

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**POR**

**SANDRA MIRTALA ANTONIETA ARENAS RAMOS**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2016**

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

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

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta escobar
EXAMINADOR:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 21 de mayo de 2015.

Licenciado:  
Luis Antonio Suárez Roldan  
Decano en funciones  
De la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintitrés de septiembre de dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Sandra Mirtala Antonieta Arenas Ramos

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

  
Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de julio de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 090-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de mayo de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **SANDRA MIRTALA ANTONIETA ARENAS RAMOS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por ser mi fortaleza y sabiduría en los momentos cuando sentí desfallecer, por tu promesa de siempre estar conmigo y por todas las bendiciones derramadas en mi vida. Gracias Dios por ayudarme a alcanzar este triunfo.

### **A MIS PADRES:**

Francisco Ramos (Q.E.P.D) que estás en un lugar especial al lado de Dios, quiero agradecerte por apoyarme en todas mis decisiones, por consentirme, por todo tu amor, paciencia, por tus regaños hoy puedo decirte gracias porque valió la pena tu esfuerzo y sacrificio te amo papá.

Antonieta Conde Ramos gracias por tu inmenso amor, dedicación, sacrificios, regaños, me ayudaste en toda mi carrera, este pequeño logro es todo tuyo mamá, eres mi ejemplo a seguir te amo.

### **A SANDRA RAMOS**

Gracias por darme la vida.

### **A MIS HERMANAS**

Clara eres mi apoyo y mi motivación gracias por estar en mi vida en todo momento te quiero. Joselyn con mucho cariño.

### **A MI TIOS**

Lorena, Ninett Y Francisco gracias por su cariño, regaños y preocupaciones, gracias por estar siempre a mi lado y creer en mí los quiero.

### **A MIS PRIMOS**

Con mucho cariño a todos ustedes, que esté pequeño logro sea un ejemplo a seguir y los motive en su vida.

### **A MI SOBRINA**

Yasury Isaí con amor para mi princesa.

### **A MIS AMIGOS**

Horling, Flor, Lourdes, Miriam, Nancy, Lesly, Misael, Edwin, Víctor, Oscar, Alex y Byron, gracias por su amistad sincera, por los buenos momentos compartidos y todo su apoyo incondicional Dios los bendiga.

**A LAS LICENCIADAS**

Natalia Oliva gracias por su amistad invaluable, por ser tan especial brindarme su cariño y apoyo en momentos difíciles de mi vida, gracias por todo lo que ha hecho por mí, usted es un gran ejemplo a seguir, la quiero Dios la bendiga.  
Tania Gudiel gracias por esa amistad, confianza, cariño, palabras de aliento en cada momento, por el apoyo que me brindó, la quiero mucho.

**A MI PADRINO**

Lic. Luis Valdez gracias por su amistad sincera, apoyo profesional y consejos en lo largo de mi carrera, gracias por todo, lo quiero mucho Dios lo bendiga.

**A MI ASESORA**

Licda. Lorena Hernández por su valiosa amistad, consejos, conocimientos muchas gracias por la dedicación a mi tesis.

**A MI CASA DE ESTUDIO**

Por abrirme las puertas al conocimiento y formar una persona profesional, por el honor y privilegio de ser una San Carlita.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa comercial	01
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.2 Planeación	02
1.2.1.1 Elementos de planeación	03
a. Misión	03
• Visión	03
• Valores	03
b. Objetivos	04
c. Estrategias	04
d. Presupuesto	06
1.2.1.2 Filosofía empresarial	07
1.2.3 Planeación estratégica	07
1.2.3.1 Análisis FODA	09
a. Fortalezas	09
b. Oportunidades	09
c. Debilidades	10
d. Amenazas	10
1.2.3.2 Matriz FODA	10
a. Estrategia FO	10
b. Estrategia DO	11

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c. Estrategia FA	11
d. Estrategia DA	11
1.2.3.3 Proceso de planeación estratégica	11
a. Formulación de estrategias	12
b. Implementación de estrategias	12
c. Evaluación de estrategias	13
d. Costo beneficio	13
1.3 Método	14
1.3.1 Método científico	14
1.3.2 Técnicas de investigación	14
1.3.2.1 Censo	14
1.3.2.2 Encuesta	15
1.3.2.3 Entrevista	15
1.3.2.4 Observación directa	15
1.3.2.5 Investigación bibliográfica	16
1.3.2.6 Muestreo	16
1.3.3 Instrumentos de investigación	16
1.3.3.1 Boleta o cédula de encuesta	16
1.3.3.2 Guía de entrevista	17
1.3.3.3 Guía de encuesta	17
1.3.3.4 Ficha bibliográfica	17
1.3.3.5 Ficha de observación	18
1.3.3.6 Cuadros estadísticos	18

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	19
-------------------------------------	----

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1.1 Método	19
2.1.1.1 Método científico	19
2.1.2 Método deductivo – inductivo	19
2.2 Antecedentes	21
2.3 Filosofía empresarial	24
2.3.1 Misión	24
2.3.1.1 Visión	25
2.3.1.2 Valores	27
2.3.2 Objetivos	28
2.4 Análisis FODA	30
2.4.1. Fortalezas	31
2.3.2 Debilidades	35
2.3.3 Oportunidades	38
2.3.4 Amenazas	41
2.4 Análisis y discusión de resultados	46

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

3.1 Justificación de la propuesta	48
3.2 Objetivo de la propuesta	50
3.3 Filosofía empresarial	50
3.3.1 Misión	50
3.3.1.1 Visión	51
3.3.1.2 Valores	51
3.3.2 Objetivos	52
3.4 Formulación de estrategias	53

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.5 Implementación de estrategias	57
3.5.1 Planes de acción	57
3.6 Evaluación de estrategias	138
3.7 Presupuesto	140
3.8 Costo beneficio	141
Conclusiones	142
Recomendaciones	144
Bibliografía	146
Anexos	148

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Matriz BCG de crecimiento-participación	05
2.	Proceso de planeación estratégica	08
3.	Organigrama general	23
4.	Como visualiza la visión	23
5.	Como visualizan los objetivos	28
6.	Fortalezas	32
7.	Debilidades	36
8.	Oportunidades	39
9.	Amenazas	42
10.	Análisis FODA	45
11.	Matriz FODA	54
12.	Organigrama general propuesto	86
13.	Organigrama nominal propuesto	87
14.	Organigrama funcional propuesto	88

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Análisis de problemas	55
2.	Gasto mobiliario y equipo	79
3.	Proyección financiera completa de los cuatro puestos de la empresa	80
4.	Cuotas patronales y prestaciones laborales para los puestos de la empresa	81

## ÍNDICE DE PLAN DE ACCIÓN

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Establecimiento de filosofía empresarial	58
2.	Elaboración de organigrama propuesto	71
3.	Guía de clima organizacional	95
4.	Guía de estudio de medios publicitarios	104
5.	Establecimiento de descuento en productos estancados	111
6.	Control interno de inventario	118
7.	Ampliar cartera de proveedores	125
8.	Reforzar línea de servicio	131

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Guía para dar a conocer la filosofía empresarial	61
2.	Guía de filosofía empresarial	62
3.	Guía charla motivacional	64
4.	Guía de evaluación de los elementos de filosofía empresarial a corto plazo	65
5.	Evaluación de los elementos de filosofía empresarial a corto plazo	67
6.	Guía de evaluación de los elementos de filosofía empresarial a largo plazo	68
7.	Evaluación de los elementos de filosofía empresarial a largo plazo	70
8.	Guía de reunión con el personal de la empresa	73
9.	Guía de perfil jefe administrativo	75
10.	Guía de perfil asistente administrativo	76
11.	Guía de perfil técnico	77
12.	Guía de perfil de contabilidad	78
13.	Aprobación final	82
14.	Guía de reunión con colaboradores	84
15.	Guía charla motivacional	91
16.	Guía de evaluación de organigrama	92
17.	Evaluación organigrama	94
18.	Guía de reunión de clima organizacional con jefes de área	97
19.	Guía de perfil de asesor	98
20.	Guía de selección de asesor	99
21.	Presentación de resultados a jefes de área	101

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
22.	Presentación de resultados colaboradores	102
23.	Guía para realizar un diagnóstico para utilizar los medios de publicidad en la empresa	106
24.	Guía de perfil de asesor	107
25.	Guía de selección de asesor	108
26.	Presentación de resultados a jefes de área	110
27.	Guía para realizar lista de productos inventario estancado	113
28.	Guía de perfil de repartidor de volante	114
29.	Guía de reunión personal de ventas	115
30.	Guía de evaluación estrategia	116
31.	Control de inventario	120
32.	Guía para realizar lista de productos	121
33.	Guía de reunión para colaboradores del área de ventas	122
34.	Guía de evaluación de estrategia	123
35.	Evaluación control de inventario	124
36.	Guía de reunión con proveedores	127
37.	Guía de reunión de cierre de compra	128
38.	Guía de observación de estrategia	129
39.	Evaluación de estrategia	130
40.	Guía para ampliar servicios	133
41.	Guía de capacitación para colaboradores del área de ventas	134
42.	Guía de evaluación de estrategias	136
43.	Evaluación de estrategia	137
44.	Guía de evaluación de estrategias	139

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Guía de entrevista	149
2.	Rótulo institucional	154
3.	Guía de entrevista organizacional	157
4.	Vale de descuento 10%	160
5.	Vale de descuento 5 %	161

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que se dedican a la comercialización en Guatemala son altamente competitivas debido a que venden productos nacionales como extranjeros, en la actualidad los productos tecnológicos se han visto afectados por la crisis económica, lo cual se ha reflejado claramente en la preferencia de los compradores en cuanto a adquirir productos similares a menor costo.

Actualmente, es importante que las empresas cuenten con una planeación estratégica, para que sean proactivas en la formulación de su futuro, y así mismo puedan encauzar sus esfuerzos y diferenciarse positivamente de los competidores utilizando sus ventajas competitivas. Sin planes, no se puede saber cómo organizar a las personas y las acciones dentro de la misma.

La presente tesis fue realizada en una empresa comercializadora de productos tecnológicos en la ciudad de Guatemala y su enfoque se dirigió a la planeación estratégica, teniendo como objetivo proponer estrategias y planes de acción aplicables según las necesidades y situaciones encontradas en el desarrollo de la presente investigación.

El informe de tesis está integrado por tres apartados los que se presentan a continuación:

**Capítulo I:** presenta el marco teórico en el cual se fundamenta el trabajo de investigación realizado, haciendo énfasis en la planeación estratégica y conceptos tales como: proceso administrativo, filosofía empresarial, análisis FODA, formulación, implementación y evaluación de estrategias.

**Capítulo II:** se conforma por el análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio, quedando plasmadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; los resultados obtenidos a través de la investigación de campo,

asimismo tomando en cuenta que se realizó un censo en donde se implementó una encuesta para los colaboradores.

**Capítulo III:** contiene la planeación estratégica aplicable a la empresa objeto de estudio, la cual se brinda como una propuesta del trabajo elaborado para mejorar el desarrollo de la misma, incluye estrategias, planes de acción, presupuesto que en base a los hallazgos reflejados en el diagnóstico de la investigación.

Como parte final del documento, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentan fundamentos teóricos que sirven de base para realizar la investigación.

#### **1.1 Empresa**

"Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común." (3:6)

Es una unidad económica de producción, transformación o presentación de servicios, cuya razón es satisfacer una necesidad existente en la sociedad, de acuerdo al tipo de actividad que emprenden las empresas pueden ser: comerciales, industriales o de servicio, para efecto de la investigación se hará énfasis en la empresa comercial.

##### **1.1.1 Empresa comercial**

"Se entenderá por empresa comercial a toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio." (3:6)

Una empresa comercial es la que se dedica a la compra de productos o al cambio de bienes o servicios, sin ningún proceso de transformación, realizan funciones importantes, porque son responsables directamente de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de ventas que se establecen en la organización.

## **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos.” (1:6)

Es una serie de procesos sistemáticos que se aplican en una empresa, aprovechando los recursos tecnológicos, humanos, y financieros para alcanzar los objetivos organizacionales. Es importante aplicar una eficiente administración para tener control en las áreas de la empresa, detectar deficiencias y garantizar la optimización de los recursos con que cuenta.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el proceso que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (2:25)

El proceso administrativo está integrado por cinco fases anteriormente mencionadas, asimismo se aplican para alcanzar objetivos organizacionales y administrar una empresa eficientemente.

### **1.2.2 Planeación**

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (2:38)

Implica tomar decisiones efectivas que ayudan a la organización, pueden ser a corto y a largo plazo, es por ello que se utiliza esta fase del proceso administrativo para no correr con un riesgo alto y aprovechar oportunidades. Para efecto de esta investigación se analizará la planeación estratégica.

### **1.2.1.1 Elementos de planeación**

A continuación se presenta los elementos que forman parte de la planeación:

#### **a. Misión**

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño.” (2:76)

La misión es la razón de ser de la empresa, es la actividad principal que la distingue de otras del mercado.

- **Visión**

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (2:77)

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y es formulada por los directivos de la organización y compartida con los colaboradores, para ser alentadora, positiva y garantizar su cumplimiento.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios sociales aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida.” (2:46)

Son principios que rigen la conducta de los empleados de una organización, sirven de guía en la empresa debido a que regulan el comportamiento y el carácter personal de los colaboradores.

## **b. Objetivos**

“Son resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.” (4:10)

Es el fin que la organización desea alcanzar en el futuro, con base en su misión y visión le permite medir y evaluar el logro de lo alcanzado, por lo que los objetivos son medibles, realizables y cuantificables.

## **c. Estrategias**

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.” (4:11)

Las estrategias son acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos organizacionales de acuerdo a los recursos asignados que la empresa otorga.

### ✓ **Matriz de crecimiento-participativo**

“Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado.” (10:40)

Al utilizar el enfoque del Boston Consulting Group (bcg), la empresa clasifica todas sus unidades estratégicas de negocio según la matriz de crecimiento-participación. En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado es una medida de qué tan atractivo resulta el mercado. En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado.

Al dividir la matriz de crecimiento-participación se distinguen cuatro tipos de unidades estratégicas de negocio:

**Gráfica 1**

**Matriz BCG de crecimiento-participación**



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. 8a. ed. México 2008. Página 41

- **Estrella**

“Las estrellas son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero en efectivo.” (10:41)

- **Vacas de dinero en efectivo**

“Las vacas de dinero en efectivo son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas unidades estratégicas de negocio establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor

inversión para retener su participación del mercado; por lo tanto, producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras que necesitan inversión.” (10:41)

- **Signos de interrogación**

“Los signos de interrogación son unidades de negocio con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá descontinuar.” (10:41)

- **Perros**

“Los perros son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas unidades estratégicas de negocios podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.” (10:41)

#### **d. Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas de máquina esperado.” (2:48)

El presupuesto es un elemento de planeación, que se desarrolla cuantitativamente lleva el control de datos numéricos, con el fin de obtener un mejor control de ingresos y gastos de la empresa.

### **1.2.1.2 Filosofía empresarial**

“La filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad, la cual descansa sobre dos pilares básicos: 1. todo diseño de una corporación debe de basarse en una realidad. 2. debe disponerse de una capacidad de utopía de visión, de nuevas formas de poder configurar combinaciones de factores que le permita adelantarse en el futuro a sus competidores". (5:202)

La filosofía de una empresa es una definición clara que identifica la forma de ser de la organización, es una declaración general de su propósito.

Para efecto de esta investigación se analizará la planeación estratégica:

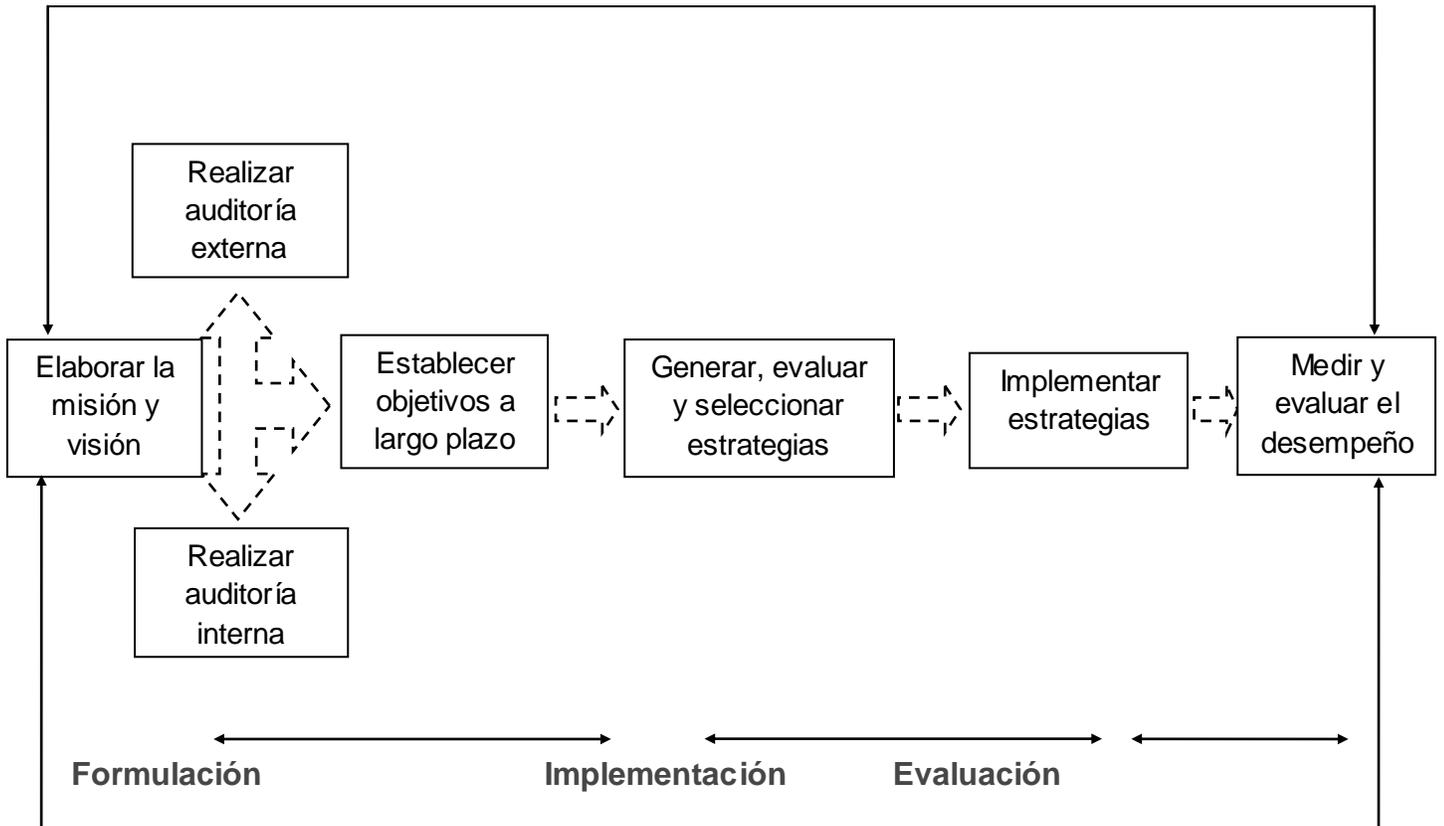
### **1.2.3 Planeación estratégica**

“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (6:4)

La planeación estratégica son acciones que una empresa hace en el presente para lograr resultados en el futuro, se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación interna y externa, se establecen los objetivos generales y se formulan estrategias.

A continuación se presenta el proceso de planeación estratégica:

**Gráfica 2**  
**Proceso de Planeación estratégica**



Fuente: Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. Página 13

### **1.2.3.1 Análisis FODA**

“El análisis FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.” (6:31)

Es una herramienta en donde se analiza la situación actual de la empresa, evaluando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

#### **a. Fortalezas**

“Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnologías y económicas que tiene la organización).” (2:70)

Las fortalezas son todas aquellas características propias y positivas de una organización, que facilitan el logro de objetivos los cuales la diferencian de otras de su tipo, crea ventaja competitiva.

#### **b. Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos. (Todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer).” (2:70)

Las oportunidades son factores positivos, que se generan en el entorno externo de la empresa, una vez identificados pueden ser aprovechados.

### **c. Debilidades**

“Se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (2:70)

Las debilidades son aspectos negativos que la empresa tiene y constituyen barreras para lograr sus objetivos organizacionales.

### **d. Amenazas**

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización).” (2:70)

Las amenazas son factores negativos externos que afectan las actividades de la empresa.

### **1.2.3.2 Matriz FODA**

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.” (8:138)

La matriz FODA es una herramienta que identifica y analiza las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en el ambiente de una empresa para formular cuatro tipos de estrategias:

#### **a. Estrategia FO**

“Usan las fuerzas internas de la empresa, para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.” (4:200)

Consiste básicamente en aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente externo de la empresa con las fortalezas internas que posee la misma, para aprovechar los recursos disponibles y obtener ventaja competitiva.

#### **b. Estrategia DO**

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.” (4:200)

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

#### **c. Estrategia FA**

“Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.” (4:200)

Esta estrategia se basa en utilizar las fortalezas de la empresa para enfrentar las amenazas del ambiente externo.

#### **d. Estrategia DA**

“Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.” (4:200)

Esta estrategia tiene como finalidad minimizar las debilidades y las amenazas del entorno de la empresa.

### **1.2.3.3 Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica está conformado por: formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

### **a. Formulación de estrategias**

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (4:5)

La formulación de estrategias es el proceso donde se establecen alternativas de soluciones viables para la empresa, que se traducen en caminos a seguir, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, para formular una estrategia se conoce y evalúan los factores internos y externos de la misma.

### **b. Implementación de estrategias**

“La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de la manera que se ejecuten las estrategias formuladas; incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.” (6:8)

La implementación de la estrategia es el proceso por medio del cual los objetivos, se ejecutan a través del desarrollo de planes de acción, presupuestos y procedimientos.

#### **• Plan de acción**

“Son diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.” (3:18)

Es un instrumento de planeación que está integrado con base a estrategias, actividades, objetivos, metas, responsable, tiempo y costo, el plan de acción logrará una ejecución efectiva de las acciones estratégicas, porque permite una adecuada organización, planeación, ejecución, evaluación y corrección de situaciones que pueden repercutir en la eficiencia y competitividad de la misma.

Esta herramienta es fundamental para la organización y para los colaboradores, por ser de fácil comprensión, ya que incluye los pasos a seguir e implementar las estrategias y alcanzar los objetivos organizacionales.

### **c. Evaluación de estrategias**

“Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las actividades fundamentales para evaluar estrategias son 1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2. Medición del desempeño y 3. Aplicación de acciones correctivas.” (4:5)

La evaluación de estrategias se realiza en un periodo determinado, con el fin de comparar resultados y tomar decisiones que ayuden a la organización. Es una parte importante para las actividades que se realizan en el proceso de planeación, por lo tanto es necesario evaluar las estrategias periódicamente por medio de reuniones u otro tipo de factores.

