos de los empleados. “Significa un compromiso obvio y total para ayudar a los seguidores” (11:210)

- **“Componentes del liderazgo**

Particularmente los líderes prevén el futuro; alientan a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente, apto en el arte de liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) La capacidad para inspirar a los demás y 4) la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas”. (10:533)

Los componentes que el pequeño empresario podrá desarrollar con mayor énfasis, para liderar y que es de de valiosa utilidad es: la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos.

**e. “Actitudes**

Las actitudes son afirmaciones de valor (favorables o desfavorables), relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan los sentimientos de un individuo hacia algo”. (13:462)

Las actitudes en un negocio pequeño deben de ser afirmaciones favorables de parte del pequeño empresario. De esa forma contribuye a crear un ambiente agradable dentro de las instalaciones.

### **1.2.6 Control**

Para este estudio un sistema de control efectivo, asegura que las actividades comerciales se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas del pequeño empresario. El criterio que permite la efectividad de un sistema de control es que, también facilita el logro de las metas. Mientras más contribuye al comerciante a alcanzar sus metas, mejor será el sistema de control.

#### **a. “Concepto de control**

El sistema de control es el proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planifico y corregir cualquier desviación significativa”. (13:654)

“En otros términos es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados”. (10:636)

#### **b. “Importancia del control**

La planificación puede llevarse a cabo, la estructura de una organización puede crearse para facilitar el logro de los objetivos con eficacia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados. No obstante, no existe la seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por tanto el control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué no”. (13:656)

El pequeño empresario que desea ser efectivo, necesita llevar un seguimiento; para garantizar que las actividades, que se supone otros realizarán y que los objetivos que supuestamente alcanzarán, están de hecho cumpliéndose.

### **c. “Administración de inventario**

- **Definición de inventario**

En el volumen de existencia que tiene una empresa para desarrollar sus operaciones de producción, ventas y recuperación de lo invertido, tipificándolo en materias primas, productos en procesos, productos terminados”. (19:52)

Para efectos de estudio se limitará únicamente a desarrollar todo lo relacionado con productos terminados.

- **“Productos terminados**

Constituye todos los artículos de que dispone la empresa para atender su mercado usual”. (19:52)

Para este caso en particular representa todo lo que dispone el pequeño empresario en prendas de vestir en general.

### **d. Funciones de los inventarios**

Considerando la participación de los inventarios dentro de las operaciones de la empresa, así funcionan a través de diferentes departamentos de una empresa.

Para este estudio que se enfoca a los pequeños empresarios solo actúan en los departamentos de compra, venta y finanzas

- **“Compras**

Dependiendo de los requerimientos de producción o de ventas así compras realiza el proceso de adquisición de materia prima o de producto terminados”. (19:53)

Para el pequeño empresario es la adquisición de productos terminados, como prendas de vestir en general.

- **“Ventas**

Siempre se plantea la necesidad que dentro de los almacenes de ventas se tenga un número mayor de productos al que se tiene establecido vender.

Para conocer el volumen de ventas se elabora el presupuesto de ventas a través de un pronóstico de ventas y el ajuste de los factores internos y externos de la empresa”. (19:54)

Es en los puestos de ventas el que se tenga, un número mayor de productos al que se tiene establecido vender.

**e. “Costos de inventario**

- **Costo de mantenimiento**

Están constituidos por los gastos que realiza la empresa a través de salarios, alquileres, depreciaciones de mobiliario, vehículos, seguros contra siniestros”. (19:54)

Se tomaran las que se ajustan a las características comerciales del pequeño empresario.

- **“Costos de faltantes**

Estos se presentan cuando dentro de las necesidades de la empresa, no se encuentran en nuestras bodegas las materias primas o productos terminados que se necesitan. Por lo que debemos recurrir al mercado local, adquiriendo estos productos a precios mayores de los que se obtienen en un pedido normal”.  
(19:55)

Este costo para los pequeños empresarios se genera, cuando tengan que recurrir a la competencia; para adquirir un producto y venderla al cliente.

- **“Costo de exceso**

Están representados por las pérdidas que puede sufrir la empresa por merma en el producto, obsolescencia e inmovilización de los recursos en inventario”.  
(19:55)

Para el caso del pequeño empresario aplican los términos obsolescencia e inmovilización de los recursos en inventario.

**f. “Riesgos en los inventarios**

- **Obsolescencia**

Se refiere a la pérdida de actualidad de algún producto en el consumo del mercado. Esto se da por el desarrollo tecnológico que se presenta en la industria

y que influye, en que los productos tengan cambios en su contenido y presentación”. (19:55)

La moda es un factor que ocasiona obsolescencia, así como el medio ambiente, que altera la calidad del producto.

- **“Deterioro**

La permanencia de un producto en las bodegas de la empresa, puede ser susceptible a que sufra una baja en su presentación y calidad, la cual llega a provocar pérdidas para la empresa”. (19:56)

El medio ambiente altera la calidad del producto. Esto se debe a la constante exposición del producto en un área poco protegida por el sol, lluvia, entre otros.

- **“Robo**

Se presenta más que todo en empresas cuyos registros no son capaces de controlar y supervisar las existencias que tengan en sus bodegas”. (19:56)

Se debe tomar en cuenta el robo, este se genera en los puestos de venta y puede pasar desapercibido, cuando no se tiene un control.

- **“Siniestro**

Los riesgos que puede sufrir una empresa por fenómenos naturales o por hechos realizados por el hombre que llegan a provocar altas pérdidas, sobre todo en sus inventarios, si en ellos hay excesos de existencias”. (19:56)

Para este estudio se debe considerar fenómenos naturales como lluvias torrenciales, incendios, entre otros.

### **1.2.7 “Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)”**

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso donde se conocen las carencias de las personas en el desarrollo de un puesto de trabajo. Es la base que determina la elaboración del plan y programas de capacitación, la visión de la identificación de deficiencias personales; tanto a nivel operativo, como de mandos medios y la base del éxito de la capacitación”. (7:10-11)

#### **a. Indicadores de posibles necesidades de capacitación**

Un indicador muy importante para detectar las posibles necesidades de capacitación, puede ser el siguiente:

- **“Necesidades manifiestas**
  - Personal de nuevo ingreso
  - Cambios de área de trabajo
  - Cambios de leyes y reglamentos
  - Introducción de un programa de calidad y productividad
  - Sistemas de promociones” (7:11)

#### **b. Herramientas para evaluar necesidades de capacitación**

Para establecer la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe diagnosticarse la situación actual; decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos, que le hacen falta al personal. Para ello se cuenta con los siguientes pasos:

- **“Supervisión y observación en el trabajo**

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no ha captado o entiende completamente el desarrollo de una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente debe verificarse, que no se le haya proporcionado información incorrecta al empleado para realizar la tarea.

- **Encuestas al personal**

Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.” (7:14-15)

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL, DEL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

#### **2.1 GENERALIDADES DEL MERCADO EL GUARDA**

##### **2.1.1 Modalidades del comercio**

El mercado El Guarda fue fundado en el año 1965, cuenta con 1804 pequeños empresarios, dedicados a la compra y venta de productos de índole general, ubicados en lugares establecidos y autorizados por la municipalidad de Guatemala, y que corresponde a vías públicas y en locales ubicados en el mercado municipal, construidas por las autoridades públicas.

Existen dos modalidades definidas: “comercio ambulatorio y los mercados informales. Comercio ambulatorio evoca dos actividades: la del comerciante que deambula por la ciudad ofreciendo sus productos o servicios sin un lugar fijo donde establecerse y la del comerciante que expende mercadería o presta servicios desde un puesto fijo en la vía pública”. (6:66,67)

##### **2.1.2 Las organizaciones de autodefensas**

Comúnmente el término organizaciones de autodefensas, se refiere a la junta directiva central del mercado El Guarda quienes se encargan de velar por los intereses de todos los inquilinos.

### **2.1.3 Trascendencia de las organizaciones de autodefensas**

Por la cantidad de comerciantes que se observa en el mercado El Guarda, y como una alternativa de organizarse de la mejor manera, se fundaron las organizaciones de autodefensa. Uno de los meritos alcanzados consiste en el reordenamiento del mercado, creando, de esa forma, los sectores que en la actualidad se cuenta con 32.

El control que se lleva a cabo para cada sector, está a cargo de la directiva central del mismo mercado. De la misma forma, la asociación central es supervisada por la administradora, delegada por parte de la municipalidad de Guatemala.

Es importante aclarar que el sector 23, se encuentra ubicado en la 4ta ave. 0 calle de la zona 11. Está compuesta por noventa y tres propietarios, es decir, pequeños empresarios que se dedican a la compra y venta de prendas en general. Cuenta con la representación, del presidente y vicepresidente específicamente del sector 23, ante el comité central del mercado El Guarda. Funcionan como receptor de información de la directiva central para luego ser transferida al inquilino del área a la cual pertenecen.

En la trascendencia y definición de las organizaciones de autodefensa se dice que “a medida que los ambulantes comienzan a advertir que han ido constituyendo emplazamientos económicamente valiosos, crecen sus estímulos para organizarse a fin de tratar de preservarlos, puesto que sus derechos especiales de dominio no les proporcionan ya la seguridad suficiente.

De esta manera surgen organizaciones de autodefensa, básicamente democráticas y constituidas con el objetivo principal de proteger la ocupación territorial de nuevas invasiones, de la resistencia de vecinos perjudicados, y de la represión de las autoridades”. (6:75)

#### **2.1.4 Obligaciones y prohibiciones del pequeño empresario**

Entre las obligaciones y prohibiciones del pequeño empresario del mercado El Guarda, establecidas por la Municipalidad de Guatemala; se identifican en la tabla. 1

Tabla 1  
Obligaciones y prohibiciones del pequeño empresario  
Del mercado El Guarda, Sector 23  
Año 2008

	Obligaciones		Prohibiciones
a.	Atender personalmente el puesto de venta	a.	La venta ambulante de productos
b.	Velar por la seguridad del puesto	b.	Colocar rótulos, exhibir sus productos o mercancías fuera de los límites del puesto
c.	Pagar la renta correspondiente	c.	La permanencia en el mercado de niños menores de 14 años que se dediquen a la venta
d.	Conservar sus comprobantes de pago para poder presentarlos en cualquier momento que le fueren requeridos	d.	Su permanencia en el mercado después de las horas reglamentarias
e.	Acatar las disposiciones de seguridad, sanitaria e higiene en vigor y las que se dictaren por autoridades competentes	e.	Tener depósitos para la venta o vender toda clase de materiales inflamables, corrosivos o bebidas alcohólicas y permitir que sean ingeridas en ese lugar
f.	Mantener los puestos en perfectas condiciones de limpieza, higiene y presentación; así como mantener recipientes adecuados para depósitos de basura	f.	La venta de ropa y objetos usados
g.	Hacer del conocimiento de la administración del mercado, de situaciones que afecte el interés del o los arrendatarios y/o el interés público en general	g.	Dedicarse o permitir en su puesto de venta y otros lugares del mercado, a la práctica de juegos de azar
h.	Guardar a las autoridades respectivas, a los demás arrendatarios y al público en general el respeto y atención que se merecen	h.	El uso de magna voces, así como aparatos de sonido con mucho volumen que afecte a los usuarios
		i.	Provocar riñas o escándalos de cualquier forma

Fuente: Aporte del comité central del Sector 23. Septiembre, 2008

- **Problemas más comunes del pequeño empresario**

Los problemas más comunes que se dan con los propietarios de los negocios en la vía pública del mercado El Guarda consisten en:

- Las personas abandonan los puestos y aparece otro afirmando que es suyo el puesto, debido a que el anterior inquilino se lo dejó.
- Retraso en los pagos de la tarjeta único documento que posee el inquilino para obtener el derecho de realizar sus actividades.
- Existen algunas personas que poseen más de un negocio o puesto.
- Existen varios vendedores ambulantes en el mercado.

- **Ventajas del pequeño empresario**

Dentro de las ventajas que se pueden observar en los pequeños empresarios del mercado El Guarda Sector 23, en razón de su tamaño y de su gestión autónoma se consideran las siguientes:

- Existe una línea de comunicación directa con el cliente y, en algunos casos, cuando existe algún empleado también la comunicación es directa.
- La ganancia que se obtiene en los negocios son considerados como un salario.
- El costo de inversión por actividades comerciales es menor con relación al sector formal.
- No está supeditado a órdenes superiores.

## **2.1.5 Clientes y ventas del mercado El Guarda, Sector 23**

### **a. Clientes potenciales de los pequeños empresarios**

Los clientes potenciales, de los pequeños empresarios del mercado El Guarda sector 23, son específicamente del estrato económico social del nivel medio. Está dirigido a este nivel, debido a la calidad y precio de los productos, que están directamente relacionados con el poder adquisitivo de la población.

Esto significa que cuenta con un amplio segmento de mercado en su mayoría minoristas, salvo algunas excepciones.

### **b. Volúmenes de ventas de los pequeños empresarios**

El pequeño empresario del mercado El Guarda Sector 23, obtiene bajos volúmenes de ventas, en temporadas normales y fin de año ya que el promedio mensual de ingresos por venta es de Q9000 y Q18000 respectivamente. Estos resultados pueden ser considerados deficientes, por algunos pequeños empresarios del mismo ámbito comercial, en otro sector del mercado, donde las cifras por ingresos de venta, son mayores.

Estas situaciones son provocadas muchas veces por la ubicación de los sectores como también factores internos que podrían estar afectando una administración eficiente en el pequeño empresario del Sector 23 entre otros.

### **c. Meses de mayor venta de los pequeños empresarios**

Normalmente los meses considerados de mayor afluencia de compradores, se realiza cuando existe sueldos extraordinarios como: bono 14, aguinaldo del año y cuando existe eventos especiales en el año como: semana santa, inicio de temporada escolar, entre otros.

#### **d. Factores que influyen en los volúmenes de ventas del pequeño empresario**

En la actualidad, la excelencia en el servicio es un factor que debe ser tomada en cuenta por cualquier pequeño empresario que desea obtener éxito en el volumen de ventas. Debido que “la mayoría de los estudios muestra que los clientes descontentos no volverán a comprar”. (1:19)

Sin embargo, “la falta de capital de trabajo, la falta de un tipo de mercadeo efectivo, la competencia de otros empresarios, son algunos de los factores que influyen en el promedio de ventas mensual”. (2:17)

#### **2.1.6 Compras y proveedores del pequeño empresario del mercado El Guarda**

##### **a. La función de compra del pequeño empresario**

Es valioso considerar que planificar las compras es un factor muy importante para optimizar los recursos financieros de la pequeña empresa. Por tal razón se afirma que: “si tomamos a la compra como el proceso de adquirir del proveedor adecuado, la calidad correcta de materiales. Productos y suministros en la calidad apropiada, al mejor precio posible y en el momento justo; fácil resulta entender lo importante que ponerle atención a tal función”. (15:156)

Comúnmente el pequeño empresario realiza la compra sin especificar un día concreto para su abastecimiento o requisición. Debido a que los mismos no cuentan con un plan de compras, donde se registra en forma adecuada la reposición de los productos.

### **b. Monto de compras por los pequeños empresarios**

La cantidad de compra que realiza el pequeño empresario del Sector 23 del mercado El Guarda, está en relación al capital que tiene para realizar sus actividades comerciales y generalmente de acuerdo al tamaño del local o puesto con que cuenta, por tal razón los requerimientos pueden ser de menor escala en algunos productos y de mayor en otros.

Contar con un plan de compras de productos, como lo es prendas en general permite, obtener la cantidad correcta en los requerimientos de los artículos de acuerdo a su demanda y evitar así mantener inventarios en proporciones elevadas de mercaderías de menor preferencia del consumidor.

### **c. Factores que influyen en el control de compras del pequeño empresario**

Uno de los factores a considerar es que los clientes presentan deseos casi ilimitados, pero sus recursos son limitados. Por consiguiente, deben elegir los productos que proporcionan el valor y la satisfacción mayores por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demanda. Esto es importante debido a que adquirir un producto sin tomar en cuenta los deseos del consumidor, no presentará ninguna demanda. Sin embargo, según el autor Stephen P. Robbins define que: “El control de compras busca asegurar la disponibilidad, una calidad aceptable y fuentes confiables y al mismo tiempo reducir costos”. (13:701)

### **d. Selección de los proveedores por los pequeños empresarios**

La puntualidad, el precio, calidad y buen servicio son algunos de los factores que se deben de tomar en cuenta al momento de llevar a cabo la selección de los proveedores. Es importante indicar que el pequeño empresario debe

visualizar estos factores, y así caracterizarse a obtener productos con un control de calidad, que garantice los beneficios del producto, lo cual contribuye en la decisión de compra del cliente, debido a que el consumidor lo que adquiere son los beneficios de la mercancía.

Los proveedores son un eslabón importante en el sistema general de cualquier pequeña empresa. Debido a que proporcionan los productos o recursos que necesitan los negocios para realizar sus actividades comerciales. No obstante, para obtener una selección eficiente de los proveedores la gerencia debe de: “Vigilar la entrega, desempeño, calidad, cantidad y precio de los insumos de sus proveedores”. (13:701)

- **Situación administrativa actual**

Para determinar la situación administrativa actual, del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23, zona 11, de Guatemala, se tomó al propietario o administrador; quien se encarga de desarrollar las actividades de comercialización de prendas en general.

Esta investigación acerca de las necesidades administrativas, fue realizada a través de la **boleta de encuesta** por medio de la cual, ellos se manifestaron, respecto al nivel de conocimiento que poseen en modelos administrativos.

Se empleó para medir el conocimiento o falta del mismo, que los pequeños empresarios poseen acerca del proceso administrativo. Lo cual, sirvió para determinar el entendimiento que poseen en aspectos de manejo empresarial.

Esta herramienta permite al investigador, determinar los instrumentos administrativos que deben ser implementados y ejecutados; para que los pequeños empresarios del Sector 23, mercado El Guarda, logren realizar de

mejor manera sus actividades comerciales, lo que les llevará a ser eficientes y eficaces.

La investigación en el Sector 23 del mercado El Guarda, fue dirigido a los 93 pequeños empresarios ubicados en dicho sector; del cual fue tomada una muestra de 30 de ellos, debido a que son estos, los que se involucran a diario en el manejo empresarial.

- **Análisis orientado al pequeño empresario**

El análisis que constituye esta investigación es el individual. Esto es así, porque el problema a investigar dentro de la pequeña empresa, se dirige a cada uno de los pequeños empresarios que fueron entrevistados. Además, se realizó bajo esta esfera, porque se distribuyó la encuesta a los 30 pequeños empresarios que representa la muestra, del Sector 23 para que manifestaran su situación actual respecto al conocimiento que poseen en aspectos de manejo empresarial o modelo administrativo para sus actividades comerciales.

- **Análisis orientado al cliente**

Para poder desarrollar el análisis situacional que va dirigido hacia el cliente, de los comercios ubicados en el Sector 23, del mercado, El Guarda zona 11 de Guatemala, se hizo necesario calcular la muestra adecuada de la población que sería conveniente para garantizar la efectividad del estudio, para tal efecto se utilizó la fórmula estadística que a continuación se desarrolla.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2} \qquad n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.3134)^2} \cdot 100$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$z^2$  = nivel de confianza

$p$  = proporción de la población

$q$  = proporción de fracaso de la población

$E^2$  = error

### **Interpretación**

Se utiliza la fórmula del tamaño de la muestra o sea “n” para proporciones utilizando como valores para “p” y “q”, el 50% es decir 0.50, la razón de esto es porque no se tiene ningún conocimiento previo acerca de las variables que se van a involucrar en la investigación y significa que puede ser que la respuesta sea la adecuada o no puede ser en la misma probabilidad, es decir, puede ser que si o puede ser que no, eso es lo que significa el 0.50 o el 50%.

El valor del error que se está utilizando es de  $(0.3134)^2$  y la razón es que en la medida en que se disminuye el tamaño del error, en esa medida se tiene una mayor certeza de lo que se va a investigar, en consecuencia al disminuir el error se incrementa el tamaño de la muestra, lo que en este caso particular da como resultado cien (100) personas (clientes).

El valor de “z” que se está utilizando, es un valor de “z” tradicional que representa aproximadamente el 95% de área o nivel de confianza, esto significa que se va a obtener como área de rechazo o zona crítica aproximadamente el 2.50% en cada extremo de la curva, eso quiere decir, que se podrá aceptar errores o se podrá aceptar valores sobre y bajo la verdadera proporción hasta un máximo de 1.96 sobre la verdadera proporción ó 1.96 bajo la verdadera proporción.

Adicionalmente, por el tamaño económico o el tamaño adecuado de la muestra que se calculó, que en este caso es cien, garantiza que los resultados que se van a obtener pueden ser analizados convenientemente con una distribución normal, esto se da en función que una muestra grande, se considera, cuando el número de elementos es de treinta o más, como se puede observar, con cien elementos, se supera con creces ese número, ya que treinta elementos son suficientes para analizar una variable y esperar de los resultados obtenidos un comportamiento normal o aproximadamente normal.

- **Determinación de la situación actual**

La investigación obtuvo como resultado, una serie de datos que se necesitan para conocer realmente, cuál es el problema que las unidades objeto de análisis, manifiestan a través de cada una de las respuestas obtenidas en el proceso de la recopilación de información; asimismo, para poder desarrollar el modelo administrativo que será propuesto en el capítulo III.

## **2.2 FORMA COMO UTILIZAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

### **2.2.1 Planeación que aplican los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**

En lo que se refiere a la planificación que realizan los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23, actualmente se les preguntó sobre si ¿la misión de su negocio se encuentra a la vista del público?: manifestando los 30 o sea el 100%, no tener una misión de su negocio, que identifica la función que realiza en su cobertura comercial.

Instruir al pequeño empresario sobre como desarrollar la misión, es de gran aporte para que descubra sus valores y funciones.

También se les cuestionó sobre si ¿establece las metas de su empresa por escrito?.

El 100% que representa a 30 pequeños empresarios y que equivale al total de la muestra de la población, de un universo de 93, manifestaron que nunca han establecido las metas de su empresa por escrito.

A la consulta de, si: ¿tiene escritas en su negocio?, las: estrategias, políticas procedimientos, objetivos y presupuestos. El total de la muestra, que representa a los 30 pequeños empresarios entrevistados, en la investigación de campo realizada, indicaron no tener por escrito todo lo relacionado con: estrategias, políticas, procedimientos, objetivos y presupuestos de su negocio. En proporciones esto equivale al 100% de la muestra establecida. Además se comprueba que no planifica sus actividades comerciales de manera formal.

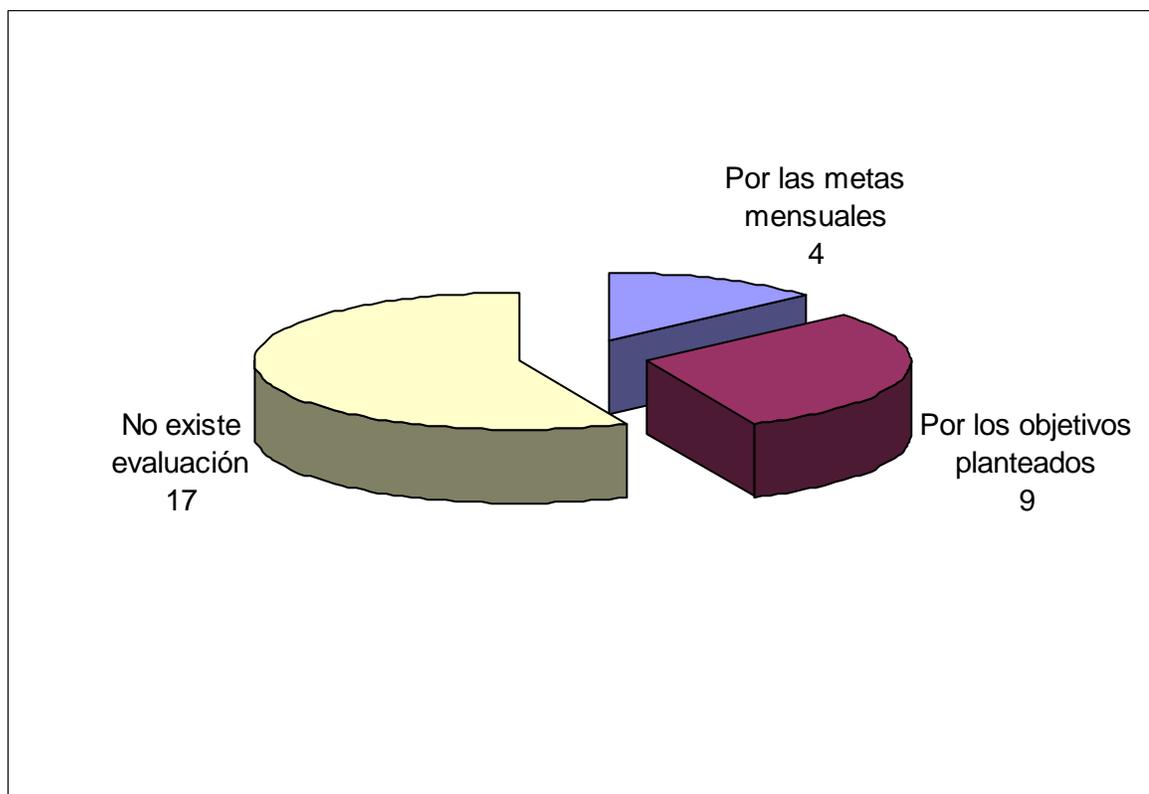
**Cuadro 1**  
**Objetivos comerciales alcanzados del último año**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestado
Totales	30
100%	2
75%	8
50%	11
25%	6
No han sido alcanzados	3

Fuente: elaboración propia. Año 2008

El cuadro. 1, presenta los resultados de los comerciantes donde se destaca a 2 y 11 de ellos afirmando sobre: el porcentaje en que alcanza los objetivos del negocio, en el último año así: 100% y 50% respectivamente. Estos resultados y el resto que se observan en el cuadro que antecede, revela que la mayoría de pequeños empresarios alcanzan en diferentes niveles porcentuales sus objetivos. No obstante es importante hacer ver que los objetivos son alcanzados a través de logros personales. Mismos que representan la adquisición de un bien como es el caso de un equipo de sonido entre otros.

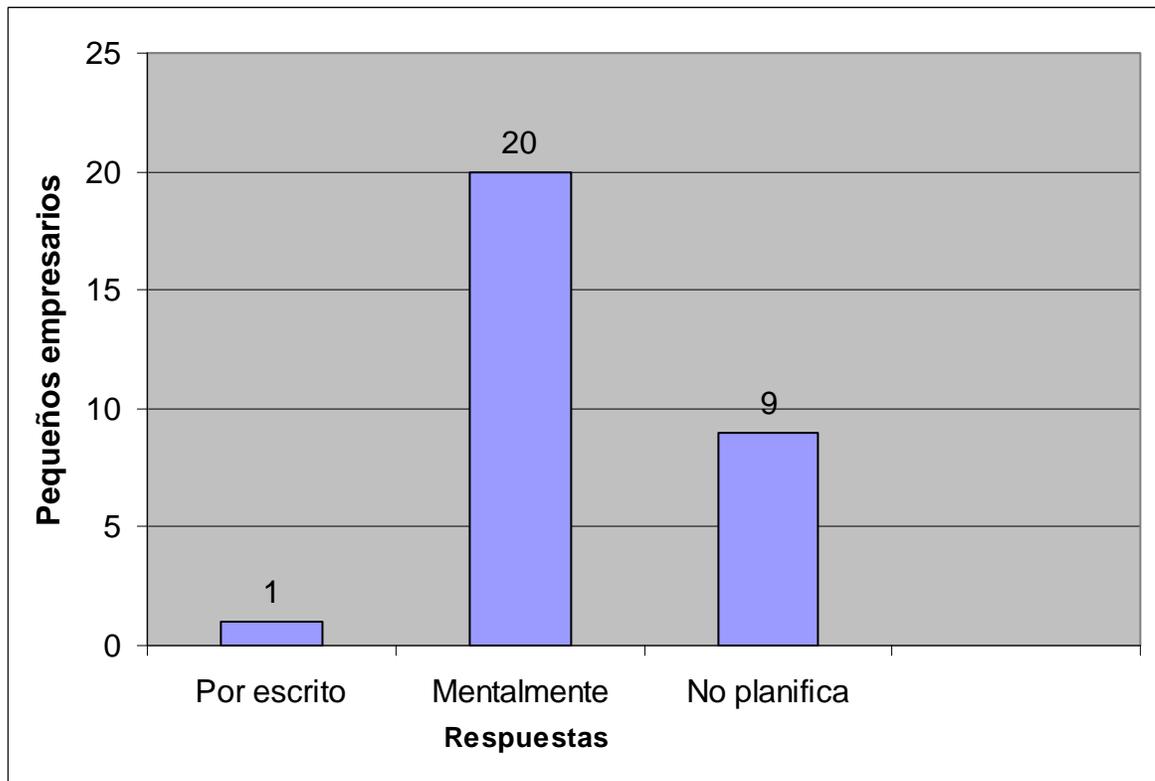
**Gráfica 1**  
**Forma de evaluar las actividades comerciales**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Los datos que presenta la gráfica que antecede, expresa la manera de evaluar el trabajo que realiza de su empresa, el pequeño empresario donde se observa a: 4 de ellos afirmando, evaluar su trabajo por metas mensuales, mientras que 17 entrevistados expresaron que no cuentan con ningún sistema de evaluación en su trabajo. Lo que indica que más de la mitad de pequeños empresarios entrevistados no evalúan su trabajo. Esto puede influir en los resultados que esperan obtener. Por el hecho de carecer de guías de evaluación que contribuya a lograr alcanzar lo que se ha planificado. Sin embargo es preciso reafirmar, que los comerciantes que si efectúan evaluaciones, esto es a través de logros personales.

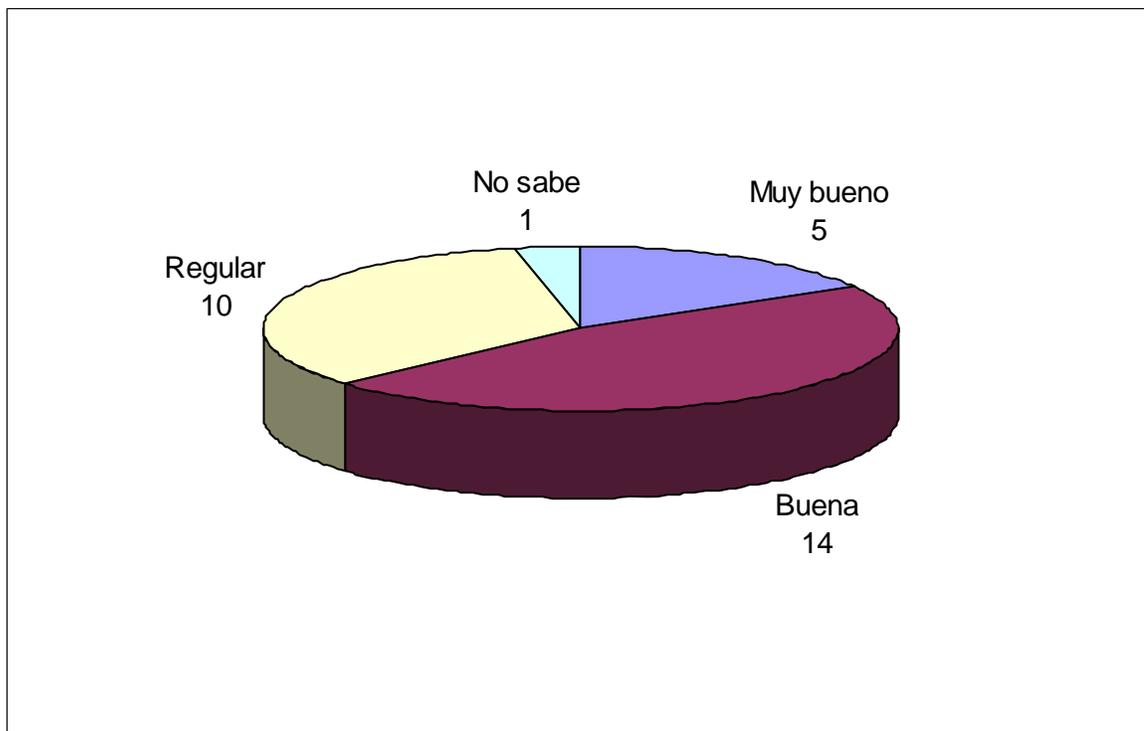
**Gráfica 2**  
**Forma de planificar las actividades de la empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Dentro de la información que se observa en la grafica que antecede se destaca que 20 pequeños empresarios, afirmaron planificar sus actividades mentalmente. Sin embargo 1 de ellos manifestó preparar sus actividades por escrito. Estos resultados revelan que la mayor parte de pequeños empresarios planifican sus actividades comerciales de manera informal, debido a que nada queda por escrito. Indicador que minimiza al comerciante a pensar sistemáticamente en el futuro, por el simple hecho de no elaborar un plan formal.

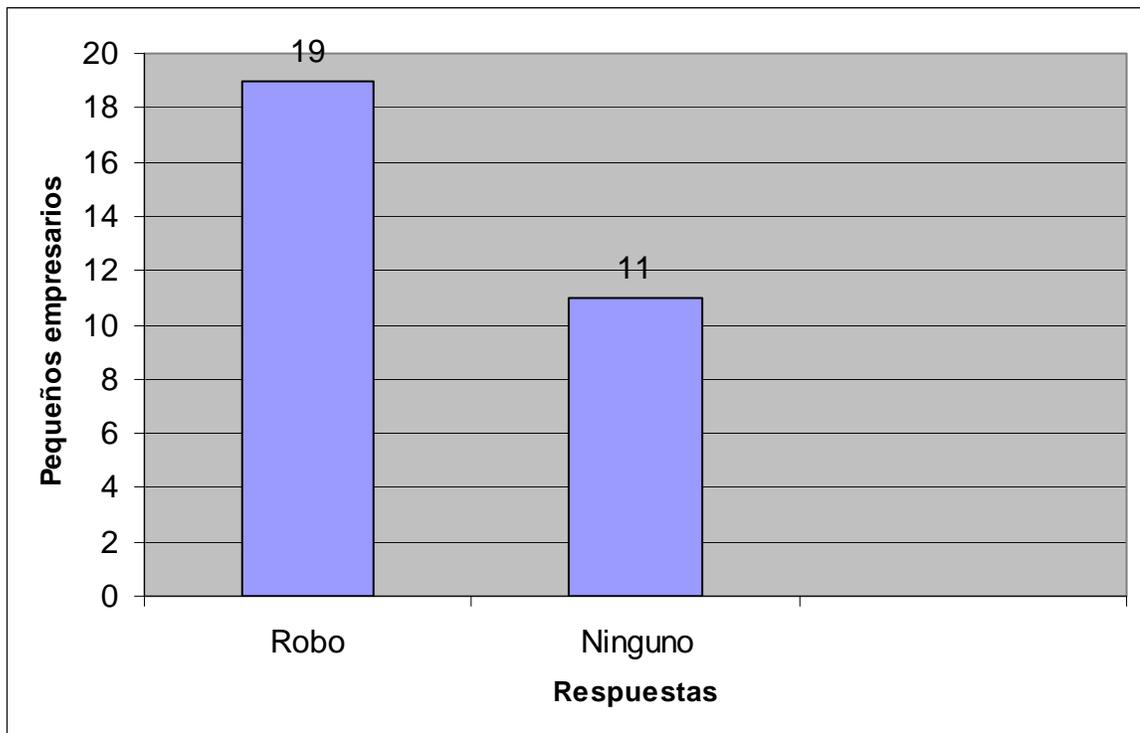
**Gráfica 3**  
**Punto de vista sobre la planificación de actividades comerciales**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Cuando se les interrogó a los pequeños empresarios sobre este aspecto, sus respuestas según la gráfica que antecede fueron: muy bueno 5 pequeños empresarios, bueno 14 encuestados, regular 10 entrevistados, y no sabe dijo 1 de ellos. Lo que significa que existe un buen porcentaje, que observa la planificación como un instrumento que contribuye para el éxito de sus actividades. Aunque éstos no lo efectúan de manera formal. Sin embargo su opinión en la entrevista permite observar la facilidad con que se podría implementar un sistema de planificación para sus actividades comerciales.

**Gráfica 4**  
**Incidentes inesperados que han causado pérdidas en la empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La ilustración anterior, revela qué incidentes inesperados han causado pérdidas en los negocios, de los pequeños empresarios de la siguiente manera: 19 comerciantes, afirmaron el robo y 11 de ellos, respondieron no tener ningún incidente inesperado en sus negocios. Los datos anteriores, revela que generalmente las pérdidas, en los negocios de los pequeños empresarios, surgen de robos. Esto es debido a que los mismos carecen de responsabilidad, ya que muchos de ellos descuidan su espacio comercial abandonándolo. Lapsos de tiempo en que es aprovechada por personas que se dedican a apropiarse de productos el cual no les pertenece.

**Cuadro 2**  
**Tipo de actividades que desarrolla en la empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

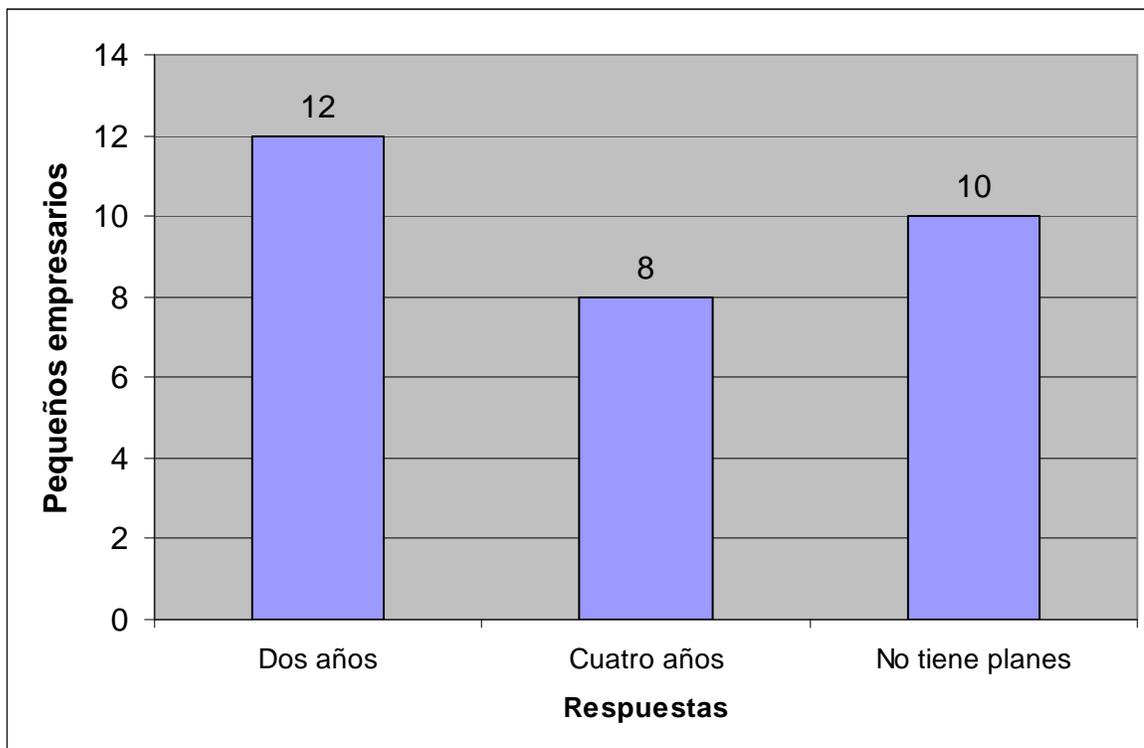
Respuestas	Encuestados
Totales	30
Compras	3
Ventas	2
Proveedores	1
Todas las anteriores	24

Fuente: elaboración propia. Año 2008

El cuadro que antecede describe las actividades, que frecuentemente realiza el pequeño empresario. De donde se resalta que 1 pequeño empresario, indicó proveedores, y 24 de los mismos manifestaron que todas las respuestas anteriores, siendo estas: compras, ventas y proveedores. Esto revela que el propietario es quien administra su negocio. Por tal razón es quien ejerce la mayor parte de las actividades. Esta información representa un indicador desfavorable para el pequeño empresario, por el escaso conocimiento que tiene acerca de estas funciones.

También se les cuestionó sobre, qué tipo de planes elabora para su negocio. Revelando a 30 pequeños empresarios, que no elaboran ningún tipo de plan para su negocio. Es importante recordar que estos generalmente realizan su planificación mentalmente; es decir de manera informal.

**Gráfica 5**  
**Período de planes a futuro**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La ilustración de la gráfica destaca a 12 pequeños empresarios, afirmando tener planes en un período de dos años, y 8 de ellos indicaron cada cuatro años. Aunque todos estos planes son en diferentes magnitudes los mismos son informales. Sin embargo es importante para el comerciante tener planes futuros, debido a que esto contribuye a enfrentar las exigencias del mercado y poder así minimizar los retos que presenta la globalización.

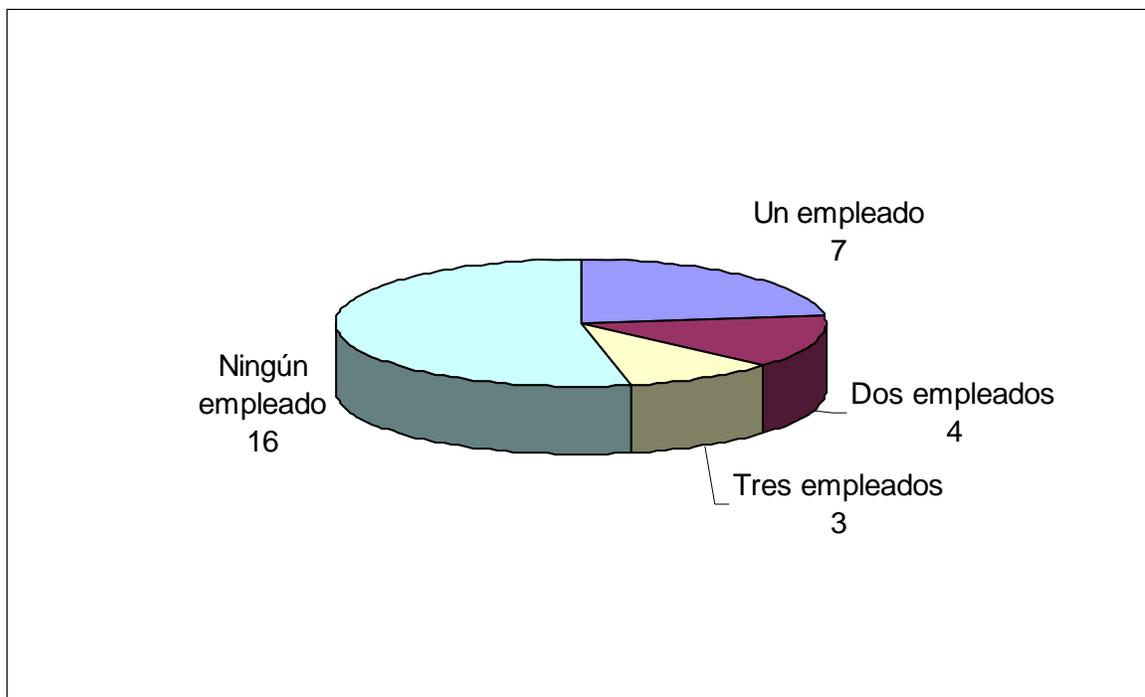
## **Información que sobresalen de los pequeños empresarios en el área de planeación**

El 100% de los pequeños empresarios manifestaron, que nunca han establecido metas, objetivos, misión, políticas, estrategias, procedimientos y presupuestos por escrito. En qué porcentaje han alcanzado los objetivos del negocio, solo 2 de ellos dijeron el 100%; 57% de ellos señalan, que no tienen ningún tipo de evaluación de su empresa; 20 pequeños empresarios, realizan la planificación mentalmente; el 64% de los entrevistados, consideran como bueno planificar las actividades del negocio; 19 dicen que el robo, es lo que les ocasiona pérdidas. En cuanto a las actividades de: compras, ventas y proveedores; 24 encuestados las realizan siempre y 10 de ellos no tienen planes.

### **2.2.2 Forma de organizarse del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Generalmente, el pequeño empresario no presenta alguna forma de organización que contribuya a cumplir los objetivos de la pequeña empresa. Esto se debe por el escaso conocimiento que presenta en este aspecto, y por las características que identifica cada uno de estos negocios. Debido a que estos son de pequeña escala y por lo tanto muchos no cuentan con empleados.

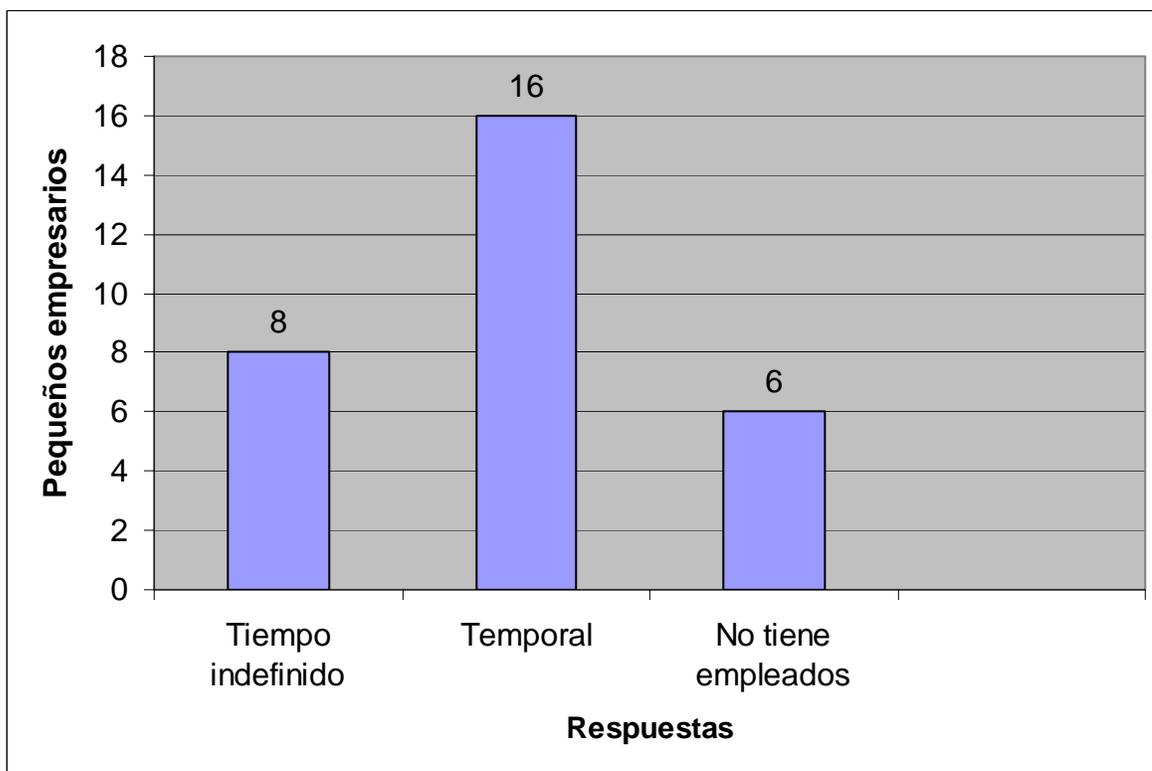
**Gráfica 6**  
**Número de empleados que pertenecen a la empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Las respuestas de los pequeños empresarios que se ilustra en la gráfica que antecede representa el número de empleados que tiene cada negocio. De donde se destaca a 7 comerciantes, que indicaron contar con un empleado, y 16 pequeños empresarios, informaron no contar con ningún empleado. Esto demuestra que más del 50% de los comerciantes administran su propio negocio, ya que no cuentan con ningún empleado. Situación provocada generalmente por los espacios reducidos con que cuentan estos negocios, y por la temporada comercial en que puede estar el pequeño empresario. Es preciso reafirmar que para la temporada navideña, la mayor parte de comerciantes coincidieron que sí deben contar con empleados. Tal como aseveraron cuando fueron entrevistados. Esto es debido a que la afluencia de compradores se incrementa en esta época.

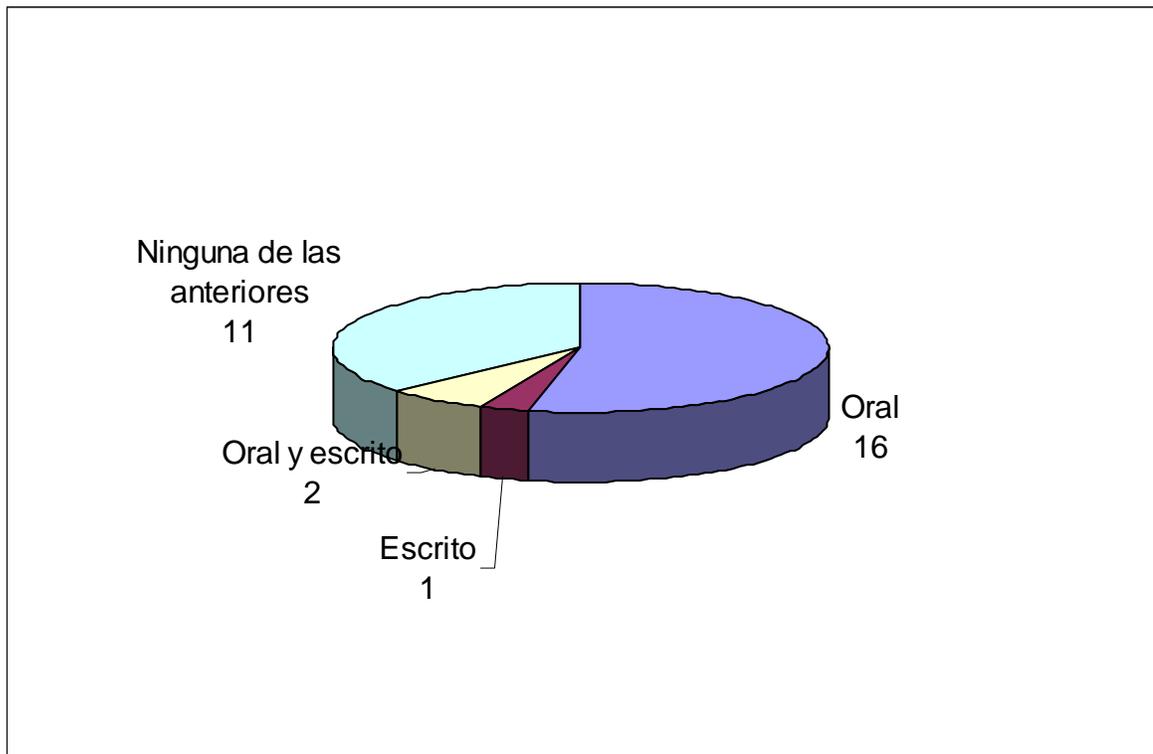
**Gráfica 7**  
**Período de contrato de trabajo de los empleados**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información de la gráfica que precede revela un indicador que marca diferencia, donde 16 pequeños empresarios indicaron que el tiempo de los contratos de trabajo es temporal. Sin embargo 6 comerciantes, informaron no contratar trabajadores. De esto se deduce que la mayor parte de contratos es temporal, se debe a que la mayoría de comerciantes sólo emplean en la época navideña y fin de año. Es preciso recalcar que los contratos que aquí se practican son de manera verbal. Esto se debe a las características que representan los negocios del Sector 23.