### **d. Costo beneficio**

“El análisis costo-beneficio permite definir la factibilidad de las operaciones planteadas o del proyecto que va a ser desarrollado.” (9:174)

Tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que se incurre en la realización de un proyecto y a su vez tener beneficios esperados en la misma.

### **1.3 Método**

“Se define como: el procedimiento para alcanzar un objetivo. Lo que permite ordenar una actividad determinada. Es un camino (guía) para alcanzar un fin; o, un proceso lógico para lograr un objetivo.” (11:35)

Es un proceso ordenado y sistemático que se realiza para llegar a un resultado determinado.

#### **1.3.1 Método científico**

“Procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar los conocimientos adquiridos de ese modo, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para conseguir su comprobación en el experimento y con la técnica de su aplicación.” (11:35)

Es un método de investigación usado para explicar descubrimientos que pueden ser comprobados, mediante experimentación a personas o lugares.

#### **1.3.2 Técnicas de investigación**

“Conjunto de mecanismos y de máquinas, así también de sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar, y transmitir energía y datos. Todo ello creado con vistas a la producción, a la investigación, etc.” (11:53)

Son procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder al conocimiento.

##### **1.3.2.1 Censo**

“Técnica mediante la cual se obtiene información de todo el universo o población.” (11:86)

Un censo es el recuento de los elementos de un universo o de una parte de ella.

### **1.3.2.2 Encuesta**

“Es la técnica mediante la cual se adquiere información de un grupo o parte de la población, a la que se le denomina muestra. Consiste en indagar o interrogar a determinadas personas, a través de un cuestionario previamente preparado, calificado y sometido a prueba, según los particulares objetivos que interesan alcanzar a través de esta técnica. Usualmente son pocas preguntas.” (11:81)

La encuesta es una serie de preguntas que se hace a varias personas, para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

### **1.3.2.3 Entrevista**

“Proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.” (11:78)

Es una reunión que se mantiene con una o más personas para obtener información por medio de preguntas.

### **1.3.2.4 Observación directa**

“Cuando el investigador observa el fenómeno y recolecta información directamente.” (11:75)

La observación directa es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar.

### **1.3.2.5 Investigación bibliográfica**

“Este tipo de investigación, como su nombre lo indica, se basa en fuentes documentales o bibliográficas o sea que se utiliza las fuentes secundarias que son los textos o documentos no necesariamente son escritos.” (11:14)

Esta técnica permite registrar y guardar la información que el investigador considera importante para su análisis posterior.

### **1.3.2.6 Muestreo**

“Es una fracción o una parte de un grupo poblacional (universo) que reúne ciertas características que las hace compatibles y por tanto representativas de ese grupo.”

Es una parte del universo en la que se hallan representados los elementos de cada uno de los grupos que es necesario para la investigación que se propone realizar.

### **1.3.3 Instrumentos de investigación**

“El sistema de sustentación documental, consiste en obtener toda la información escrita que es posible sobre el fenómeno en estudio o investigación, para ello se utilizan determinados instrumentos dependiendo de la técnica específica.” (11:55)

Son herramientas mediante la cual se recolecta información del objeto de investigación.

#### **1.3.3.1 Boleta o cédula de encuesta**

“Son hojas que contienen proposiciones interrogativas que sirven de guía para la entrevista. Usualmente se estructuran con pocas preguntas. Se formulan y

organizan en un formato siguiendo determinado esquema, según los objetivos propios de la investigación. Su estructura es de preguntas abiertas." (11:89)

La boleta de encuesta tiene como objetivo fundamental conocer la opinión con respecto a un tema de interés.

#### **1.3.3.2 Guía de entrevista**

“Proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objetivo de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.” (11:78)

Se formula oralmente la pregunta y se obtiene de la misma manera la respuesta, se puede crear un ambiente de confianza donde el entrevistado puede sentirse más cómodo para responder.

#### **1.3.3.3 Guía de encuesta**

“Es un instrumento de campo que consiste en un formato de preguntas, estructurado y codificado para facilitar su tabulación, síntesis y análisis de los resultados.”

Es un sistema ordenado de preguntas previamente planificadas para la recolección de información que interesa conocer.

#### **1.3.3.4 Ficha bibliográfica**

“Instrumento de la investigación en la que se anotan en un orden y forma preestablecidos, los datos de una obra ya publicada.” (11:56)

La ficha bibliográfica es donde se anotan las referencias de un texto como libros, revistas, folletos, expedientes entre otros.

#### **1.3.3.5 Ficha de observación**

“Es sumamente útil, para no perder información sobre los hechos observados, incluso como complemento a lo que registran los instrumentos tecnológicos. Especialmente para entrevistas, comentario o crítica, identificación de fenómeno, ubicación, hora, nombres, características, estado del tiempo, etc.” (11:87)

La ficha de observación también llamada de ficha de campo, se utilizan para describir la situación que capta el investigador.

#### **1.3.3.6 Cuadros estadísticos**

“Instrumento de la investigación documental y de campo en el que se concentra información cualitativa y cuantitativa que interesa concentrar para el análisis de un fenómeno estudiado.” (11:73)

Es un cuadro estadístico donde muestra en forma clasificada y ordenada una serie de datos que son básicos para fundamentar una o más conclusiones derivadas de un proceso de investigación.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**  
**DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA, UBICADA EN LA**  
**CIUDAD DE GUATEMALA**

Para dar a conocer la situación actual de la empresa en el presente capítulo se exponen los antecedentes, la filosofía empresarial, los factores internos y externos, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

**2.1 Metodología de la investigación**

A continuación se describe la metodología utilizada en la presente investigación:

**2.1.1 Método**

Los métodos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

**2.1.1.1 Método científico**

Para efectuar el diagnóstico se realizó una investigación de campo referente a planeación estratégica, utilizando el método científico en sus tres fases: indagadora; se recolectó información de fuentes primarias a través de un censo, demostrativa; en esta fase se demostró la validez de las hipótesis en el diagnóstico previamente planteado y expositiva; se dió a conocer los resultados de la investigación mediante el informe final.

**2.1.2 Método deductivo – inductivo**

Por medio de este método se formó el razonamiento para la investigación que parte de lo general a lo particular.

- **Técnicas de investigación**

- **Censo:** se recolectó información de fuentes primarias a través de un censo de 20 personas, para lo cual se tomó en cuenta a 17 colaboradores del área operativa siendo los puestos: encargado de: compras, inventario, bodega, despacho, ventas, contabilidad, encargado de caja, encargado de cobros, auxiliar de contabilidad secretaria, motorista y limpieza; y 3 del área administrativa: Jefe de bodega, Jefe de ventas y Gerente General, con el fin de obtener datos verídicos y determinar en qué situación está la empresa.
- **Encuesta:** se utilizó la técnica de encuesta, donde la boleta fue dirigida a los colaboradores del área operativa de la empresa, se relacionaron temas como la filosofía empresarial, estrategias, factores internos y externos.
- **Entrevista:** se utilizó una guía de entrevista, que incluía preguntas relacionadas con los temas mencionados, en la que el Gerente General, jefe de ventas y jefe de bodega brindaron la información necesaria.
- **Observación directa:** la guía de observación, con el propósito de evaluar la situación actual de la misma y verificar los sucesos importantes que afectan el desempeño de actividades y responsabilidades laborales.
- **Investigación bibliográfica:** se utilizaron instrumentos bibliográficos con el objeto de fundamentar la investigación con conceptos teóricos que sustentan la investigación.
- **Muestra:** se utilizó la entrevista para los tres jefes de área de la empresa y el cuestionario para los diecisiete colaboradores del nivel operativo.

- **Instrumentos de investigación**

- **Boleta:** se realizó una serie de preguntas estructuradas relacionadas con la problemática que permitió obtener información del personal operativo.
- **Guía de entrevista:** esta se realizó a los jefes de área de la empresa para obtener información importante sobre la problemática.
- **Ficha bibliográfica:** se utilizó para llevar un registro de los libros, documentos y material utilizado, relacionado con el tema de tesis.
- **Ficha de observación:** se tomo en cuenta para llevar un análisis en donde se describe las observaciones realizadas en las instalaciones de la unidad de análisis.
- **Cuadros estadísticos:** se utilizaron cuadros estadísticos para graficar los resultados obtenidos en la investigación y facilitar la comprensión de la información.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa inició sus operaciones en el año 2007, en la colonia Maya, zona 18 capitalina, actualmente cuenta con dos sucursales: una ubicada en la zona 6 y la otra en centro comercial Metro Norte en la zona 17 de la misma ciudad, la investigación se realizó específicamente en la central ubicada en la zona 18.

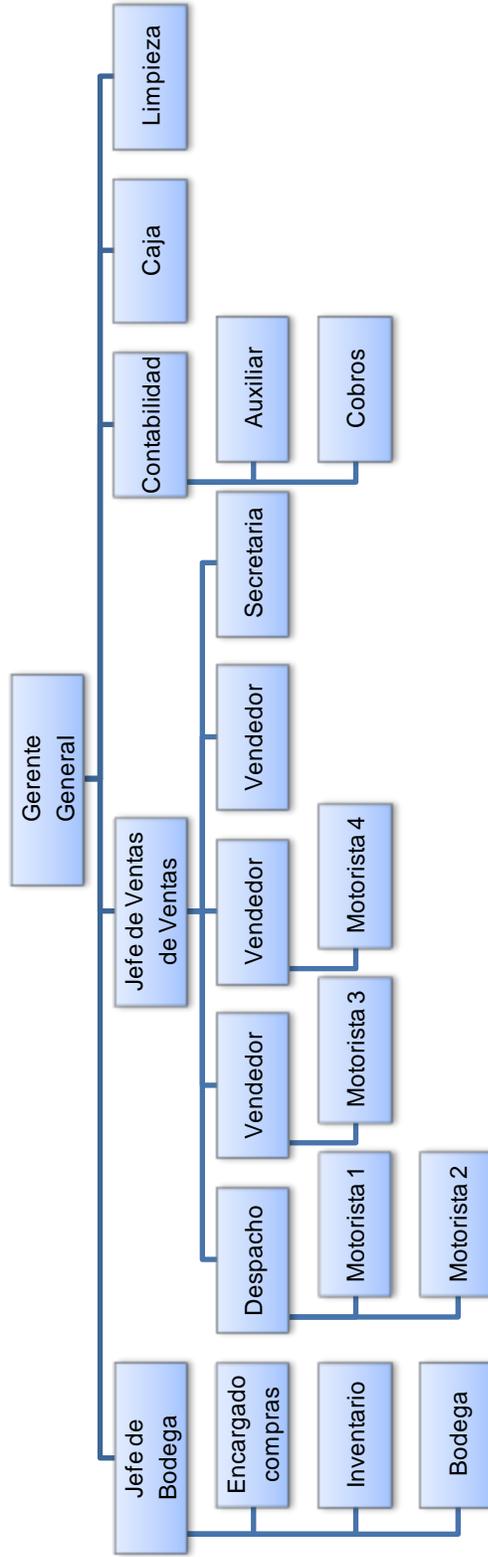
En sus inicios se dedicó a la venta de computadoras, impresoras, memorias usb, cartuchos de tinta, toner, fotocopiadoras, resmas de papel; empezó sus actividades con el apoyo de 2 secretarias, 5 vendedores, 3 repartidores y un jefe de ventas. El dueño de dicho negocio se ofreció a apoyar el área de ventas, reparación de equipos y realizaba actividades laborales extras y con base a la

alta demanda amplió sus oficinas; en el año 2010 extendió su portafolio de comercialización a clientes minoristas y mayoristas, incluyó artículos de librería y de oficina; de tal manera contrato personal que cumpliera con otras funciones dentro de la empresa, en el 2012 amplió las instalaciones, contando con una casa propia de tres niveles donde se utiliza el primer nivel para ventas, despacho de productos y bodega, el segundo y tercer nivel para oficinas de las áreas de contabilidad, cobros, compras y gerencia.

Actualmente la empresa cuenta con 17 colaboradores en el área operativa y 3 en el área administrativa, tiene a la venta variedad de productos tecnológicos servicio personalizado para la reparación de problemas con laptops, equipos de computó, impresoras, fotocopadoras, entre otros y productos para librería y oficina.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, elaborado por el Gerente General:

**Gráfica 3**  
**Organigrama General**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2010**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: Empresa objeto de investigación. Año 2010.

Para el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, el equipo de trabajo se compone de personal capacitado y con experiencia en las áreas que corresponde, sin embargo es evidente que el organigrama responde parcialmente a las necesidades y requerimientos de la organización; no se ha tomado en cuenta formalmente, no está en un lugar visible y no se le ha dado importancia en actualizarlo por falta de tiempo e interés.

En cuanto a los puestos de trabajo están distribuidos y no están actualizados, se observó que el personal que tiene menos de un año de laborar en la empresa, no conoce el organigrama de la misma, y a la vez existe duplicidad en las actividades laborales, lo que provoca no tener un organigrama general definido conforme las necesidades requeridas; cuenta con 20 colaboradores distribuidos en 17 puestos de trabajo, 2 jefes de área y el Gerente General que tiene a cargo el funcionamiento de la empresa.

## **2.3 Filosofía empresarial**

A continuación se presentan los elementos de la filosofía empresarial analizados en la empresa, con base a los resultados de la encuesta realizada al nivel operativo:

### **2.3.1 Misión**

Se preguntó a los colaboradores sobre el conocimiento de la misión, y los 17 encuestados dicen que la misma no está definida pero tienen conocimiento de la actividad principal, refiriéndose a las ventas de productos de oficina, librería, suministros, computadoras, laptops, impresoras, tintas, memorias, toner, entre otros.

En el área administrativa el jefe de ventas y el Gerente General coincidieron con las respuestas del nivel operativo con respecto a la misión, no cuentan con una,

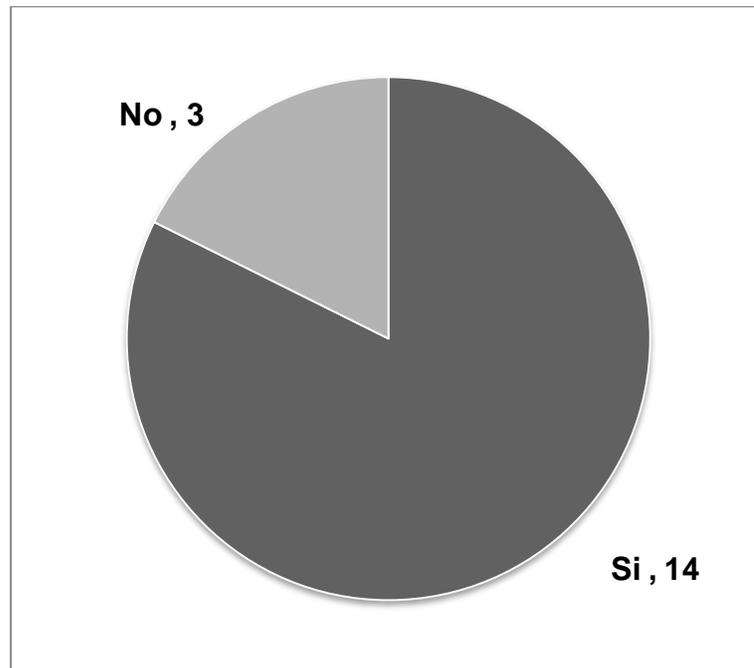
además agregaron que se toma en cuenta las ventas que se realizan de productos y dar un buen servicio a los clientes, sin embargo el jefe de bodega indicó no conocer la misión de la empresa por qué no está definida dentro de la empresa.

Con base en la observación, se verificó que los colaboradores no cuentan con una misión, saben cuál es la razón de ser de la empresa ya que realizan sus actividades laborales, sin saber el porqué lo desempeñan o la importancia que implica para la empresa.

#### **2.3.1.1 Visión**

La empresa carece de una visión formalmente establecida pero de manera informal, el personal tiene un conocimiento general de hacia dónde quiere llegar la empresa, por ello se les consultó cómo visualiza la empresa a 5 años y las respuestas fueron:

**Gráfica 4**  
**Como visualizan la visión**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores del nivel operativo, se determinó que la mayoría tiene conocimiento de lo que la empresa quiere llegar a ser en 5 años, sin embargo al pedirles que la describieran exponen casos como tener un alto prestigio, ser una de las mejores organizaciones de Guatemala y aumentar la cartera de clientes, el resto indicó no conocer la visión, por lo tanto no saben hacia donde se dirige la empresa en un futuro.

El jefe de ventas y el dueño comentaron que no cuentan con una visión, sin embargo expusieron que desean ver a la empresa posicionada en el mercado guatemalteco con los mejores productos y accesorios; sin embargo el jefe de

bodega respondió no conocer la visión e indica que no se le ha dado la importancia suficiente a una perspectiva a futuro.

Se determinó que los colaboradores no conocen y no cuentan con una visión organizacional, sin embargo visualizan la misma, esto se debe a que el área administrativa no ha definido una filosofía empresarial para que el personal se sienta identificado con el trabajo que realiza, proyectar a futuro y así puedan lograr los objetivos de la empresa.

### **2.3.1.2 Valores**

Se preguntó al personal qué valores considera que se aplican en la empresa y respondieron: responsabilidad, ética, puntualidad, comunicación, honestidad, integridad, honradez, sinceridad, compromiso, respeto y liderazgo.

Las 17 personas del nivel operativo expusieron que todos los valores se aplican, sin embargo no están definidos en el área laboral ya que el dueño de dicho negocio no cree necesario establecerlos porque considera que es un aspecto personal que todo colaborador debe poseer.

El Jefe de ventas, jefe de bodega y el dueño expusieron que se aplican pero que no están plasmados en alguna parte de la empresa y consideran que los colaboradores son éticos en sus responsabilidades.

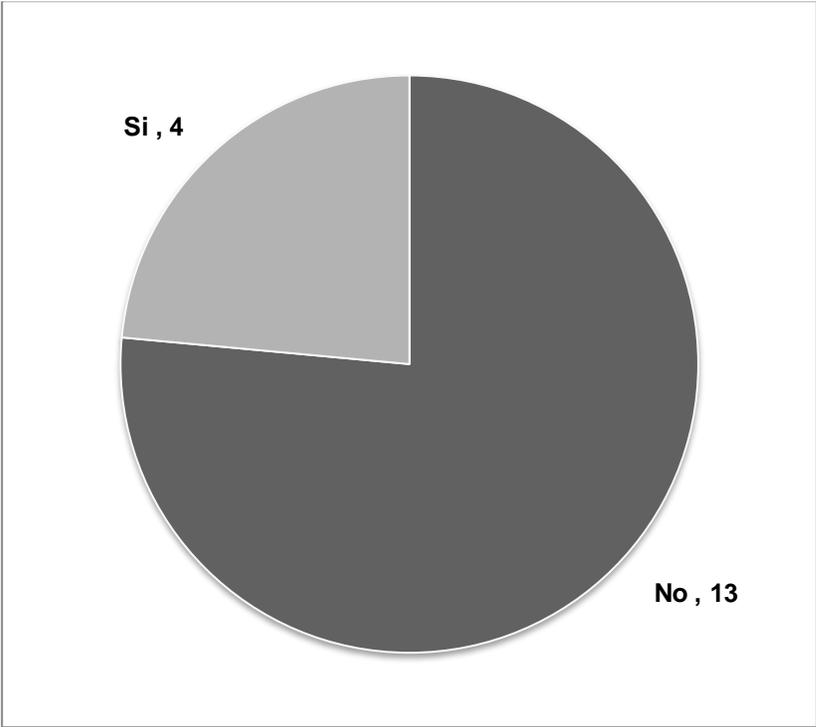
Se observó que trabajan individualmente, no realizan las tareas con puntualidad, cuando no está ningún jefe de área se dedican a otras actividades que no son específicamente laborales.

Al no contar con valores, el personal actúa a su conveniencia y aplican lo que ellos consideran, esto repercute en el desarrollo de las actividades, en el servicio al cliente, afecta la imagen y las ventas de la empresa.

**2.3.2 Objetivos**

De igual manera que la filosofía los objetivos no existen formalmente, pero en forma general al personal sí asocia algunos objetivos básicos, lo cual se muestra en la gráfica siguiente:

**Gráfica 5**  
**Como se visualizan los objetivos**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

En la gráfica anterior se confirma que no hay objetivos formalmente establecidos ya que la mayoría de los colaboradores aseguran no conocer los objetivos de la empresa, sin embargo visualizan tales como las ventas de productos de alta calidad, incrementar las utilidades, prestar un buen servicio a la cartera de clientes, contar con personal calificado y ser competitivos; lo que expresaron anteriormente son ideas que ellos consideran objetivos pero realmente no cuentan con la implementación como tal; los que contestaron conocerlos indicaron que en ningún momento se les explicó cuáles son los objetivos de la empresa y como se aplican dentro de ella.

El jefe de bodega enfatizó que no se tienen establecidos objetivos, la razón es que en ningún momento se ha planificado con respecto a este elemento; el jefe de ventas especificó que lo principal es vender para aumentar las utilidades y dar un buen servicio y el Gerente General respondió que se cuentan con objetivos pero se les traslada a los colaboradores de forma verbal en cada reunión.

Con la información obtenida se determinó que no existen objetivos claramente definidos, por lo tanto los colaboradores solo tienen la idea y los visualizan pero es importante mencionar que los jefes de área son responsables de formular objetivos a largo plazo y velar por qué se alcancen, pero esta función general debe ir alineada con el objetivo general de la empresa su visión, misión, valores y objetivos de cada departamento deben aportar y sumar al objetivo general, pero en este caso al ver las respuestas que cada jefe se observa que hay un poco de individualismo.

Se hace mención que en la entrevista al Gerente General mencionó los siguientes objetivos: aumentar las ventas, e incrementar la cartera de clientes en un 25%, asimismo brindando un mejor servicio cada año, pero existe división, el individualismo existente entre cada departamento afecta el alcance de este objetivo general de la empresa.

## **2.4 Análisis FODA**

A continuación se describen los factores internos como fortalezas y debilidades; factores externos como amenazas y oportunidades detectados en la empresa objeto de análisis, en la que se realizará un estudio de cada factor para posteriormente realizar una solución factible y viable.

Con relación al área administrativa se determinó a través de la entrevista al Gerente General, el jefe de ventas, el jefe de bodega y toda el área operativa los factores internos, siendo las fortalezas: la alta calidad de los productos, personal con experiencia, entrega a domicilio gratis, instalaciones propias, trayectoria de 8 años de la empresa; por el contrario las debilidades son: no poseer misión, visión, débil imagen en el mercado, ausencia de promociones, poca rotación de productos, poca publicidad.