**Gráfica 8**  
**Medio a utilizar para informar las actividades comerciales al empleado**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados obtenidos y que ilustra la gráfica anterior. Se resalta a 16 pequeños empresarios, donde manifestaron que el medio que utilizan para informar las actividades a un nuevo empleado es el oral. No obstante uno de ellos, utiliza el medio escrito. Esto significa que en su mayoría, sólo utilizan un medio informal para comunicarle las actividades a un nuevo empleado. Debido a que lo ejecutan de forma oral. Es preciso afirmar que este indicador representa un factor negativo, debido a que el empleado no cuenta con un medio escrito que contribuya a desempeñar con eficiencia su actividad.

**Cuadro 3**  
**Funciones a delegar en la temporada navideña**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Servicio al cliente	1
Compras	2
Bodega	2
Ninguna	25

Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información que antecede, describe la forma en que el pequeño empresario delega alguna función en la temporada navideña. De donde se obtiene, que 25 de ellos no delegan ninguna actividad. Este indicador que mayor influye permite observar que la toma de decisiones está centralizada en los propietarios. Sin embargo este puede provocar un desempeño deficiente de los mismos por abarcar todas las funciones. Y por el contrario este puede convertirse en un desempeño eficiente si delega y supervisa las funciones que a él generalmente no le corresponden ejecutarlas.

**Cuadro 4**  
**Carencias o limitaciones que provocan la falta de obediencia del empleado**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Autoridad	9
Responsabilidad	4
Personalidad	3
Supervisión	14

Fuente: elaboración propia. Año 2008

En cuanto a la falta de obediencia del empleado, se puede observar en el cuadro, la información que marca la diferencia es la falta de supervisión que representa a 14 pequeños empresarios. Este indicador conduce al pequeño empresario a obtener resultados desfavorables en su negocio. Por el simple hecho de contar con empleados que representan un nivel de desempeño deficiente. Contribuyendo a brindar un servicio poco satisfactorio para los clientes que visitan el Sector 23, y por el contrario cuando existe una buena supervisión el nivel de efectividad del colaborador se convierte en excelencia.

## **Información que sobresalen de los pequeños empresarios en el área de organización**

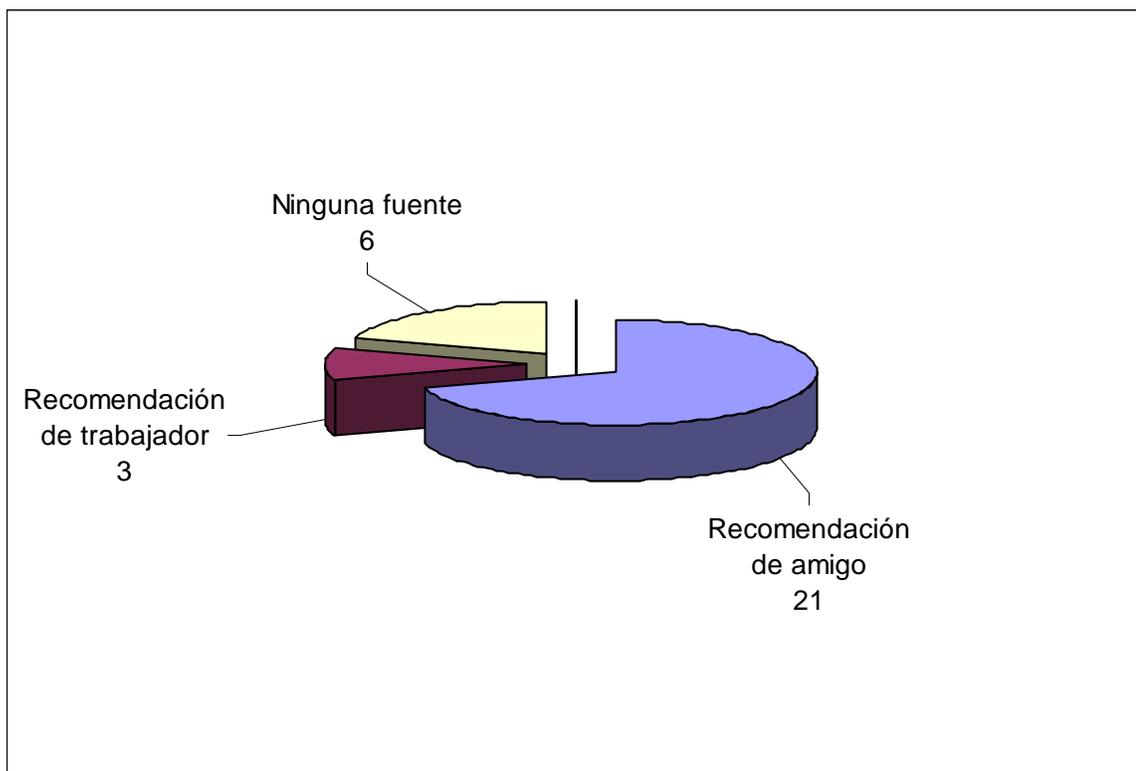
Hay 16 pequeños empresarios que no contratan trabajadores, 16 comerciantes emplean a los colaboradores en forma temporal; además, cuando inician las labores 16 de ellos les informan las actividades de manera oral; en la temporada navideña 25 encuestados, no delega ninguna función y 14 de ellos expresaron que la falta de disciplina de los empleados se debe a que no hay supervisión.

### **2.2.3 Como se practica la integración del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

#### **Planificación del recurso humano**

Planificar las necesidades de personal de los pequeños empresarios del Sector 23, puede resumirse en: evaluar los recursos humanos actuales y futuros desarrollando un programa que haga frente a las necesidades posteriores del elemento humano. Todo esto puede ser posible tomando en cuenta las temporadas normales y especiales desde el punto de vista comercial: Bono 14, Semana Santa, fin de año.

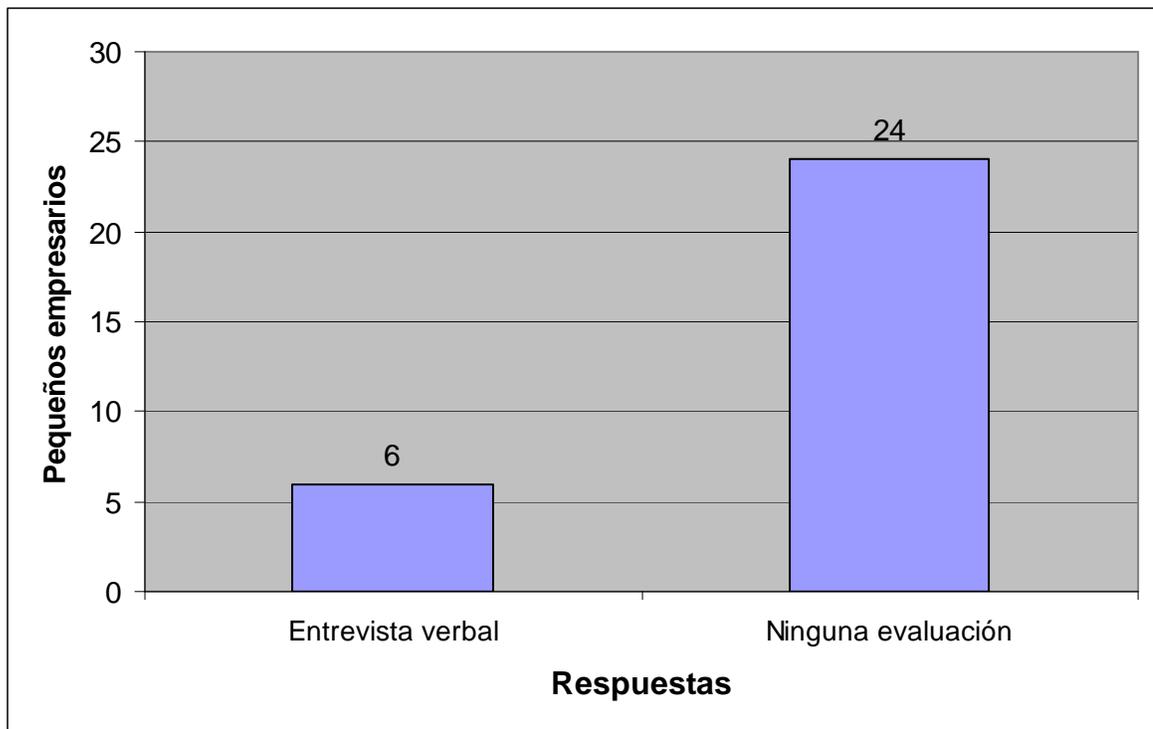
**Gráfica 9**  
**Fuente para captar el personal**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Los datos de la gráfica que antecede describe, al pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23, sobre la captación de personal resaltando que 21 de ellos lo efectúan a través de recomendaciones de amigos. Es importante indicar, que al utilizar este medio para captar, provoca seleccionar personal poco idóneo para el puesto. A diferencia, cuando se realiza a través de publicaciones en el área comercial, permite a que aparezcan varios candidatos y de esa forma la selección se torna efectiva. Sin embargo aparecen 6 entrevistados indicando que no utilizan ninguna fuente para contratar personal. Estos son comerciantes que generalmente no cuentan con subordinados.

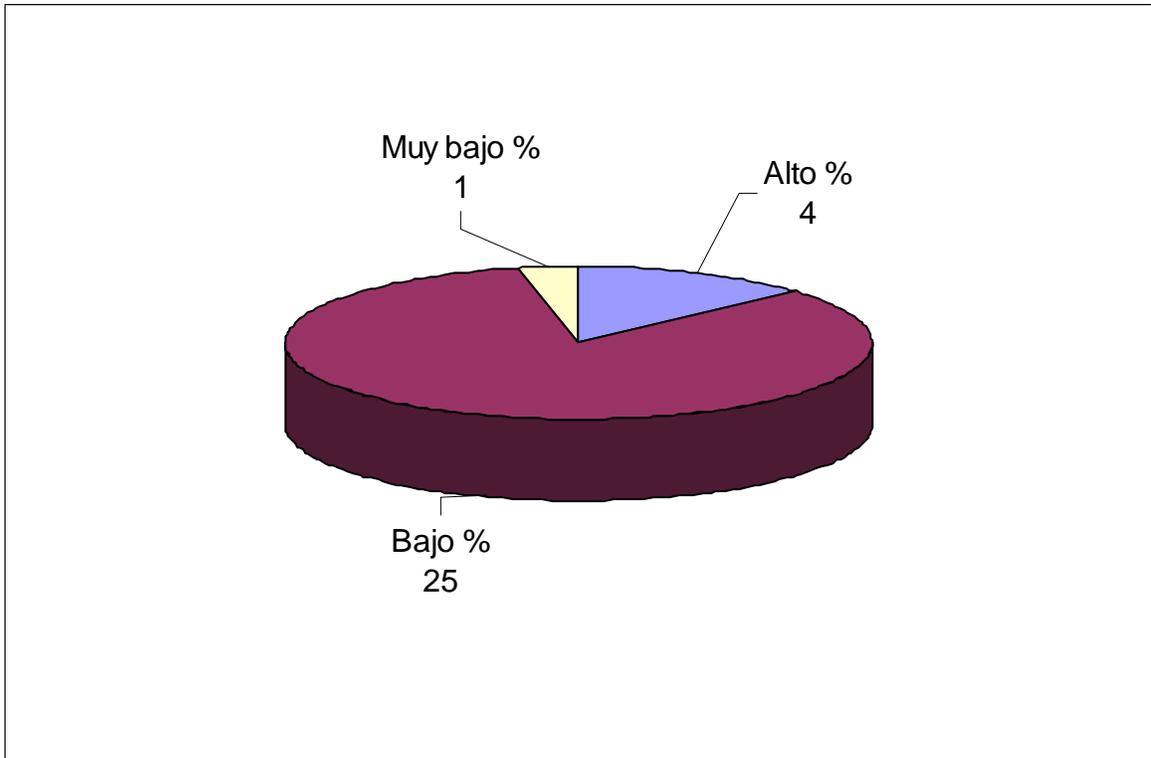
**Gráfica 10**  
**Evaluación que realiza al posible trabajador**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a la información que presenta la gráfica que precede no existe, ningún pequeño empresario, de los 30 entrevistados, que efectúen exámenes escritos para el posible trabajador. Sin embargo, aparecen 6 pequeños empresarios, que realizan entrevistas verbales, y el resto de la población entrevistada no realiza ninguna evaluación para el posible trabajador. Acción que puede provocar resultado negativos para la pequeña empresa, debido a que contribuye a un proceso de selección de personal deficiente. Mismo que debilita a brindar un servicio al cliente con excelencia.

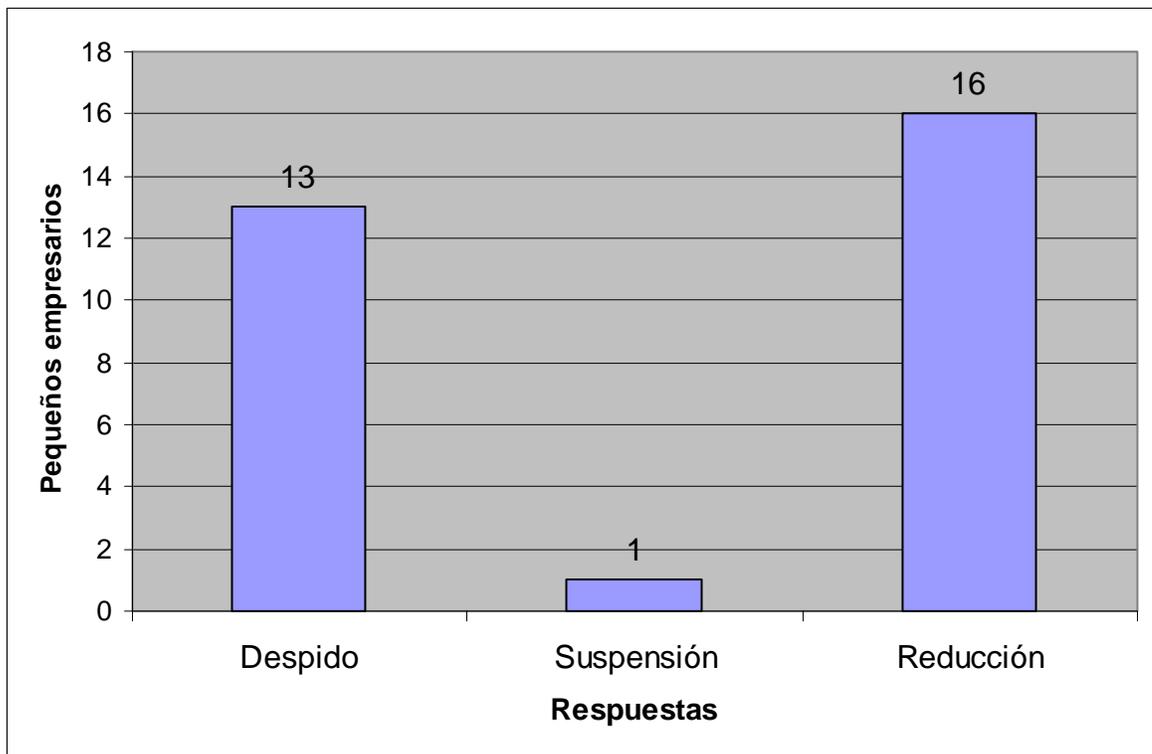
**Gráfica 11**  
**Costo que generan los empleados por la remuneración que perciben**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

El pequeño empresario dio a conocer su opinión referente al costo que le generan sus empleados por la remuneración que reciben. La gráfica anterior ilustra a 25 pequeños empresarios afirmando que su costo es de bajo porcentaje. Este puede ser un factor favorable, debido a que aporta obtener mejores resultados al momento de determinar la utilidad. Ya que una de las formas de incrementar la ganancia es reducir los costos. No obstante 4 comerciantes manifestaron que su costo tiene un alto porcentaje. Generalmente este se presenta cuando el nivel de ventas disminuye por brindar un servicio al cliente sin excelencia, por no contar con el personal idóneo en el puesto.

**Gráfica 12**  
**Forma de recortar el personal en la pequeña empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados que ilustra la gráfica se destaca a 16 pequeños empresarios manifestando efectuar un recorte de personal mediante la reducción. Lo anterior se presenta después de temporadas especiales como semana santa y fin de año. Sin embargo es importante indicar que se debe tener especial cuidado al instante de realizar dicha reducción, debido a que muchas veces se efectúa a empleados cuyo desempeño es eficiente. Por otro lado aparecen 13 comerciantes indicando que su recorte de personal es mediante el despido, esto es provocado por el bajo desempeño que presentan los empleados.

**Gráfica 13**  
**Capacitaciones adquiridas**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Existen 27 pequeños empresarios que manifestaron no tener capacitación alguna sobre el proceso administrativo. Esta información confirma el escaso conocimiento que tienen acerca de las funciones administrativas, provocando con esto incompetencia gerencial, bajo volumen de ventas, falta de competitividad, entre otros. La falta de capacitación se debe muchas veces a factores como: costo, horario y desconocimiento del mismo.

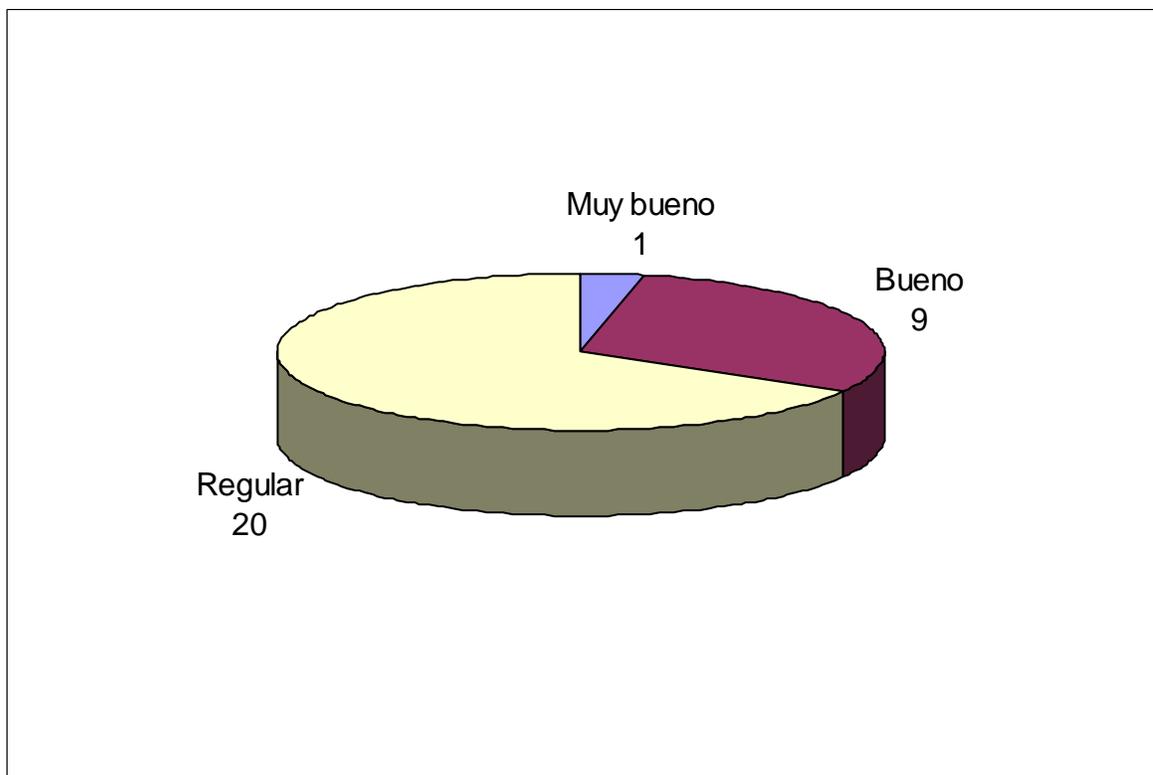
## **Información que sobresalen de los pequeños empresarios en el área de integración**

El reclutamiento del personal 21 pequeños empresarios, lo hacen por recomendación de amigos, ningún comerciante le hace exámenes escritos a los empleados y solo 6 de ellos realizan evaluaciones orales; 25 comerciantes consideran que el costo por la remuneración del colaborador es bajo; el recorte de personal se debe a la reducción con 16 de ellos y 27 de los mismos no ha recibido alguna capacitación.

### **2.2.4 Forma de dirigir del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Dirigir el negocio de los pequeños empresarios del sector 23, consiste en: coordinar y motivar a los empleados, seleccionar los medios de comunicación más efectivos, resolver conflictos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta el escaso conocimiento que identifica a estos comerciantes como se verá en los siguientes resultados que a continuación se presentan.

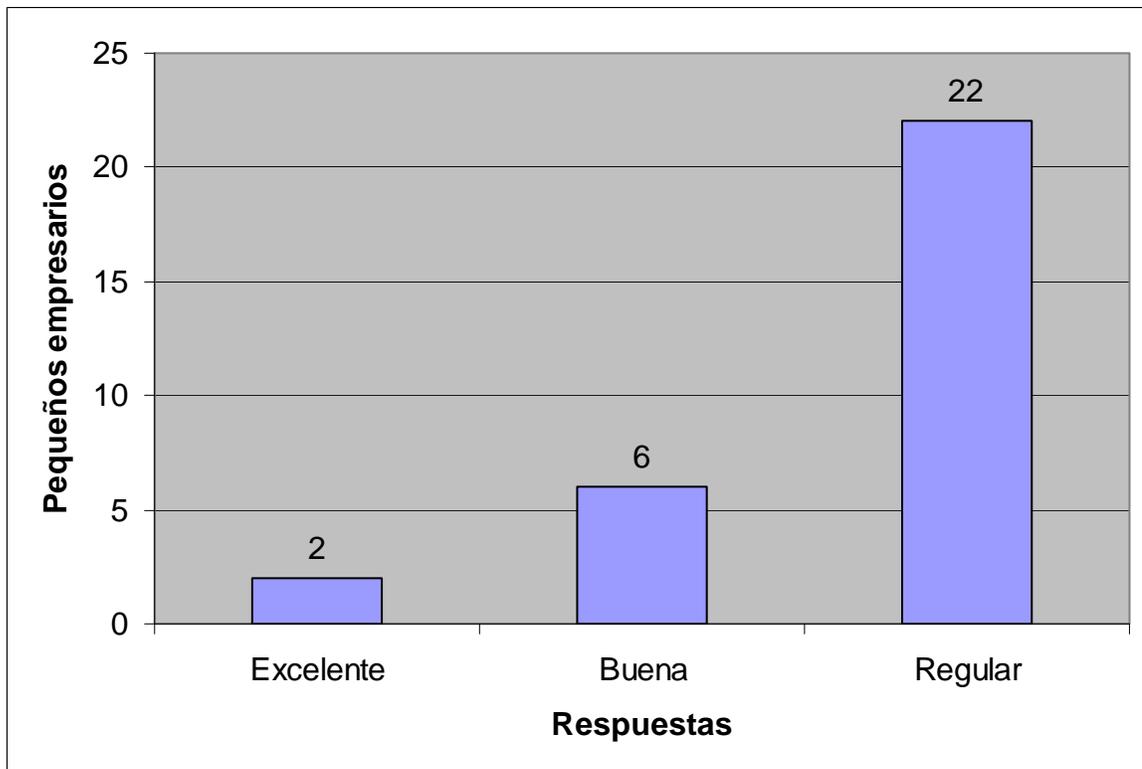
**Gráfica 14**  
**Comportamiento del empleado en el negocio**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La gráfica anterior revela la opinión de los pequeños empresarios sobre el comportamiento del empleado en el negocio donde 20 de ellos describieron como regular. Sin embargo 1 entrevistado manifestó que es muy bueno. Estos factores reflejan la insatisfacción del pequeño empresario. Sin embargo esta situación se debe muchas veces a la falta de supervisión que generalmente repercute en el comportamiento de un empleado. De la misma se deduce que existe escaso conocimiento para dirigir de parte del pequeño empresario. Esto representa una desventaja competitiva, debido a que repercute cuando se desea obtener un buen desempeño de parte del empleado.