En los factores externos comentó que las oportunidades para la empresa son: aumentar los clientes, posibilidad de expandir productos y servicios, adquirir nueva tecnología, nuevos proveedores; asimismo las amenazas que se consideran están: crecimiento de la competencia, incremento en el precio de productos, situación económica del país.

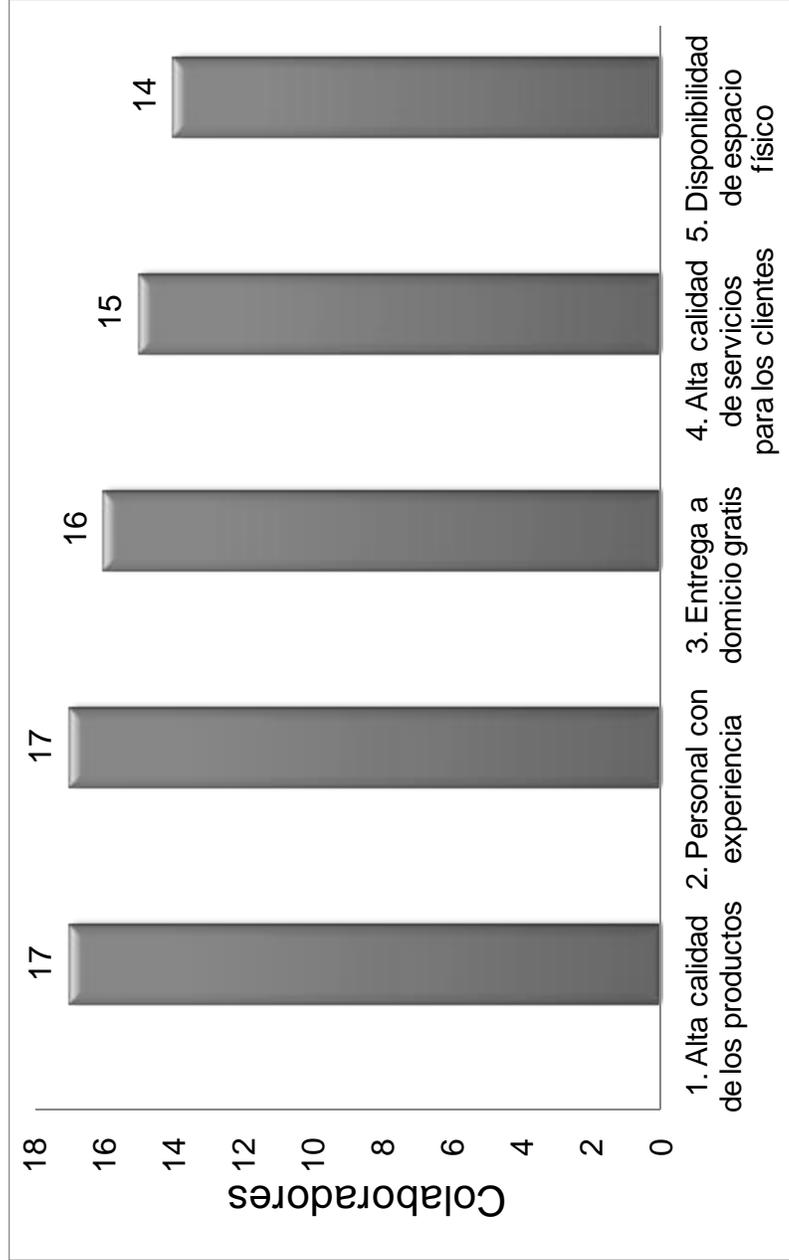
Para profundizar en el análisis FODA se consultó a todo el personal su percepción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que hace la empresa según la experiencia de cada uno. Esto con el fin de enriquecer y analizar que tan alineados están los colaboradores y la gerencia.

### **2.4.1.1 Fortalezas**

A continuación se presentan las fortalezas que se detectaron en la empresa objeto de análisis; para mayor comprensión se gráfica únicamente las principales fortalezas y aquellas que tienen relación entre lo indicado por el Gerente General y los colaboradores.

Después de la gráfica se amplía la información a las demás fortalezas indicadas por los colaboradores.

**Gráfica 6**  
**Fortalezas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Fortaleza no1. Alta calidad de los productos:** la empresa cuenta con experiencia en ventas, ofrece al mercado guatemalteco diversos productos en tecnología, de alta calidad; brindando a la vez un servicio personalizado, competente, para que los clientes adquieran el beneficio deseado, ofreciéndoles facilidades de pago al crédito y al contado.

**Fortaleza no2. Personal con experiencia:** Una fortaleza importante que se tiene en la empresa es el personal competitivo con conocimientos y experiencia sobre la variedad de productos y servicios que ofrece a los clientes, las diferentes marcas de prestigio y servicio con garantía y así el cliente quede satisfecho con la información que necesite para adquirir un producto.

**Fortaleza no3. Entrega a domicilio gratis:** el Jefe de ventas asegura que cumplen con el tiempo estándar de entrega que es de 20 a 40 minutos aproximadamente desde que inicia el proceso de llamada a la empresa hasta el destino final, tomando en cuenta el área en que se encuentre el clientes, para la empresa es importante que siempre queden satisfechos tomando en cuenta tanto con el producto y servicio como con la entrega que además es gratis.

**Fortaleza no4. Alta calidad de servicios para los clientes:** para la empresa es prioridad la buena calidad junto con el servicio, los colaboradores comentaron que se ha caracterizado por dar una prestación personalizada. El punto de partida es la calidad porque consiste en captar las exigencias del mercado y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades tanto para la cartera de clientes minoristas como mayoristas, brindando rapidez, precios cómodos, productos seleccionados y un servicio que define una alta calidad.

**Fortaleza no5. Disponibilidad de espacio físico:** el Gerente General expresó que actualmente la empresa cuenta con instalaciones propias, porque compró un terreno y construyó para iniciar las actividades de la empresa, llegando actualmente a tener una ubicación fácil de encontrar en la ciudad capital; el edificio consta de tres niveles, el área de servicio, ventas, bodega y parqueo están distribuidos en el primer nivel donde los clientes eligen el producto y realizar la compra respectiva; el segundo y tercer nivel está destinado para las áreas administrativas.

**Fortaleza no6. Diversificación de productos:** el Jefe de ventas comentó que la empresa cuenta con una gran variedad de productos en diferentes marcas de prestigio y servicio con garantía que hace que el cliente quede satisfecho.

**Fortaleza no7. Supervisión óptima de actividades:** el área administrativa y el área operativa expresaron que en la empresa las actividades laborales son supervisadas eficientemente por cada jefe de área, debido a que cada proceso que se realiza es importante y requiere responsabilidad, asimismo se da seguimiento de igual forma en el área de ventas, compras de productos, entrega de pedidos, servicio al cliente, entre otras áreas, de tal manera que se realizan de forma satisfactoria.

**Fortaleza no8. Comunicación efectiva a lo interno en cada área:** se tiene una comunicación efectiva dentro de la empresa porque es uno de los factores más importantes que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan los comportamientos de los colaboradores.

**Fortaleza no9. Liderazgo óptimo de los jefes de área:** la empresa cuenta con personal altamente competitivo que se encarga de dirigir a cada área de trabajo con horizonte, proactividad, carácter, habilidad, conocimiento y audacia; además

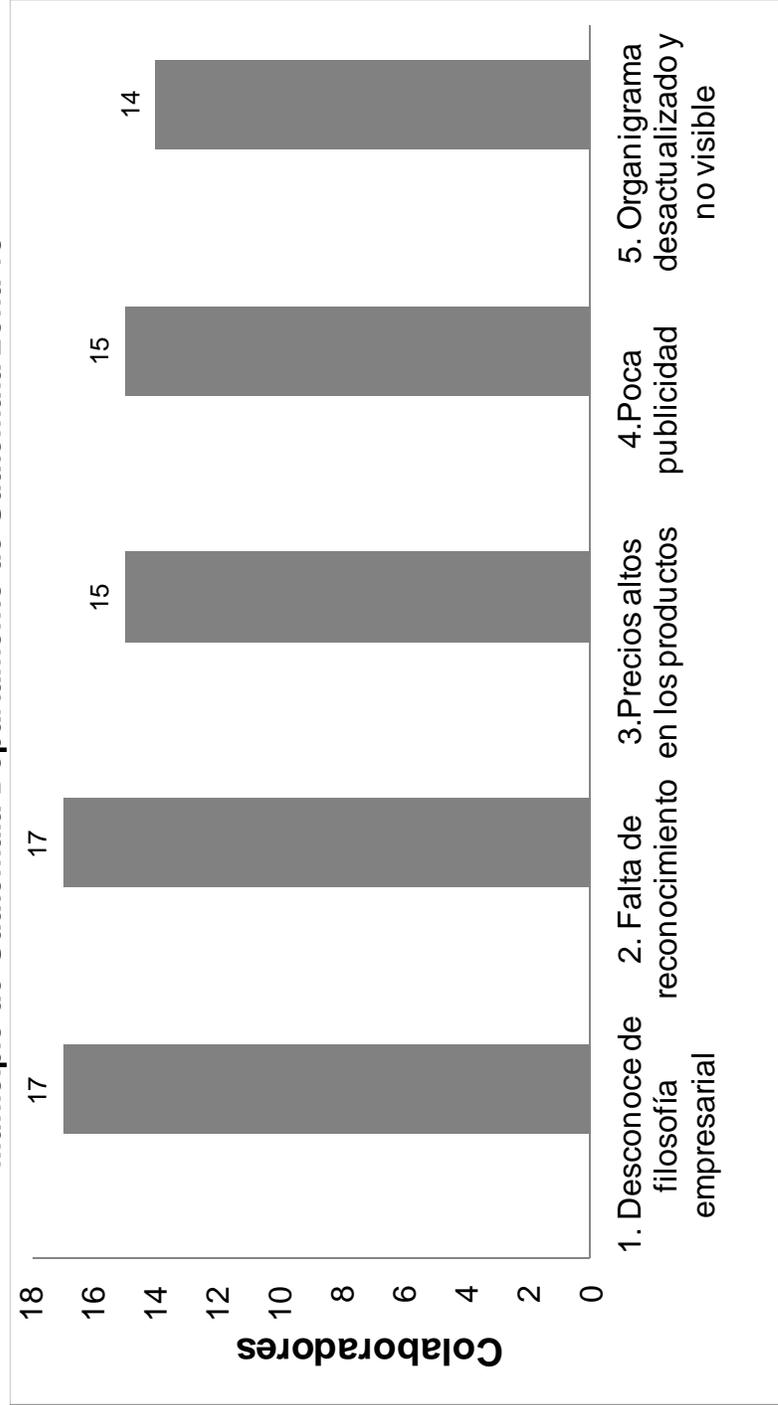
se implementan las mejores técnicas debido a que los jefes proponen medidas para organizar, dirigir y ofrecer los productos de la empresa.

### **2.3.1.2 Debilidades**

A continuación se presentan las debilidades que se detectaron en la empresa objeto de análisis; para mayor comprensión se gráfica únicamente las principales debilidades y aquellas que se tienen relación entre lo indicado por el Gerente General y los colaboradores.

Después de la gráfica se amplía la información a las demás debilidades indicadas por los colaboradores.

**Gráfica 7**  
**Debilidades**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Debilidad no1. Desconoce de filosofía empresarial:** el Gerente General comentó que en la empresa no tienen definidos los elementos: misión, visión, valores y objetivos; por ende los colaboradores no los conocen, y a su vez el personal labora sin dirección, objetividad, asimismo se ve afectada la productividad y esto provoca pérdida de credibilidad en la organización por parte de los clientes, y no se permite tener ventaja competitiva, en el mercado guatemalteco.

**Debilidad no2. Falta de reconocimiento:** en el nivel operativo expresaron que existe sobre carga de trabajo, lo que les provoca estrés y desmotivación cuando hay alta demanda en ventas y no les pagan horas extras, asimismo no se cuenta con beneficios adicionales después de la jornada de trabajo normal.

**Debilidad no3. Precios altos en los productos:** el Jefe de ventas comentó que la empresa compra productos de marca para ofrecerlos al mercado cumpliendo con estándares de alta calidad, sin embargo los proveedores aumentan los precios, al pagar impuestos, seguro de la mercadería y por ende incrementan los precios en los respectivos productos en la empresa, el cliente busca economizar y tiene como efecto comprar productos sustitutos o de menor precio.

**Debilidad no4. Poca publicidad:** el Gerente General dice que la empresa hace un formato de publicidad estándar para toda la ciudad capitalina, sin embargo no se realiza adecuadamente, porque no utilizan programas específicos que estén diseñados para este tipo de trabajo, herramientas que no les ayuda que puedan transmitir el mensaje con respecto a las ventas o llegar el producto a la mente del consumidor.

**Debilidad no5. Organigrama desactualizado y no visible:** el área administrativa expresó que se tiene un organigrama que no está actualizado, no

se encuentra visible en la empresa, internamente los colaboradores no se relacionados con los puestos de trabajo y las áreas de la organización.

**Debilidad no6. Poca motivación y trabajo en equipo:** el área operativa dice que actualmente en la empresa no existe una propuesta de motivación que se implemente para ellos, por ningún motivo se les reconoce el esfuerzo laboral que desempeñan dentro de la misma; asimismo no existe trabajo en equipo dentro de la empresa.

**Debilidad no7. Falta de incentivos:** el Jefe de ventas indicó que en la empresa hay una deficiencia en no contar con un sistema para incentivar al colaborador, provocando estrés, molestia, enojo en el personal al realizar actividades extras.

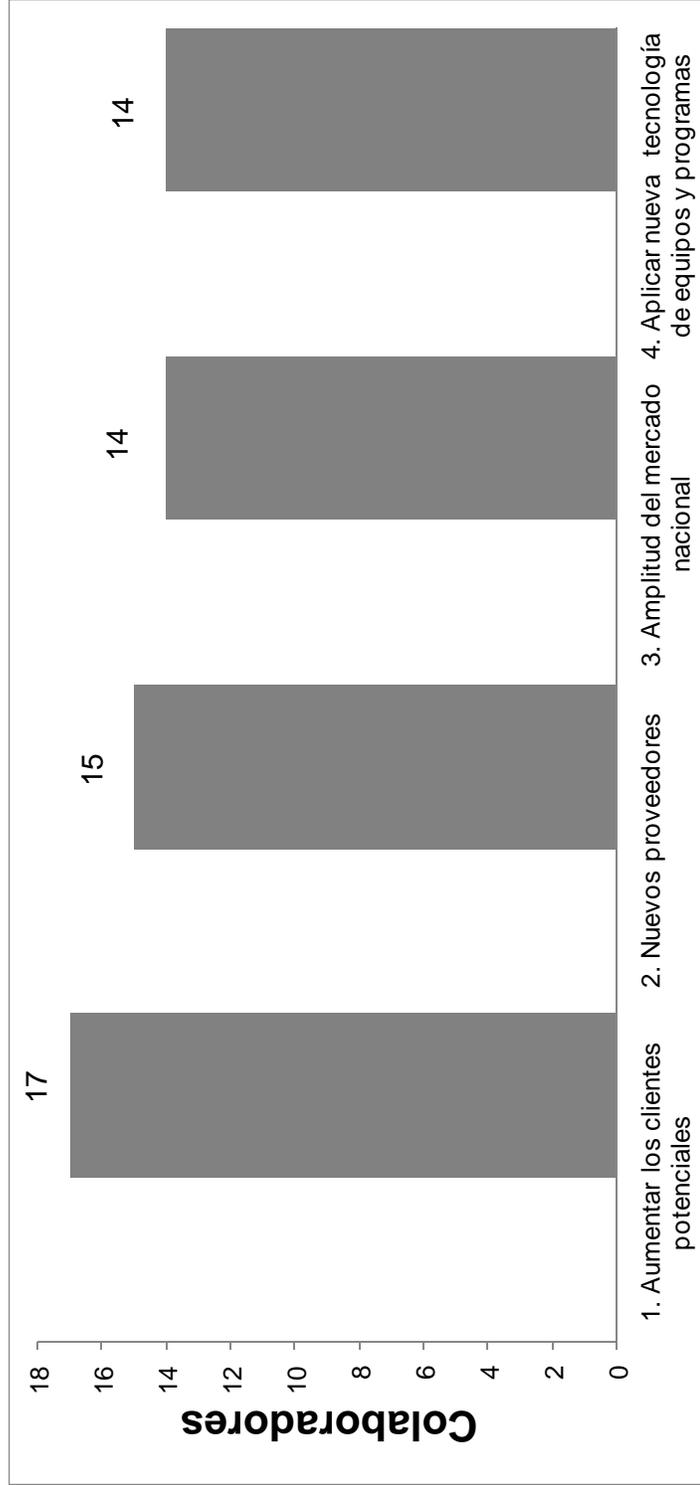
**Debilidad no8. Falta de promociones para incentivar ventas:** no se realizan estrategias para realizar promociones periódicamente para los clientes, considerando que los precios son altos, y los proveedores no realizan descuentos adicionales en el producto, asimismo se cuenta con inventario que no tiene movimiento y está en bodega.

**Debilidad no9. Producto estancado por falta de rotación:** en la empresa se cuenta con productos en bodega que no se han vendido por falta de interés de los clientes, tomando en cuenta que con el tiempo van perdiendo valor porque lo sustituyen otra clase de productos o diseños actualizados.

#### **2.4.2.1 Oportunidades**

En relación a las oportunidades se detallan en seguida los aspectos favorables que puede aprovechar la empresa para hacerle frente a la competencia; para mayor comprensión se gráfica las principales oportunidades que tienen relación entre lo indicado por el Gerente General y los colaboradores.

**Gráfica 8**  
**Oportunidades**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Oportunidad no1. Aumentar los clientes potenciales:** el dueño de la empresa considera que existe la posibilidad de incrementar la cartera de clientes que estén interesados en productos y servicios certificados de la empresa y ampliar las ventas en la región capitalina, considerando que en cualquier parte la capital se encontrará posibles compradores.

**Oportunidad no2. Nuevos proveedores:** el área administrativa busca tener nuevos proveedores porque ellos como empresa buscan llenar expectativas nuevas al consumidor y asimismo se busca tener nuevos productos que estén a la vanguardia de la tecnología, calificados para el mercado guatemalteco.

**Oportunidad no3. Amplitud del mercado:** el Gerente General se enfoca en querer expandir sus ventas a cualquier parte de la capital de Guatemala, con la finalidad de aumentar la base de datos, considerando que es importante llegar a posibles clientes que necesiten nuevas opciones como consumidor, ante la competencia que ofrece productos similares, en el mercado guatemalteco y se encuentran ubicados en cualquier parte de la capital, se considera la oportunidad de aumentar publicidad y adquirir nuevos clientes que buscan marcas diferentes, valor agregado, servicio, diversa tecnología, productos con estándares de calidad.

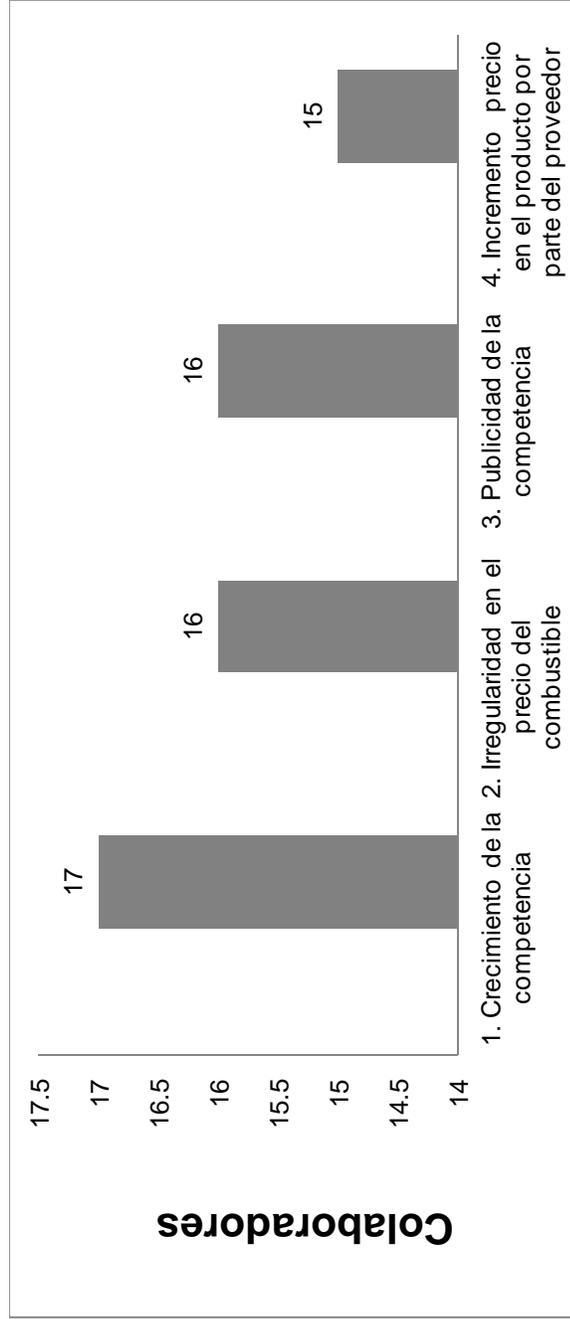
**Oportunidad no4. Aplicar nueva tecnología de equipos y programas:** el área administrativa informó que la empresa necesita cambios con respecto a la tecnología, programas que ofrecen los proveedores; donde la empresa le corresponde estar a la vanguardia con respecto a los servicios y productos que se ofrecen al mercado, es importante que cuente con sistemas actualizados para que el cliente encuentre el servicio que satisfaga sus necesidades como consumidor.

### **2.4.2.2 Amenazas**

A continuación se presentan las amenazas que se detectaron en la empresa objeto de estudio; para mayor comprensión se gráfica las principales amenazas que tiene relación entre lo indicado por el Gerente General y los colaboradores.

Después de la gráfica se amplía la información de las amenazas indicadas por los colaboradores.

**Gráfica 9**  
**Amenazas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Amenaza no1. Crecimiento de la competencia:** el Gerente General comentó que existe diversidad de empresas que ofrecen productos similares tomando en cuenta a Office Depot, centros comerciales, papelería Tivoli, supermercados entre otros; este tipo de competencia ofrece productos a precios accesibles para acaparar a clientes potenciales, por lo que las exigencias del mercado se hacen más difíciles de satisfacer.

**Amenaza no2. Irregularidad en el precio del combustible:** económicamente la situación del petróleo se mantiene a la baja, como consecuencia el combustible está en un precio bajo, pero la preocupación es cuando se dispara el precio de la gasolina.