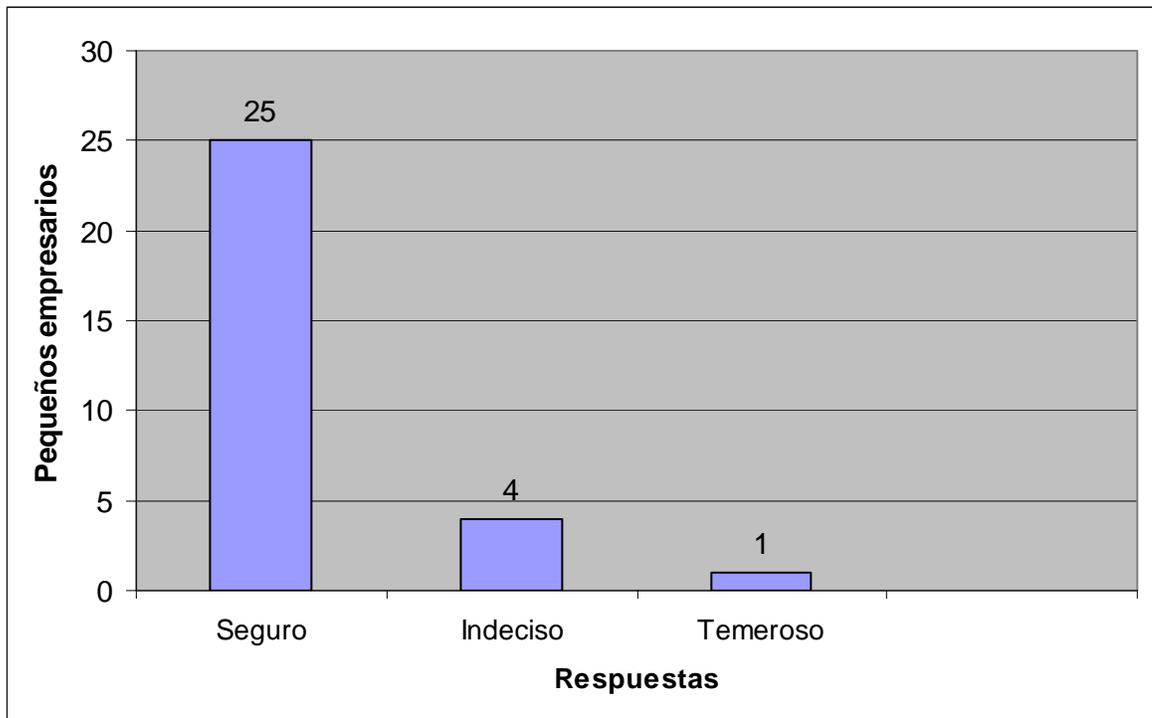
**Gráfica 15**  
**Actitud de satisfacción que tiene el empleado en el trabajo**  
**Pequeños empresarios del mercado el Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los pequeños empresarios, se puede destacar que 22 de los mismos indicaron como regular la actitud de satisfacción que tiene el empleado en el trabajo. Sin embargo 2 de ellos, aseveraron que es excelente. Este resultado desfavorece al pequeño empresario, debido a que la falta de satisfacción del empleado puede generar deficiencias al querer brindar un servicio al cliente con excelencia, entre otros. La falta de motivación que debe practicar el comerciante a sus empleados ha provocado insatisfacción en los mismo. El empleado generalmente presenta necesidades insatisfechas que contribuye a que su actitud de satisfacción es de inconformidad.

**Gráfica 16**  
**Actitud en la toma de decisiones en el negocio**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La gráfica que precede ilustra, que 25 de pequeños empresarios se consideran estar seguros al tomar decisiones en sus actividades comerciales. Sin embargo existe 1 comerciante, que afirmo estar temeroso. Las decisiones se tornan en éxitos o fracaso todo esto depende del proceso en que se realicen. Puede ser de fracaso cuando el pequeño empresario no tiene la experiencia o conocimiento de que existe un proceso para realizarlo. No obstante existe una virtud en los mismos al ser emprendedores, debido a que esto les permite ir perfeccionando en su proceso de toma de decisiones. Aunque esto sea de manera informal.

**Cuadro 5**  
**Forma de evaluar para seleccionar a los proveedores**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Calidad del producto	9
Costo del producto	4
Puntualidad de entrega	3
Del crédito que otorga	5
Todas las anteriores	9

Fuente: elaboración propia. Año 2008

El cuadro que antecede, describe la forma como seleccionan a sus proveedores los pequeños empresarios. Donde 9 de ellos, aseveraron que la calidad del producto, costo del producto, puntualidad de entrega y por el crédito que otorgan, son indicadores que utilizan para seleccionar; y el resto de los entrevistados presenta criterios divergentes para seleccionar a sus proveedores. Del cual se deduce que existe una minoría que considera importante estas virtudes del proveedor. Es importante indicar, que seleccionar a un proveedor que realice todas sus actividades comerciales con excelencia, puede convertirse en una ventaja competitiva, debido que con esto se podrá eliminar la pérdida de clientes por productos defectuosos, entre otros.

**Cuadro 6**  
**Condiciones para evaluar el desempeño en la empresa**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Mediante metas en las ventas	8
Que venda lo que pueda	8
Que venda lo que se gasta	1
Ninguna de las anteriores	13

Fuente: elaboración propia. Año 2008

El cuadro anterior revela como el pequeño empresario evalúa su desempeño y del vendedor en su negocio. Resaltando a 13 de ellos indicando que no utiliza ninguna evaluación. Esta situación permite comprobar el porque algunos pequeños empresarios del Sector 23, no alcanzan sus objetivos planteados, aunque estos sean de manera informal. Y el resto de los entrevistados presentan criterios diferentes para evaluar el desempeño dígase (mediante metas en las ventas, que venda lo que pueda, que venda lo que se gasta). El evaluar el desempeño, contribuye a que la dirección que practica el pequeño empresario se vuelva eficiente.

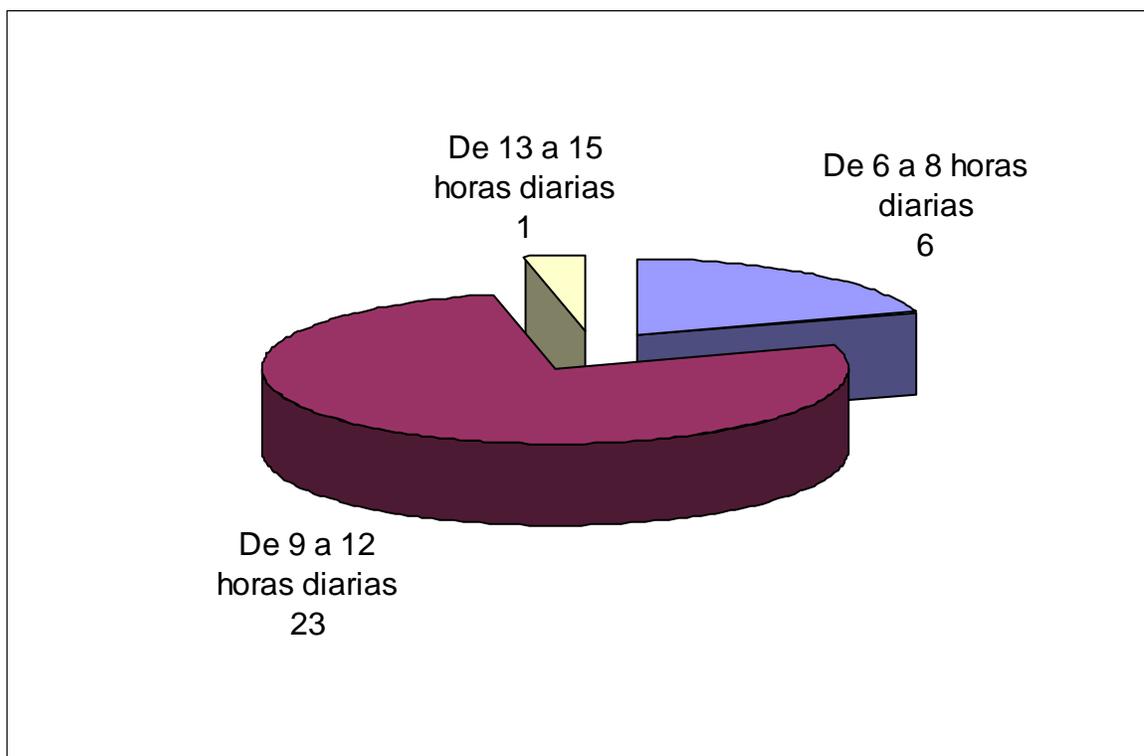
**Cuadro 7**  
**Motivación que se practica para que el empleado alcance las metas**  
**establecidas**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Comisión por venta	4
Que participe en toma de decisiones	8
Ninguno	18

Fuente: elaboración propia. Año 2008

Sobre cómo motivar al empleado, el cuadro anterior resalta a 18 pequeños empresarios, indicando que no practican motivación para que sus empleados alcancen las metas establecidas. Es preciso, informar al pequeño empresario, que la falta de motivación en los empleados, aminora su nivel de eficiencia para alcanzar las metas establecidas. Esto evita, a que los resultados que persigue el comerciante no se obtienen. Sin embargo, 4 entrevistados, informaron que motivan mediante la comisión por venta. Esta aseveración, es alentador para los mismos, debido que esto les permitirá mejorar el desempeño del empleado, toda vez que ésta le satisface sus necesidades.

**Gráfica 17**  
**Jornada de trabajo que se tiene establecida**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que 23 pequeños empresarios opinaron que la jornada de trabajo, que tiene establecido para ellos y sus empleados es de 9 a 12 horas diarias. Sin embargo 1 comerciante, indicó que trabajan de 13 a 15 horas diarias. Generalmente por la ubicación del Sector 23, del Mercado el Guarda, á contribuido que la jornada de trabajo que predomina en los pequeños empresarios, es la de 9 a 12 horas diarias. Este horario es muy importante, debido a que se ajusta a las necesidades de los clientes, ya que ellos son, la razón de esta actividad comercial.

**Cuadro 8**  
**Correcciones por el mal comportamiento del empleado en el negocio**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Utiliza alguna penalización	4
Llamada de atención verbal	16
Ninguna de las anteriores	10

Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información que contiene, el cuadro anterior aclara, los resultados obtenidos, acerca de la corrección que practica el pequeño empresario por el mal comportamiento del empleado en el negocio. De donde se obtiene que 16 comerciantes declararon, que aplican una llamada de atención verbal y 4 de los mismos expresaron, que utilizan alguna penalización. Una llamada de atención verbal, que es la que predomina en estos resultados, contribuye a mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo, de igual forma el ambiente dentro de las instalaciones de venta, se torna agradable. Sin embargo en algunas situaciones esto no se alcanza. Debido a que el pequeño empresario deja de supervisar al empleado, luego de ejercer la corrección.

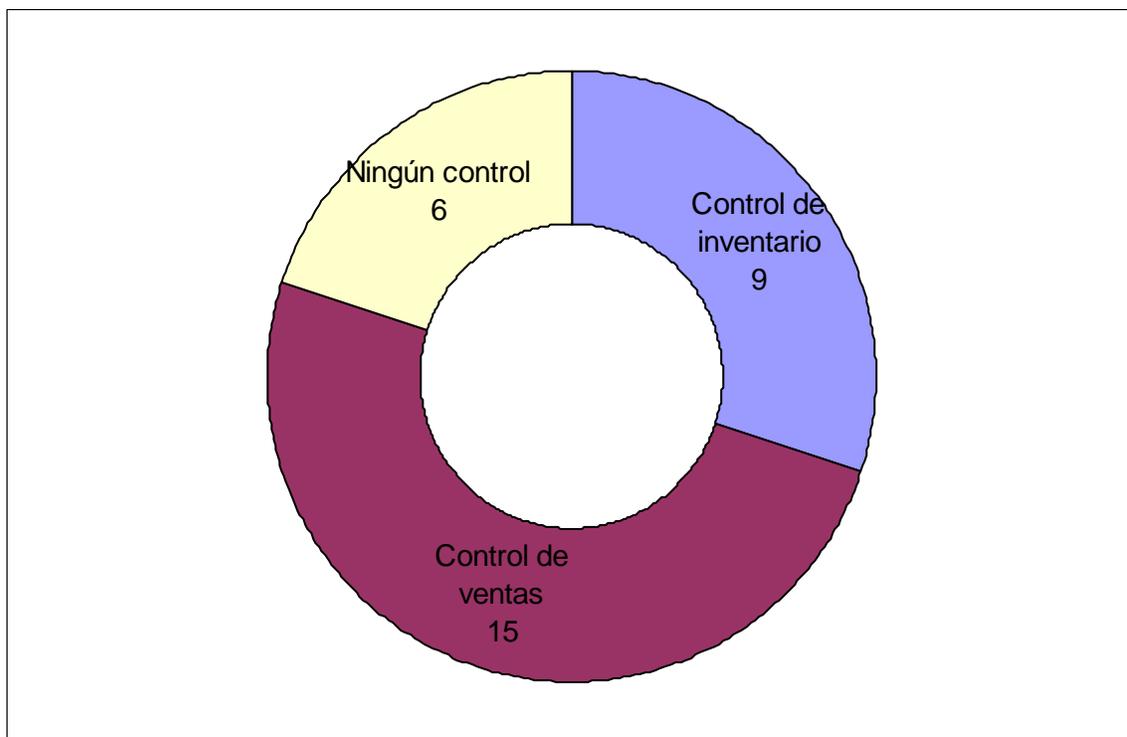
## **Información que sobresalen de los pequeños empresarios en el área de dirección**

20 pequeños empresarios consideran regular el comportamiento del empleado en el negocio; 22 dicen que es regular la satisfacción del colaborador en el trabajo; 25 pequeños empresarios están seguros, al tomar decisiones en su negocio; 9 entrevistados manifestaron que la calidad, costo, puntualidad de entrega y precio del producto son indicadores para seleccionar a sus proveedores; 8 encuestados evalúan su desempeño y del vendedor, por las metas de venta, otros 8 entrevistados indican porque venda lo que pueda; de igual forma 8 pequeños empresarios, motivan al empleado mediante la participación en la toma de decisiones; 23 de ellos tienen la jornada de 9 a 12 horas diarias de trabajo; y el comportamiento del empleado lo corrigen con llamada de atención verbal, así lo afirmaron 16 comerciantes.

### **2.2.5 Controles utilizados por los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**

Un sistema de control efectivo debe asegurar que las actividades comerciales finalicen con el cumplimiento de las metas y objetivos de la pequeña empresa. No obstante, los controles utilizados por los pequeños empresarios carecen de efectividad. Debido a que su planteamiento es de manera informal como se observará en los resultados siguientes:

**Gráfica 18**  
**Controles desarrollados y ejecutados**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Para determinar el control que aplica el pequeño empresario, en su negocio, la gráfica anterior, revela a 15 de ellos afirmando utilizar un control de ventas, y 9 de los mismos manifestaron llevar un control de inventario. Sin embargo cabe destacar, que estos controles resultan ser poco riguroso, debido a que son planteados de manera informal (nada queda por escrito). Esto sucede, por el escaso conocimientos que presentan los pequeños empresarios.

**Cuadro 9**  
**Forma de determinar el costo de venta**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Costo del producto más otros gastos	8
Costo del producto	5
No puede determinar su costo de venta	14
Ninguna de las anteriores	3

Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los datos, que se observan en el cuadro anterior, se aprecia la forma como determinan el costo de venta, los pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23; así: 8 entrevistados, indicaron que lo realizan mediante el costo del producto, más otros gastos; 14 pequeños empresarios, afirmaron que no pueden determinar su costo de venta. Esto manifiesta, que la mayoría de los entrevistados, carecen de conocimiento para determinar su costo de venta. Este resultado desfavorece totalmente al comerciante, debido a que la ausencia de determinar el costo de venta, repercute directamente, al establecer el precio de venta de los productos.

**Cuadro 10**  
**Forma determinar la ganancia**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**

Respuestas	Encuestados
Totales	30
Precio de venta menos costo de venta	8
Precio de venta menos costo del producto	6
No determina su ganancia	9
No puede determinar su ganancia	7

Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información que presenta el cuadro que precede, revela de qué forma el pequeño empresario, determina su ganancia; ya que: 8 comerciantes, indicaron que lo hacen mediante el precio de venta, menos costo de venta; 7 entrevistados, aseveraron que no pueden determinar su ganancia. Lo que comprueba, la ausencia de conocimiento que presenta el pequeño empresario, en esta fase de control. El no determinar la ganancia, puede provocar disminución en el capital de trabajo, debido a que los mismos pueden incurrir a gastos que no tienen ninguna relación con la actividad comercial. La ganancia, deber ser considerado como un sueldo, a fin de mantener un capital de trabajo sólido.

## **Información que sobresalen de los pequeños empresarios en el área de control**

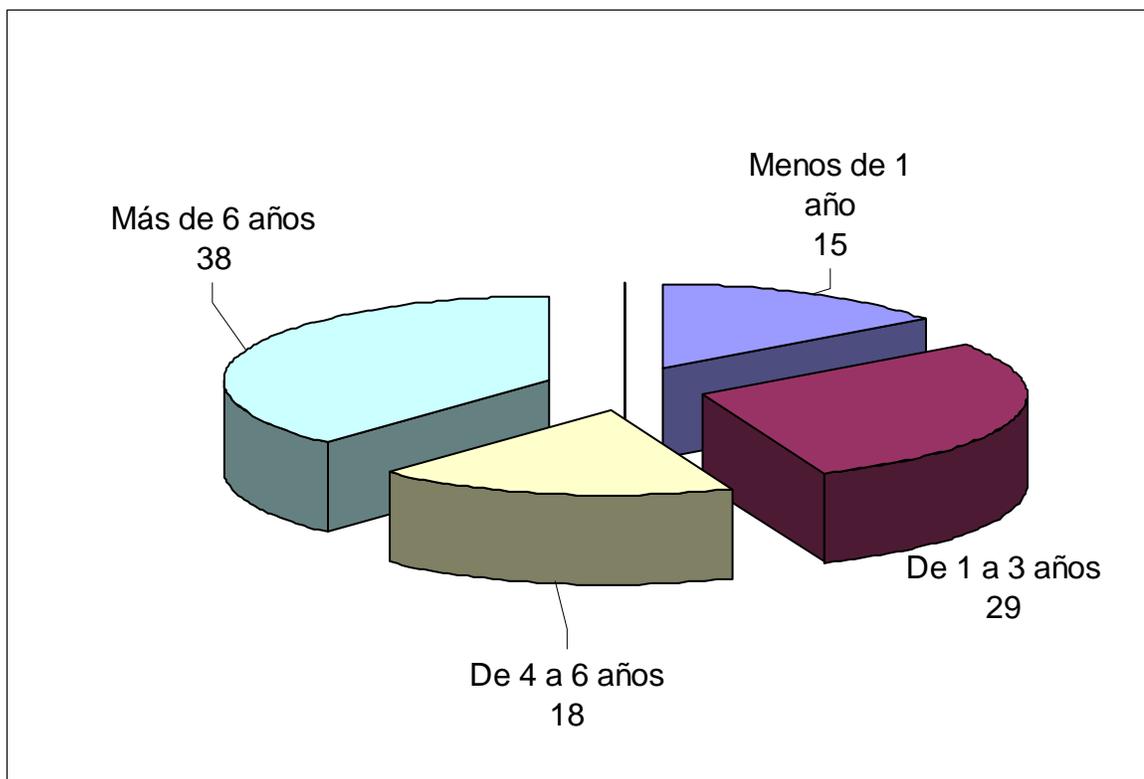
El control que utiliza el pequeño empresario en su negocio es el de ventas según expresaron 15 de los mismos; el costo de venta 8 comerciantes lo determinan con el costo del producto más otros gastos; 14 de ellos indicaron que no pueden determinar el costo de venta; 8 determinan la ganancia: precio de venta menos costo de venta. Otros 9 no establece su ganancia.

## **2.3 ANÁLISIS ORIENTADO AL CLIENTE Y/O CONSUMIDOR FINAL DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

En el estudio de campo efectuado se evaluaron aspectos de suma importancia dentro de las cuales se puede describir: servicio al cliente, precios de los productos, lealtad y honestidad de los vendedores entre otros. Todo esto fue mediante la formulación de interrogantes y sus debidas respuestas, las que se desarrollaran a continuación:

### 2.3.1 Como observan el Sector 23, los clientes

**Gráfica 19**  
**Tiempo que se tiene de visitar el Sector 23, del mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los clientes, se resalta la opinión de 38 entrevistados indicando que tienen de visitar el Sector 23 del mercado El Guarda por más de 6 años. Esto manifiesta un indicador favorable para la pequeña empresa, y que puede ser aprovechada comercialmente. Debido a que representa la oportunidad de poder generar en el cliente, lealtad hacia los comercios del Sector 23, del mercado El Guarda. Sin embargo aparecen 15 entrevistados, que aseveran visitar el Sector 23, por menos de 1 año. Estos de igual manera no pueden ser marginados comercialmente.

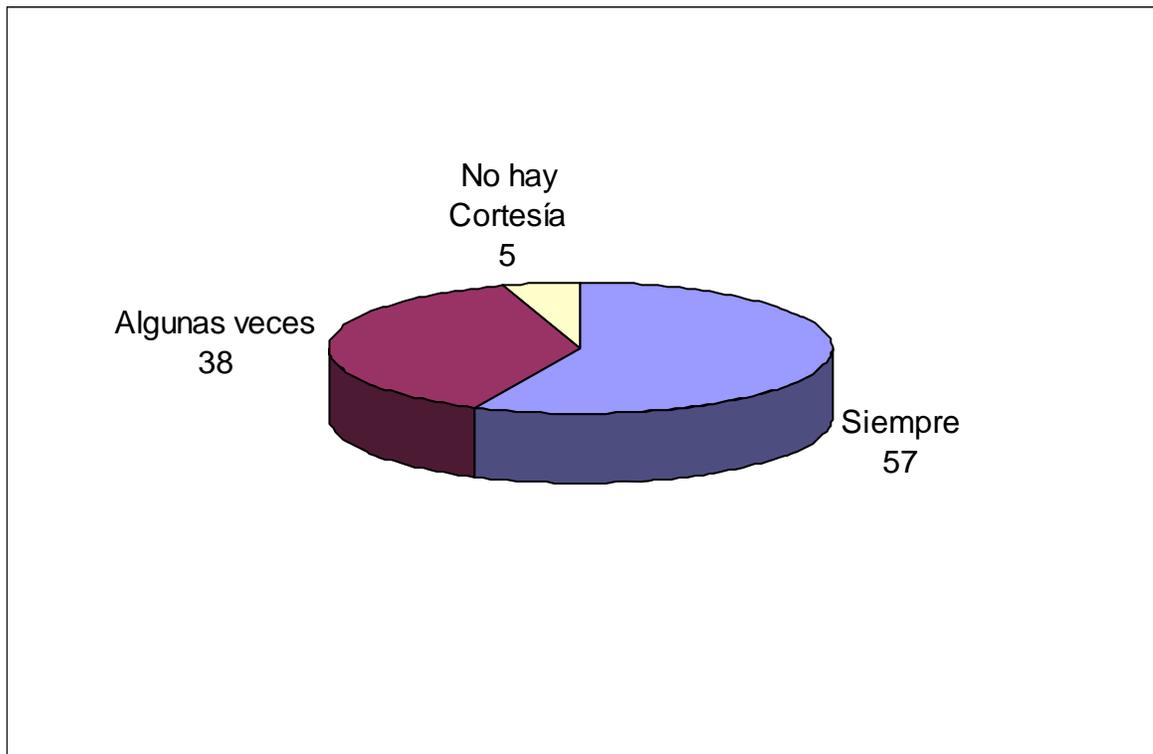
**Cuadro 11**  
**Indicadores que hacen diferenciar el Sector 23, del mercado El Guarda, con**  
**los centros comerciales**  
**Año 2008**

Respuestas	Clientes
Total	100
El precio	81
El producto	7
El servicio	5
La ubicación	1
Todas las anteriores	6

Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información que presenta el cuadro anterior, revela los datos obtenidos en la entrevista efectuada. De donde se resalta a 81 clientes, manifestando que la diferencia que existe entre el Sector 23 y los centros comerciales es el precio. Esto debe ser, identificada como una fortaleza para la pequeña empresa y provocar beneficios del mismo, con el fin de obtener mejores resultados comerciales. Sin embargo solamente un entrevistado afirmó que es la ubicación lo que marca la diferencia.

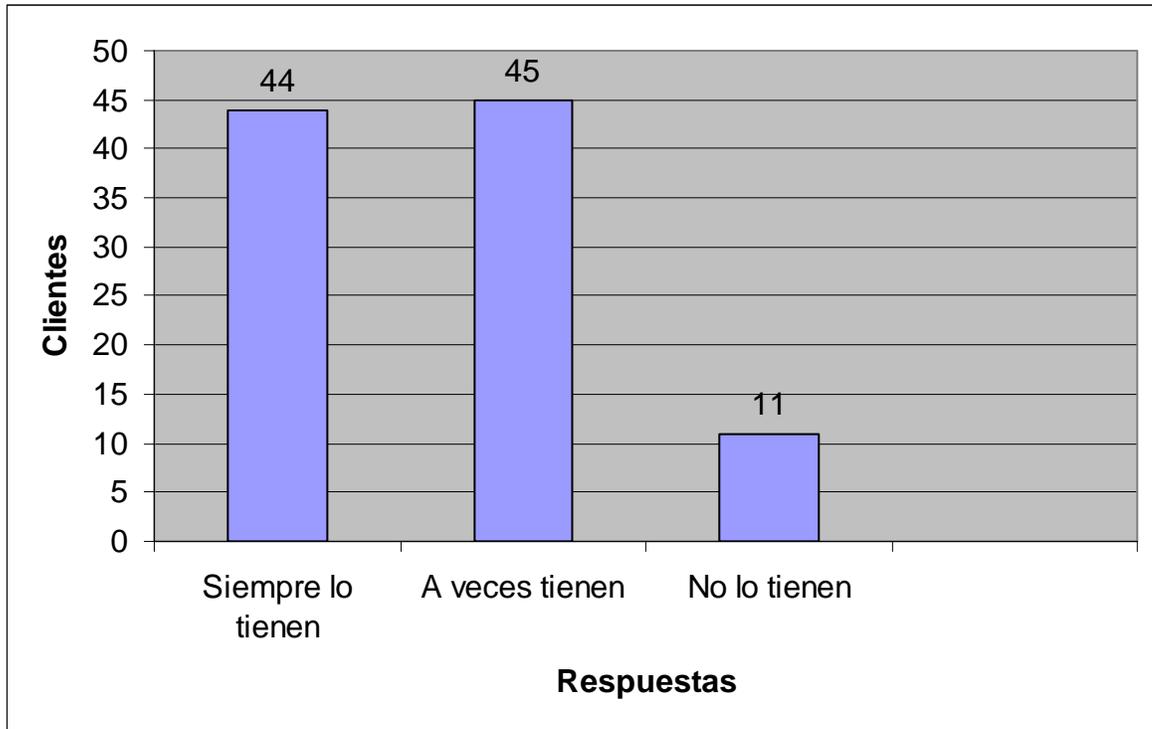
**Gráfica 20**  
**Condiciones de cortesía que se brinda en la atención**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

En la gráfica se observa a 57 clientes, que aseveran que siempre les ofrecen buena cortesía al momento de ser atendido por los pequeños empresarios. Luego de obtener este resultado, se puede afirmar, que este indicador resulta ser, una ventaja competitiva para la pequeña empresa. Ventaja, que debe aportar un beneficio comercial para el pequeño empresario, y que contribuya a alcanzar los objetivos esperados, como el hecho de incluirlo en la formulación de la misión. Sin embargo aparecen 5 entrevistados que expresan que no existe alguna cortesía. Resultado que debe ser revertido ofreciendo un servicio al cliente con cortesía.