**Amenaza no3. Publicidad de la competencia:** es importante contrarrestar la publicidad que la competencia como a Office Depot, papelería Tivoli, Walmart entre otras. Con esta amenaza afecta a la empresa tanto la imagen como las ventas.

**Amenaza no4. Incremento del precio en el producto por parte del proveedor:** el dueño de la empresa indica que los proveedores aumentan cada cierto tiempo el precio de los productos que venden, en algunas situaciones corresponde a la inflación que se desarrolla o viene dándose al aumento constante y es difícil mantener un precio estándar para el cliente.

**Amenaza no5. Productos de rápido reemplazo:** existe la amenaza para la empresa de tener productos que ya no se venden, porque los proveedores ya no fabrican ni manejan ese tipo de producto que cambia conforme la tecnología avanza, por lo tanto los clientes buscan diferentes modelos actualizados.

**Amenaza no6. Accesorios de productos de fácil reemplazo:** los productos avanzan con la tecnología con forme los años pasan a ser sustituidos por otros, asimismo los accesorios de los mismos se van descontinuando constantemente, por lo tanto las empresas que los fabrican ya no los venden.

**Gráfica 10**  
**Análisis FODA**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Factores Internos</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta calidad de los productos</li> <li>2. Personal con experiencia</li> <li>3. Entrega a domicilio gratis</li> <li>4. Alta calidad de servicio para los clientes</li> <li>5. Disponibilidad de espacio físico</li> <li>6. Diversificación de producto</li> <li>7. Supervisión óptima de actividades</li> <li>8. Comunicación efectiva a lo interno en cada área</li> <li>9. Liderazgo óptimo de los jefes de área</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconoce de filosofía empresarial</li> <li>2. Falta de reconocimiento</li> <li>3. Precios altos en los productos</li> <li>4. Poca publicidad</li> <li>5. Organigrama desactualizado y no visible</li> <li>6. Poca motivación y trabajo en equipo</li> <li>7. Falta de incentivos</li> <li>8. Falta de promociones para incentivar ventas</li> <li>9. Producto estancado por falta de rotación</li> </ol>
<b>Factores Externos</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar los clientes potenciales</li> <li>2. Nuevos proveedores</li> <li>3. Amplitud del mercado</li> <li>4. Aplicar nueva tecnología de equipos y programas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia</li> <li>2. Irregularidad en el precio del combustible</li> <li>3. Publicidad de la competencia</li> <li>4. Incremento precio en el producto por parte del proveedor</li> <li>5. Productos de rápido reemplazo</li> <li>6. Accesorios de productos de fácil reemplazo</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

## **2.4 Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que la empresa no tiene definidos los elementos de la planeación; se carece de una misión, porque no se conoce cuál es la actividad principal de la empresa, lo que limita a los colaboradores en ser eficientes y comprometerse con las responsabilidades laborales, asimismo no se cuenta con una visión que permita orientar a los colaboradores a un futuro. Los valores no se encuentran establecidos, existe falta de identidad y ética en las actividades laborales, la empresa no cuenta con objetivos formalmente establecidos, lo que ocasiona división en los objetivos de cada departamento y que a su vez los colaboradores transmitan verbalmente algún aspecto general que ellos consideran como objetivos, estos no son a largo plazo y los pocos que tienen no son medibles y cuantificables, asimismo no hay medición de resultados.

Se tiene un organigrama desactualizado, no lo conocen los colaboradores porque no está en ningún lugar visible de la empresa, asimismo se hace énfasis que por naturaleza está mal porque el organigrama no representa una interpretación unitaria, por lo tanto se observa que se combinan puestos con departamentos.

La empresa ofrece productos genéricos o sustitutos que están reemplazando a productos de marca por la inflación anual que se da, asimismo los clientes consumen y buscan satisfacer sus necesidades según su situación económica y ya no requieren tipos de marcas; se da la situación que los proveedores suben de precio una o dos veces al año, incrementando un porcentaje del precio para recuperar el costo y tener ganancia del mismo, por ende aumenta ciertos productos de la empresa, esto repercute directamente en la baja ventas de productos y en el alto inventario de bodega.

No cuenta con un sistema de incentivos, provocando descontento laboral, estrés y asimismo bajo rendimiento. La empresa no tiene un programa de motivación, donde se reconozcan el esfuerzo en cada actividad y el valor agregado que dejan los colaboradores en la organización.

En la parte comercial se observa que no se cuenta con una estrategia respecto a las promociones que puede ofrecer la empresa a los consumidores y a nuevos clientes para incentivar las ventas y así aumentar la rentabilidad de la misma. Asimismo tiene poca publicidad lo que no permite posicionar la empresa y su imagen.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación la propuesta de planeación estratégica para la empresa objeto de análisis, la cual incluye los elementos necesarios para que la organización logre mejorar su imagen en el mercado tomando en cuenta que es necesario mencionar que los colaboradores de la empresa no tienen compañerismo, ya que cada área de trabajo está dividido y no están enfocados en la misma dirección; también se puede mencionar que hay pérdida de esfuerzo en las actividades laborales, no hay alineación, existe competencia e individualismo.

La razón porque se presentan deficiencias en cuanto a la definición de planeación a largo plazo, en la empresa objeto de análisis, es consecuencia de no contar con una filosofía empresarial adecuada y con estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto se aprueba la hipótesis no. 1 del plan de investigación.

### **CAPÍTULO III**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE OFICINA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

A continuación se presenta la propuesta de planeación estratégica, para que la empresa sea competitiva en sus actividades laborales, en esta se propone dar a conocer la filosofía organizacional integrada por la misión, visión y valores, también contiene los objetivos, las estrategias a implementar y los planes de acción a desarrollar, incluyendo su respectiva evaluación para verificar el cumplimiento de los mismos.

### **3.1 Justificación de propuesta**

El presente capítulo incluye una propuesta de planeación estratégica, que tiene como propósito ejecutar acciones y decisiones que contribuyan a eliminar los puntos débiles detectados en la empresa objeto de análisis y aprovechar las fortalezas y oportunidades para beneficio de la organización y obtener mejores resultados, asimismo administrar los recursos económicos y tecnológicos a implementar, y así establecer solución a la problemática actual.

También contiene una estrategia sobre la filosofía empresarial en el cual se da a conocer una guía en donde encontrarán una serie de pasos para poder realizar una visión, misión de la empresa; asimismo se propone valores que representan a la empresa y colaboradores, objetivos a corto y a largo plazo que son medibles, cuantificables y realizables.

Se presenta establecer y dar a conocer el organigrama de la empresa actualizándolo con los nombres de los puestos en forma homologada, para mejorar los niveles de mando y tener una comunicación más efectiva con el nivel jerárquico.

Se incluye un plan de acción que contiene implementar un diagnóstico sobre clima organizacional se propone una guía en donde la empresa pueda evaluar la percepción que tiene el colaborador y saber si está motivado en sus funciones que le corresponde en la empresa y cómo esto afecta al trabajo en equipo.

Se propone una guía para realizar un diagnóstico de la forma actual en la que la empresa hace publicidad esto para determinar los medios adecuados que debe usar para darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor, en donde la empresa pueda enfocarse en medios de publicidad que atraiga nuevos clientes.

También se presenta la estrategia establecer ofertas para clientes potenciales para rotar inventario estancado, producto que se ha quedado en bodega y poder venderlo.

También es necesario reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado, se propone una guía en donde se contenga lineamientos que indiquen cuánto equipo o producto existe en bodega, cuánto se tiene que comprar según las ventas de la empresa y considerar si se vende más productos genéricos o de marca.

Se propone también un plan de acción para ampliar la cartera de proveedores para diversificar la línea de productos de marca o genéricos, para que ofrezcan mercadería que esté en la vanguardia de la tecnología y satisfacer necesidades del consumidor.

Se incluye una estrategia para reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva además de ser una empresa comercial, para ofrecer al cliente las ventajas de comprar un producto nuevo y uno antiguo y satisfacer sus necesidades.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

- ✓ Aplicar el 100% de la propuesta de planeación en la empresa y de esta manera lograr, la eficiencia deseada en el aprovechamiento de los recursos, para mejorar el desempeño y crecimiento de la organización en el año 2017.

### **3.3 Filosofía empresarial**

A continuación se describen los elementos de la filosofía empresarial, desarrollados con base al marco teórico, se propone la misión y visión los cuales tienen como característica principal la razón de la empresa, la cual indica también, hacia donde se dirige a largo plazo.

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos tecnológicos y de oficina, ofreciendo un servicio personalizado, con alta calidad, garantizando productos líderes en el mercado, asimismo es confiable para la satisfacción de los clientes.

La misión cumple con los principales componentes de la siguiente manera:

- a) ¿Qué somos?: Somos una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos tecnológicos y de oficina.
- b) ¿Cómo lo hacemos?: Ofreciendo un servicio personalizado, con alta calidad garantizando productos líderes en el mercado
- c) Ventaja: Asimismo es confiable para la satisfacción de los clientes.

### 3.3.2 Visión

Ser una de las mejores empresas líderes en el mercado guatemalteco, en venta de diversos productos de tecnología, oficina y asistencia técnica con la más alta calidad en el servicio para el año 2020.

### 3.3.3 Valores

En la empresa se consideraron 4 valores; cada uno es importante para completar un adecuado servicio según la naturaleza de la empresa. Responsabilidad se tomó en cuenta porque se considera personal con atribuciones competitivas que establecen un compromiso cuando el cliente llega a las instalaciones de la empresa; el valor honestidad es aplicado cuando el consumidor llega a adquirir un producto e indicarle que es lo que realmente necesita y le servirá conforme a sus necesidades requeridas; la calidad porque se tiene que ofrecer al cliente productos que llenen las expectativas, que sea garantizado ya que confían en la adquisición que están realizando y en la palabra que el vendedor transmite en la venta; el último valor es respeto ya que se da dentro de cada área de trabajo y principalmente a los clientes cuando realizan una consulta o compra.

De esta manera los valores organizacionales propuestos para la empresa se definen a continuación:

- ✓ **Responsabilidad:** en el cumplimiento de atribuciones y actividades que se han asignado, realizándolas con eficiencia para mejorar el servicio que ofrece la empresa.
- ✓ **Honestidad:** se basa en el trato ético y profesional con las personas, reconociéndolas como un cliente primordial, en las relaciones personales, laborales y comerciales de la empresa.

- ✓ **Calidad:** ofrecer a nuestros clientes productos con alta calidad, asimismo al realizar las actividades de trabajo en la empresa y un servicio efectivo para que los clientes queden satisfechos.
  
- ✓ **Respeto:** mostrar cordialidad, cortesía, amabilidad en el entorno del trabajo, asimismo entre los colaboradores y los clientes.

### 3.3.4 Objetivos

Los objetivos que se plantean para la empresa están basados en las ventas, tomando en cuenta que con la explicación de la propuesta se puede optimizar más los recursos y por ende aumentar en los objetivos de la empresa:

- **General:**

Aumentar las ventas en un 15% de la empresa.

- **Específicos:**

- ✓ Implementar la filosofía empresarial en un 100%, para que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la empresa para el primer semestre del 2017.
- ✓ Actualizar y dar a conocer el 100% del organigrama de la empresa a todos los colaboradores, para el año 2017.
- ✓ Apoyar a los colaboradores de la empresa, con levantar una línea base de clima organizacional asimismo aprendizaje de conocimientos nuevos e innovadores y trabajo en equipo, ayudando a mejorar las funciones dentro de la empresa para el año 2017.
- ✓ Utilizar de la mejor manera los medios de publicidad en un 100%, para la empresa para el año 2017.

- ✓ Rotar el inventario estancado en un 75% para el 2017.
- ✓ Disminuir productos estancados para tener una mejor administración y rotación de inventario para el 2017.
- ✓ Tener una cartera de diferentes proveedores para diversificar la línea de productos para el 2017.
- ✓ Brindar información, servicio, asistencia técnica al cliente en un 100% para el 2017.

### **3.4 Formulación de estrategias**

A continuación se presentan las estrategias formuladas, derivadas de la matriz FODA, mismas que servirán para alcanzar los objetivos establecidos; posteriormente se presenta el cuadro de análisis de problemas donde se ubican los principales problemas detectados en la empresa objeto de investigación por fases del proceso administrativo y se incluye el aspecto comercial como un área fuerte de la misma.

**Gráfica 11**  
**Matriz FODA**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Alta calidad de los productos F2. Personal con experiencia F3. Entrega a domicilio gratis F4. Alta calidad de servicios para los clientes F5. Disponibilidad de espacio físico F6. Diversificación de productos F7. Supervisión óptima de actividades F8. Comunicación efectiva a lo interno de cada área F9. Liderazgo óptimo de los jefes de área	D1. Desconoce de filosofía empresarial D2. Falta de reconocimiento D3. Precios altos en los productos D4. Poca publicidad D5. Organigrama desactualizado y no visible D6. Poca motivación y trabajo en equipo D7. Falta de incentivos D8. Falta de promociones para incentivar ventas D9. Producto estancado por falta de rotación
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (Maxi- Maxi)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)</b>
O1. Aumentar los clientes potenciales	1. Ampliar la cartera de proveedores, para diversificar la línea de productos de alta calidad así como de marca y genéricos con entrega a domicilio gratis y facilite captar nuevos clientes para aprovechar el mercado. F1, F3, F5, F6, O1 O2, O3, O4.	1. Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa. D1, D2, O1, O3.
O2. Nuevos proveedores		
O3. Amplitud del mercado		
O4. Aplicar nueva tecnología de equipos y programas	Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado con una comunicación efectiva y supervisión óptima. F2, F7, F8 O1.	2. Elaborar y dar a conocer el organigrama actual para todos los colaboradores de la empresa. D2, D5, O1.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Maxi -Mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)</b>
A1. Crecimiento de la competencia	Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva. F4, F9, A3.	1. Establecer ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado. D3, D4, D8, D9, A1, A5, A6
A2. Irregularidad en el precio de combustible		
A3. Publicidad de la competencia	2. Hacer un diagnóstico para utilizar los medios publicitarios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor. F6, A1, A3, A4.	3. Hacer un diagnóstico de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción y establecer programas que ayuden a mejorar el rendimiento de personal y con esto ser más competitivos. D6, D7, A1, A2, A4, A5, A6.
A4. Incremento precio en el producto por parte de los proveedores		
A5. Productos de rápido reemplazo		
A6. Accesorios de productos de fácil reemplazo		

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Cuadro 1**  
**Análisis de problemas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Planeación: Filosofía empresarial:</p> <p>a. No se cuenta con misión, visión, valores y objetivos a corto plazo y a largo plazo.</p> <p>Programación de compra de productos</p> <p>a. Existen deficiencias para la proyección de ventas.</p>	<p>a. Estrategia DO No1: Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.</p> <p>Plan de acción no. 1</p> <p>b. Ampliar la cartera de proveedores, para diversificar la línea de productos de alta calidad así como de marca y genéricos con entrega a domicilio gratis y facilite captar nuevos clientes para aprovechar el mercado.</p> <p>Plan de acción no. 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone una filosofía empresarial que se adecue a la naturaleza de la empresa; y que le permita a los colaboradores identificarse con la misma.</li> <li>- Se plantea ampliar la cartera de proveedores para tener diferentes productos, y así ofrecer al consumidor tanto productos de marca como genéricos anudado a que se brinda mejores formatos para planificar las proyecciones de compra de productos.</li> </ul>
<p>Organización: Organigrama:</p> <p>a. No está visible, inadecuada de combinación de departamentos y puestos.</p>	<p>a. Estrategia DO No 2: Elaborar y dar a conocer el organigrama actual para todos los colaboradores de la empresa.</p> <p>Plan de acción no. 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta un organigrama con el puesto que corresponde dentro de la empresa, asimismo visible y ordenado para que se tenga una jerarquía, departamentos que muestran la relación de autoridad.</li> </ul>
<p>Integración:</p> <p>a. Falta de compañerismo y trabajo en equipo.</p> <p>Dirección: Motivación: no hay incentivos para los colaboradores.</p>	<p>a. Estrategia DA No. 2: Hacer un diagnóstico de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción y establecer programas que ayuden a mejorar el rendimiento de personal y con esto ser más competitivos.</p> <p>Plan de acción no. 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un clima organizacional enfocado en la parte del nivel de satisfacción y trabajo en equipo para indagar y obtener el mejor resultado de información y aplicar a una solución óptima para los colaboradores de la empresa.</li> </ul>
<p>Control:</p> <p>a. Falta de control interno en inventario, existe producto estancado.</p>	<p>Estrategia FO No 2: Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado con una</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone una solicitud para comprar producto en donde se establece un control de almacenamiento y planificación a 6 meses de ventas para evaluar el movimiento del mismo.</li> </ul>

<p>Área comercial:</p> <p>a. Poca publicidad para la empresa e inadecuados canales de divulgación.</p> <p>b. No existe ofertas para productos que están sin rotación o que ya no se venden en la empresa.</p> <p>c. La empresa brinda el servicio de mantenimiento pero no lo ha desarrollado como una ventaja competitiva.</p>	<p>comunicación efectiva y supervisión óptima. Plan de acción no. 6</p> <p>a. Estrategia FA No 2: Hacer un diagnóstico para utilizar los medios publicitarios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor. Plan de acción no. 4</p> <p>b. Estrategia DA No1: Establecer ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado Plan de acción no. 5</p> <p>Estrategia FA No 2: Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva. c. . Plan de acción no. 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la empresa realice un estudio para contar con un resultado donde le permita evaluar qué medios publicitarios atraen al consumidor, según su grupo objetivo, cómo se da a conocer y qué estrategias debe aplicar para posicionarse en la mente del consumidor.</li> <li>- Se propone un descuento de 10% con el fin que se vendan productos que ya no se venden en la empresa por falta de interés por parte del consumidor.</li> <li>- Se puede encontrar en el plan de acción correspondiente la propuesta de informar a los colaboradores de los productos que están innovando en mercado y lo importante que el consumidor decida con que producto enfocarse si con el antiguo o el nuevo, para ofrecer un mejor servicio y además se realizar un vale de descuento de 5% en cualquier producto y servicio de la empresa, el cual se otorga al momento de hacer una compra mayor a Q.300.00.</li> <li>- La empresa recibe tres tipos de pago con respecto a los productos y servicios siendo estos: pago en efectivo, pago al contado con la tarjeta de crédito y crédito con visa cuotas, ofreciendo al cliente la mejor manera de pago.</li> </ul>
---	---	--

Fuente: elaboración propia. Año 2016

### **3.5 Implementación de estrategias**

Para que las estrategias formuladas sean implementadas con eficiencia se requiere ejecutar planes de acción que faciliten el alcance de los objetivos propuestos.

#### **3.5.1 Planes de acción**

A continuación se presentan los planes de acción que incluyen las estrategias a implementar, se describe las actividades, metas a alcanzar, responsables, calendarización, costo y presupuesto. Después de cada plan de acción se presentan las herramientas que se propone usar para desarrollar las actividades previamente indicadas.

Los planes de acción se ordenaron con base en la importancia de cada problemática que se desee abordar quedando en el siguiente orden:

1. Establecimiento de filosofía empresarial
2. Elaboración de organigrama
3. Guía de clima organizacional
4. Guía de estudio de medios publicitarios
5. Establecimiento de descuentos en productos estancados
6. Control interno de inventario
7. Ampliar cartera de proveedores
8. Reforzar línea de servicio

Además de las guías que se realizaron para llevar los procedimientos de filosofía empresarial formándola por los colaboradores para que ellos mismos se sientan parte de la misma, identificados y comprometidos, se presenta una propuesta de misión, visión y valores para la empresa, la cual se encuentra en el anexo no 2.

**Plan de acción 1**  
**Establecimiento de filosofía empresarial**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	Presupuesto
				INICIO	FINAL		
1	Reunión con el Gerente General para conocer la propuesta de la filosofía empresarial.	Presentar el 100% de la propuesta con respecto a misión, visión, valores y objetivos para promoverla a los colaboradores, en un día.	Estudiante	05/01/2017	05/01/2017	Equipo: Q100.00 Papelería: Q 20.00 Encuadernado: Q10.00	Q.130.00
2	Discusión de cambios posibles con respecto a la propuesta a implementar.	Aprobar la propuesta en un 100% para iniciar con la filosofía empresarial en dos semanas.	Gerente General y Colaboradores	06/01/2017	18/01/2017	Reunión: Q500.00	Q.500.00
3	Discusión de últimos cambios respecto a la filosofía empresarial.	Presentar a los colaboradores la filosofía en un 100%, que se llegó a tener con la ayuda de todos los colaboradores, en 4 días.	Gerente General y Colaboradores	20/01/2017	24/01/2017	Reunión: Q500.00	Q.500.00
4	Diseñar por escrito el material que se utilizará para dar a conocer a los colaboradores la filosofía empresarial.	Conocer el material informativo en un 100%, tomando en base rótulos en donde se dé a conocer por escrito a los colaboradores la misión, visión, valores y objetivos, en un día.	Gerente General	09/04/2017	09/04/2017	Rótulos: Q500.00 Plaquetas: Q500.00	Q.1,000.00
5	Promover los elementos de la filosofía empresarial	Reunir al personal de la empresa para conocer los elementos de la filosofía empresarial en un 100%, a través de una charla motivacional en un día.	Gerente General	09/05/2017	09/005/2017	Equipo: Q350.00 Alquiler de sillas: Q31.00 Refacción: Q375.00	Q. 756.00
6	Realizar reuniones con los colaboradores.	Retroalimentar la información en un 100% con respecto a la planeación estratégica, en un periodo de cada cuatro meses.	Gerente General	06/07/2017	06/07/2017	Alquiler de sillas: Q31.00 Refacción : Q375.00	Q 406.00
7	Reforzar el conocimiento de los colaboradores sobre los elementos de la filosofía empresarial para tener un mejor resultado.	Contar con personal actualizado en un 100% cada 6 meses.	Jefe ventas	01/08/2017	01/08/2017	Equipo 350.00 Alquiler de sillas: Q31. Refacción: Q200.00	Q.556.00
8	Evaluar la estrategia que se dio de dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores.	Verificar en que porcentaje del 100% la estrategia se aplicó en ocho meses.	Jefe ventas	27/08/2017	27/08/2017	Q200.00	Q.200.00
<b>Total</b>							<b>Q. 3.148.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado.

No. Actividad Plan de acción 1	Actividad	Herramienta	No. Formato
2	Discusión de cambios posibles con respecto a la propuesta a implementar.	Guía para dar a conocer la filosofía empresarial.	1
3	Discusión de últimos cambios respecto a la filosofía empresarial.	Guía de filosofía empresarial.	2
5	Promover los elementos de la filosofía empresarial.	Guía charla motivacional.	3
6	Realizar reuniones con los colaboradores.	Guía de evaluación de los elementos de filosofía empresarial	4,5
7	Reforzar el conocimiento de los colaboradores sobre los elementos de la filosofía empresarial para tener un mejor resultado.	Guía de evaluación	6,7

**Formato 1**  
**Guía para dar a conocer la filosofía empresarial**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 06 de enero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Discusión de la filosofía empresarial en la empresa
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. Formar grupos de cuatro.
3. Explicar en qué consiste una filosofía empresarial, cómo está integrada con la finalidad de que los colaboradores se relacionen con este tema.
4. Repartir hojas y lapiceros para que escriban qué es el propósito principal de la empresa, cómo se ven en 5 años, qué valores consideran que se aplican y qué objetivos tienen individual y a nivel organizacional.
5. Luego que escriban que consideran qué es una misión, visión, valores y objetivo primordial de la empresa.
6. Posteriormente pasar al pizarrón a escribir las ideas principales por cada grupo y exponer por qué colocaron dicho enunciado.
7. Dar a conocer lo que se estableció en cada grupo de trabajo.
8. Realizar una depuración de la lluvia de ideas de cada grupo.
9. Realizar una propuesta de filosofía empresarial, misión, visión, valores y objetivos con las ideas de cada grupo.

10. La presentación debe ser dinámica clara y objetiva, con la finalidad de que los colaboradores comprendan lo que se desea lograr con la implementación de la filosofía empresarial.
11. Tiempo de preguntas y respuestas.
12. Refacción.
13. Palabras de despedida del Gerente General y establecer la próxima fecha de reunión.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:30 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 15 minutos

Actividad 4, 5,6: 30 minutos

Actividad 7, 8: 20 minutos

Actividad 9,10: 20 minutos

Actividad 11: 15 minutos

Actividad 12: 20 minutos

Actividad 13: 10 minutos

**Formato 2**  
**Guía de filosofía empresarial**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 20 de enero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Últimos cambios de filosofía empresarial
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Computadora, cañonera, pizarrón, marcador negro y negro, lapiceros y hojas.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. Formar grupos de cuatro.
3. A continuación se muestra la presentación de la misión, visión, valores para los próximos 5 años.
4. Tiempo para dudas de la presentación.
5. Tiempo para realizar cambios en el pizarrón con cada grupo.
6. Tiempo para realizar una pequeña exposición por cada grupo.
7. Luego que escriban la misión, visión y valores en una hoja tamaño carta.
8. Tiempo de refacción.
9. Palabras de despedida.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se recomienda al Gerente General realizar la actividad con un tiempo estimado de 2:00 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 20 minutos

Actividad 4: 10 minutos

Actividad 5: 10 minutos

Actividad 6: 20 minutos

Actividad 7: 10 minutos

Actividad 8: 20 minutos

Actividad 9: 10 minutos

**Formato 3**  
**Guía charla motivacional**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 09 de mayo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Promover la filosofía empresarial en la empresa
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.</li><li>2. Presentar la propuesta de cómo quedo la filosofía empresarial según la reunión anterior.</li><li>3. Tiempo para que pregunten y comenten sus dudas los colaboradores con respecto al tema.</li><li>4. Escribir en una hoja como realmente quedó la misión, visión, valores y objetivos.</li><li>5. Cada colaborador firme la hoja de conocimiento de la filosofía organizacional y que se queden con una copia de la misma.</li><li>6. Colocar cada rótulo en un lugar visible dentro de la empresa.</li></ol>
---

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:30 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 30 minutos

Actividad 3, 4: 30 minutos

Actividad 5,6: 30 minutos

**Formato 4**  
**Guía de evaluación de los elementos de filosofía empresarial a corto plazo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 06 de julio de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de filosofía empresarial a corto plazo
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con los colaboradores de la empresa.
2. Informarles que se evaluará sobre la filosofía empresarial, indicarles la importancia que radica que todos se sientan parte de la misma, retroalimentar los conocimientos de la misión, visión, valores, fomentar esa convicción de ser parte de la empresa.
3. Realizar una evaluación para que los colaboradores reflejen sus conocimientos.
4. Programar la evaluación para 20 minutos.
5. Realizar grupos de 4 personas.
6. Pasar la evaluación al primer grupo, posteriormente al siguiente y sucesivamente hasta evaluar a todo el personal.
7. Calificar la evaluación.
8. Realizar una refacción después de tener resultados y platicar con todo el personal sobre el resultado.
9. Pasar una presentación de la filosofía empresarial.
10. Tiempo para dudas y sugerencias.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 3:20 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 5 minutos

Actividad 6: 1 hora con 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

Actividad 9, 10: 20 minutos

**Formato 5**  
**Evaluación de los elementos de filosofía empresarial a corto plazo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de filosofía empresarial**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: detectar si el colaborador se siente identificado y comprometido con la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. Explique qué valores se aplican dentro de la empresa:
4. Explique si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa:

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

Área de calificación: cada pregunta vale 2.5 puntos.

Nota: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 6**  
**Guía de evaluación de los elementos de filosofía empresarial a largo plazo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 01 de agosto de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de filosofía empresarial a largo plazo
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una reunión con los colaboradores de la empresa.</li> <li>2. Informarles que se evaluará sobre la filosofía empresarial, indicarles la importancia que radica que todos se sientan parte de la misma, retroalimentar los conocimientos de la misión, visión, valores, fomentar esa convicción de ser parte de la empresa.</li> <li>3. Realizar una evaluación para que los colaboradores reflejen sus conocimientos sobre filosofía.</li> <li>4. Programar la evaluación para 20 minutos.</li> <li>5. Realizar grupos de 4 personas.</li> <li>6. Pasar la evaluación al primer grupo, posteriormente al siguiente y sucesivamente hasta evaluar a todo el personal.</li> <li>7. Calificar la evaluación.</li> <li>8. Realizar una actividad para que los colaboradores realicen un rompecabezas con la filosofía de la empresa.</li> <li>9. La actividad debe ser individual.</li> <li>10. Realizar una refacción después con todo el personal.</li> <li>11. Pasar una presentación de la filosofía empresarial.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se le recomienda al Gerente General considerar el tiempo de 3:10 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 5 minutos

Actividad 6: 1 hora con 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

Actividad 9, 10: 20 minutos

Actividad 11: 10 minutos

**Formato 7**  
**Evaluación de los elementos de filosofía empresarial a largo plazo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de filosofía empresarial**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: detectar si el colaborador se siente identificado y comprometido con la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. Explique qué valores se aplican dentro de la empresa:
4. Explique si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa:  
Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?
5. Escriba un ejemplo de cómo aplica la misión:
6. Escriba un ejemplo de cómo se visualiza la empresa en 5 años:
7. Escriba 3 ejemplos de valores dentro de la empresa:

Área de calificación: primeras 6 preguntas 1 punto cada una última pregunta 3 puntos.

**Nota:** \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Plan de acción 2**  
**Establecimiento de organigrama propuesto**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Estrategia DO:</b> Elaborar y dar a conocer el organigrama actual para todos los colaboradores de la empresa.						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar las estrategias en 100% a largo plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con el personal de la empresa para presentar el organigrama propuesto	Presentar el 100% de la propuesta e iniciar con la actualización del organigrama en un día.	Mando alto y mando medio	04/01/2017	04/01/2017	Equipo: Q100.00 Papelería: Q20.00 Encuadernado: Q10.00
2	Discusión de perfiles y salarios para puestos de trabajo propuestos.	Aprobar la propuesta en un 100% para iniciar con la presentación del organigrama propuesto, en tres días.	Mando alto	10/02/2017	13/02/2017	Equipo: Q100.00 Papelería: Q50.00 Refacción: Q150.00
3	Aprobación final de los puestos de trabajo y salarios.	Tener un organigrama establecido en un 100% con presupuesto de los nuevos puestos de trabajo en un día.	Gerente General	18/02/2017	18/02/2017	Rótulo: Q100.00
4	Realizar rótulos para colocar el organigrama propuesto.	Realizar ejemplares de copia del organigrama propuesto en un 100% y trasladar a los colaboradores una copia del mismo en un día.	Gerente General	11/03/2017	11/03/2017	Q.150.00
5	Realizar una reunión con los colaboradores.	Tener una charla motivacional para los colaboradores en un 100% en un día.	Gerente General	17/04/2017	17/04/2017	Equipo: Q100.00 Q50.00 Refacción: Q150.00
6	Evaluación de organigrama propuesto.	Verificar si se aplicó el 100% de la propuesta en cuatro meses.	Gerente General	19/04/2017	19/04/2017	Papelería: Q200.00
<b>Total</b>						<b>Q. 1,180.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

<b>No. Actividad Plan de acción 2</b>	<b>Actividad</b>	<b>Herramienta</b>	<b>No. Formato</b>
1	Reunión con el personal de la empresa para presentar el organigrama propuesto.	Guía para dar a conocer el organigrama propuesto.	8
2	Discusión de perfiles y salarios para puestos de trabajo propuestos.	Guía perfil de puesto de trabajo y cuadro de salario.	9,10,11,12
3	Aprobación final de los puestos de trabajo y salarios.	Guía de reunión.	13
4	Realizar rótulos para colocar el organigrama propuesto.	Guía de reunión con colaboradores.	14
5	Realizar una reunión con los colaboradores.	Guía de reunión con colaboradores.	15
6	Evaluar el organigrama propuesto.	Guía de evaluación.	16,17

**Formato 8**  
**Guía de reunión con el personal de la empresa**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 10 de febrero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Discusión del organigrama de la empresa.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. Formar grupos con forme cada área de trabajo.
3. Explicar en qué consiste un organigrama, cómo está integrada con la finalidad de que los colaboradores se relacionen con este tema.
4. Repartir hojas y lapiceros para que grafiquen el organigrama de la empresa.
5. Dar a conocer el organigrama propuesto y compararlo con cada grupo de área de trabajo.
6. Realizar una discusión de los puestos de trabajo hacer énfasis en la importancia que radica que estén ordenados los puestos de trabajo.
7. Realizar cambios si ésta la posibilidad.
8. Tiempo de preguntas y respuestas.
9. Refacción
10. Palabras de despedida del Gerente General y establecer la próxima fecha de reunión.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:00 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 20 minutos

Actividad 4: 10 minutos

Actividad 5: 20 minutos

Actividad 6: 20 minutos

Actividad 7: 10 minutos

Actividad 8,9, 10: 20 minutos

A continuación se presenta los perfiles de puesto de trabajo que corresponde para un Jefe Administrativo, un Asistente Administrativo, un Técnico y un Jefe de Contabilidad, posteriormente se encuentran los salarios propuestos para cada uno de ellos.

**Formato 9**  
**Guía de perfil jefe administrativo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de jefe administrativo</b>
<p><b>Perfil del puesto</b>  <b>Edad:</b> 28 a 45 años                      <b>Sexo:</b> Femenino o Masculino</p>
<p><b>Funciones del puesto:</b> Planear, ejecuta, controlar y evaluar gestiones del departamento, evaluar constantemente al personal a su cargo, realizar contratos internos, velar por la eficiencia de las actividades de compra, alto nivel de iniciativa, ejecutar planes y programas cuando no esté el Gerente General, liderazgo, don de mando.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Especificación del puesto</b></li> <li>- <b>Requisitos de educación:</b> Título de Administrador de Empresas.</li> <li>- <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima cinco años.</li> <li>- <b>Habilidades / Destrezas:</b> tener conocimiento sobre asistir en desarrollo de los procesos de capital humano, capacitación, inducción, desarrollo, y valoración de cargos, administración de sueldos, programas de cómputo, habilidades de matemática, lógica, control, buena capacidad de control, organización de personal.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> Revisar que cumplan con las actividades correspondientes cada unidad de trabajo, velar y cumplir por las normas de la empresa, supervisar a personal a su cargo.  <b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con las unidades a cargo, con jefes de las demás áreas y con el Gerente General.  <b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de información.  <b>Supervisión:</b> Gerente General.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 10**  
**Guía de perfil asistente administrativo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de asistente administrativo</b>
<p><b>Perfil del puesto</b>  <b>Edad:</b> 22 a 30 años                      <b>Sexo:</b> Femenino o Masculino</p>
<p><b>Funciones del puesto:</b> Encargado de asistir al Jefe Administrativo, elaboración de proyectos, llevar registros de control de la empresa, llevará los apuntes de las reuniones importantes, pagos a colaboradores de la empresa, pago de servicios y a proveedores, recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas, mantener el área de trabajo en orden y limpieza a lo largo de su actividad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Especificación del puesto</b></li> <li>- <b>Requisitos de educación:</b> Estudiante de la carrera Administrador de Empresas o carrera afín.</li> <li>- <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima un año.</li> <li>- <b>Habilidades / Destrezas:</b> Los procesos administrativos del área de su competencia, tener conocimiento sobre equipos de computo, de oficina, manejo de idioma ingles.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> velar y cumplir por las normas de la empresa, transmitir los documentos obtenidos mediante medios informáticos, asegurando su confidencialidad, realizar tareas básicas de almacenamiento y archivo de información y documentación, tanto en soporte digital como convencional, de acuerdo con los protocolos establecidos.</p> <p><b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con las unidades del departamento, con jefe administrativo y con el Gerente General.</p> <p><b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de información.</p> <p><b>Supervisión:</b> Jefe Administrativo.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 11**  
**Guía de perfil técnico**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de técnico</b>
<p><b>Perfil del puesto</b>  <b>Edad:</b> 24 a 35 años                      <b>Sexo:</b> Masculino</p>
<p><b>Funciones del puesto:</b> Conserva los elementos de computó como impresoras, portátiles y equipos de escritorio tanto en la parte física como en los programas instalados para permitir a los clientes un buen trabajo, corrige y mejora las condiciones de los equipos según el caso, codifica los elementos de computó para llevar un control adecuado, instala software, permite el levantamiento y actualización de hojas de programas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Especificación del puesto</b></li> <li>- <b>Requisitos de educación:</b> Título de nivel medio con estudios de ingeniería en sistemas.</li> <li>- <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima dos años.</li> <li>- <b>Habilidades / Destrezas:</b> entrenado en una variedad de sistemas informáticos, plataformas de programas informáticos y lenguajes de codificación para hacer frente con eficacia a los diversos problemas que puedan plantearse en un sistema informático determinado, además de las habilidades técnicas, habilidades para comunicar la naturaleza de los problemas a los superiores y clientes para que desarrollen estrategias para minimizar la repetición de sucesos.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> Realizar análisis, pruebas e instalación de computadoras y grandes sistemas de hardware, conecta PCs a una red y configura el equipamiento periférico, los componentes de hardware y los dispositivos aliados. Él carga paquetes/programas y aplicaciones de utilidad, instala sistemas operativos, establece cuentas de correo electrónico y direcciones IP, y realiza actualizaciones de memoria y sistemas del disco duro. Él controla los problemas relacionados al rendimiento y la red, responde las quejas e inquietudes, provee consejos técnicos.</p> <p><b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con el jefe de ventas, encargado de ventas.</p> <p><b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de información.</p> <p><b>Supervisión:</b> Jefe de ventas.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 12**  
**Guía de perfil jefe de contabilidad**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de jefe de contabilidad</b>
<p><b>Perfil del puesto</b>  <b>Edad:</b> 28 a 45 años                      <b>Sexo:</b> Femenino o masculino</p>
<p><b>Funciones del puesto:</b> Control, administración de efectivo, confección de cuentas anuales y cierre del ejercicio, elaboración de la información que servirá de soporte para la preparación del presupuesto, supervisión directa de los apuntes contables efectuados, elaboración de informes de la evolución de los estados contables, gestión, control y conformación de facturas de proveedores y acreedores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Especificación del puesto</b></li> <li>- <b>Requisitos de educación:</b> Título de contador público.</li> <li>- <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima cuatro años.</li> <li>- <b>Habilidades / Destrezas:</b> Liderazgo, pro actividad, innovación, responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión, compromiso, trabajo en equipo, probidad y conducta ética, habilidades comerciales.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> Formulación clara y precisa del procedimiento de elaboración y presentación de estados contables, asegurar la calidad y comprensibilidad de la información contable, estableciendo los procesos contables y su correcta realización, suministrar información contable objetiva y verificable a la dirección de la empresa, proporcionar a tiempo la información contable, evaluar y controlar las distorsiones que puedan producirse en el proceso contable.</p> <p><b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con los jefes de área, encargado con las unidades del departamento y con el Gerente General.</p> <p><b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de información.</p> <p><b>Supervisión:</b> Gerente General.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Cuadro 2**  
**Gasto mobiliario y equipo**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>No.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Salario estimado</b>
4	Escritorios	Q. 4,800.00
4	Computadoras	Q. 6,000.00
4	Sillas para escritorio	Q. 1,500.00
	Total	Q 12,300.00

Fuente: elaboración propia. Año 2016

En el cuadro anterior se muestran el equipo a utilizar para los cuatro puestos de trabajo.

Posteriormente se muestra el costo anualmente con los salarios para el Jefe Administrativo, Asistente Administrativo, Técnico, Jefe de Contabilidad; agregando la cuota patronal y prestaciones laborales de cada uno.

**Cuadro 3**  
**Proyecciones financiera completa de los cuatro puestos de la Empresa**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**  
**Cifras en Quetzales**

No	Puesto de trabajo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Jefe Administrativo	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
2	Asistente Administrativo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
3	Técnico	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
4	Jefe Contabilidad	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Cuadro 4**  
**Cuotas patronales y prestaciones laborales para los puestos de la Empresa**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**  
**Cifras en quetzales**

No.	Puesto de trabajo	Total de salarios anual	Cuota patronal (12.67%)	Prestaciones laborales (29.16%)	Total de costo anual por cada puesto de trabajo
1	Jefe administrativo	78,000.00	9,882.60	22,744.80	110,627.40
2	Asistente Administrativo	36,000.00	4,561.20	10,497.60	51,058.80
3	Técnico	36,000.00	4,561.20	10,497.60	51,058.80
4	Jefe Contabilidad	78,000.00	9,882.60	22,744.80	110,627.40
		Total para la empresa objeto de investigación			323,372.40

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Asimismo se le recomienda al Gerente General implementar el puesto de técnico para el año 2017, ya que este puesto le permite tener más ingresos a la empresa porque será la persona encargada de realizar las reparaciones de equipos. Luego puede implementar el Jefe de Contabilidad, porque es importante que tenga una persona dirigiendo el departamento de contabilidad llevará el registro de entradas y salidas de efectivo de la empresa. Para el 2019 implementar el puesto de Jefe Administrativo para descentralizar las funciones que realiza el Gerente General y a la vez contratar al asistente administrativo que realizará las funciones correspondientes en la empresa objeto de análisis.

**Formato 13**  
**Aprobación final**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 18 de febrero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Aprobación de puestos de trabajo y salarios propuestos.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Jefes de área
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar una reunión con los jefes de área.</li><li>2. Informarles que se evaluará sobre los nuevos puestos de trabajo y el salario correspondiente.</li><li>3. Analizar si se tomará la propuesta de tener un organigrama con nuevos puestos de trabajo, evaluar si es importante que la estructura de la empresa crezca.</li><li>4. Pasar la presentación con el perfil de cada puesto.</li><li>5. Analizar cada perfil y realizar modificaciones si existiera.</li><li>6. Resolver dudas.</li><li>7. Analizar el salario para cada puesto de trabajo propuesto.</li><li>8. Realizar cambios.</li><li>9. Realizar una refacción después con jefes de área.</li><li>10. Establecer si se queda la propuesta del organigrama con nuevos puestos de trabajo ó si queda el organigrama general que cuenta la empresa.</li><li>11. Palabras de despedida Gerente General.</li></ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se le recomienda al Gerente General considerar el tiempo de 2:30 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 10 minutos

Actividad 6: 20 minutos

Actividad 7: 15 minutos

Actividad 8, 9: 20 minutos

Actividad 10: 20 minutos

Actividad 11: 10 minutos

**Formato 14**  
**Guía de reunión con colaboradores**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 11 de marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Guía reunión con colaboradores de la empresa.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. La presentación debe ser dinámica clara y objetiva, con la finalidad de que los colaboradores comprendan lo que se desea lograr con el organigrama propuesto para la empresa.
3. Explicar en qué consiste un organigrama, cómo está integrado con la finalidad de que los colaboradores comprendan lo que se desea lograr con el organigrama propuesto para la empresa (si se aprueba los nuevos puestos de trabajo, exponer que con el tiempo crecerá su personal y se hace énfasis en puestos que llegarán a ocuparse en un tiempo futuro).
4. Tiempo de preguntas y respuestas.
5. Presentar el rótulo donde está el organigrama general.
6. Refacción
7. Palabras de despedida del Gerente General y establecer la próxima fecha de reunión.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se le recomienda al Gerente General considerar el tiempo de 1:40 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