**Gráfica 21**  
**Satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información que precede ilustra la opinión de los clientes. De donde 44 entrevistados, describieron que los pequeños empresarios siempre tienen el producto que desean y cuando lo necesitan. Esto es favorable para el comerciante, debido a que con este resultado, permite a los mismos, a crear una relación comercial permanente. No obstante, 45 clientes, expresaron que a veces tienen, lo que desean y necesitan. Esto desfavorece al pequeño empresario, provocando a que el volumen de ventas, declinen, por no contar con el producto que el cliente desea y necesita.

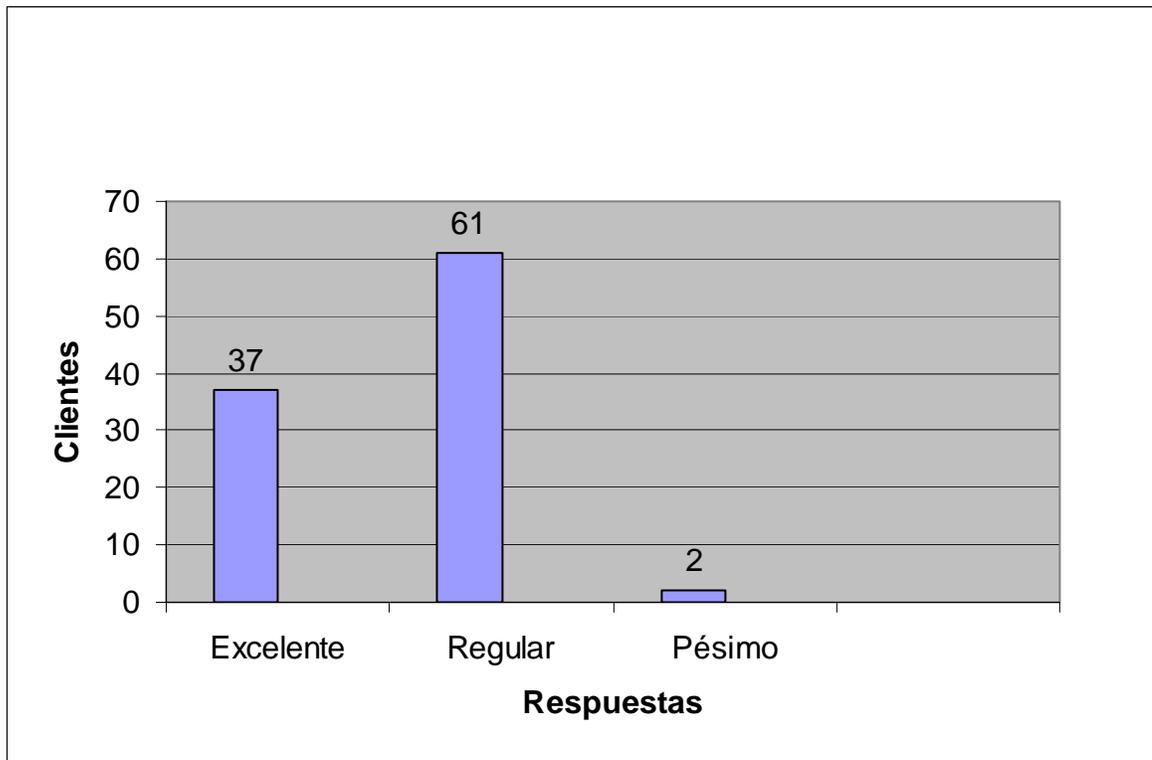
**Cuadro 12**  
**Compatibilidad del horario del Sector 23, a las del consumidor**  
**Año 2008**

Respuestas	Clientes
Totales	100
Siempre	74
Algunas veces	18
Nunca han tenido problemas	8

Fuente: elaboración propia. Año 2008

Los datos que presenta el cuadro que precede, detalla la información obtenida, respecto al horario del Sector 23, si este se acomoda a las necesidades de los compradores. De donde, es evidente que 74 clientes, expresaron que siempre se acomoda, y 8 de ellos aseveraron que nunca han tenido problemas con el horario. Esto quiere decir que para la mayoría de los clientes, el horario disponible, de parte de los pequeños empresarios, se ajusta a sus necesidades. Razón que permite contribuir a obtener ciertos beneficios, y que debe ser optimizada por los pequeños empresarios, para incrementar el volumen de ventas y posicionamiento del Sector 23.

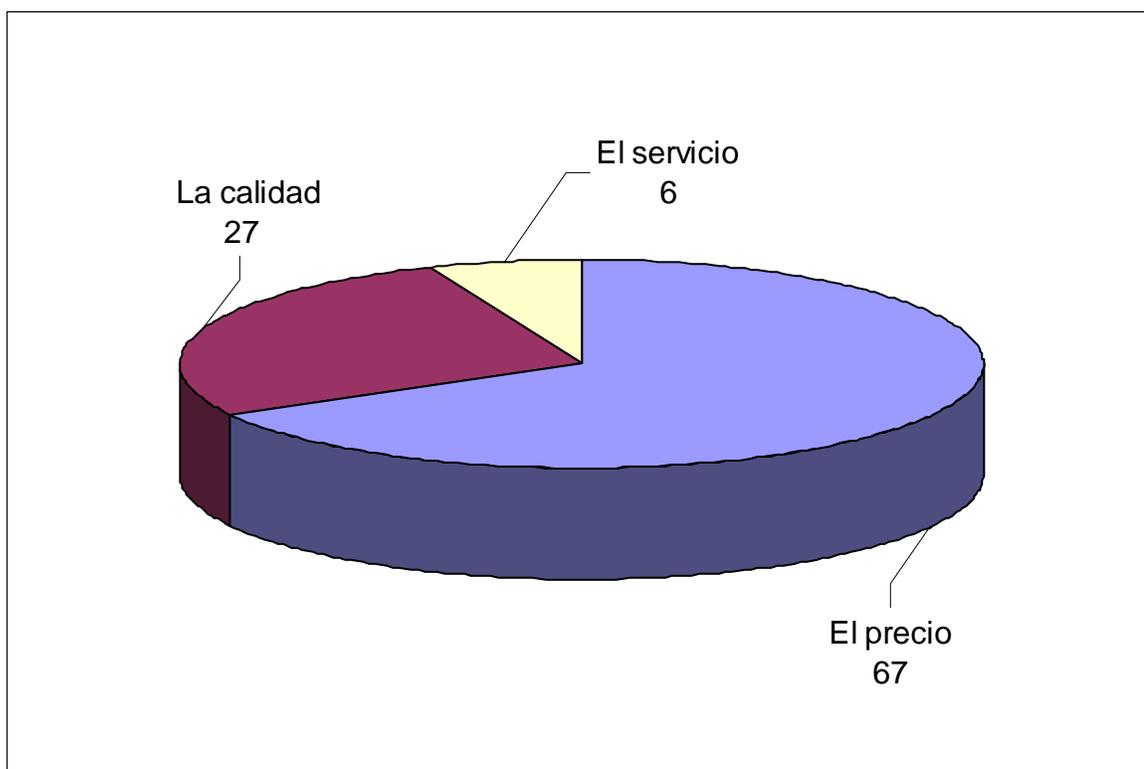
**Gráfica 22**  
**Servicio que brindan los vendedores**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La ilustración anterior determina la opinión de los compradores sobre el servicio que brindan los vendedores, del Sector 23 del mercado El Guarda. Del cual se resalta a 61 entrevistados indicando que es regular y los últimos 2 manifestaron de pésimo. Lo cual significa, que gran parte de los pequeños empresarios, no reflejan una cultura de proporcionar un servicio al cliente con excelencia. Esto debe ser considerado como un factor desfavorable para la pequeña empresa, debido que en la actualidad: brindar un servicio con excelencia, puede representar una ventaja competitiva.

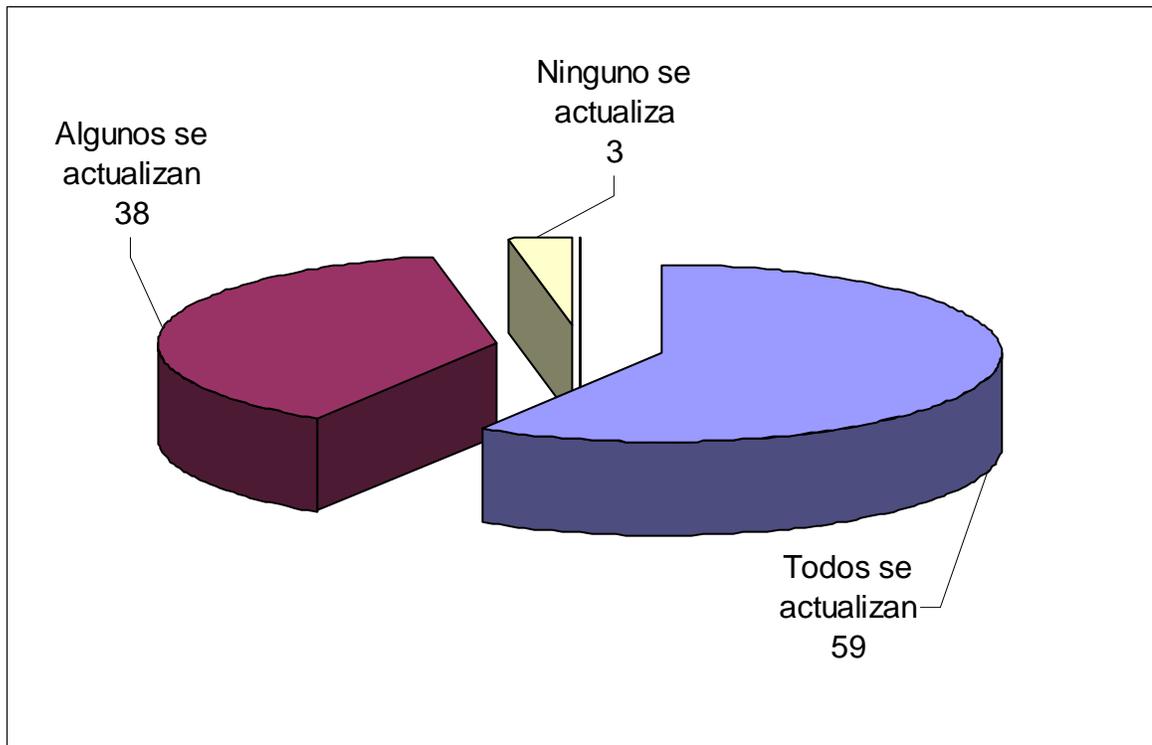
**Gráfica 23**  
**Razones que motivan a comprar la mercadería**  
**Sector 23, mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los clientes, los factores que más influyen sobre las razones que los motivan adquirir artículos, en el Sector 23 es de: 67 entrevistados que se inclinaron por el precio y 6 de ellos, expresaron motivarse con el servicio. El precio es el factor predominante que motivan a clientes para adquirir los artículos, en el Sector. Esta fortaleza debe provocar beneficios que contribuya a obtener mejores resultados comerciales, debido a que representa un indicador, que puede ser empleada en la formulación de estrategias o planes.

**Gráfica 24**  
**Influencia de la moda en la pequeña empresa**  
**Sector 23, mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Se solicitó a los compradores que opinaran de los comerciantes, Sector 23, en cuanto a moda se refiere de los artículos que venden. De donde se resalta a 59 clientes que expresaron que todos se actualizan. Esto significa que la mayor parte de compradores afirman, que el comerciante canaliza su actividad de compra y venta según sea la moda. Lo cual resulta ser favorable, debido a que se ajusta generalmente a los gustos y preferencias de los clientes, por ser en su mayoría jóvenes. Sin embargo 3 entrevistados, manifestaron que ninguno se actualiza a la moda. Este factor representa a pequeños empresarios, que se resisten a los cambios que generan, las distintas etapas de un producto o moda.

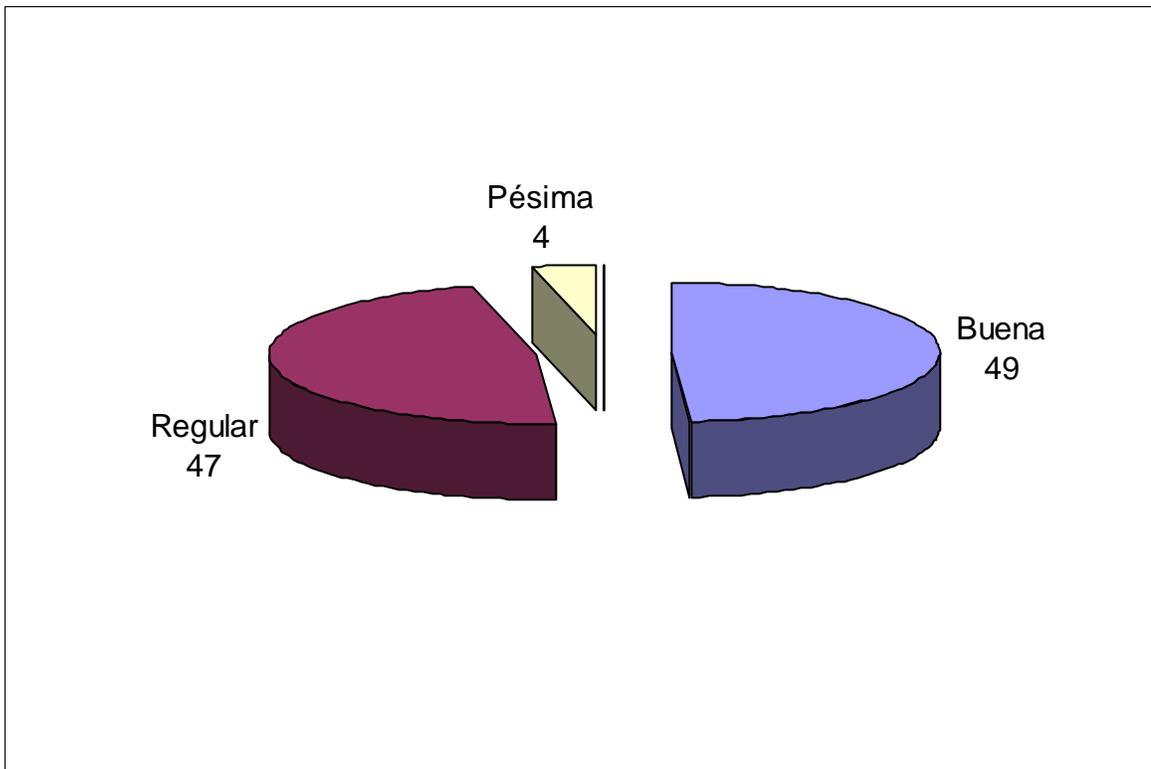
**Gráfica 25**  
**Lealtad y honestidad del vendedor**  
**Sector 23, mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

Debido a lo anterior, únicamente 26 entrevistados, calificaron la lealtad y honestidad del vendedor del Sector 23, del mercado El Guarda como excelente, y 40 de ellos, aseveran como buena. Lo cual significa, que gran parte de la muestra entrevistada considera de excelente y buena, la lealtad y honestidad del vendedor. Estos factores representan una fortaleza para la pequeña empresa, ya que permite contribuir a crear una cultura de servicio al cliente con excelencia. De igual forma esto enlaza una relación duradera y consistente, entre cliente y vendedor.

**Gráfica 26**  
**Personalidad y presentación del vendedor**  
**Sector 23, mercado El Guarda**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La ilustración anterior revela la opinión del comprador sobre, la personalidad y presentación del vendedor en el Sector 23; donde se destaca a 49 entrevistados afirmando como buena. Este no representa en gran parte a la muestra entrevistada, debido a que 47 de los mismos indicaron observar que la personalidad y presentación del vendedor es regular. Esta información es desfavorable para la buena imagen que debe presentar la pequeña empresa. Con esto el vendedor o pequeño empresario debe comprender que una buena presentación y personalidad es importante a la vista del cliente.

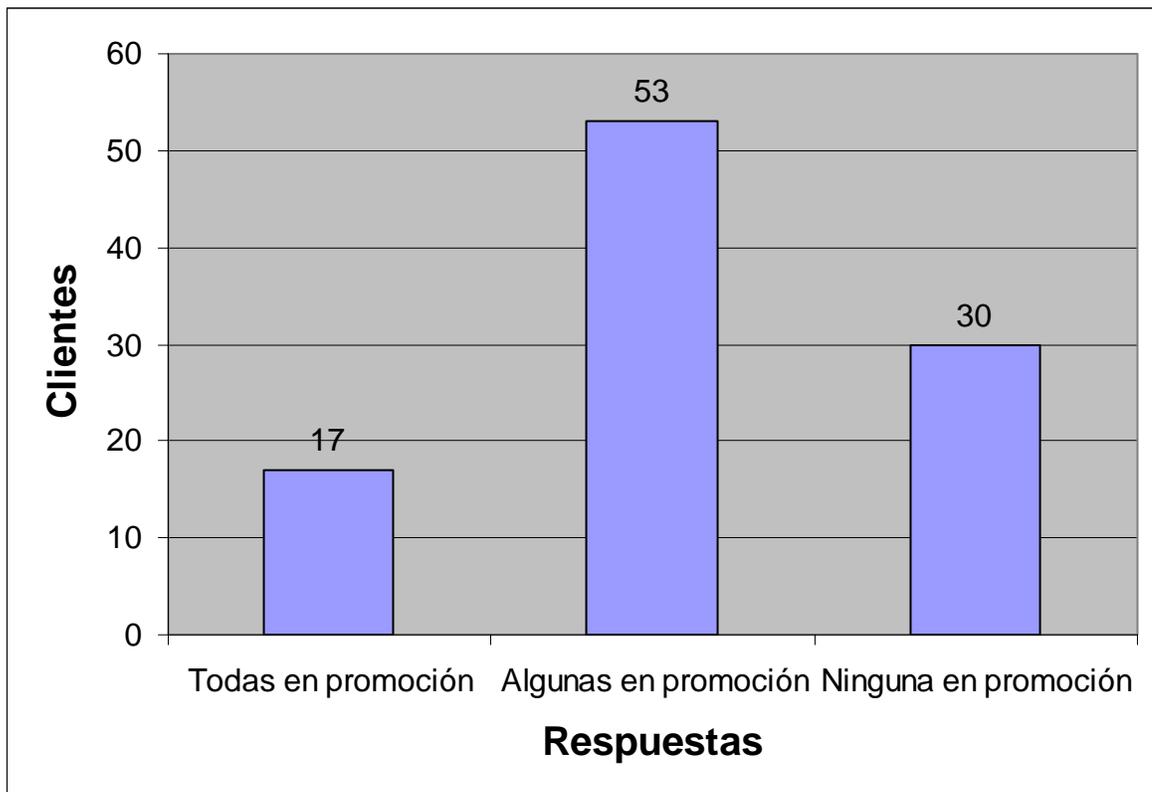
**Cuadro 13**  
**Local que prefiere el consumidor para adquirir una prenda**  
**Sector 23, Mercado El Guarda**  
**Año 2008**

Respuesta	Clientes
Total	100
Local específico	26
Relativamente específico	5
Cualquier local	69

Fuente: elaboración propia. Año 2008

El cliente dio a conocer su opinión, referente a la preferencia respecto al lugar que visita para hacer las compras. De donde obtiene a 69 entrevistados, que informaron efectuarla en cualquier local y 5 de ellos, señalaron realizarla en un local relativamente específico. Estas respuestas, revelan la falta de una relación comercial duradera entre el cliente y el pequeño empresario. Esto se debe, al escaso conocimiento que tiene el comerciante para detectar los gustos y preferencias de los compradores, y así, posicionarse en el mercado.

**Gráfica 27**  
**Condiciones en que fueron adquiridas las prendas de parte del consumidor**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año 2008**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

La información anterior expone la opinión del cliente, respecto a las promociones que ofrecen los pequeños empresarios en las ventas. Donde se obtiene a 17 entrevistados, que manifestaron que todas las compras las han adquirido en promoción. Aunque este resultado no representa la mayoría de la muestra, es un factor favorable para la pequeña empresa, debido a que contribuye a incrementar las ventas. Sin embargo, 30 entrevistados, indicaron que en forma normal o sea sin ninguna promoción. Esto desmotiva la visita de los clientes, que mantiene una relación comercial continua con el pequeño empresario. Por esa razón debe ser necesario promocionar los productos a los clientes frecuentes, del Sector 23.

### **Información que sobresalen de los clientes que visitan el Sector 23 del mercado El Guarda**

Existen 38 compradores con más de 6 años de visitar al Sector 23, 81 entrevistados destacaron al precio de los artículos, la diferencia con los centros comerciales; 57 determinaron que siempre se brinda cortesía en la atención, 44 expresaron, siempre tienen el producto que desean y cuando lo necesitan; 74 dicen que el horario se acomoda a sus necesidades, en cuanto al servicio del vendedor 61 opinaron de regular, 67 ponen como razón para comprar, el precio; 59 clientes afirmaron que los vendedores se actualizan en cuanto a la moda, 66 calificaron como buena la lealtad y honestidad del vendedor, en relación a la personalidad y presentación del vendedor 49 afirmaron como buena, 69 entrevistados informaron efectuar la compra en cualquier local, 17 clientes manifestaron que todas las compras las efectuaron en promoción.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO**  
**PARA EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL**  
**MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**  
**CIUDAD DE GUATEMALA**

**3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

Después de efectuar el análisis administrativo del pequeño empresario del Sector 23, mercado El Guarda de Guatemala, se propone un modelo consistente en un conjunto de herramientas administrativas, que contiene las directrices, cuyo propósito es generar una cultura administrativa renovada. El pequeño empresario dispondrá de este aporte, para trabajar en forma integrada, encausándolo hacia la búsqueda de un cambio genuino, que lo distinga de la competencia, por la acentuada orientación de trabajar con excelencia, cuyo enfoque principal esté en la aplicación del proceso administrativo.

**3.1.1 Presentación de la propuesta**

La propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un modelo administrativo, dirigido al pequeño empresario Sector 23, del mercado El Guarda, para que el comerciante sea un recurso humano idóneo, eficiente y eficaz; de tal manera que se convierta en empresario próspero y exitoso en sus actividades.

El modelo que se propone en este capítulo, está conformado por herramientas administrativas, que contienen los lineamientos necesarios para la elaboración

de las fases del proceso administrativo; acorde a las características del pequeño empresario, tales como: planeación, organización, integración, dirección, control.

### **3.2 MODELO DE PLANEACIÓN A UTILIZAR POR EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

#### **3.2.1 Guía para formular la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos y estrategias**

##### **a. Misión para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Tomando en cuenta los lineamientos que conforma esta herramienta, a continuación se ejemplifica la misión de servicio que puede ser utilizada por los pequeños empresarios para su aplicación.

#### **MISIÓN**

“Somos una pequeña empresa dedicada a comercializar prendas de vestir, de primera calidad y precios competitivos, brindamos a nuestros clientes el mejor servicio con cortesía, puntualidad, honestidad, responsabilidad, interés y buena disposición”

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **b. Visión para el pequeño empresario de mercado El Guarda, Sector 23**

En consideración a los lineamientos que lo caracterizan, a continuación se ejemplifica la visión que se sugiere ser aplicada por los pequeños empresarios.

**Visión**

“Ser reconocidos por la población en general como pequeños empresarios dedicados a la venta de prendas de vestir en general, que se distinguen por su excelencia en la prestación del servicio al cliente brindándoles productos a la moda que se ajusten a sus expectativas, actuando dentro de un marco de valores y principios que proporcionen seguridad y confianza”

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **c. Objetivos para el pequeño empresario del mercado el Guarda, Sector 23**

Para fundamentar la razón de ser de la pequeña empresa, es necesario que se cumplan los siguientes objetivos:

- Fomentar y mantener la cultura de servicio dirigida a los clientes para garantizar la plena satisfacción de los mismos
- Lograr que el cliente tenga un ambiente agradable e higiénico dentro las instalaciones.
- Contribuir con la economía del país a través de la generación de fuentes de empleo.