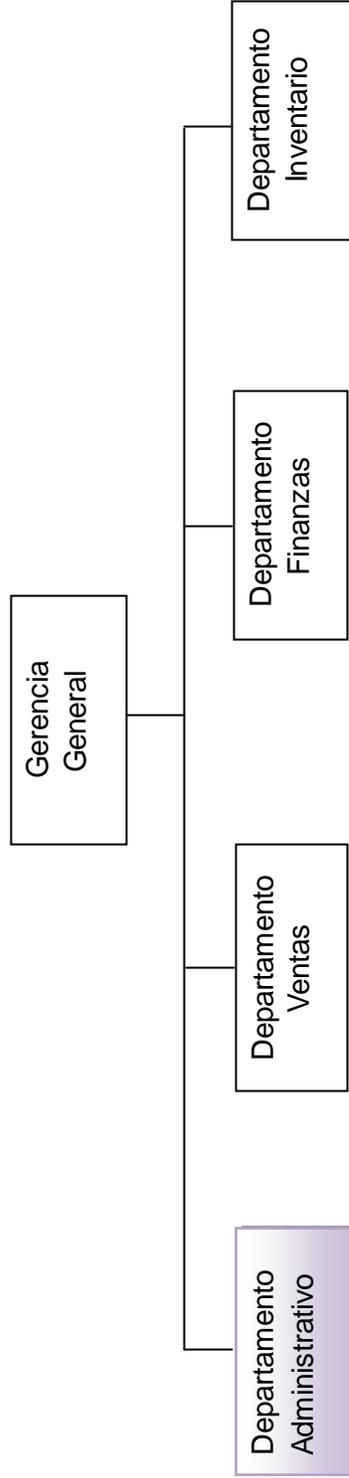
Actividad 5: 5 minutos

Actividad 6: 20 minutos

Actividad 7: 20 minutos

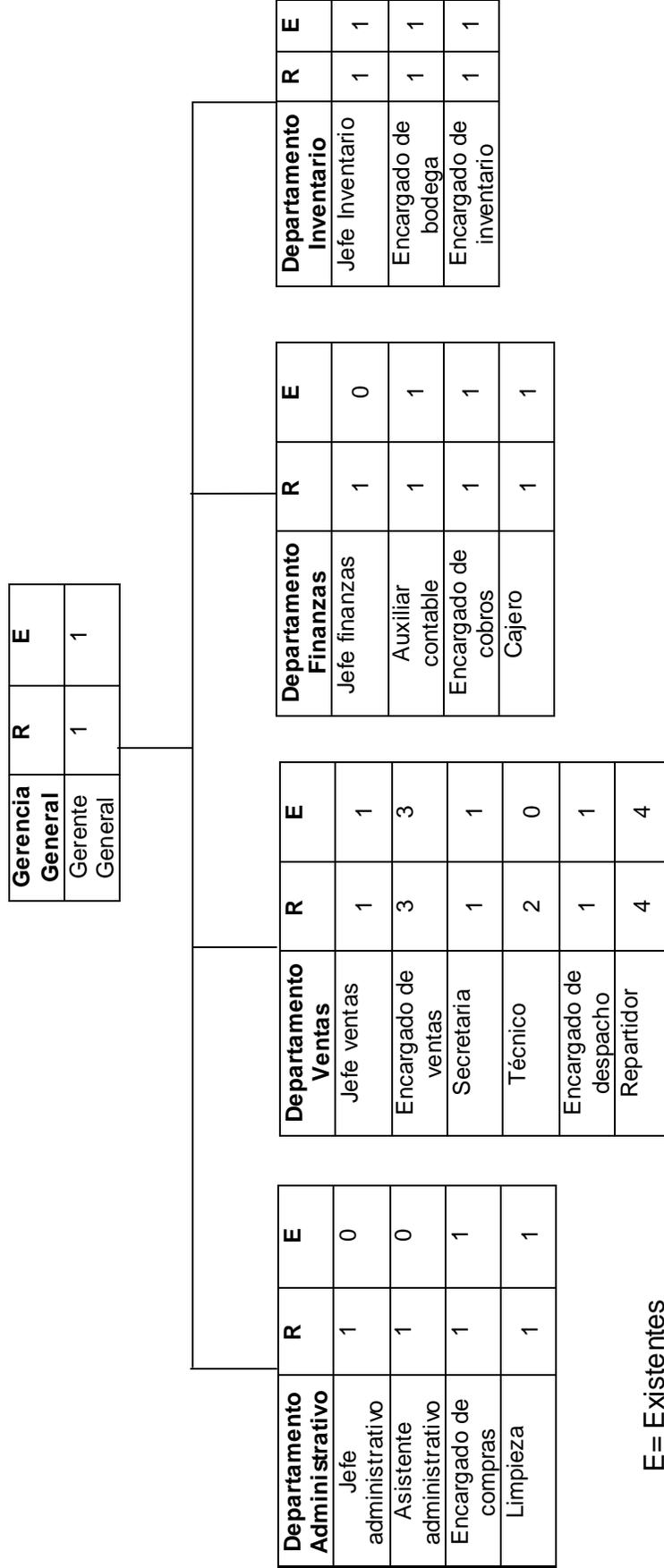
A continuación se presenta el organigrama general propuesto en donde se observa, gerencia, departamentos, secciones, además se somborean los puestos adicionales que se proponen para la empresa, posteriormente se presenta el organigrama nominal propuesto y organigrama funcional:

**Gráfica 12**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Gráfica 13**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



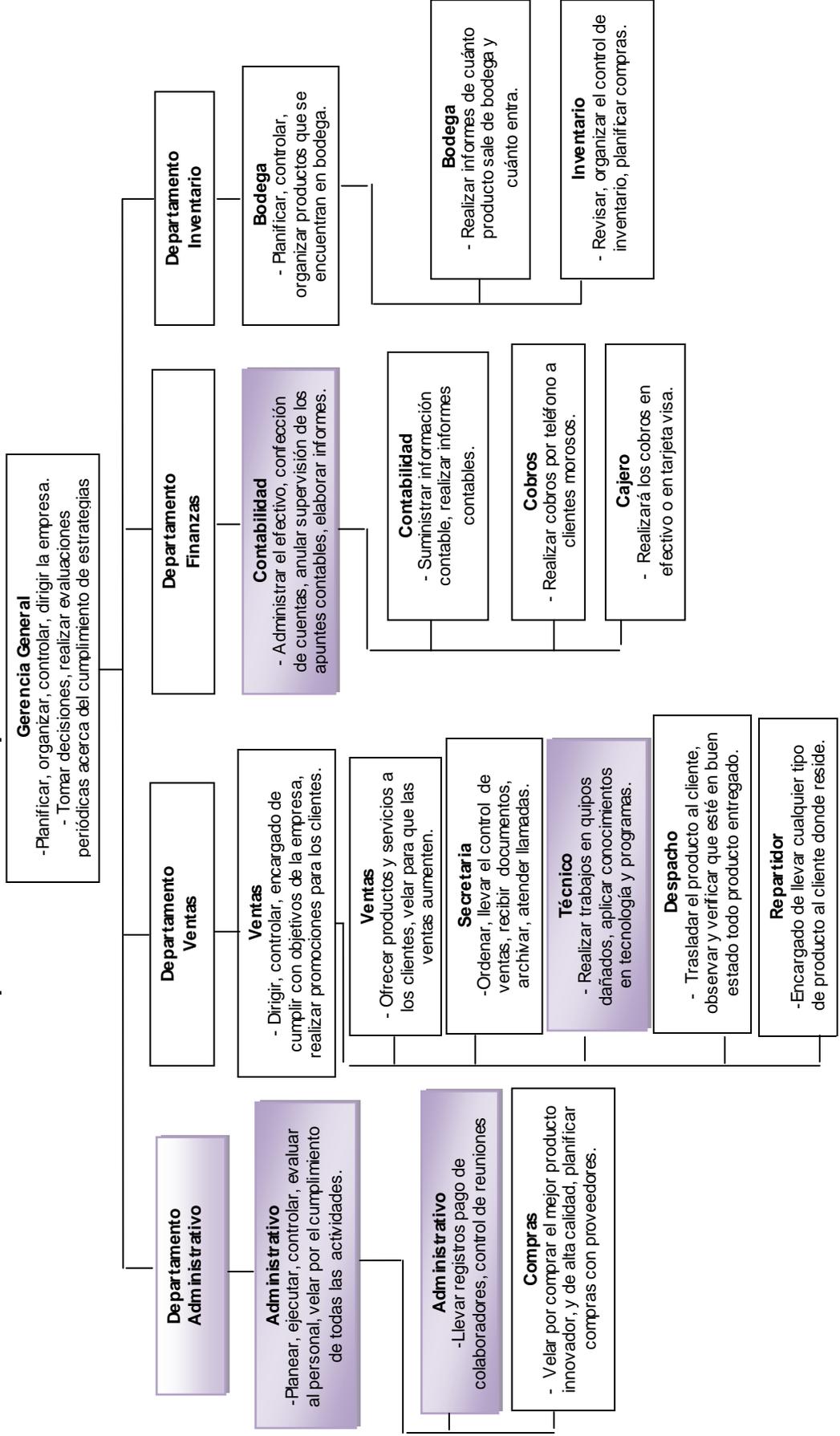
E= Existentes

R=Requeridos

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Gráfica 14**  
**Organigrama funcional propuesto**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



Con el organigrama propuesto se tendrá una mejor comunicación entre los puestos de trabajo esto facilitará al Gerente General la autoridad con los demás niveles jerárquico, por lo que se presenta una estructura que se adapta a las necesidades de la empresa, permitiendo que la empresa ya no cuente con una mala combinación de departamentos.

Es importante mencionar que se hace la propuesta con puestos de trabajo adicionales ya que la empresa está en crecimiento; los primeros dos puestos están en el Departamento Administrativo y serán: la Jefatura Administrativa que será la encargada de llevar la gestión del personal, resolver problemas con clientes, realizar contratos con clientes, revisar las acciones de las compras que sea efectuadas para la empresa, realizar análisis, control de las tareas del departamento; el segundo puesto es el de Asistente Administrativo que tendrá como objetivo participar en la elaboración de proyectos de la unidad, llevar registros de control de la empresa, llenar formatos de órdenes de pago con proveedores, pago de servicios, control de pago de personal de la empresa, asistente en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.

En el Departamento de Ventas se propone el puesto de Técnico que será el encargado de mantener el funcionamiento de la estructura informática como programas, computadoras, equipos de comunicaciones, redes, asimismo instalaciones de equipos, comunicar cualquier tipo de problema o incidencia al cliente, realizar informes, propuestas o sugerencias sobre su trabajo o el sistema a su cargo.

El Departamento de Finanzas se propone a un Jefe de Contabilidad que sea el encargado planifica las actividades del departamento de contabilidad, dirigir y controlar la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad, verificar ingresos y egresos de la empresa, velar por que cada sección bajo su

responsabilidad cumpla con las obligaciones requeridas, en este caso se puede evaluar un ascenso del puesto actual de contador.

Se propone la reorganización de los puestos de Jefe de Inventario, Encargado de Bodega y Encargado de Inventario en un Departamento de Inventario que debe ser el encargado de dirigir el control interno de productos y de adquisiciones nuevas, programar, dirigir y controlar inventario, verificar que los productos estén en buen estado antes de ser adquiridos por el cliente, mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencia.

La estructura interna es funcional e identifica y clasifica las actividades requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa, también se puede observar que se asigna a cada grupo a un jefe de área con la autoridad y delegación necesaria para supervisar las actividades correspondientes y comunicación rápida entre nivel alto y nivel medio.

**Formato 15**  
**Guía charla motivacional**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 17 de abril de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Promover el organigrama propuesto
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. Presentar la propuesta de cómo quedo la el organigrama empresarial según la reunión anterior.
3. Tiempo para que pregunten y comenten sus dudas los colaboradores con respecto al tema.
4. Escribir en una hoja como realmente quedó cada departamento.
5. Cada colaborador firme la hoja de conocimiento del organigrama y que se queden con una copia de la misma.
6. Colocar cada rótulo en un lugar visible dentro de la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:00 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5,6: 20 minutos

**Formato 16**  
**Guía de evaluación de organigrama**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 27 de diciembre de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de organigrama propuesto
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con los colaboradores de la empresa.
2. Informarles que se evaluará sobre la estructura de la empresa, indicarles la importancia que radica que todos sepan cómo está estructurado los puestos de trabajo.
3. Realizar una evaluación para que los colaboradores reflejen sus conocimientos.
4. Programar la evaluación para 20 minutos.
5. La evaluación será individual.
6. Pasar la evaluación al primer grupo conformado por 5 personas posteriormente al siguiente y sucesivamente hasta evaluar a todo el personal.
7. Calificar la evaluación.
8. Realizar una refacción después de tener resultados.
9. Presentar el organigrama organizacional.
10. Tiempo para dudas, sugerencias o cambios a realizar.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se le recomienda al Gerente General considerar el tiempo de 3:00 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 5 minutos

Actividad 6: 1 hora con 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

Actividad 9, 10: 20 minutos

**Formato 17**  
**Evaluación organigrama**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de organigrama**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: detectar si el colaborador tiene conocimiento del departamento en el que se encuentra dentro de la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Qué es un organigrama?
  2. ¿Sabe cuántos departamentos o áreas existen?
  3. ¿Qué puesto de trabajo ocupa en la empresa?
  4. Explique si el organigrama es entendible
- ¿Por qué?
5. ¿Quién es su jefe inmediato?
  6. ¿Puede graficar el organigrama?

---

Área de calificación: pregunta 1,3,4,6, dos puntos cada una la pregunta 2 y 5 un punto cada una.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Plan de acción 3**  
**Guía de clima organizacional**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

No	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	Presupuesto
				INICIO	FINAL		
1	Realizar una reunión y presentar la propuesta que desarrollará la estrategia de hacer un diagnóstico sobre clima organizacional a jefes de área.	Establecer por qué es importante y necesario realizar un clima organizacional en un 100% en un día.	Gerente General Jefes de área	04/01/2017	04/01/2017	Equipo: Q100.00 Papelería Q20.00 Encuadernado: Q10.00	Q.130.00
2	Contratar a la persona indicada para realizar el diagnóstico a la empresa, 6 horas.	Tener a la persona idónea para realizar el estudio asignado y tener un resultado que permita implementar una solución factible en un 100% en una semana.	Gerente General	15/01/2017	21/01/2017	Contratación: Q300.00	Q.300.00
3	Proceder a evaluar a los colaboradores por parte del asesor.	Obtener toda la información posible en un 100%, para realizar el estudio determinado en dos días.	Asesor	22/01/2017	23/01/2017	Refacción: Q. 100.00	Q.100.00
4	Presentar resultados obtenidos al Gerente General.	Revisar la información y discutir los resultados en un 100% con el asesor contratado en un día.	Asesor	18/03/2017	18/03/2017	Q. 3,000.00	Q.1,500.00
5	Presentar información a jefes de área y discutir de las soluciones que plantea el asesor.	Revisar la información en un 100% con los jefes de área para enfocarse en la problemática que existe en la empresa en un día.	Gerente General Jefes de área	21/03/2017	21/03/2017	Q. 200.00	Q.200.00
6	Presentar información a colaboradores para informar de la problemática detectada en la empresa.	Toda la empresa debe saber que existe un problema y que existen soluciones que beneficiarán a cada área de trabajo en un 100% en un día.	Gerente General	25/03/2017	25/03/2017	Q. 400.00	Q. 400.00
<b>Total</b>							<b>Q. 4,130.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado, además cabe mencionar que se propone un modelo de encuesta sobre clima organizacional enfocado en los temas anteriormente mencionados y se puede visualizar en anexo no.3

No. Actividad Plan de acción 3	Actividad	Herramienta	No. Formato
1	Presentar la propuesta que desarrollará la estrategia de hacer un diagnóstico sobre clima organizacional a jefes de área.	Guía de reunión clima organizacional.	18,19
2	Contratar a la persona indicada para realizar el diagnóstico a la empresa.	Guía de perfil de asesor.	20, 21
5	Presentar información a jefes de área y discutir de las soluciones que plantea el asesor.	Guía de reunión con los jefes de área	22
6	Presentar información a colaboradores para informar de la problemática detectada en la empresa.	Guía de reunión con los colaboradores.	23

**Formato 18**  
**Guía de reunión de clima organizacional con jefes de área**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 4 de enero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Presentar propuesta a jefes de área.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Jefes de área
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras por el Gerente General.
2. Presentar la estrategia de hacer un diagnóstico sobre clima organizacional para saber el nivel de satisfacción y trabajo en equipo dentro de la empresa.
3. Discutir la idea de contratar a un asesor para realizar dicho diagnóstico.
4. Tiempo para que pregunten y comenten sus dudas los jefes de área.
5. Refacción.
6. Palabras de agradecimiento del Gerente General a jefes de área por la colaboración que tendrán en dicha investigación.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:00 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1, 2: 20 minutos

Actividad 3: 10 minutos

Actividad 4,5: 20 minutos

Actividad 6: 10 minutos

**Formato 19**  
**Guía de perfil de asesor**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de asesor</b>
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<p><b>Perfil del puesto</b>  <b>Edad:</b> 25 a 45 años                      <b>Sexo:</b> Femenino o Masculino</p>
<p><b>Funciones del puesto:</b> Asesorar a la empresa con la problemática sobre clima organizacional, implementar y evaluar las políticas a seguir respecto a cada área, planificar, organizar y verificar que exista eficiencia en cada departamento de la empresa, proyectar y coordinar los procesos y programas de formación, capacitación y entrenamiento para los empleados; indagar si existe un clima laboral adecuado para el bienestar de las relaciones empleado-empresa y calidad de vida laboral, mediar en conflictos entre el personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Especificación del puesto</b></li> <li>– <b>Requisitos de educación:</b> Título de Administrador de Empresas o carrera afín.</li> <li>– <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima dos años.</li> <li>– <b>Habilidades / Destrezas:</b> tener conocimiento sobre asistir en desarrollo de los procesos de capital humano, capacitación, inducción, desarrollo, y valoración de cargos, administración de sueldos, programas de incentivos, beneficios económicos y no económicos, trabajo en equipo y satisfacción laboral.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la empresa, recopilar información sobre antecedentes de la empresa, recopilar información sobre las necesidades del personal de las distintas áreas.</p> <p><b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con personal de todos los niveles de la empresa.</p> <p><b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.</p> <p><b>Supervisión:</b> Gerente General</p> <p>Tiempo: 6 horas</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 20**  
**Guía de selección de asesor**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

Logo de la empresa	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
<b>I. DATOS PERSONALES</b>			
PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE	
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA	
DIRECCIÓN			TEL.
FECHA DE NACIMIENTO			EDAD
CÉDULA No. / DPI		EXTENDIDA EN	
PROFESIÓN U OFICIO			
ESTUDIA ACTUALMENTE:	SI	NO	¿DÓNDE? HORARIO
CUENTA CON LICENCIA:	SI	NO	TIPO DE LICENCIA
ESTADO CIVIL	NOMBRE DEL ESPOSO (A)		
TIENE HIJOS:	SI	NO	No. DE HIJOS
NOMBRE DEL PADRE			
NOMBRE DE LA MADRE			
EN CASO DE UNA EMERGENCIA NOTIFICAR A			
DIRECCIÓN			TEL.
<b>II. DATOS DEL PUESTO QUE SOLICITA</b>			
CARGO A DESEMPEÑAR			
PRETENSIÓN SALARIAL Q.			
¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE LA PLAZA VACANTE?			
DESTREZAS Y HABILIDADES			
<b>III. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
1	NOMBRE DE LA EMPRESA		
	DIRECCIÓN		TEL.
	JEFE INMEDIATO		

	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
2	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	DIRECCIÓN	TEL.
	JEFE INMEDIATO	
	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
3	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	DIRECCIÓN	TEL.
	JEFE INMEDIATO	
	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
<b>IV. REFERENCIAS PERSONALES</b>		
1	NOMBRE	
	DIRECCIÓN	TEL.
2	NOMBRE	
	DIRECCIÓN	TEL.
INFORMACIÓN ADICIONAL QUE DESEE MENCIONAR		
<p>ME HAGO RESPONSABLE DE QUE LA INFORMACIÓN ANTERIOR ES VERÍDICA          COMPROMETIENDOME A ACATAR LOS REGLAMENTOS INTERNOS QUE LA EMPRESA INDIQUE          FECHA _____ FIRMA _____</p>		
<p>IMPORTANTE: EL LLENADO DE LA PRESENTE SOLICITUD, NO SIGNIFICA QUE EL CANDIDATO SERA          CONTRATADO, RESERVANDOSE LA EMPRESA EL USO DE LA MISMA.</p>		
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>		
CONOCIMIENTOS		
EXPERIENCIA		
SATISFACTORIO		
EVALUADO POR		FECHA

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 21**  
**Presentación de resultados a jefes de área**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> Marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Presentar información a jefes de área
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General

1. Palabras de Gerente General hacia los jefes de área de la empresa.
2. Explicar lo importante que fue hacer este diagnóstico para solucionar problemas que se presentan dentro de la empresa.
3. Presentar información, antecedentes, resultados de preguntas del clima organizacional.
4. Analizar el trabajo en equipo, la satisfacción cómo se da internamente cómo afecta en cada área de trabajo.
5. Presentar herramientas de solución que propone el asesor para solucionar totalmente la problemática en la empresa.
6. Comprometer a los jefes de área tener seguimiento con las herramientas para que se implementen según la asesoría.
7. Palabras de agradecimiento Gerente General.
8. Refacción.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:00 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1, 2: 30 minutos

Actividad 3,4: 30 minutos

Actividad 5,6: 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

**Formato 22**  
**Presentación de resultados colaboradores**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> Marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Presentar resultados de diagnóstico realizado por el asesor a colaboradores de la empresa.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General

1. Palabras de Gerente General hacia los colaboradores de la empresa.
2. Explicar a los colaboradores lo importante que fue hacer este diagnóstico para solucionar problemas en el área de trabajo en equipo y satisfacción laboral.
3. Presentar información, antecedentes, resultados de preguntas del clima organizacional.
4. Hacer énfasis en los antecedentes que causó esta problemática en cada departamento de la empresa.
5. Analizar el trabajo en equipo, la satisfacción laboral de los colaboradores en cada departamento.
6. Presentar herramientas de solución que el asesor recomiende para la empresa que pueda solucionar totalmente la problemática.
7. Comprometer a los colaboradores de área con una carta de compromiso donde se enfoquen a formar parte de la solución factible para la empresa y la colaboración absoluta de ellos mismos.
8. Tiempo para resolver dudas o sugerencias.
9. Palabras de agradecimiento Gerente General.
10. Refacción.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:20 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1, 2: 30 minutos

Actividad 3,4: 30 minutos

Actividad 5,6: 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

Actividad 9,10: 20 minutos

**Plan de acción 4**  
**Guía de estudio de medios publicitarios**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

No	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	Presupuesto
				INICIO	FINAL		
1	Reunión con jefes de área, presentar la propuesta donde se implementará la estrategia de realizar un diagnóstico para utilizar los medios adecuados de publicidad para la empresa.	Establecer por qué es importante y necesario realizar un diagnóstico y aprobar la propuesta en un 100% para que se implemente la empresa en la mente del consumidor en un día.	Gerente General y jefes de área	18/03/2017	18/03/2017	Equipo: Q100.00 Papelería: Q30.00	Q.130.00
2	Contratar a un investigador de mercados que permita evaluar la problemática de la empresa con respecto a publicidad.	Tener un asesor que permita evaluar y contribuir a un resultado que la empresa pueda implementar como solución factible en un 100% en tres días.	Gerente General	26/03/2017	29/03/2017	Q. 200.00	Q. 200.00
3	Proceder a entrevista por parte del asesor.	Obtener toda la información posible para realizar el estudio determinado en un 100% en dos días.	Asesor	03/04/2017	05/04/2017	Combustible, insumos: Q300.00	Q. 300.00
4	Realizar análisis y diagnóstico de mercado, investigación exploratoria e indagatoria, investigación concluyente.	Contar con resultados verídicos para el desarrollo de estrategias mercadológicas en un 100% en una semana.	Asesor	15/04/2017	22/04/2017	Q200.00	Q. 200.00
5	Presentar resultados obtenidos al Gerente General.	Tener un estudio satisfactorio en un 100% que permita eliminar las debilidades que tiene la empresa en cinco días	Asesor	25/04/2017	30/04/2017	Asesoría: Q.1,500.00	Q.1,500.00
6	Presentar información a jefes de área discutir los resultado obtenidos.	Revisar la información con los jefes de área para enfocarse en la solución establecida en un 100% en un día.	Gerente General y jefes de área	11/05/2017	11/05/2017	Q. 200.00	Q. 200.00
<b>Total</b>							<b>Q2,330.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

No. Actividad Plan de acción 4	Actividad	Herramienta	No. Formato
1	Reunión con jefes de área, presentar la propuesta donde se implementará la estrategia de realizar un diagnóstico para utilizar los medios adecuados de publicidad para la empresa.	Guía para realizar un diagnóstico para utilizar los medios de publicidad en la empresa.	23,24
2	Contratar a un investigador de mercados que permita evaluar la problemática de la empresa con respecto a publicidad.	Guía de perfil de asesor.	25
6	Presentar información a jefes de área discutir los resultado obtenidos.	Guía de reunión con los jefes de área.	26

**Formato 23**  
**Guía para realizar un diagnóstico para utilizar los medios de publicidad en la empresa**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 18 de marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Realizar un diagnóstico para utilizar los medios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Material:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras por el Gerente General.
2. Presentar la propuesta de hacer un diagnóstico para utilizar los medios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor.
3. Discutir la idea de contratar a un asesor para realizar dicho diagnóstico.
4. Espacio de preguntas y comentarios.
5. Refacción
6. Palabras de agradecimiento del Gerente General a jefes de área por la colaboración que tendrán en dicha investigación.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:00 hora aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3,4: 20 minutos

Actividad 5,6: 20 minutos

**Formato 24**  
**Guía de perfil de asesor**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil de asesor</b>
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Perfil del puesto</b> <b>Edad:</b> 28 a 45 años <b>Sexo:</b> Femenino o Masculino
<b>Funciones del puesto:</b> Asesorar a la empresa con la problemática sobre medios publicitarios, promover los medios de comunicación de la empresa, realizar estudios de mercado, realizar encuestas a clientes, formular estrategias de mercadeo, creatividad, motivación, planeación, evaluación, y coordinación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Especificación del puesto</b></li> <li>– <b>Requisitos de educación:</b> Título de Administrador de Empresas o mercadólogo.</li> <li>    <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima tres años.</li> <li>    <b>Habilidades / Destrezas:</b> experiencia en mercadeo y comunicaciones de marketing, conocimiento de herramientas estratégicas, excelente habilidad de comunicación, competitividad, excelente relaciones interpersonales, habilidad en manejo de proyectos y gerenciales.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b> participar en los estudios de mercado y del consumidor para crear los resultados estratégicos más favorables para la empresa,</p> <p><b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con personal de todos los niveles de la empresa.</p> <p><b>Información confidencial:</b> Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos de la empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.</p> <p><b>Supervisión:</b> Gerente General.</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 25**  
**Guía de selección de asesor**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

Logo de la empresa	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		
<b>I. DATOS PERSONALES</b>			
PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE	
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA	
DIRECCIÓN			TEL.
FECHA DE NACIMIENTO			EDAD
CÉDULA No. / DPI		EXTENDIDA EN	
PROFESIÓN U OFICIO			
ESTUDIA ACTUALMENTE:	SI NO	¿DÓNDE?	HORARIO
CUENTA CON LICENCIA:	SI NO	TIPO DE LICENCIA	
ESTADO CIVIL		NOMBRE DEL ESPOSO (A)	
TIENE HIJOS:	SI NO	No. DE HIJOS	
NOMBRE DEL PADRE			
NOMBRE DE LA MADRE			
EN CASO DE UNA EMERGENCIA NOTIFICAR A			
DIRECCIÓN			TEL.
<b>II. DATOS DEL PUESTO QUE SOLICITA</b>			
CARGO A DESEMPEÑAR			
PRETENSIÓN SALARIAL Q.			
¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERO DE LA PLAZA VACANTE?			
DESTREZAS Y HABILIDADES			
<b>III. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
1	NOMBRE DE LA EMPRESA		
	DIRECCIÓN		TEL.
	JEFE INMEDIATO		

	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
2	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	DIRECCIÓN	TEL.
	JEFE INMEDIATO	
	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
3	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	DIRECCIÓN	TEL.
	JEFE INMEDIATO	
	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
	PERÍODO DE DURACIÓN	RAZÓN O MOTIVO DE RETIRO
<b>IV. REFERENCIAS PERSONALES</b>		
1	NOMBRE	
	DIRECCIÓN	TEL.
2	NOMBRE	
	DIRECCIÓN	TEL.
INFORMACIÓN ADICIONAL QUE DESEE MENCIONAR		
<p>ME HAGO RESPONSABLE DE QUE LA INFORMACIÓN ANTERIOR ES VERÍDICA          COMPROMETIENDOME A ACATAR LOS REGLAMENTOS INTERNOS QUE LA EMPRESA          INDIQUE          FECHA _____ FIRMA _____</p>		
<p>IMPORTANTE: EL LLENADO DE LA PRESENTE SOLICITUD, NO SIGNIFICA QUE EL CANDIDATO          SERÁ CONTRATADO, RESERVÁNDOSE LA EMPRESA EL USO DE LA MISMA.</p>		
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA</b>		
CONOCIMIENTOS		
EXPERIENCIA		
SATISFACTORIO		
EVALUADO POR		FECHA

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 26**  
**Presentación de resultados a jefes de área**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 11 de marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Presentar información a jefes de área
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Actividad</b>

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Palabras de Gerente General hacia los jefes de área de la empresa.</li><li>2. Explicar lo importante que fue hacer este diagnóstico para solucionar problemas de mala publicidad que se presentan dentro de la empresa.</li><li>3. Presentar información, antecedentes, resultados de medios adecuados para la empresa.</li><li>4. Analizar el trabajo de investigación que traslado el asesor.</li><li>5. Presentar herramientas de solución que propone el asesor para solucionar totalmente la problemática en la empresa.</li><li>6. Comprometer a los jefes de área tener seguimiento con las herramientas para que se implementen según la asesoría.</li><li>7. Palabras de agradecimiento Gerente General.</li><li>8. Refacción.</li></ol>
--

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 2:00 horas aproximadamente para dicha actividad, distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1, 2: 30 minutos

Actividad 3,4: 30 minutos

Actividad 5,6: 40 minutos

Actividad 7,8: 20 minutos

**Plan de acción 5**  
**Establecimiento de descuentos en productos estancados**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Estrategia DA:</b> Establecer y dar ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado.						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Presupuesto
				INICIO	FINAL	
1	Presentar una vez la propuesta con respecto a establecer ofertas para clientes potenciales para aprobarla.	Aprobar el 100% de la nueva propuesta para iniciar con ofertas que permitan rotar el inventario una semana.	Estudiante	15/03/2017	21/03/2017	Q.130.00
2	Hacer una lista de productos que no están en movimiento.	Rotar el inventario y vender el producto en stock en un 100% en dos días.	Encargado de inventario	22/03/2017	24/03/2017	Q. 100.00
3	Diseñar un vale en el que aparezca el producto con menos rotación. (Ver anexo 4)	Reproducir 1,000 ejemplares para repartir en puntos estratégicos en un 100% en dos días.	Jefe de ventas	25/03/2017	27/03/2017	Q.400.00
4	Contratar una persona que reparta los volantes para los clientes potenciales.	Que los volantes lleguen a manos de los consumidores en un 100% y posibles clientes potenciales en dos días	Jefe de ventas	28/03/2017	30/03/2017	Q. 1,350.00
5	En el área de ventas solicitar el volante, cuando el cliente compre el producto que necesite como prueba que se dará la promoción.	Llevar un control en un 100% con respecto al producto que se encuentre con poco movimiento. En un mes	Vendedor	01/04/2017	30/04/2017	Q. 200.00
6	Evaluación de la estrategia para establecer promociones para los clientes.	Verificar si se aplico el 100% de la estrategia, en cuatro meses.	Gerente general	01/05/2017	01/05/2017	Q. 200.00
					Total	Q. 2,380.00

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

No. Actividad Plan de acción 5	Actividad	Herramienta	No. Formato
2	Hacer una lista de productos que no están en movimiento.	Guía para realizar una lista de productos de inventario estancado.	27
4	Contratar una persona que reparta los volantes para los clientes potenciales.	Guía de perfil para persona que reparte volantes.	28
5	En el área de ventas solicitar el volante, cuando el cliente compre el producto que necesite como prueba que se dará la promoción.	Guía de reunión con el personal de ventas.	29
6	Evaluar la estrategia de establecer promociones para los clientes.	Guía de evaluación	30

**Formato 27**  
**Guía para realizar lista de productos inventario estancado**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 06 de enero de 2017
<b>Título de la reunión:</b>
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Encargado de inventario y Gerente General.
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una lista con los productos que tengan más tiempo en bodega, tomar en cuenta también el costo de cada uno de ellos y cantidad.
2. Revisar que todo producto esté en buen estado.
3. Presentar la lista a Gerente General.
4. Realizar 1,000 vales que contengan el 10% de descuento en producto estancado.
5. Contratar a una persona que reparta en diferentes puntos de la ciudad capital.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 28**  
**Guía de perfil de repartidor de volante**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Perfil</b>
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Perfil del puesto</b> <b>Edad:</b> 18 a 25 años <b>Sexo:</b> Masculino
<b>Funciones del puesto:</b> Repartir a personas de cualquier edad, amable, proactivo, responsable.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Especificación del puesto</b></li> <li>– <b>Requisitos de educación:</b> Tercero básico.  <b>Requisitos de experiencia:</b> Experiencia mínima un año.  <b>Habilidades / Destrezas:</b> facilidad de comunicarse, excelente relaciones interpersonales.</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b> Disponibilidad de tiempo, llevar el control de los volantes, entregar uno por persona. <b>Relaciones con otros:</b> Tiene relación con el Gerente General. <b>Información confidencial:</b> Ninguna. <b>Supervisión:</b> Gerente General.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 29**  
**Guía de reunión personal de ventas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 28 de marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Vale de descuento del 10%
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Departamento de ventas
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.
2. Explicar por qué se está realizando un descuento para los clientes con la finalidad que el equipo de ventas esté consciente del producto que está estancado en bodega y lo importante que la empresa cumpla ese objetivo.
3. Presentar un ejemplar de los vales que tienen que recibir.
4. Explicar a los productos que aplican el 10%.
5. Tiempo de preguntas y respuestas.
6. Refacción
7. Palabras de despedida del Gerente General.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:20 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 5 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 15 minutos

Actividad 6,7:20 minutos

**Formato 30**  
**Guía de evaluación estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 02 de diciembre de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de vale de descuento
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Departamento de ventas
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con el departamento de ventas.
2. Informarles que se evaluará sobre un vale de descuento para productos estancados en bodega de la empresa, indicarles la importancia que radica que el inventario de la empresa tenga movimiento la rotación de cada producto que se vende.
3. Realizar un conteo de vales que se recibieron.
4. Realizar una lista con productos que aún se quedaron en bodega.
5. Tomar la decisión si seguir con los vales de descuento para terminar todo el producto en bodega o si se llegó a vender por lo menos el 75% de producto.
6. Realizar una refacción después de tener resultados.
7. Resolver dudas, sugerencias o cambios a realizar.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Se le recomienda al Gerente General considerar el tiempo de 2:00 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1: 15 minutos

Actividad 2: 10 minutos

Actividad 3: 25 minutos

Actividad 4: 20 minutos

Actividad 5: 20 minutos

Actividad 6: 10 minutos

Actividad 7: 20 minutos

**Plan de acción 6**  
**Control interno de inventario**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Estrategia FO:** Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar productos estancados con una comunicación efectiva y supervisión óptima.

**Objetivo:** Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	Presupuesto
				INICIO	FINAL		
1	Realizar una sola vez una reunión con el Gerente General para conocer la propuesta de establecer promociones para clientes potenciales.	Aprobar el 100% de la propuesta y realizar cambios si fuera necesario e iniciar con la misma en un día.	Estudiante	15/03/2017	15/03/2017	Equipo: Q100.00 Papejería: Q20.00 Encuadernado: Q10.00	Q.130.00
2	Realizar un formato para el área de inventario que contenga un control de productos para la empresa.	Tener una mejor administración de productos de la empresa para evitar productos estancados en inventario en un 100% en un día.	Jefe de ventas	18/03/2017	18/03/2017	Cotización Q100.00	Q. 100.00
3	Realizar una lista con productos que estén en su punto de venta y con posibles productos que entren a sustituirlos.	Estar en la vanguardia con productos tecnológicos en un 100%, que sustituyan a los que se venden actualmente en la empresa en dos días.	Encargado de Inventario	28/03/2017	30/03/2017	Q200.00	Q. 200.00
4	Informar al área de ventas de los productos que se están reemplazando por otros, para cuando realicen la venta al cliente informe que pronto será reemplazado por otro mejor.	Llenar expectativas positivas a los clientes potenciales con los productos de la empresa en un 100% en cuatro días.	Ventas	04/04/2017	08/04/2017	Q 1.000.00	Q. 1,000.00
5	Verificar la estrategia de que se estableció en las promociones para clientes potenciales.	Evaluar si se aplicó el 100% de la estrategia en la empresa en cuatro meses.	Gerente General	12/04/2017	12/04/2017	Q100.00	Q. 100.00
<b>Total</b>							<b>Q. 1,430.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

<b>No. Actividad Plan de acción 6</b>	<b>Actividad</b>	<b>Herramienta</b>	<b>No. Formato</b>
2	Realizar un formato para el área de inventario que contenga un control de productos para la empresa.	Guía para realizar un control de inventario.	31
3	Realizar una lista con productos que estén en su punto de venta y con posibles productos que entren a sustituirlos.	Guía para realizar lista de productos.	32
4	Informar al área de ventas de los productos que se están reemplazando por otros, para cuando realicen la venta al cliente informe que pronto será reemplazado por otro mejor.	Guía de reunión para área de ventas.	33
5	Evaluar la estrategia de establecer promociones para los clientes.	Guía de evaluación	34,35

A continuación se presenta un formato de control de inventario para la empresa, donde se puede llevar el control de productos que se venden, pero que a la vez pueden quedarse estancados por falta de interés de los clientes conforme el tiempo, ya que existe la posibilidad de que con la tecnología que está en la vanguardia día a día sean sustituidos por otros productos que los reemplacen; es importante tener una proyección de ventas de cada 6 meses para evitar comprar demasiado producto que lleguen a ser pérdida para el dueño de dicha empresa objeto de análisis por nuevos productos sustitutos, además se agrega una columna de calificación del producto en donde existen cuatro modos.

**Formato 31**  
**Control de inventario**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Control de inventario de productos</b> <b>Responsable:</b> <b>Fecha:</b>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> </div>
---	---

Artículo Modelo	Fecha de Compra	Proveedor	Producto Existente	Producto a Comprar	Venta hace 6 meses						Calificación del producto	Producto Sustituto		
					1	2	3	4	5	6				

Fuente: elaboración propia. Año 2016

- A= Demanda alta
- B= Producto con poca rotación
- C= Producto estancado
- D= Demanda normal

**Formato 32**  
**Guía para realizar lista de productos**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 28 de marzo de 2017
<b>Título de la reunión:</b> productos qué estén altos en ventas
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Encargado de inventario, área de ventas y Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de la empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras del Gerente General.
2. Explicar al área de ventas y encargo de inventario que se llevará un control de productos que tienen mayor rotación para la empresa.
3. Realizar una lista con los productos de marca y genéricos que los clientes compran con mayor frecuencia.
4. Revisar cuánto producto queda en inventario.
5. Presentar la lista a Gerente General.
6. Verificar cuánto producto se comprará para los 6 meses siguientes.
7. Programar una reunión con proveedores para que expliquen qué productos están entrando al mercado.
8. Programar una reunión con jefes de área para ver que producto novedoso se puede adquirir para vender en la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 33**  
**Guía de reunión para colaboradores del área de ventas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 04 de abril de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Charla informativa para los colaboradores del área de ventas.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis.
<b>Responsable:</b> Gerente General.
<b>Dirigido:</b> área de ventas.
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palabras de bienvenida por el Gerente General.</li> <li>2. Explicar en qué consiste los productos que ofrece los proveedores.</li> <li>3. Cuáles se van a adquirir para el área de ventas.</li> <li>4. Informar qué ventajas tiene cada producto nuevo y lo importante que cuando un cliente llegue a comprar y pregunte sobre el producto nuevo llenar las expectativas de información del mismo.</li> <li>5. Posteriormente pasar un listado con los productos adquiridos.</li> <li>6. Tiempo de preguntas y respuestas.</li> <li>7. Refacción</li> <li>8. Palabras de despedida del Gerente General y establecer la próxima fecha de reunión.</li> </ol>
---

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:30 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 20 minutos

Actividad 4, 5,6: 30 minutos

Actividad 7, 8: 20 minutos

**Formato 34**  
**Guía de evaluación de estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 04 de diciembre de 2017.
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de control de inventario.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis.
<b>Responsable:</b> Gerente General.
<b>Dirigido:</b> Personal de ventas y de inventario.
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con el área de ventas, y de inventario de la empresa.
2. Informarles que se evaluará sobre el control interno de inventario.
3. Realizar una evaluación para que los colaboradores expresen su opinión.
4. Programar la evaluación para 20 minutos.
5. La evaluación será individual.
6. Pasar la evaluación.
7. Calificar la evaluación.
8. Realizar una refacción después de tener resultados.
9. Tiempo para dudas, sugerencias o cambios a realizar.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 35**  
**Evaluación control de inventario**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de control de inventario**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: detectar si es factible el control de inventario en la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Usted conoce el control de inventario?
2. ¿Utiliza el control de inventario?
3. ¿Usted cree que es un modelo adecuado para el registro de productos en bodega?
4. ¿Le agregaría o le quitaría columnas?
- ¿Por qué?
5. ¿Quién es su jefe inmediato?
6. ¿Lleva control su jefe del producto que sale y entra en la empresa?

¿Por qué?

---

Área de calificación: las preguntas 1, 2, 3, 5; 2 puntos cada una la pregunta 4 y 6, 1 punto cada una.

**Nota:** \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Plan de acción 7**  
**Ampliar cartera de proveedores**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipalidad de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Costo	Presupuesto
				INICIO	FINAL		
1	Reunión con el Gerente General para presentar la nueva propuesta	Presentar el 100% de la propuesta con respecto a ampliar la cartera de proveedores en una semana.	Estudiante	02/01/2017	09/01/2017	Paperería: Q150.00	Q. 150.00
2	Realizar una reunión con ejecutivos de ventas de diferentes proveedores en Guatemala para ampliar la diversificación y promocionar productos que beneficien a la empresa.	Informar a los ejecutivos de ventas el 100% de la propuesta, establecer alianzas comerciales con diferentes proveedores en un día.	Gerente ventas	04/01/2017	04/01/2017	Tiempo: Q150.00	Q150.00
3	Negociar qué productos tiene una mayor rotación en la empresa y lograr precios estables para los clientes.	Mantener precios estables en un 100% para los clientes y cubrir sus necesidades de consumo en una semana.	Gerente ventas	04/02/2017	10/02/2017	Tramites: Q100.00	Q.100.00
4	Solidarizar la alianza con proveedores que logren intercambiar ideas de productos líderes, con alta calidad.	Obtener los mejores productos en un 100% en la vanguardia con la tecnología en un mes.	Gerente general	16/03/2017	21/03/2017	Q100.00	Q.100.00
5	Evaluar si el porcentaje se aplicó en la estrategia.	Verificar si se aplicó el 100% de la estrategia que se desarrollo en cuatro meses.	Gerente general	20/04/2017	20/04/2017	Q200.00	Q.200.00
<b>Total</b>							<b>Q. 700.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

No. Actividad Plan de acción 7	Actividad	Herramienta	No. Formato
2	Realizar una reunión con ejecutivos de ventas de diferentes proveedores en Guatemala para ampliar la diversificación y promocionar productos que beneficien a la empresa.	Guía para reunión con proveedores que ofrecen diferentes productos para la empresa.	36
3	Negociar que productos tiene una mayor rotación en la empresa y lograr precios estables para los clientes.		
4	Solidarizar la alianza con proveedores que logren intercambiar ideas de productos líderes, con alta calidad.	Guía cierre de compra con proveedor.	37
5	Evaluar los parámetros que ayuden a mejorar la estrategia.	Guía de evaluación	38, 39

**Formato 36**  
**Guía de reunión con proveedores**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 04 de abril de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Cotización, compra y alianza con proveedores.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General, jefe de ventas.
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Investigar por internet, guía telefónica qué empresas fabrican productos y los ofrece por mayor en cuestión de tecnología.</li><li>2. Contactar a ejecutivos de ventas.</li><li>3. Establecer fecha para cada una de las empresas.</li><li>4. Reunión con proveedores según calendario.</li><li>5. Tener cotizaciones de productos que llenen la mejor expectativa para la empresa, que sean novedosos, a un precio accesible.</li><li>6. Escoger dos proveedores que ofrecen mejores productos.</li><li>7. Reunión según calendario con proveedores.</li><li>8. Negociar cotización de productos tanto de marca y productos genéricos que llenen la mejor expectativa para la empresa, que sean novedosos y a un precio accesible.</li><li>9. Decidir entre el jefe de ventas y el Gerente General qué productos adquirir.</li><li>10. Tener los mejores productos para satisfacer al cliente con los mejores precios.</li><li>11. Establecer fecha para reuniones posteriores.</li></ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 37**  
**Guía de reunión de cierre de compra**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 16 de mayo de 2017.
<b>Título de la reunión:</b> Cierre de compra con proveedores.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa.
<b>Responsable:</b> Gerente General, jefe de ventas y encargado de compras.
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reunión según candelario para el primer proveedor.</li><li>2. Definir los convenios de precios, tiempo de entrega, forma de pago que debe llevar el contrato por parte de la empresa objeto de análisis y el proveedor.</li><li>3. Reunión según calendario segundo proveedor.</li><li>4. Definir los convenios de precios, tiempo de entrega, forma de pago que debe llevar el contrato por parte de la empresa objeto de análisis y el segundo proveedor.</li><li>5. Dar a conocer al jefe de ventas, encargado de compras quienes serán parte de la cartera de proveedores.</li><li>6. Programar reuniones con proveedores cada 6 meses.</li></ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 38**  
**Guía de evaluación de estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 27 de diciembre de 2017.
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de estrategia.
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis.
<b>Responsable:</b> Gerente General.
<b>Dirigido:</b> Personal de ventas y compras.
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con el área de ventas y encargado de compras de la empresa.
2. Informarles que se evaluará sobre los nuevos proveedores.
3. Realizar una evaluación para que los colaboradores expresen su opinión.
4. Programar la evaluación para 20 minutos.
5. La evaluación será individual.
6. Pasar la evaluación.
7. Calificar la evaluación.
8. Realizar una refacción después de tener resultados.
9. Tiempo para dudas, sugerencias o cambios a realizar.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 39**  
**Evaluación de estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de nuevos proveedores**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: determinar si la cartera de proveedores está mejorando en la adquisición de productos genéricos y de marca.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Los productos que la empresa está adquiriendo llenan las expectativas?
2. ¿Se ha aumentado el precio de los últimos meses de cada producto adquirido por parte del nuevo proveedor?
3. ¿Los dos nuevos proveedores ofrecen productos nuevos cada 6 meses?
4. ¿Están cumpliendo con el contrato?
5. ¿Cambiaría de proveedor?
6. ¿Usted sabe qué producto se está vendiendo más?