#### **d. Políticas para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Entre las principales políticas que se pueden sugerir en las pequeñas empresas, están:

##### **Políticas de operación**

###### **a. Servicio**

- La atención de los clientes debe realizarse con amabilidad, cortesía y buena disposición.
- Para embolsar la prenda vendida al cliente primero se debe corroborar que la misma no esté con desperfectos de fábrica.
- La forma de pago de la prenda vendida debe ser totalmente en efectivo.
- Todo cliente deberá cancelar la prenda al momento de recibirlo.
- Para encargos o reservación de prendas se debe cobrar un anticipo del 50% de su precio de venta.
- En el desempeño del trabajo se conocerá información que es propia de los clientes, la cual debe ser catalogada como confidencial, misma que bajo ninguna circunstancia deberá ser compartida con personas ajenas a la pequeña empresa.

###### **b. Higiene y seguridad**

- Mantener ordenadas y limpias las instalaciones para reflejar confianza, seguridad y dar una buena imagen ante la vista de los clientes.
- La limpieza se debe hacer todos los días por la mañana y cuando sea necesario se realizará por la tarde.

- Presentarse a las labores utilizando la vestimenta adecuada al puesto o cargo.

## **Políticas de administración**

### **a. Generales**

- En el desempeño de su trabajo, el empleado conocerá información que es propia de la pequeña empresa, la cual es catalogada como confidencial, misma que bajo ninguna circunstancia deberá ser compartida con personas ajenas a la pequeña empresa.

### **b. Compras**

- Adquirir el mejor producto o prenda de vestir en calidad y precio
- Mantener la cantidad adecuada de prendas de vestir para evitar pérdidas de clientes, por no contar con el producto que éste desea.
- Comprar las herramientas necesarias (exhibidores) tanto en cantidad como en calidad
- Los encargados de cada área (bodega, ventas) deben solicitar al pequeño empresario los suministros necesarios, y él a su vez debe cotizar y autorizar la compra.

## **Política de personal**

- El pago de los sueldos debe hacerse puntualmente el día 15 y/o 30 de cada mes.
- Todos los empleados deberán cumplir con el horario de trabajo, con el cual fueron contratados.

- Los buenos trabajadores tendrán reconocimientos por parte del pequeño empresario.
- Se establecerán actividades recreativas que permitan a los empleados tener momentos agradables y de identificación el pequeño empresario.

**e. Guía de procedimiento para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Es importante realizar los procedimientos para las actividades futuras del pequeño empresario o del empleado. Debido a que estos representan una secuencia cronológica de las acciones requeridas, en las que se detalla la manera exacta en que cómo deben realizarse ciertas actividades.

A continuación, se presentan los procedimientos de: requerimiento de un producto, pago de tarjeta Muni; que el pequeño empresario o el empleado, deben efectuar en una jornada de trabajo

**Cuadro 14**  
**Guía de procedimiento de actividades**  
**Pequeño empresario del Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXXX**

<b>Procedimiento: Requerimiento de un producto en los negocios de los pequeños empresarios</b>			
<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo en minutos</b>
Propietario	01	Revisa reporte de ventas cada 8 días para detectar la cantidad vendida. Si la venta del producto excede del 80% en relación al nivel de existencia en los centros de venta. Debe seguir paso 2.	15
	02	Evalúa cantidad de existencias en bodega. Si la cantidad equivale a cero. Continuar siguiente paso.	20
	03	Reúne o contacta al proveedor para solicitar producto y reponer el nivel de inventario. Si la entrega es exacta en cantidad del producto y fecha solicitada. Contemplar paso siguiente.	20
Bodeguero	04	Recibe producto solicitado.	10
Propietario	05	Efectúa el pago correspondiente del producto solicitado al proveedor. Finaliza.	15
		<b>Total tiempo de duración en minutos</b>	<b>80</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**Cuadro 15**  
**Guía de procedimiento de actividades**  
**Pequeño empresario del Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXXX**

<b>Procedimiento: Pago de tarjeta Muni, local del Sector 23</b>			
Responsable	Paso No.	Actividades	Tiempo en minutos
Propietario	01	Autoriza pago de tarjeta Muni. Si está conforme a fecha de pago debe seguir paso 2.	5
Vendedor	02	Identifica y toma tarjeta Muni del mes anterior en el fólder correspondiente.	10
	03	Traslada a la Mini-Muni que corresponde, para efectuar pago.	10
	04	Realiza pago al receptor de la Mini-Muni.	15
Propietario	05	Supervisa pago de tarjeta Muni. Si coincide el monto pagado con lo estipulado en la tarjeta Muni. Considerar paso siguiente.	5
Vendedor	06	Colocar tarjeta Muni en fólder correspondiente. Si los pasos anteriores han sido correctos. Finaliza.	10
		<b>Total tiempo de duración en minutos</b>	<b>55</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**f. Guía de estrategias para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Son de importancia en las pequeñas empresas, esto debido a que es la parte competitiva en todas las funciones empresariales; se proponen las que deben implementar este en su negocio:

- ❖ Llamar la atención al cliente brindándole un servicio con excelencia a través de la cortesía, responsabilidad, puntualidad y honestidad; con el fin de incrementar el volumen de ventas y la lealtad del cliente hacia el negocio.
- ❖ Ofrecer a los clientes productos de buena calidad, actualización hacia la moda, los mejores colores del mercado y variedad en tamaño; con la finalidad incrementar la participación en el mercado
- ❖ Proporcionar a los clientes el mejor precio de los artículos sin variar la calidad de lo que se ofrece, evitando de esa forma que los mismos adquieran en los centros comerciales productos similares.
- ❖ Adaptar los productos acorde a las necesidades de los clientes, logrando así satisfacer los gustos y deseos de los mismos.
- ❖ Brindar a los clientes servicios adicionales, logrando con ello una relación duradera entre el pequeño empresario y el cliente.
- ❖ Mostrar una actitud positiva y de optimismo ante cualquier situación comercial, para cultivar la solidez y tenacidad
- ❖ Promocionar los productos en las temporadas, en que las ventas sufren un descenso, y de esa forma minimizar los efectos del periodo.

### **3.3 GUÍA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO A UTILIZAR, POR EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

Se sabe que planeación y control, son fases del proceso administrativo con mayor dependencia uno del otro. Para fines de esta propuesta se desarrollarán en forma conjunta.

#### **3.3.1 Formato de ingresos para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El pequeño empresario debe iniciar su plan financiero elaborando su presupuesto de ventas. El modelo que se propone para este caso, incluye cuatro artículos, que representan la mayor aportación. Por razones confidenciales, los productos fueron identificados como: "A", "B", "C" y "D". El cuadro 16, se presenta así:

**Cuadro 16**  
**Formato de presupuesto de ingresos de un pequeño empresario del**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXXX**  
**En unidades y Quetzales**

Mes	P.U Q	C.P	V.P."A"	P.U Q	C.P.	V.P."B"	P.U. Q	C.P	V.P."C"	P.U. Q	C.P.	V.P."D"	TOTAL IGRESOS
Enero	45	144	6,480	45	108	4,860	90	36	3,240	35	36	1,260	15,840
Febrero		120	5,400		96	4,320		24	2,160		24	840	12,720
Marzo		132	5,940		84	3,780		24	2,160		36	1,260	13,140
Abril		156	7,020		108	4,860		36	3,240		48	1,680	16,800
Mayo		132	5,940		96	4,320		24	2,160		24	840	13,260
Junio		156	7,020		108	4,860		56	5,040		48	1,680	18,600
Julio		144	6,480		100	4,500		48	4,320		36	1,260	16,560
Agosto		144	6,480		96	4,320		24	2,160		24	840	13,800
Septiembre		144	6,480		96	4,320		24	2,160		24	840	13,800
Octubre		144	6,480		96	4,320		36	3,240		36	1,260	15,300
Noviembre		156	7,020		120	5,400		48	4,320		48	1,680	18,420
Diciembre		336	15,120		228	10,260		156	14,040		108	3,780	43,200
<b>TOTALES</b>		<b>1,908</b>	<b>85,860</b>		<b>1,336</b>	<b>60,120</b>		<b>536</b>	<b>48,240</b>		<b>492</b>	<b>17,220</b>	<b>211,440</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

P.U = Precio unitario

C.P = Cantidad del producto

V.P = Venta del producto

### **Orientación del presupuesto de ingresos**

El cuadro que antecede representa el modelo de presupuesto de ingresos que el pequeño empresario debe implementar para su negocio. La información que presenta, se refiere a las ventas mensuales de los productos: "A", "B", "C" y "D". Donde el producto "A", contribuye con el mayor número de unidades para las ventas, con un total de 1,908 unidades, su precio de venta es de Q.45.00 por cada producto. Esto quiere decir que alcanza un total de Q.85,860.00, en el transcurso de los doce meses.

El producto "B", es el segundo ya que aporta un total de 1,336 unidades vendidas, reportando la suma de Q.60,120.00 de ingresos durante el año; el "C", con 536 piezas, a un precio de Q.90,00, alcanzando un total de Q.48,240.00, y el último artículo se venden 492 unidades y su valor unitario es de Q.35.00, generando la suma de Q.17,220.00, anuales.

#### **3.3.2 Formato de presupuesto de egresos del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Es importante resaltar para el pequeño empresario, que las compras tienen relación, con el presupuesto de ventas, por el número de unidades, que se deben de adquirir y que se proyectan vender. Por tal razón la información que presenta el cuadro. 17, respecto a la mercadería; se hace necesario que el número de unidades que fueron presentadas en el presupuesto de ingresos, deben ser tomadas en cuenta para efectuar las compras.

**Cuadro 17**  
**Formato de presupuesto de egresos de un pequeño empresario del**  
**Mercado el Guarda, Sector 23**  
**Año XXXX**  
**En Quetzales**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Mercadería	10,512	8,400	8,616	11,088	8,736	12,488	11,112	9,072	9,072	10,152	12,288	14,664	126,200
Comisión	79	64	66	84	66	93	83	69	69	77	92	216	1058
Otros gastos	74	24	32	32	74	32	32	24	24	24	90	264	726
Alquiler bodega	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
Tarjeta Muni.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Sueldos	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	3,300	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	3,300	23,100
<b>Totales</b>	<b>12,665</b>	<b>10,488</b>	<b>10,714</b>	<b>13,204</b>	<b>10,876</b>	<b>16,263</b>	<b>13,227</b>	<b>11,165</b>	<b>11,165</b>	<b>12,253</b>	<b>14,470</b>	<b>18,794</b>	<b>155,284</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **Orientación del cuadro presupuesto de egresos**

Los datos que presenta el cuadro. 17, revela los egresos que el pequeño empresario realiza en compra de mercadería. También presenta los gastos de venta que incluye; pagos de comisión para motivar a los empleados, otros gastos como por ejemplo, material para embolsar el artículo vendido y los gastos de administración que consiste; en los pagos de alquiler de bodega, la tarjeta que se le paga a la municipalidad por derecho de vender, el sueldo para el empleado. Todo lo anterior están presentadas en un período de doce meses; generando un total de: mercadería Q.126,200.00, comisión Q.1,058.00, otros gastos Q.726.00, alquiler de bodega Q.2,760.00, tarjeta Q.1,440.00, Sueldos Q.23,100.00; suma total Q.155,284

#### **3.3.3 Formato de flujo de efectivo para el pequeño empresario**

El cuadro siguiente, es de utilidad al pequeño empresario, para obtener un control acerca de sus ingresos y egresos, que debe de generar en el transcurso del año.

**Cuadro 18**  
**Formato de flujo de efectivo, para el pequeño empresario del**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXXX**  
**En quetzales**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	5,000	8,175	10,407	12,833	16,429	18,813	21,150	24,483	27,118	29,753	32,800	36,750
(+)INGRESOS												
Ingreso por venta	15,840	12,720	13,140	16,800	13,260	18,600	16,560	13,800	13,800	15,300	18,420	43,200
Disponibles	20,840	20,895	23,547	29,633	29,689	37,413	37,710	38,283	40,918	45,053	51,220	79,950
(-)EGRESOS												
Compras	10,512	8,400	8,616	11,088	8,736	12,488	11,112	9,072	9,072	10,152	12,288	14,664
Gastos de Administración	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,650	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,650
Gastos de venta	153	88	98	116	140	125	115	93	93	101	182	480
Total Egresos	12,665	10,488	10,714	13,204	10,876	16,263	13,227	11,165	11,165	12,253	14,470	18,794
<b>SALDO TOTAL</b>	<b>8,175</b>	<b>10,407</b>	<b>12,833</b>	<b>16,429</b>	<b>18,813</b>	<b>21,150</b>	<b>24,483</b>	<b>27,118</b>	<b>29,753</b>	<b>32,800</b>	<b>36,750</b>	<b>61,156</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

## **Orientación del cuadro flujo de efectivo propuesto para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Los datos que presenta este cuadro, corresponde a la integración total, de todos los cálculos efectuados y los que se proponen por ejemplo, se parte del mes de enero, donde el pequeño empresario, debe de contar con Q.5,000.00 en caja, para poder ser trasladado como saldo inicial, en este cuadro 18.

Los cálculos efectuados dentro cuadro, consiste en la diferencia de los ingresos con los egresos de cada mes. De donde, el saldo total del primer mes, es transferido para el siguiente como saldo inicial. El procedimiento, vuelve a repetirse, hasta llegar al último mes del período seleccionado.

Los resultados del saldo total, que inicia en el mes de enero, con la cantidad de Q.8,175.00, se incrementa de un período mensual a otro, hasta finalizar en el mes de diciembre, con la cantidad de Q.61,156.00

Este cuadro, también le es de valiosa utilidad al pequeño empresario, para obtener un control acerca de sus ingresos y egresos, que debe de generar en el transcurso del año.

### **Política de compra**

La política de compra que se propone al pequeño empresario, para el mes de diciembre es pagar el 50% al contado y el otro 50%, se abonará en 30 días después de efectuada la compra. Por ejemplo las compras en diciembre ascienden a Q.29,328.00, en el cuadro 17, de egresos solo aparece Q.14,664.00 que representa el 50%, el resto pasa a ser una cuenta por pagar con la misma cantidad. Mientras que para el flujo de efectivo propuesto, cuadro. 16, se registra

en el mes de diciembre los Q.14,664.00, como el primer pago de esa compra y el saldo es para cancelarse en el mes de enero.

### **3.3.4 Orientación del estado de resultado proyectado para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Para este modelo que se propone el pequeño empresario debe poseer, un inventario inicial de mercadería de Q.5,616.00. El inventario final proyectado es de: Q.10,512.00.

Las compras netas que aparecen de Q.126,200.00 son del cuadro de presupuesto de egresos.

Los gastos de operación, son a las comisiones y otros gastos; en administración deben incluirse los sueldos, tarjetas, pago de bodega. Todo esto genera un total de Q.29,084.00.

Luego de efectuar diversos cálculos, finalmente el pequeño empresario, del mercado El Guarda, obtiene una ganancia de Q.61,052.00, lo que puede resultar al ejecutar, un plan financiero.

**Cuadro 19**  
**Estado de resultado proyectado**  
**De un pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de XXXX**  
**En quetzales**

VENTAS			211,440
(-) COSTO DE VENTA			121,304
Inventario inicial de mercadería	5,616		
Compras netas	126,200	131,816	
(-) Inventario final de mercadería		10,512	
Ganancia en ventas			90,136
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			29,084
Ventas		1,784	
Administración		27,300	
Ganancia en operación			61,052

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**3.3.5 Orientación del balance general proyectado para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El procedimiento del balance general que se propone para el pequeño empresario es como sigue:

**a. Datos del activo**

- Cuenta con Q.61,156.00 en caja; éste viene del saldo total del cuadro flujo de efectivo, en la columna de diciembre.
- El inventario de mercadería (final) proyectado, fue propuesto en el estado de resultados; aparece en este balance general con Q.10,512.00.
- La cuenta de mobiliario y equipo, derecho de llave, por la cantidad de Q.1,000.00 y Q.40,000.00 respectivamente, son datos que se proponen y que el pequeño empresario debe de tomarlos en cuenta en estas operaciones financieras.

- Finalmente, la suma del activo es de Q.112,668.00

#### **b. Datos del pasivo**

- La cantidad de Q.14,664.00, se debe a la política de compra para el mes de diciembre, donde el total fue de Q.29,328.00
- El pequeño empresario debe de contar con un capital de Q.36,952.00
- La utilidad del ejercicio obtenida en el estado de resultados por Q.61,052.00, aparece en este balance.
- La utilidad del ejercicio más el capital es igual a Q.98,004.00
- Finalmente, el pequeño empresario debe contar con un pasivo + capital de Q.112,668.00

**Cuadro 20**  
**Balance general proyectado**  
**De un pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Al 31 de diciembre de XXXX**  
**En quetzales**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
Caja	61,156	Cuenta por pagar	14,664
Inventario de mercadería (final)	10,512		
Total activo circulante	71,668	Total pasivo circulante	14,664
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
Mobiliario y equipo	1,000	Capital del pequeño empresario	36,952
<b>DIFERIDO</b>		(+) Utilidad del ejercicio	61,052
Derecho de llave	40,000	Total de capital	98,004
Suma el activo	112,668	Suma el pasivo + capital	112,668

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### 3.3.6 Punto de equilibrio aplicado en el negocio del pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23

#### Fórmula en Quetzales

$$\begin{array}{c} \text{TOTAL GASTOS FIJOS} \\ \text{P.EQ.} \frac{\text{_____}}{\text{TOTAL GASTOS VARIABLES}} \\ \text{1-} \frac{\text{_____}}{\text{VENTAS}} \end{array}$$

Datos:

Total gastos fijos: Q.27,300.00

Total gastos variables: Q.127,984.00

Ventas: Q.211,440.00

$$\begin{array}{c} 27,300 \\ \text{P.E.} = \frac{\text{_____}}{127,984} \\ \text{1-} \frac{\text{_____}}{211,440} \end{array}$$

P.E.= Q.69,166.00

El resultado de las operaciones anteriores, determina que las ventas mínimas que el pequeño empresario debe de alcanzar, para lograr el punto de equilibrio son de Q.69,166.00, en el transcurso de doce meses.

Esto significa que cubrirá justamente todos los gastos. Aunque no obtendrá utilidad tampoco sufrirá pérdida.

Pero cuando el pequeño empresario vende una cantidad superior, al punto de equilibrio, los productos habrán hecho una contribución, al beneficio total del negocio. Y por el contrario, si la cantidad que vende es inferior habrá una pérdida financiera.

### **3.3.7 Formato para un reporte diario de ventas, para el pequeño empresario, del mercado El Guarda Sector 23**

El pequeño empresario debe llevar un control, sobre las ventas de los productos, que efectúa durante el día. Esto le permitirá ver de cerca e instantáneamente, los movimientos en ventas y tomarlo como una medida de control. Para efectos de minimizar los costos del pequeño empresario, y por cuestiones de resistencia o durabilidad del material; se propone elaborar el siguiente modelo en un cuaderno de cuadricula.

**Cuadro 21**  
**Reporte diario de ventas para el pequeño empresario**  
**Mercado El Guarda, Sector 23**

<b>REPORTE DE VENTAS</b>			
LUGAR Y FECHA: _____			
Nombre del vendedor: _____			
CANTIDAD No. piezas	Mercadería	Talla	Precio Q.
01	Producto "A"	28	Q.45.00
01	Producto "B"	M	Q.45.00
01	Producto "C"	30	Q.90.00
01	Producto "D"	S	Q.35.00
<b>Total</b>	<b>Total vendido en el día</b>		<b>Q.215.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**3.4 Guía de organización a utilizar por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

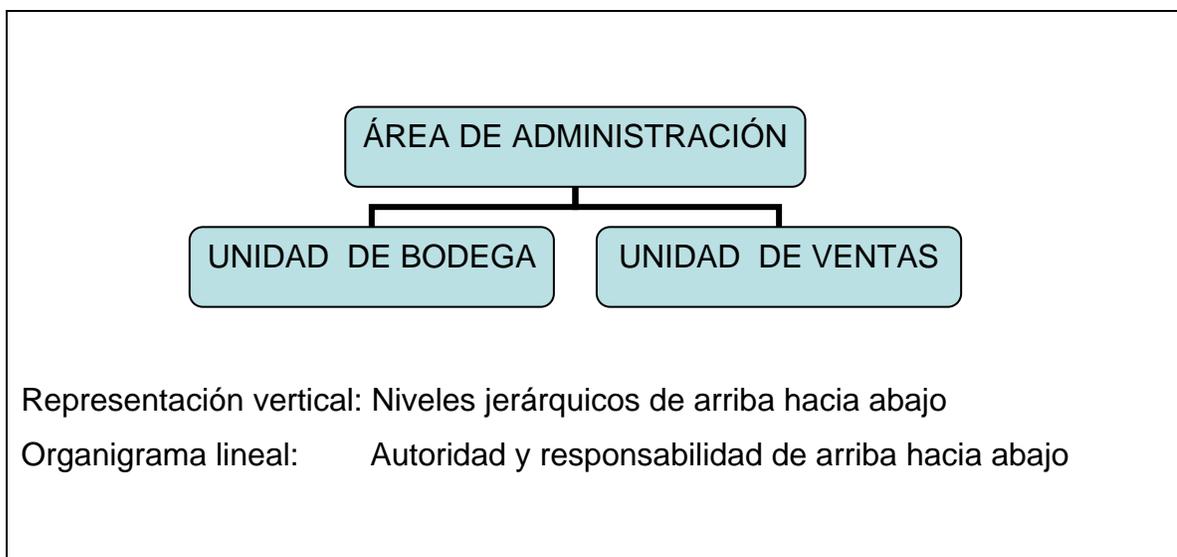
**3.4.1 Diseño de estructura para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El modelo que se propone se adecua a las características del pequeño empresario en esta fase, es una estructura completamente simple. Dado que el pequeño empresario, generalmente cuenta con uno o dos empleados y en mínimo porcentaje con tres. No es una estructura compleja, por el hecho de que no cuenta con gran número de empleados. Donde la toma de decisiones y la autoridad en esta estructura está centralizada en el en pequeño empresario.

## **Estructura organizacional que deben aplicar los pequeños empresarios de acuerdo al tipo de organización**

El organigrama que se propone de acuerdo al tipo de organización muestra que en la pequeña empresa existen tres áreas: administrativa, bodega, ventas; todos tienen relación y colaboración, debido a que las actividades de cada área se deben interrelacionar para que la pequeña empresa preste un servicio eficiente.

**Gráfica 28**  
**Organigrama general propuesto**  
**Pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

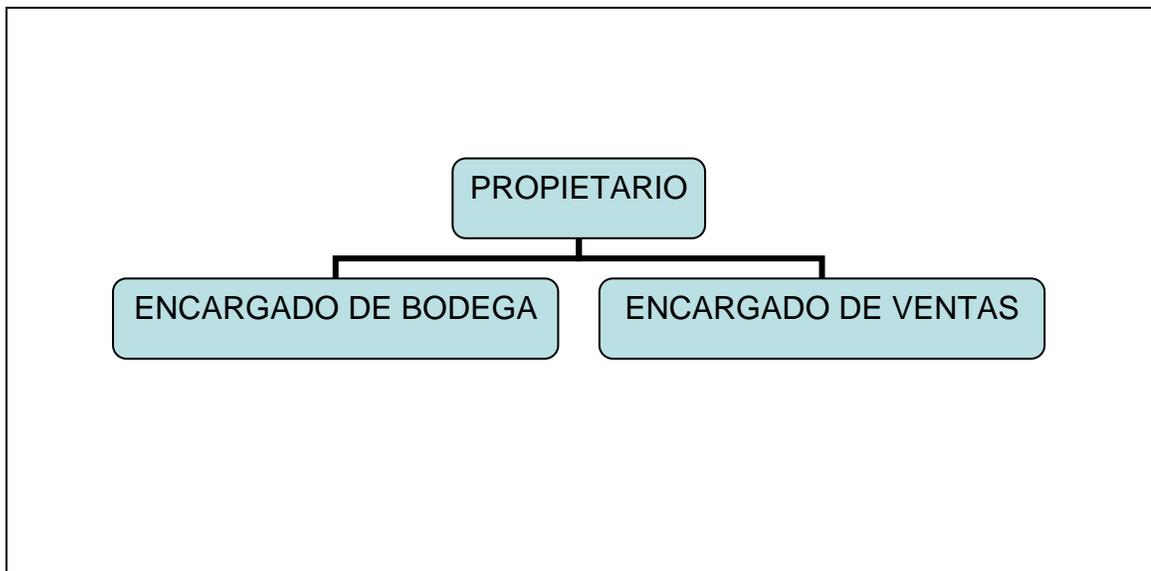


Fuente: elaboración propia. Año 2008

**Organigrama nominal que deben aplicar los pequeños empresarios que cuentan con empleados**

El organigrama nominal de puestos que se propone esta formado por tres puestos y tres personas; ya que de acuerdo con el estudio realizado, este sería el personal necesario para que los pequeños empresarios operen adecuadamente tomando en cuenta el tamaño.

**Gráfica 29**  
**Organigrama nominal del**  
**Pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**



Fuente: elaboración propia. Año 2008

### 3.4.2 Guía de descripción técnica de puestos para el pequeño empresario, encargado de venta y de bodega

La descripción técnica de puestos que se proponen son de utilidad para los pequeños empresarios, ya que le facilitaran el conocimiento de las funciones de cada cargo, especificaciones, entre otros.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Propietario
Ubicación administrativa:	Administración y ventas
Inmediato superior:	Ninguno
Subalternos:	Encargado de bodega y vendedor
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza</b>	
Es un puesto de carácter gerencial ejecutivo, tiene a su cargo la planeación, organización, integración, dirección y control del negocio en el Sector 23	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planear las actividades de la empresa.</li><li>• Definir e implementar estrategias para elevar la rentabilidad de la pequeña empresa.</li><li>• Motivar al personal de la pequeña empresa al cumplimiento de los objetivos.</li><li>• Dirigir, organizar, supervisar y controlar las actividades de la pequeña empresa.</li><li>• Velar por la calidad del servicio que se brinda en el negocio.</li><li>• Conocer, cumplir y hacer que se cumplan las políticas de la pequeña empresa.</li><li>• Realizar reuniones periódicas con los empleados para revisar aspectos administrativos.</li><li>• Velar por que se cumpla con el horario de trabajo.</li><li>• Autorizar las compras.</li><li>• Efectuar pagos</li></ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con todos los empleados del negocio	
<b>Autoridad</b>	

Delegar funciones, actividades o tareas. También tiene la autoridad, de representar a la pequeña empresa en cualquier actividad que sea necesaria.