¿Por qué?

---

Área de calificación: las preguntas 1, 2, 3, 5; 2 puntos cada una la pregunta 4 y 6, 1 punto cada una.

**Nota:** \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Plan de acción 8**  
**Reforzar línea de servicio**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipalidad de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Estrategia FA:</b> Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva.						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		Presupuesto
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con el Gerente General para conocer la propuesta para fomentar incentivos y la aprobación de una vez.	Presentar el 100% de la propuesta sobre reforzar la línea de servicio en cuatro días.	Estudiante	16/05/2017	20/05/2017	Q.130.00
2	Determinar qué servicios la empresa está en capacidad de dar.	Analizar la posibilidad de ampliar los servicios que ofrece la empresa en un 100% en cinco días.	Jefe de ventas	17/06/2017	22/06/2017	Q. 150.00
3	Capacitar al personal para que pueda implementar el servicio al cliente.	Tener un servicio para los clientes, en la empresa y domicilio en un 100% en un día.	Jefe de ventas	29/06/2017	29/06/2017	Q. 400.00
4	Realizar un vale que contenga el 5% de descuento de servicios, para los clientes. (ver anexo 5).	Atraer a posibles clientes para que se informe de los productos y servicios que la empresa ofrece en un 100% en una semana.	Jefe de ventas	01/06/2017	08/06/2017	Q. 500.00
5	Evaluar la estrategia de reforzar la línea de servicio.	Verificar si se aplicó el 100% de la estrategia se aplicó en tres meses.	Gerente General	28/07/2017	29/07/2017	Q. 100.00
<b>Total</b>						<b>Q.1,280.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016

A continuación se presenta las herramientas administrativas para desarrollar las siguientes actividades substraídas del plan anterior presentado:

No. Actividad Plan de acción 8	Actividad	Herramienta	No. Formato
2	Determinar qué servicios la empresa está en capacidad de dar.	Guía de ampliar servicios.	40
3	Capacitar al personal para que pueda implementar el servicio al cliente.	Guía de capacitación	41
4	Evaluar la estrategia de reforzar la línea de servicio.	Guía de evaluación.	42,43

**Formato 40**  
**Guía para ampliar servicios**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 06 de enero de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Lista para ampliar servicios
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Jefe de ventas y Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de ventas empresa
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una lista con los servicios de reparación que comprenda la mayoría de equipos tecnológicos, que la empresa venda.
2. Presentar la lista a Gerente General.
3. Realizar 500 vales que contengan el 5% de descuento en servicio de equipos tecnológicos y productos para los clientes y así informase de esta promoción.
4. Entregar al cliente el vale de descuento cuándo adquiera un producto de la empresa e informarle de los servicios que presta la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 41**  
**Guía de capacitación para colaboradores del área de ventas**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 17 de junio de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Charla informativa para los colaboradores del área de ventas
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Jefe de ventas
<b>Dirigido:</b> área de ventas
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros, marcador negro y rojo, pizarrón, computadora y cañonera.
<b>Actividad:</b>

1. Palabras de bienvenida por el Jefe de Ventas.
2. Explicar qué productos se arreglarán en el área de servicio.
3. Explicar que se actualizó una lista con servicios que la empresa puede ofrecer, para que el área de ventas esté informado y pueda implementar la información de servicio competente ante el cliente.
4. Informar qué ventajas tiene cada producto nuevo y lo importante que cuando un cliente llegue a comprar o pregunte sobre algún servicio que necesite con el producto nuevo o producto antiguo puede llenar las expectativas de información del mismo.
5. Tener impreso el listado de servicios técnicos.
6. Tiempo de preguntas y respuestas.
7. Refacción
8. Presentar un vale del 5% que se le trasladará al cliente cuando necesite del servicio.

9. Palabras de despedida del Jefe de Ventas y establecer la próxima fecha de reunión.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Es aconsejable considerar el tiempo de 1:30 horas aproximadamente distribuidas de la diferente manera:

Actividad 1,2: 20 minutos

Actividad 3: 20 minutos

Actividad 4, 5,6: 30 minutos

Actividad 7, 8,9: 20 minutos

**Formato 42**  
**Guía de evaluación de estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

<b>Fecha:</b> 28 de diciembre de 2017
<b>Título de la reunión:</b> Evaluación de estrategia
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa objeto de análisis
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Dirigido:</b> Personal de ventas
<b>Material a necesitar:</b> Hojas, lapiceros.
<b>Actividad:</b>

1. Realizar una reunión con el área de ventas.
2. Informarles que se evaluará sobre la estrategia de tener ventaja competitiva.
3. Realizar una evaluación para que los colaboradores expresen su opinión.
4. Programar la evaluación para 20 minutos.
5. La evaluación será individual.
6. Pasar la evaluación.
7. Calificar la evaluación.
8. Realizar una refacción después de tener resultados.
9. Tiempo para dudas, sugerencias o cambios a realizar.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**Formato 43**  
**Evaluación de estrategia**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**

**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Evaluación de vale de descuento**

Logo de la  
empresa

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Objetivo: determinar si está funcionando la estrategia de ventaja competitiva.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuáles se le pide por favor que contesté de forma clara y sencilla.

1. ¿Usted cree que la empresa tiene productos novedosos?

¿Por qué?

2. ¿Qué es para usted ventaja competitiva?

3. ¿Qué es para usted servicio?

4. ¿Considera adecuado darle un descuento de 5% al cliente en productos y servicios?

6. ¿Qué promoción haría usted para aumentar las ventas?

¿Por qué?

---

Área de calificación: las preguntas 1, 2, 3, 5; 2 puntos cada una la pregunta 4 y 6, 1 punto cada una.

**Nota:** \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016

### **3.6 Evaluación de estrategias**

Para que la empresa pueda evaluar si las estrategias están cumpliendo los objetivos establecidos es necesario realizar actividades que permitan verificar que la implementación de la propuesta de planeación estratégica en la unidad, objeto de análisis, se lleve a cabo según lo programado, en este caso será el Gerente General y los jefes de área los responsables de velar por el cumplimiento de las mismas.

En la aplicación de las estrategias es necesaria su evaluación y a la vez les corresponde a las autoridades de la empresa, quienes tendrán la responsabilidad de analizar cada una de las acciones y su resultado; también tomar en cuenta los cambios que se van dando en el entorno de la misma.

El formato tiene como ejemplo las estrategias que serán desarrolladas según los planes de acción para el año 2017 y serán calificadas de la siguiente forma:

0%= No se ha puesto en marcha la estrategia

50%= En proceso, pero faltan recursos

75%= Parcialmente ejecutado

100%= Realizado por completo

En los factores deben describirse los elementos que estén favoreciendo o creando una desventaja en la implementación de la estrategia.

A continuación se presenta el formato para evaluar el progreso de las estrategias y se adjunta la guía para evaluar cada estrategia:

**Formato 44**  
**Guía de evaluación de estrategias**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipalidad de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

No.		Estrategia a realizar	Ejecutado		% de Realización	Factores		Observaciones
			Si	No		Favorables	Desfavorables	
		<b>Logo de la empresa</b>	<b>GUÍA DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS 2017</b>					
1		Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.						
2		Elaborar y dar a conocer el organigrama actual a todos los colaboradores de la empresa.						
3		Hacer un diagnóstico de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción y establecer programas que ayuden a mejorar el rendimiento de personal y con esto ser más competitivos.						
4		Hacer un diagnóstico para utilizar los medios de publicidad adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor.						
5		Establecer ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado.						
6		Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado con una comunicación efectiva y supervisión óptima.						
7		Ampliar la cartera de proveedores, para diversificar la línea de productos de alta calidad así como de marca y genéricos con entrega a domicilio gratis y facilite captar nuevos clientes para aprovechar el mercado.						
8		Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva.						

Fuente: elaboración propia. Año 2016

### 3.7 Presupuesto

A continuación, se detalla el costo que tendrá la implementación de la propuesta en la empresa:

No.	Estrategia	Costo
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.	<b>Q. 3,148.00</b>
2	Elaborar y dar a conocer el organigrama actual a todos los colaboradores de la empresa.	<b>Q. 1,180.00</b>
3	Hacer un diagnóstico de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción y establecer programas que ayuden a mejorar el rendimiento de personal y con esto ser más competitivos.	<b>Q. 4,130.00</b>
4	Hacer un diagnóstico para utilizar los medios publicitarios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor.	<b>Q. 2,330.00</b>
5	Establecer ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado.	<b>Q. 2,380.00</b>
6	Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado con una comunicación efectiva y supervisión óptima.	<b>Q. 1,430.00</b>
7	Ampliar la cartera de proveedores, para diversificar la línea de productos de alta calidad así como de marca y genéricos con entrega a domicilio gratis y facilite captar nuevos clientes para aprovechar el mercado.	<b>Q. 700.00</b>
8	Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva además de ser una empresa comercial.	<b>Q. 1,280.00</b>
	Implementación propuesta para los cuatro puestos de trabajo con cuotas patronales y prestaciones laborales anual.	<b>Q 323,372.40</b>
	<b>Total</b>	<b>Q 337,700.40</b>

### 3.8 Costo beneficio

A continuación se detallan los beneficios que se tendrá la implementación de la propuesta en la empresa objeto de análisis:

No.	Estrategia	Beneficio
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial a los colaboradores para que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal comprometido con la empresa.</li> <li>-Cuenta con los elementos de planeación formalmente establecidos.</li> <li>-Estrategias competitivas para alcanzar con objetivos.</li> </ul>
2	Elaborar y dar a conocer el organigrama actual a todos los colaboradores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organigrama actualizado y visible.</li> <li>-Combinación adecuada de puestos de trabajo.</li> <li>-Mejora la comunicación con el nivel jerárquico.</li> </ul>
3	Hacer un diagnóstico de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción y establecer programas que ayuden a mejorar el rendimiento de personal y con esto ser más competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener resultado que muestres la problemática actual.</li> <li>-Soluciones factibles que contribuyan a fomentar la satisfacción laboral y el trabajo en equipo</li> </ul>
4	Hacer un diagnóstico para utilizar los medios publicitarios adecuados y darse a conocer en el mercado y llegar a posicionarse en la mente del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promocionar productos utilizando el mejor medio publicitario.</li> <li>-Posicionarse en la mente del consumidor.</li> </ul>
5	Establecer ofertas para clientes potenciales, para rotar inventario estancado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recuperar dinero invertido en producto estancado en bodega.</li> <li>-Movimiento de inventario.</li> </ul>
6	Utilizar nuestro personal con experiencia para reforzar los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado con una comunicación efectiva y supervisión óptima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación adecuada en las ventas.</li> <li>-Control de producto nuevo.</li> <li>-Registro de nuevos productos.</li> </ul>
7	Ampliar la cartera de proveedores, para diversificar la línea de productos de alta calidad así como de marca y genéricos con entrega a domicilio gratis y facilite captar nuevos clientes para aprovechar el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas estratégicas con diferentes proveedores.</li> <li>-Productos novedosos e innovadores.</li> </ul>
8	Reforzar la línea de servicio como una ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener un mejor servicio para los clientes.</li> <li>-Amplia línea de servicios.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

A continuación se describen los argumentos finales del presente trabajo de tesis:

1. En la empresa objeto de análisis, se carece de los elementos de planeación como misión, visión, valores y objetivos definidos; asimismo una filosofía empresarial adecuada, presentando ineficiencias y debilidades en la empresa. Por lo tanto se comprueba la hipótesis número uno.
2. La falta de un organigrama actualizado y visible conlleva a que los colaboradores no le den importancia a los niveles jerárquicos y exista duplicidad de funciones dentro de la empresa.
3. En la empresa no se cuenta con parámetros que midan y evalúen la satisfacción, trabajo en equipo y la percepción de los colaboradores en sus funciones laborales, para tener un mejor desempeño.
4. La empresa no cuenta con medios publicitarios adecuados para promocionar los productos que lanzan en el mercado capitalino para atraer nuevos clientes.
5. Falta de estrategias para establecer ofertas para los clientes potenciales y poder rotar en inventario estancado de la empresa.
6. No cuenta con controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado.

7. No cuenta la empresa con un plan que permita ampliar la cartera de proveedores para diversificar la línea de productos de marca o genéricos y así satisfacer las necesidades del consumidor.

8. La empresa objeto de análisis no tiene una estrategia para reforzar la línea de servicio hacia los clientes para tener ventaja competitiva.

## RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Al Gerente General transmitir a los colaboradores la filosofía empresarial propuesta, para que conozcan los elementos de la misma y que sean eficientes y mejorar las actividades a desarrollar en la empresa.
2. Que el Gerente General de a conocer el organigrama general propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento del nivel jerárquico y realicen un mejor desempeño laboral dentro de la empresa.
3. Al Gerente General comisione un asesor para realizar un diagnóstico sobre clima organizacional, para evaluar la percepción que tiene el colaborador y saber si está motivado en sus funciones dentro de la empresa y evaluar cómo está el trabajo en equipo de la empresa.
4. Asimismo al Gerente General designe a un asesor para implementar un diagnóstico sobre los medios adecuados de publicidad que debe usar la empresa para darse a conocer en el mercado guatemalteco y posicionarse en la mente del consumidor y atraer nuevos clientes.
5. Que el Jefe de Ventas realice ofertas para clientes potenciales y así rotar los productos en inventario que permanecen estancados en bodega y poder venderlos.
6. El Gerente General vele por la implementación de los controles internos de inventario, solicitud de compras para evitar producto estancado, que contengan lineamientos que indiquen cuánto equipo o producto existe en bodega, cuánto se tiene que comprar según las ventas de la empresa y considerar si se vende más productos genéricos o de marca.

7. Al Jefe de Ventas la implementación del plan de acción propuesto para ampliar la cartera de proveedores para diversificar la línea de productos de marca o genéricos, para que ofrezcan mercadería que esté en la vanguardia de la tecnología y satisfacer necesidades del consumidor.

8. Implementar el Jefe de Ventas una estrategia para reforzar la línea de servicio y tener una ventaja competitiva comercial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Amaru, Antonio César. 2009. **Fundamentos de Administración**. 1a. ed. México. Pearson Educación. 488 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. México. 1a. ed. D.F., Mc Graw-Hill. 354 p.
3. Código de Comercio de Guatemala. 2006. Ediciones Arriola. 114 p.
4. Fred R. David. 2008. **Conceptos de Administración Estratégica**. 11a. Edición. México, Person Educación. 416 p
5. García Echeverría, Santiago. 1994. **Introducción a la Economía de la Empresa**. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 357 p.
6. García Próster, Beatriz; González Songel, Gabriel. 2004. **Factores de innovación de nuevos productos**. Valencia. España. Universidad Politécnica de Valencia. 438 p.
7. Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert. 2008. **Administración Estratégica Competitividad y Globalización. Conceptos y casos**. 7a. ed. Thomson Editores, S.A de C.V. 425 p.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. 10a ed. Mc Graw Hill. 667 p.
9. Ortega Castro, Alfonso Leopoldo. 2008. **Planeación Financiera Estratégica**. 1a. ed. Mc Graw Hill. 320 p.
10. Philip Kotler, Gary Armstrong. 2008. **Fundamentos de marketing**. 8a. ed. Mexico, Pearson Educación. 656 p.

11. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2005. Guía **Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. Guatemala. Cimgra. 281 p.

# ANEXOS

## ANEXO 1

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



### GUÍA DE ENTREVISTA

No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** obtener la información necesaria para detectar la problemática existente referente a planeación estratégica y así elaborar la propuesta de aplicación más viable para la empresa Tes.

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor contestar de forma clara y sencilla; marcando con una "x" la respuesta que considere factible. Toda la información obtenida a través de la presente boleta será tratada de forma confidencial con fines académicos.

Puesto: \_\_\_\_\_

1. Tiempo de laborar en la empresa

Menos de 1 año  De 1 a 2 años  De 2 a 4 años  Más de 4   
años

2. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Si  No

Especifique:

---

---

---

---

3. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

Si  No

Especifique:

---

---

---

4. ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se aplican en la empresa?

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	Integridad	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Sinceridad	<input type="checkbox"/>		

Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

Si  No

Enumérelos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que la empresa planifica las actividades a realizar?

Si  No  A veces

Qué periodo de tiempo:

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que son positivos o negativos para la empresa?

	Fortalezas	Debilidades	¿Por qué?
Productos de alta calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Liderazgo de los jefes de área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Supervisión de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bajos costos de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación con jefe de área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación con compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Entrega de pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Instrucciones al realizar las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organigrama actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Sobre carga de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Implementación de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Espacio físico adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Orden al realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Control de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Coordinación en las responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ambiente agradable de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Comentario: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles de los siguientes factores externos considera que son ventaja o desventaja para la empresa?

	Ventaja	Desventaja	¿Por qué?
Crecimiento de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Clientes potenciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Nuevos proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Acceso a tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Proveedores de suministros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Publicidad de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Incremento de precios en los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otros			_____

Comentario: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que se toman las decisiones adecuadas para que la empresa sea más competitiva?

10. Si  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuándo se comunican las actividades a realizar se hacen por medio?

Escrita  Oral

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que sería de beneficio para la empresa contar con un modelo de planeación estratégica?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Los colaboradores se encuentran identificados con la organización?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Se le proporcionó una inducción cuando ingreso a laborar en la empresa Tes?

Si  No

Comente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Le proporcionó la empresa Tes su descriptor y perfil del puesto de trabajo a desempeñar?

Si  No

Comente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Comunica los planes de trabajo a sus colaboradores?

Si

No

Cómo

---

---

---

**ANEXO 2**  
**Rótulo institucional**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



**TES** ✓

**TECNOLOGÍA EQUIPOS Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN**

## **Misión**

**Somos una empresa Guatemalteca dedicada a la venta de  
Productos tecnológicos, oficina y servicios técnicos ofreciendo  
Un servicio personalizado, con alta calidad, garantizando  
Productos líderes en el mercado, asimismo es confiable para  
La satisfacción de los clientes.**

Fuente: elaboración propia. Año 2016

**30 cms**

### **Colores:**

Letras TES: Rojo

Letras Misión: Negro

Bordes: Rojo

Rótulo institucional visión  
Empresa objeto de investigación  
Año 2016  
Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18



**TES** ✓

TECNOLOGÍA EQUIPOS Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN

## **Visión**

*Ser una de las mejores empresas líderes en el mercado  
Guatemalteco, en venta de diversos productos de tecnología,  
Oficina y asistencia técnica con la más alta  
Calidad en el servicio para el año 2018.*

30 cms

Fuente: elaboración propia. Año 2016

30 cms

### **Colores:**

Letras TES: Rojo

Letras Misión: Negro

Bordes: Rojo

Rótulo institucional valores  
Empresa objeto de investigación  
Año 2016  
Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18



TECNOLOGÍA EQUIPOS Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN

## Valores

- ✓ **Responsabilidad:** en el cumplimiento de atribuciones y actividades que se han asignado, realizándolas con eficiencia para mejorar el servicio que ofrece la empresa.
- ✓ **Honestidad:** se basa en el trato ético y profesional con las personas, reconociéndolas como un cliente primordial, en las relaciones personales, laborales y comerciales de la empresa.
- ✓ **Calidad:** ofrecer a nuestros clientes productos con alta calidad, asimismo al realizar las actividades de trabajo en la empresa y un servicio efectivo para que los clientes queden satisfechos.

Fuente: elaboración propia. Año 2016



35 cms

**ANEXO 3**  
**Guía de entrevista de clima organizacional**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**Objetivo:** Obtener la información necesaria para detectar la problemática existente referente trabajo en equipo y motivación y así elaborar la propuesta de aplicación más viable para la empresa objeto de análisis.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor contestar de forma clara y sencilla, marcando con una "X" la respuesta que considere factible. Toda la información obtenida a través de la presente boleta será tratada de forma confidencial con fines académicos.

Puesto: \_\_\_\_\_

**Perfil demográfico**

1. Rango de edad:

De 18 a 29 \_\_\_\_\_ De 30 a 39 \_\_\_\_\_ De 40 a 49 \_\_\_\_\_ De 50 a más \_\_\_\_\_

2. Género:

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

3. Estado civil:

Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Unido \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_

4. Escolaridad:

Primaria \_\_\_\_\_ Básicos \_\_\_\_\_ Diversificado \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_

5. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de un año \_\_\_\_\_ De 1 a 2 años \_\_\_\_\_ De 3 a 5 años \_\_\_\_\_ De 6 a 8 años \_\_\_\_\_

6. Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

7. ¿La toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

9. ¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

10. ¿Las metas de su área se deben al trabajo en equipo?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo en la empresa?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

12. ¿Se siente a gusto realizando su trabajo?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?:

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?:

Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo considera su salario comparado con el de otros puestos similares en la empresa?

Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo?

Muy inconveniente \_\_\_\_\_ Inconveniente \_\_\_\_\_ Conveniente \_\_\_\_\_ Muy conveniente \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que la empresa brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

18. ¿Se siente orgulloso de trabajar para ésta empresa?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?

Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

21. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?

Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_

22. ¿Le comunican los objetivos, metas y logro de su departamento de trabajo?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que la empresa ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?

Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

24. ¿La capacitación que ha recibido ha sido útil para realizar su trabajo?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

25. ¿Cree usted que lo motivan a capacitarse?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

26. ¿Cómo califica la forma de hacer las cosas en su departamento?  
Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_

27. ¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los trabajadores?  
No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

28. ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

29. ¿Le presta atención su jefe cuando necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

30. ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio?  
Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Cas siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**ANEXO 4**  
**Vale de descuento 10%**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**

**TES** ✓

**Tecnología, Equipos y Suministros de Computación**

[testintasytoner@hotmail.com](mailto:testintasytoner@hotmail.com)

[Lote 867,Manzana 9, Colonia Maya, Zona 18](#)

**¡ 2255-3788, 2260-4285**



**Recibe 10% de descuento en tu próxima compra**

**ANEXO 5**  
**Vale de descuento 5 %**  
**Empresa objeto de investigación**  
**Año 2016**  
**Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala zona 18**



**TES** ✓  
TECNOLOGÍA EQUIPOS Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN

**Vale de Descuento 5% en tu compra de cualquier producto y servicio.**

**Fecha de compra: \_\_\_\_\_ Monto: Q \_\_\_\_\_**

**Fecha de entrega: \_\_\_\_\_ Servicio: \_\_\_\_\_**