**Responsabilidad**

- Optimizar los recursos disponibles de la pequeña empresa.
- Coordinar las actividades principales e impartir las instrucciones de trabajo.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a. Educativas: título de educación media en administración de empresas
- b. Experiencia: dos años en administración de negocios de preferencia prendas.
- c. Habilidades: para negociar y tomar decisiones, coordinación de actividades empresariales
- d. Capacidad física: poder transportar 50 libras y mantenerse de pie o transportarse durante 90% de 12 horas de jornada.
- e. Destrezas: para manejar equipo de oficina.
- f. Otros requisitos: Facilidad para comunicarse de forma verbal y escrita.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Vendedor
Ubicación administrativa:	Unidad de ventas
Inmediato superior:	Gerente- propietario
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza:</b>	
Es un puesto de carácter técnico, tiene a su cargo la exhibición de la mercadería en la instalación y efectuar las ventas.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reporte de ventas diaria;</li> <li>b. Salida y entrada de la mercadería de la bodega hacia las instalaciones de venta;</li> <li>c. Cuidar la mercadería de todo lo que le podría causar daño a su calidad;</li> <li>d. Armar y desarmar la estructura metálica (tarima) que se utiliza para la exhibición de productos;</li> <li>e. Evitar pérdidas por robo, de la mercadería a su cargo; y</li> <li>f. Brindar el mejor servicio al cliente con cortesía, puntualidad y responsabilidad.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b> por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con el gerente propietario, bodeguero y el cliente.	
<b>Autoridad:</b> para todo el proceso de venta.	
<b>Responsabilidad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable de ofrecer el producto adecuado para que el cliente tenga satisfacción del mismo.</li> <li>• Manejo y resguardo del dinero que recibe de las ventas y de la mercadería que está a su cargo.</li> </ul>	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Educativas: tercero básico mínimo</li> <li>b. Experiencia: Un año en puesto similar</li> <li>c. Habilidades: en cierre de ventas, y para la exhibición del producto</li> <li>d. Capacidad física: Poder transportar 50 libras o más, permanecer de pie atendiendo al cliente durante 80% de 12 horas de jornada.</li> <li>e. Destreza: para operar la calculadora</li> <li>f. Otros requisitos: facilidad de comunicarse de forma verbal y escrita</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia. Año 2008

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto:	Encargado de bodega
Ubicación administrativa:	Unidad de bodega
Inmediato superior:	Gerente propietario
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza</b>	
Es un puesto de carácter operativo, tiene a su cargo el cuidado y acondicionamiento del producto dentro de la bodega.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Acondicionamiento de la mercadería por tallas en los estantes;</li> <li>b. Cuidado y protección del producto dentro la bodega;</li> <li>c. Velar por la mercadería puesta a su cargo; y</li> <li>d. Evaluar los productos que sufren daños para poder promocionarlos en los puestos de ventas.</li> <li>e. Mantener las instalaciones de la bodega totalmente limpia y ordenada</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo:</b> por la naturaleza de funciones mantiene contacto directo con el gerente – propietario y el vendedor.	
<b>Autoridad</b>	
Para desempeñar las tareas y actividades asignadas.	
<b>Responsabilidad</b>	
Del acondicionamiento y resguardo de todo el producto que se encuentra a su cargo.	
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Educativas: tercer básico como mínimo</li> <li>b. Experiencia: Un año en puesto similar</li> <li>c. Capacidad física: para transportar 75 libras</li> <li>d. Destrezas: para acondicionar la mercadería en su espacio correspondiente</li> <li>e. Otros requisitos: cartas de recomendación</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.5 GUÍA DE INTEGRACIÓN A UTILIZAR POR EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

#### **3.5.1 Guía de desarrollo del proceso de integración del personal**

Para tener un buen desempeño y brindar un servicio al cliente con excelencia, los pequeños empresarios deben poner atención desde el reclutamiento, debido a que en este paso se podrá formar al personal para que contribuya al mejor desempeño e implementar una cultura de servicio. De tal manera la persona encargada del reclutamiento de personal debe conocer los siguientes aspectos:

- a. Estar familiarizado con las cualidades que se buscan en el aspirante;
- b. Detectar en los aspirantes, cualidades realistas y relacionadas con el empleo;
- c. Comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades del cargo a los aspirantes; y
- d. Estar preparado para proporcionar información adicional relativa al cargo y de la pequeña empresa.

Es importante que el encargado de reclutar al personal tenga un amplio conocimiento acerca de las actividades que se desempeñarán en la plaza vacante y cómo es que se desarrollan cada una de las mismas, porque esto le da una mejor preparación para la entrevista cara a cara, al momento de intercambiar opiniones con el futuro candidato.

Una vez la persona encargada de reclutar al personal se encuentre completamente familiarizada con la vacante disponible, corresponde como punto seguido, empezar a seleccionar los aspirantes ideales al puesto. Se pueden aprovechar la fuente de referidos de amigos o de empleados, por la plaza vacante.

Después de realizar el reclutamiento, se procede a seleccionar el candidato idóneo para el puesto.

Para seleccionar al candidato se sugiere aplicar los siguientes tres pasos:

- a. Entrevista;
- b. Verificación de referencias laborales y personales; y
- c. Selección final.

Una vez elegido y contratado el candidato idóneo, procede darle la incorporación correspondiente a la pequeña empresa.

### **Guía de una entrevista enfocada a las características del pequeño empresario**

El pequeño empresario debe efectuar una entrevista cara a cara con el candidato que se desea seleccionar, obteniendo así información que contribuye a una mejor decisión.

**Cuadro 22**  
**Guía de preguntas, para primera entrevista**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Apellidos y nombres \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Plaza: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Esta trabajando actualmente? Ejemplo, sí
2. ¿Qué trabajo hace? Ejemplo, vender prendas de vestir en general
3. Descríbame un día de trabajo. Ejemplo, ofrecer y atender a los clientes
4. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Ejemplo, relacionarse
5. ¿Qué es lo menos le gusta de su trabajo? Ejemplo, laborar más de 8 horas
6. ¿Qué trabajo hecho por usted le gusta más y por qué? Ejemplo ninguna
7. ¿Por qué se cambio o desea cambiar de trabajo? Ejemplo, por el sueldo
8. ¿Cómo piensa que debe ser la supervisión? Ejemplo, riguroso y estricto
9. ¿Cuánta experiencia tiene en ventas? Ejemplo, un año
10. ¿Qué disponibilidad de trabajar tiene usted después de la hora de salida o fines de semana? Ejemplo, las veces que se necesitan
11. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes en el desarrollo de su actividad? Ejemplo, la honestidad
12. ¿Cómo reacciona usted ante la presión del trabajo, calor, frío?  
Ejemplo, ante el calor bien y por el frío temor a enfermarse
13. ¿Cómo se imagina es el trabajo en este puesto? Ejemplo, atendiendo clientes
14. ¿Qué espera lograr en el futuro si usted llegara a ocupar el puesto?  
Ejemplo, seguir trabajando y ganar dinero
15. ¿Por qué le gustaría trabajar en esta pequeña empresa? Ejemplo, la necesidad de ganar más

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.6 GUÍA DE DIRECCIÓN A UTILIZAR POR EL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23**

#### **3.6.1 Motivación sugerida para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

##### **a. Guía de reconocimiento informal propuesta para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Un reconocimiento de esta naturaleza, no requiere de un acto protocolario para ejecutarse, basta simplemente con actuar de inmediato y en el momento oportuno para hacerlo y así levantar la autoestima del empleado, situación que lo motivará a seguir mejorando cada día. Es importante que el colaborador tome conciencia de que sus esfuerzos son reconocidos y premiados por el pequeño empresario. A continuación se presenta el modelo de cómo el propietario – administrador, debe llevar a cabo un reconocimiento informal para el personal.

**Tabla 2**  
**Guía de reconocimiento informal**  
**Pequeño empresario del mercado el Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

a. Debe buscar el momento oportuno para realizar el reconocimiento y asegurarse de que el empleado le está prestando la atención del caso. Ejemplo: Saludar al empleado y aprovechar el momento para expresarle agradecimiento y lo valioso del trabajo que efectúa.
b. Dirigirse a donde está el empleado, el lugar donde ellos acostumbran estar o donde se sienten cómodos. Ejemplo: en la bodega.
c. Mantener contacto visual.
d. No debe demorar mucho tiempo para realizar el reconocimiento. Ejemplo: Luego de haber alcanzado las metas.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**b. Guía de reconocimiento formal propuesto para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Los reconocimientos formales, representan una parte importante para contribuir a mejorar el desempeño, aunque no producen el mismo impacto cotidiano que los reconocimientos informales; son muy importantes porque estos al desarrollarse, contribuyen a confirmar la disposición del propietario o administrador, en reconocer continua e informalmente la labor desempeñada a lo largo de las jornadas en el establecimiento de venta.

Significativamente funcional resultan las recompensas formales, después que los empleados hayan tenido la oportunidad de haber sido capacitados, comprender y poner en práctica su conocimiento de acuerdo a lo que el pequeño empresario espera alcanzar. A continuación se desarrolla los siguientes reconocimientos formales que se sugiere sean aplicados. Ver tabla. 3

**Tabla 3**  
**Guía de reconocimiento formal**  
**Pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

Reconocimientos económicos por: resultados, trabajo extraordinario y disponibilidad para hacerlo. Ejemplo, pago de comisiones por ventas realizadas.
Reconocer el buen desempeño del trabajo a través de una carta de agradecimiento extendida por el propietario o administrador. Ejemplo :  Guatemala, diciembre 2008  Vendedor David Alexander Velásquez <p style="text-align: center;">Por este medio me dirijo a usted para comunicarle, mi agradecimiento por formar parte de mi equipo de trabajo y por ser el mejor vendedor del mes de diciembre del 2008. Dios lo bendiga y le de la capacidad para continuar siendo el vendedor con excelencia.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">Gerente – propietario</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.6.2 Guía de toma de decisiones para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

#### **a. Participación en la toma de decisiones del empleado**

El pequeño empresario debe permitir que su empleado participe en las decisiones la tabla. 4, lo describe así:

**Tabla 4**  
**Guía sobre cómo permitir al empleado que participe en las decisiones**  
**Pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

a. Solicitar su opinión al momento de determinar un nuevo precio a los productos que están a la venta.
b. Consultarle respecto de la adquisición de nuevos lotes de mercaderías con nuevas modas.
c. Permitirle que pueda elegir los colores de la mercadería al momento de su adquisición.
d. Dejar que fomente su creatividad respecto a las exhibiciones que se realizan de la mercadería en las instalaciones de ventas.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

#### **b. Proceso de toma de decisiones para pequeños empresarios del mercado El Guarda, Sector 23**

Derivado de que las decisiones están centralizadas únicamente en el pequeño empresario, es importante observar el siguiente aporte:

1. Identificación de un problema: ejemplo la necesidad de adquirir un nuevo exhibidor de mercadería.
2. Identificación de un criterio de decisión: ejemplo, precio, garantía, capacidad de peso a soportar, fabricante.
3. Pondere los criterios: ejemplo, garantía 1 año, Capacidad de peso a soportar 60 libras, precio Q.300.00.
4. Desarrollo de alternativas. ejemplo, marca de cristal, marca de metal, marca de madera.
5. Evaluar las alternativas. ejemplo: en esta fase se deben evaluar las alternativas, marca de cristal, de metal y de madera.
6. Selección de la mejor alternativa. ejemplo, luego de los procesos anteriores se elige la mejor alternativa que en este caso sería, la marca de metal.

En la toma de decisiones el pequeño empresario debe considerar el orden de prioridades. Debido a que muchas veces se adquiere lo que se necesita pero no se utiliza en toda su potencialidad. En el caso de los exhibidores suceden casos, en que resultan demasiado grandes o pequeños, para lo que se espera utilizar. Por tal razón es importante ponderar los criterios, como se explica en el paso número tres que se observa en los procesos de anteriores.

### **c. Selección de proveedores para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

La selección de los proveedores, es de vital importancia en los negocios de los pequeños empresarios. Debido a que permite mejorar la eficiencia, que se pretende alcanzar en la interacción al momento de efectuar los negocios.

Una buena selección de los proveedores, es el medio que se puede utilizar para solucionar situaciones que se presentan en el negocio del pequeño empresario, como lo es: un desperfecto en el producto, impuntualidad en la entrega de la mercadería solicitada por el cliente días antes, entre otros. A continuación se presenta el modelo, que el pequeño empresario debe implementar, para una selección eficiente de los proveedores:

#### **d. Guía de valores que deben aplicar los proveedores y el pequeño empresario**

Tanto el pequeño empresario, como los proveedores, deben practicar cinco virtudes, de importancia en el ámbito comercial.

**Puntualidad.** La puntualidad de entrega, de parte del proveedor y del pequeño empresario, evita el riesgo de perder ventas, ya pactadas o negociadas.

**Orden.** Permite que el pequeño empresario, pueda tener un mejor control de la mercadería, que posee en su bodega. Debido a que muchas veces, se cuenta con el producto, pero en el momento específico en que se necesita, no se localiza, simplemente por el desorden que aparece en la bodega. Esta virtud puede tener relación con el presupuesto de compra y el de venta.

**Limpieza.** Ayuda a facilitar, a que en un proceso de venta, el producto sea adquirido y reduce el riesgo a devoluciones.

**Satisfacción en el trabajo.** Disfrutar el trabajo, hace que tanto el proveedor como, el pequeño empresario y a su vez el cliente, interactúan de forma armoniosa; provocando así, una relación comercial duradera. Por supuesto que el proveedor y el pequeño empresario, son quienes deben sentir satisfacción en el trabajo.

**Cortesía.** Hace que el cliente, se sienta bien recibido y a la vez identificarse, con el pequeño empresario para que vuelva a comprar.

### **3.6.3 Guía de supervisión para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

#### **a. Fases para una efectiva supervisión acorde al pequeño empresario**

Para que éste alcance una supervisión eficiente, se propone que debe tomar en cuenta los siguientes factores y tendencias. Debido a que esto podrá contribuir, a detectar cualquier ineficiencia de parte del empleado.

Este modelo aplica para los que cuentan con empleados, y para los que tiene la visión a contratar trabajadores en el futuro.

**Tabla 5**  
**Guía de supervisión al empleado**  
**Pequeño empresario del mercado el Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

<b>Factor educacional</b>	Al pequeño empresario le es necesario estar consciente y tomar en cuenta al momento de supervisar, el nivel de escolaridad que presentan los empleados. Debido a que esto puede favorecer o desfavorecer la actividad que realizan.
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Al pequeño empresario le es importante capacitarse. Para que en su momento, él también pueda capacitar a los empleados que cuentan con un nivel bajo en educación y que está afectando los resultados en el negocio.
<b>Concordar el puesto con el personal</b>	El pequeño empresario necesita tomar en cuenta de que, el puesto vacante se adecue al empleado que se ha seleccionado.
<b>Actitud del empleado</b>	La actitud que debe esperar el pequeño empresario debe ser de optimismo.

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.6.4 Principios de liderazgo que debe practicar el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Liderazgo es influencia pero es algo que no se puede hacer de un día para otro. Ya que un líder se toma el tiempo y el esfuerzo para influir a sus seguidores. Sin embargo, el pequeño empresario puede aumentar enormemente las probabilidades de éxito si practica los siguientes principios que le ayudarán a guiar a los empleados del Sector 23.

**Tabla 6**  
**Principios de liderazgo para guiar a los empleados**  
**Pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

<b>a. Camine lentamente por los pasillos</b>	
<b>Disminuya la velocidad</b>	Para tener una conexión con los empleados, es importante que los pequeños empresarios vayan a la misma velocidad que los del personal.
<b>Atienda a las personas, y ellas atenderán el negocio</b>	Los pequeños empresarios que atienden sólo los negocios por lo general terminan perdiendo a los empleados y al negocio; pero los pequeños empresarios que atienden a los empleados, por lo general desarrollan a las personas y al negocio.
<b>b. Coloque a su personal en sus zonas de fortaleza</b>	
<b>Descubra sus verdaderas fortalezas</b>	La mayoría de empleados no descubren sus puntos fuertes por sí mismos. Por eso es importante que los pequeños empresarios encuentren las zonas de fortaleza de los empleados que dirigen.
<b>Colóquelos en el trabajo adecuado</b>	El pequeño empresario no debe tener miedo en cambiar a los empleados cuando no estén sobresaliendo en la forma que deberían. Ya que lo importante es tener a cada empleado trabajando en el lugar adecuado. Ejemplo, si como vendedores no sobresalen, los mismos pueden ser trasladados al área de bodega.
<b>c. Recompense los resultados</b>	
<b>No recompense a todos de la misma forma</b>	El pequeño empresario no puede recompensar a todos de la misma manera. Debe elogiar el esfuerzo de cada uno, pero la recompensa es sólo para él que alcanzó los resultados solicitados.
<b>Recuerde que usted recibe lo que paga</b>	El pequeño empresario puede contratar empleados sin pagarles mucho dinero. Pero a la larga recibirá lo que paga. Sí él desea atraer y mantener un buen personal, necesita pagarles lo que valen

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.6.5 La comunicación que debe utilizar el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

#### **a. Forma de escuchar activa y eficazmente al cliente por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El pequeño empresario o empleado tienen que ser creativo para descubrir lo que los clientes quieren y cuando se lo manifiesten, debe escuchar sin ponerse a la defensiva. El pequeño empresario debe poseer la capacidad de escuchar atentamente todo lo que el cliente le está diciendo, responder a las preguntas del comprador y explicarle cuáles son las opciones que tiene. Para tener mejores resultados es importante que el propietario o administrador y los empleados tomen en cuenta lo siguiente:

- Dejar de lado todas las actividades y mientras escucha, hacer anotaciones si fuera necesario.
- Escuchar hasta que el cliente deje de hablar, interrumpir solamente cuando sea necesario para aclarar algo que él haya dicho.
- Prestar atención al tono de voz y escuchar las palabras que puedan indicar cómo se siente el cliente en ese momento.
- Observar el lenguaje corporal para tratar de captar algunos indicios de lo que el cliente piensa, acerca de lo que se le está diciendo. Por ejemplo, el comprador baja la mirada o sonríe cuando se le está hablando.
- Hacer preguntas hasta lograr comprender todo lo que le están diciendo.
- Volver a formular cualquier información compleja que el cliente esté comunicando y preguntar si ha comprendido correctamente.
- En todo tiempo, no olvidar fijar la mirada en la vista del cliente.

## **b. Guía de actitudes positivas en el lenguaje corporal para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El lenguaje corporal ocupa un lugar muy importante dentro de lo que es la atención y servicio al cliente, debido a que con un gesto, con una mirada o con una sonrisa, el pequeño empresario o empleado puede conquistar la voluntad del cliente e invitarlo a que compre. Es importante tomar en cuenta, que las cosas sencillas que se hacen al emplear el lenguaje corporal producen un impacto muy grande. A continuación se presentan los aspectos básicos que se sugieren sean de observancia, adoptados y aplicados por el pequeño empresario en la interrelación con los clientes.

- **Contacto visual del cliente por el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Al momento del ingreso de un cliente a la pequeña empresa, el propietario o colaborador debe tener contacto visual, brindando una mirada suave, observando el rostro de la persona y no solamente a los ojos. A medida que vayan conversando, alejar la mirada de vez en cuando para no desconcertar al cliente.

Es conveniente tomar en cuenta que no se debe exagerar al mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, porque esto ocasionaría nerviosismo e incomodidad, lo que concluiría en que se retire del establecimiento antes de dirigir una palabra.

Cuando un cliente está hablando con un empleado o con el pequeño empresario, éste debe de evitar mirar constantemente alrededor de las instalaciones de venta y no al cliente; una actitud de esta naturaleza da la impresión de que el colaborador, tiene algo más importante que hacer que oír al cliente.

- **Expresiones faciales sugeridas para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

La expresión facial debe crear un tono positivo, incluso antes de empezar a hablar. Se sugiere mantener una expresión facial relajada y agradable; pero en ocasiones que los clientes estén preocupados e incómodos, se hace necesario que el pequeño empresario ajuste su expresión facial para acomodarse en ese momento al estado de ánimo del cliente, sin perder la actitud positiva que motive al cliente a seguir visitando el establecimiento.

- **Postura y movimiento del cuerpo que debe adoptar el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

En particular el movimiento del cuerpo y su postura, muestran el nivel de energía de la persona y el interés que en este caso, el empleado tiene por lo que el cliente le está diciendo.

Para mostrar que el colaborador sí está escuchando y está interesado en la conversación que sostiene con el cliente, se sugiere que tome en cuenta lo siguiente:

- Asentir con la cabeza, es especialmente funcional cuando un cliente está exponiendo algo, y el pequeño empresario no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que sí lo está escuchando.
- Mirar al cliente a la cara, girar todo el cuerpo y no sólo la cabeza hacia el cliente, el pequeño empresario le está diciendo que él merece toda su atención; sin embargo, si mira hacia otra parte, esta actitud puede hacerle pensar al cliente que está imaginando en otra cosa.

- Inclinarsse hacia adelante: cuando conversa con un cliente el pequeño empresario, debe inclinarse levemente hacia él para indicarle que está interesado en lo que está diciendo; cuando un cliente está expresando emociones profundamente sentidas con una leve inclinación, le estará indicando al cliente de que realmente están escuchando y entiende lo que él le está diciendo.
- **Gestos con las manos sugeridos para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

De acuerdo al estado de ánimo de las personas, en forma espontánea se suele hacer movimientos que indican la condición de la persona en el momento, ésta puede ser muy efusiva o bien de enojo o desesperación entre otras. El pequeño empresario debe aprender a tener control con los movimientos naturales que ejerce con las manos, para que estos gestos, no causen distracción o contrariedad con el cliente que se esté tratando. A continuación se presenta un listado de los movimientos más usuales a los cuales se les debe poner atención:

- Retirar un muestrario: al realizar este tipo de acciones se está dando a entender que el pequeño empresario está dispuesto a terminar la reunión o la conversación con el cliente, limitándolo, dependiendo de la naturaleza del cliente, a ya no preguntar por más productos.
- Ejercer movimiento de dedos: una actitud de esta naturaleza, va a demostrarle al cliente que está atendiendo el pequeño empresario que existe impaciencia, frustración o desesperación en ese momento.
- Movimientos repetidos de abrir y cerrar un lapicero. Este tipo de movimiento con las manos demuestra dos condiciones en el comerciante: 1) que el pequeño empresario se encuentra incómodo en ese momento y 2) que el vendedor está abstraído en algo que está pensando; por lo tanto

este tipo de actitud, hace que el cliente se sienta desairado por la falta de atención.

- Agitar monedas o llaves dentro del bolsillo, generalmente quiere decir, que el pequeño empresario se encuentra impaciente por concluir la atención que en ese momento le está brindando al comprador.
- **Contacto físico que debe seguir el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

En el medio, la forma más aceptable de contacto físico es darse la mano o extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el cliente, especialmente en el caso particular cuando se da la mano, un apretón de mano debe ser firme, sin apretar demasiado fuerte, para no lastimar de esta forma al cliente o por el contrario, que no sea un saludo con mano débil y caída que cause una mala impresión.

- **Distancia física entre cliente y el pequeño empresario del mercado El Guarda Sector 23**

Es normal que la comunicación que se tiene con el comprador, diste a uno del otro entre 60cm. a 1.20m., normalmente este espacio crea la intimidad necesaria para una conversación confidencial y que a su vez mantiene una cómoda distancia entre el cliente y el vendedor.

Si el vendedor nota que el cliente con que trata se distancia un poco, esto quiere decir que está tratando de crearse un espacio para sí mismo, es conveniente al observar una actitud de esta naturaleza, que el vendedor retroceda y mantenga

su distancia, para hacer sentir cómoda y amena la estancia del comprador en el establecimiento.

### **c. Medios para solucionar problemas o quejas sugeridos para el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

El manejar situaciones difíciles de los clientes es una capacidad importante. Si se opera con eficiencia los clientes gustosamente volverán al centro de venta. Regresarán como clientes satisfechos manteniendo la confianza de cliente-proveedor.

A fin de sentir mayor confianza y ayudar a los clientes en situaciones difíciles, el pequeño empresario necesitará saber qué opciones se le puede ofrecer a un cliente, cuando trata de calmar su disgusto o frustración.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que son de gran ayuda, para manejar eventualidades negativas con los clientes.

- Mantener la calma, se debe recordar que el cliente está insatisfecho con la situación no con la persona.
- Dejar que el cliente exprese su disgusto, escuchar atentamente para determinar cuál es la causa del enojo.
- Ponerse en la situación del cliente, tratar de entender sus sentimientos y de comprender la situación desde la perspectiva del cliente.
- Evitar las justificaciones negativas.
- Indicar al cliente que se le desea ayudar.
- Cuando el cliente se calme, hacerle preguntas para llegar al fondo del problema.
- Adoptar una actitud positiva en la resolución del problema.

- Identificar la mejor opción.

#### **d. Lenguaje de la comunicación positiva que debe tener el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**

Es importante tener una actitud de optimismo, especialmente cuando se es pequeño empresario. Cómo alcanzar el éxito mediante una actitud positiva.

El modelo que debe aplicar el pequeño empresario; para una comunicación positiva, es el siguiente.

#### **Hoy es importante**

El pequeño empresario debe saber, de que hoy es importante en la actividad comercial, debido a que hoy es el único tiempo que tiene. Es demasiado tarde para ayer. Y no puede depender del mañana. Debido a que muchas veces se tiene la frase, mañana se venderá y pierde el interés en vender, es una actitud negativa que debe ser eliminada.

El éxito del pequeño empresario esta determinada por la agenda diaria. Esto podrá convertirse en una obra maestra para el mañana. El hoy de un pequeño empresario determinará su futuro.

#### **Porqué es importante la actitud de hoy en el pequeño empresario**

No ocurre a menudo, de que pequeños empresarios, con un gran talento logren grandes resultados, con una mala actitud. Esto significa, que aún los pequeños empresarios, con menos capacidad pueden, lograr grandes resultados cuando sus actitudes son buenas, donde gobierna el optimismo y positivismo.

El margen del pequeño empresario no está en un nacimiento dotado, ni en el talento. El éxito está en la actitud. No se puede comprar la actitud por cierta cantidad de dinero.

Aquí se justifica el por qué, la actitud del pequeño empresario, debe ser determinante, mientras se enfoca en sus actividades comerciales, día tras día.

### **Su actitud al principio de una actividad influye en su resultado**

La frase, **todo está bien en lo que comienza bien**, debe de ser aplicada en cada actividad que comienza el pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23. En otras palabras el comerciante con una actitud positiva incrementa sus posibilidades de éxito. El pesimista prepara el escenario para el resultado negativo que espera. Esto con lleva en necesidad de ajuste en su actitud.

Al iniciar una actividad comercial con optimismo, trae como consecuencia el disfrutar más el trabajo y los resultados que se obtendrán serán mucho más eficaces.

### **Busque a alguien positivo en cada situación**

El pequeño empresario en busca de éxito, debe buscar un aliado para mantenerse en un lenguaje positivo. Acérquese e imite de tras de ellas la manera en que enfrentan las situaciones.

### **Diga algo positivo en cada conversación**

El comerciante debe tratar de crear un hábito de incluir comentarios positivos en cada conversación con otros pequeños empresarios.

**Tabla 7**  
**Palabras a utilizar y conceptos a eliminar por el**  
**Pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23**  
**Año XXX**

<b>Elimine estas palabras</b>	<b>Diga estas palabras</b>
No puedo	Puedo
Si al menos	Lo haré
No pienso	Lo sé
No tengo tiempo	Haré el tiempo
Tengo miedo	Confío

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**CUADRO 23**

**PLAN DE ACCIÓN PARA ADOPTAR LAS DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN y CONTROL FINANCIERO, Y ORGANIZACIÓN EN EL NEGOCIO DEL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23, ZONA 11 DE GUATEMALA**

**Objetivo:** Facilitar la aplicación de planificación y control financiero, e implementación de guías organizacionales

No.	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	FECHA	MATERIAL	COSTO
1.	Elaboración y presentación de directrices: misión- visión, objetivos, políticas, procedimiento y estrategias a empleados nuevos	Implementación de guías sobre: misión-visión, objetivos, políticas, procedimientos, estrategias	Brindar instrumentos administrativos que oriente al propietario y personal sobre los límites de sus actividades, y con directrices en excelencia en el servicio al cliente	Pequeño empresario (gerente)	Según lo indicado por el gerente.	Levantado e impresión en blanco y negro. Fotocopia de 93 ejemplares	Q12.00  Q111.60
2.	Elaborar y presentar el plan y control financiero a utilizar	Implementación de presupuestos de ingresos, egresos, flujo de efectivo, estado de resultado y balance general, punto equilibrio, reporte diario de ventas.	Alcanzar beneficios satisfactorios optimizando los recursos	Pequeño empresario (gerente)	Según lo indicado por el gerente.	Compra de una calculadora Levantado e impresión en blanco y negro. Fotocopia de 93 ejemplares	Q90.00  Q10.00  Q154.00
3.	Presentación y elaboración de directrices que se debe aplicar en la fase de organización.	Aplicar guías de: descripción de puestos, estructura organizacional acorde a los pequeños empresarios.	Proporcionar un instrumento que oriente al pequeño empresario a conocer las funciones de cada puesto	Pequeño empresario (gerente)	Según lo indicado por el gerente.	Levantado e impresión en blanco y negro. Fotocopia de 93 ejemplares	Q6.00  Q70.00
						Total	Q453.60

Fuente: elaboración propia. Año 2008

**CUADRO 24**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA INTEGRACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PERSONAL EN EL  
NEGOCIO DEL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23, ZONA  
11 CIUDAD DE GUATEMALA**

OBJETIVO: Desarrollar el proceso de integración del personal e implementación de guías de dirección acorde al perfil del pequeño empresario.

No.	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE	FECHA	MATERIAL	COSTO
1.	Presentación y desarrollo de herramientas que identifiquen la etapa de integración en los pequeños empresarios	Implementación de la guía de preguntas para primera entrevista. Enfocada al perfil de los pequeños empresarios	Obtener buen desempeño del empleado y brindar un servicio al cliente con excelencia.	Pequeño empresario (gerente)	Según lo indicado por el gerente	Levantado e impresión en blanco y negro. Fotocopia de 93 ejemplares	Q5.00  Q42.00
2.	Elaborar y presentar los instrumentos administrativos en la fase de dirección acorde al perfil de los pequeños empresarios.	Aplicar guías de: Motivación, toma de decisiones, supervisión, liderazgo y comunicación.	Brindar un instrumento administrativo que oriente al pequeño empresario a ser eficaz en la toma de decisiones, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación y resolver conflictos.	Pequeño empresario (gerente)	Según lo indicado por el gerente.	Levantado e impresión en blanco y negro. Fotocopia de 93 ejemplares.	Q15.00  Q210.00
						Total	Q272.00

Fuente: elaboración propia. Año 2008

## **COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA**

Derivado, que en cada fase de la propuesta representa distintas clases de guías o instructivos, para las actividades comerciales de los pequeños empresarios, y acorde a las peculiaridades de los mismos. Así, de igual forma se generan diversos niveles de costo, para cada fase del modelo administrativo, que en seguida se presentan:

**Cuadro 25**  
**Costo total de la propuesta**  
**Pequeño empresario, mercado el Guarda, Sector 23**

<b>FASES</b>	<b>QUETZALES</b>
Plantación y control	377.60
Organización	76.00
Integración	47.00
Dirección	225.00
<b>Total</b>	<b>725.60</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2008

### **3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Este plan de implementación de la propuesta permite al pequeño empresario, a obtener la oportunidad de resolver situaciones comerciales desfavorables, que han paralizado su crecimiento como empresario. Sin embargo, el comerciante debe evaluar periódicamente estas propuestas desarrolladas en el plan de implementación, para que las anomalías comerciales no vuelvan a presentarse.

En el cuadro 26, expone la implementación de la propuesta al pequeño empresario del mercado El Guarda, Sector 23, donde se puede observar los temas y subtemas de las fases del proceso administrativo. Donde planeación y control son programados de manera conjunta y requieren de 48 horas, la fase de organización e integración necesitan de 8 horas respectivamente y dirección 12 horas. Aparecen tres objetivos y dos estrategias que son necesarias para todo el plan de implementación y que abarca las fases del proceso administrativo. De igual manera se observan tres responsables en impartir la capacitación (INTECAP, PYME, SERVICIOS EMPRESARIALES MORALES).



## CONCLUSIONES

1. Los pequeños empresarios del Sector 23 del mercado el Guarda, zona 11 de Guatemala; desarrollan empíricamente las distintas etapas gerenciales que comprende el modelo administrativo.
2. Se determinó que el 100% de los pequeños empresarios, nunca han establecido metas, objetivos, misión, políticas, estrategias, procedimientos y presupuestos por escrito. El planificar las actividades mentalmente es la que predomina en ellos, descuidándose un aspecto importante como la elaboración de planes formales que oriente las actividades de estos pequeños empresarios. De acuerdo con estos resultados obtenidos se comprueba la primera hipótesis objeto de análisis en éste proyecto.
3. Dentro de la evaluación realizada en los negocios de los pequeños empresarios se estableció que la presencia de empleados es poca. En su mayoría son administrados por el propietario quien a su vez, ejerce las funciones de otros puestos de trabajo. Sin embargo, en la temporada navideña revela cuán importante es contar con personal. Asimismo, no cuenta con organigramas, ni descripciones de puestos.
4. Los pequeños negocios analizados, en la etapa de integración de personal, carecen de procedimientos formales. En su mayoría el reclutamiento de personal, lo hacen por recomendación de amigos, ninguno desarrolla exámenes escritos a los empleados. De igual manera no han recibido capacitación en lo que respecta a manejo empresarial.

5. Se estableció que la dirección informal de los comercios del Sector 23, del mercado El guarda, zona 11, está centralizada en los propietarios o administradores; por lo tanto, son los encargados de la toma de decisiones, de velar el comportamiento, satisfacción y motivación del empleado en su puesto de trabajo, entre otras funciones.
  
6. Los controles que utilizan los pequeños empresarios es deficiente debido a que únicamente el 50% utiliza un control de ventas y el 50% manifestó que lo hacen mentalmente. Además, se estableció que en su mayoría no determinan su costo de venta, y de la misma manera la ganancia de las operaciones comerciales que realizan.

## RECOMENDACIONES

1. Es factible que los pequeños empresarios, analicen evalúen e implementen el modelo administrativo desarrollado en este trabajo. Este le permitirá adquirir un mejor desempeño empresarial y evitar de esa forma la administración empírica.
2. Es necesario que los pequeños empresarios del Sector 23 apliquen como base, el modelo de planeación que contiene: misión, visión, políticas, procedimientos y estrategias. De igual forma es importante referir, a que tanto el pequeño empresario como al posible empleado se comprometan a enfocar todos sus esfuerzos y actividades en orientación a las mismas.
3. Se considera importante que todos los pequeños empresarios del Sector 23, que cuentan con empleados, elaboren e implementen el aporte desarrollado en la fase de organización que incluye: descripción técnica de puestos para el gerente-propietario, vendedor y encargado de bodega y la estructura organizacional. Lo anterior les ayudará a que cada empleado se dedique específicamente a sus labores.
4. Para contar con el personal idóneo y eficiente en los puestos, es conveniente tomar en cuenta e implementar el aporte que corresponde a una primera entrevista de aspirantes a un puesto. Además, se considera necesario que cada uno de los pequeños empresarios se capaciten en aspectos de manejo empresarial en instituciones como INTECAP, entre otros.

5. La dirección eficiente en el ámbito empresarial de los pequeños empresarios, deben estar conducida hacia la implementación de los modelos propuestos en ésta fase que incluye: motivación sugerida al pequeño empresario, proceso de toma de decisiones, supervisión y liderazgo que deben practicar, la comunicación que debe de utilizar, entre otros. Esto les permitirá eliminar la dirección informal, como también alcanzar un máximo desarrollo y eficiencia en la toma de decisiones.
  
6. Para anular los controles deficientes y su ejecución informal o mental, al pequeño empresario del Sector 23, le es necesario aplicar como base, el modelo de control financiero que contiene: presupuesto de ingresos y de egresos, flujo de efectivo, estado de resultado y balance general proyectados, punto de equilibrio, reporte de ventas. Esto permitirá a que los controles se vuelvan eficientes y de la misma forma contribuya a que los planes se cumplan.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG Gary, Philip Kotler. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Guadalupe Meza Staines. 4ª. Edición. México. Prentice-Hall. Hispanoamérica, S.A., 1998. 585p.
2. BAUTISTA Godinez, Carlos Alberto. **Guía para la Elaboración de Proyectos de Inversión en el Sector Informal.** Tesis Ingeniería. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería Industrial. 1992. 73 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Germán Alberto Villamizar. 5ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill. Interamericana, S.A., 2004. 671 p.
4. CIEN (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales). **Economía informal en Guatemala.** Guatemala, 1992. 104p.
5. DESSLER, Gary. **Administración de personal.** Esther Fernández Alvarado. 6ª. Edición México. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., 1994. 615 p.
6. DE SOTO, Hernando. **El Otro Sendero.** México, Diana, 1987. 317 p.
7. GÓMEZ Rivera, Juan **Fernando.** **Programa de capacitación para el personal De la coordinación de contribuyentes especiales de la SAT.** Tesis. Licenciatura. Administración de Empresas. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas, 2004. 94p.

8. GOODSTEIN, Leonard D.; Nolan, Timothy M. Y William J. Pfeifer. **Planeación Estratégica Aplicada**. McGraw-Hill. 1998. 442p.
9. GORDON Rivera, Welsch Milton. **Presupuestos Planificación y Control**. Julián Vázquez Prada. 6ª. Edición México. Pearson, 2005. 474 p.
10. KOONTZ, Harold, Heinz Wehrich. **Administración una Perspectiva Global**. Enrique Mercado Gonzáles. 11ª. Edición. México. MCGRAW-HILL. 1998. 796p.
11. MAXWELL, John C. **Líder de 360º**. Hubert Valverde. Printed in the U.S.A. 2005. 308p.
12. REYES Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. 1ª. Edición. México, Editorial limusa. S.A., 1994. 480p.
13. ROBBINS Stephen, P. **Administración**. Manuel Ortiz Staines 5ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 770p.
14. ROBBINS Stephen, P. **Comportamiento Organizacional**. Adolfo Deras Quiñones. 7ª. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996. 752p.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Compilación bibliográfica para el curso de legislación aplicada**. Guatemala, 1998. 246p.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de administración III**. Guatemala, 1997. 213p.

17. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Primera práctica profesional informe de investigación proceso de liquidación de empresas en Guatemala y experiencias docentes.** Guatemala, 1997. 78p.
18. VÁSQUEZ, J. A. **Administración Financiera I.** Guatemala. Litografía Orión. 1999. 199p.
19. VÁSQUEZ, J. A. **Administración Financiera II.** Guatemala. Litografía Orión. 1998. 221p.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS Y/O ENCARGADO DEL NEGOCIO

Este cuestionario ha sido elaborado para recopilar información, que se utilizará en la investigación sobre el tema: "MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO AL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23".

Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en esta estudio.

**INSTRUCCIONES:** coloque una "X" en la(s) respuesta(s) que usted considere se ajusta a la pregunta planteada y/o por favor complete los espacios en blanco donde sea necesario.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo: F  M  2. Originario de \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuánto tiempo tiene su negocio, en el Sector 23?  
Menos de 1 año  De 1 a 5 años  De 6 a 10 años  Más de 10 años
  
4. ¿En cual de estos rangos se encuentra su edad?  
Hasta 20 años  De 21 a 25 años  De 26 a 30 años  Más de 30 años
  
5. El local que posee en el Sector 23, usted es:  
Propietario  Trabajador  Familiar y trabajador
  
6. ¿Su nivel de estudio es de?  
Primaria  Básicos  Diversificado  Superior
  
7. ¿Qué título de diversificado posee?  
Perito Contador  Secretaria  Bachiller en Ciencias y Letras   
Bachiller en Computación  Maestro de Educación Primaria   
Ningún Título   
Otro (especifique) \_\_\_\_\_
  
8. Su conocimiento al iniciar este negocio ó trabajo, se puede calificar de:  
Bueno  Regular  Ninguno
  
9. ¿Qué lo motivo a dedicarse a este tipo de negocio ó trabajo?  
Falta de oportunidad  Necesidad de trabajar  Le gusta la actividad   
No tiene preparación académica  Todas las anteriores   
Otro (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿Usted hace las cosas bien y a tiempo, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

Siempre  A veces  No lo sabe

11. ¿Responde de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, buscando con ello una relación continua y duradera?

Siempre  Algunas veces  No lo sabe

12. ¿Cuál es la característica que diferencia su negocio con respecto al de la competencia?

Calidad del servicio  Calidad del producto  El precio

Todas las anteriores

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

## II PLANIFICACIÓN

13. ¿La misión de su negocio se encuentra a la vista del público?

Si  No  No tiene misión

14. ¿Establece las metas de su empresa por escrito?

Siempre  A veces  Nunca

15. ¿Tiene escritas de su negocio?

Estrategias  Políticas  Procedimientos

Objetivos  Presupuestos  Ninguna de las anteriores

Todas las anteriores

16. ¿Del último año, han sido alcanzados los objetivos planteados de su negocio?

100%  75%  50%  25%  No han sido alcanzados

17. ¿De que manera evalúa el trabajo que realiza de su empresa?

Por las metas mensuales  Por los objetivos planteados

No existe evaluación

18. ¿Planifica las actividades de su negocio?

Por escrito  Mentalmente  No planifica

No sabe

19. ¿Desde su punto de vista planificar las actividades de su negocio, lo considera?

Muy Bueno  Buena  Regular  No sabe

20. ¿Qué tipo de planes elabora para su negocio?

Planes operacionales  Planes a largo plazo  Ningún plan

21. ¿Qué incidentes inesperados han causado pérdidas en su negocio?

Incendios  Robos  Inundaciones  Ninguno

22. Realiza las actividades de:

Compras  Ventas  Proveedores  Todos las anteriores

23. ¿Tiene planes dentro de los períodos siguientes?

Dos años  Cuatro años  Seis años  No tiene planes

### III ORGANIZACIÓN

24. ¿cuantos empleados tiene en su negocio?

Uno  Dos  tres  Ninguno

25. ¿En que época necesita personal?

El fin de semana  Semana Santa  Mes de bono 14  Navideña

Ninguna

26. El contrato de trabajo para sus empleados es de:

Tiempo indefinido  Temporal  No tiene empleados

27. ¿Cuándo inician las labores un nuevo trabajador, que medio utiliza para informar de sus actividades?

Oral  Escrito  Oral y escrito  Ninguna de las anteriores

28. ¿En las temporadas navideñas delega alguna función en las áreas de?

Servicio al cliente  Compras  Bodega  Ninguna

29. ¿La falta de obediencia del empleado es porque no existe?

Autoridad  Responsabilidad  Motivación  Personalidad

Supervisión

### IV INTEGRACIÓN

30. La captación de personal lo hace a través de:

Anuncio en periódico  Recomendado de amigo

Recomendado de trabajador  Ninguno

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

31. Al posible trabajador le realiza:

Exámenes escritos  Exámenes orales  Ninguna evaluación

32. Considera que el costo que le generan sus empleados por la remuneración que reciben tiene un:

Alto porcentaje  Bajo porcentaje  Muy bajo porcentaje

33. ¿Si considera que el costo de los empleados es de alto porcentaje es porque existe?

Exceso de personal  No ofrecen los mejores servicios  Ninguna

34. ¿Cuándo efectúa un recorte de personal en su pequeña empresa es por?

Despido  Suspensión  Reducción

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

35. Ha recibido alguna capacitación sobre:

Como planificar  Como organizar  Como integrar  Como dirigir

Como controlar  Todas las anteriores  No ha recibido capacitación

36. ¿Qué le ofrece al personal seleccionado para que aprendan el arte de vender?

Cursos de capacitación  Usted los capacita

Aprenden con los compañeros vendedores  No los capacita

## V DIRECCIÓN

37. ¿Cómo considera el comportamiento de su empleado en su negocio?

Muy Bueno  Bueno  Regular  Pésimo

38. La actitud de satisfacción que tiene su empleado en el trabajo es:

Excelente  Buena  Regular  Mala

39. ¿Cómo considera la participación y colaboración del empleado en su puesto de trabajo?

Muy bueno  Buena  Regular  Pésimo

40. Al tomar decisiones en su negocio, usted se considera como un pequeño empresario:

Seguro  Indeciso  Temeroso

41. ¿Para seleccionar a sus proveedores lo evalúa a través de?

Calidad del producto  Costo del producto  Puntualidad de entrega

Del crédito que otorga  Al azar  Todas las anteriores

Otro(especifique) \_\_\_\_\_

42. ¿Que lo motiva para continuar en el trabajo que realiza?

Le gusta lo que hace  No tiene preparación académica

Necesidades económicas  Todas las anteriores

43. ¿Cómo evalúa su desempeño y del vendedor que labora en su negocio?

Mediante metas en las ventas  Que venda lo que pueda

Que venda lo que se gasta  Ninguna de las anteriores

44. ¿Que recompensa le ofrece a su empleado por su eficiencia y colaboración?

Bonos extras  Productos  Ninguno

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

45. Para motivar al empleado para que alcance las metas establecidas usted Utiliza:

Comisión por venta  Que participe en toma de decisiones

Ninguno  Otro (especifique) \_\_\_\_\_

46. La jornada de trabajo que tiene establecido para usted y su empleado es de:

De 6 a 8 horas diarias  De 9 a 12 horas diarias  De 13 a 15 horas diarias

47. La puntualidad para el horario de trabajo en el negocio es:

Buena  Regular  Pésima

48. ¿Cómo corrige el mal comportamiento del empleado en el negocio?

Utiliza alguna penalización  Llamada de atención verbal

Ninguna de las anteriores

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

## VI CONTROL

49. ¿Qué control utiliza en su negocio?

Control de inventario  Control de ventas

Control de cuentas por pagar  Presupuesto de efectivo

Observación personal  Ningún control

No entiende

50. El control que lleva es:

Por escrito  Mentalmente  Por observación  Ninguna

51. ¿Cómo determina su costo de venta?

Costo del producto más otros gastos  Costo del producto

No puede determinar su costo de venta  Ninguna de las anteriores

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

52. ¿De qué forma determina su ganancia?

Precio de venta menos costo de venta

Precio de venta menos costo del producto  No determina su ganancia

No puede determinar su ganancia

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

53. ¿Qué tipo de control de inventario lleva en su negocio?

Primero en entrar primero en salir  ultimo en entrar primero en salir

No lleva ningún control

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES**

Este cuestionario ha sido elaborado para recopilar información, que se utilizará en la investigación sobre el tema: "MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO AL PEQUEÑO EMPRESARIO DEL MERCADO EL GUARDA, SECTOR 23".  
Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en esta estudio.

**INSTRUCCIONES:** coloque una "X" en la(s) respuesta(s) que usted considere se ajusta a la pregunta planteada y/o por favor complete los espacios en blanco donde sea necesario.

**I DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

1. Sexo: F  M                       2. Zona donde reside
3. Su edad se encuentra de:  
Hasta 20 años  De 21 a 25 años  De 26 a 30 años  De Mas de 30 años

**II PREGUNTAS GENERALES**

4. ¿Cuánto tiempo tiene de visitar el Sector 23 del mercado El Guarda?  
Menos de 1 año  De 1 a 3 años  De 4 a 6 años  Más de 6 años
5. ¿Con qué frecuencia hace sus compras en el Sector 23 del mercado El Guarda?  
Cada mes  Cada 6 meses  Cada año
6. Según su criterio cual(es) es (son) la(s) diferencia(s) del Sector 23 del mercado El Guarda, con los centros comerciales:  
El precio  El producto  El servicio  Las Instalaciones   
La ubicación  Todas las anteriores  Ninguna diferencia
7. ¿Cómo considera el ambiente dentro de las instalaciones del Sector 23, del mercado El Guarda?  
Agradable  Poco agradable  Desagradable
8. ¿La atención que se le brinda es con cortesía?  
Siempre  Algunas veces  No hay cortesía

9. ¿Se siente bien recibido en el Sector 23, del mercado El Guarda?

Siempre  Algunas veces  No puede calificar

10. ¿En el Sector 23 del mercado El Guarda, encuentra el producto que desea y cuando lo necesita?

Siempre lo tiene  Algunos tienen  No lo tienen

11. ¿El horario del Sector 23, del mercado El Guarda, se acomoda a sus necesidades?

Siempre  Algunas veces  No ha tenido problemas

12. ¿Cómo observa usted el mercado el Guarda especialmente el Sector 23?

Ordenado  Higiénico  Desordenado  Sucio

13. Considera usted que la seguridad aquí en el Sector 23 del mercado es:

Muy buena  Bueno  Regular  Pésimo

14. ¿Qué opina del servicio que brindan los vendedores del Sector 23?

Excelente  Regular  Pésima

15. ¿Qué razones le motivan por el cual usted compra el producto?

Precio  Calidad  Servicio  Otros

16. ¿Cómo considera el precio del producto aquí en el Sector 23, del mercado El Guarda?

Precio alto  Precio bajo  Relativamente bajo  Buen precio

17. ¿Que opina del comerciante informal del Sector 23, en cuanto a moda se refiere?

Todos se actualizan  Algunos se actualizan  Ninguno se actualiza

18. ¿Cómo considera las exhibiciones de las prendas de vestir de este sector comparados en los centros comerciales?

Muy buena  Buena  Regular  Pésima

19. ¿Cómo califica la lealtad y honestidad del vendedor?  
Excelente  Buena  Regular  Pésima

20. La explicación que le brinda el vendedor acerca del producto que se vende en éste sector es:  
Excelente  Buena  Regular  Pésima

21. ¿Cómo observa la personalidad y presentación del vendedor en el sector?  
Buena  Regular  Pésima

22. Para comprar una prenda de vestir en éste sector usted lo realiza en un:  
Local específico  Relativamente específico  Cualquier local

23. Las veces en que usted ha comprado las prendas de vestir las ha adquirido:  
Todas en promoción  Algunas en promoción  Ninguna en promoción

24. Califica usted que el desenvolvimiento del vendedor refleja su nivel:  
Superior en educación  Medio en educación  Bajo en educación

25. Considera que es necesario brindarle al comerciante informal una:  
Ayuda económica  Capacitación  Ninguna

COMENTARIOS

---

---

---

---

---

¡MUCHAS GRACIAS!