

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y
EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA”**

LUIS ALFREDO AJCUC PUNAY

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2021

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

**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y
ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y
EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LUIS ALFREDO AJCUC PUNAY

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2021

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 03 de septiembre de 2020

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano 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 siete de septiembre del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA”** elaborado por el estudiante Luis Alfredo Ajcuc Punay.

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,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0452-2021
Guatemala, 19 de mayo de 2021

Estudiante
LUIS ALFREDO AJCUC PUNAY
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:
Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 09-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de mayo de 2021, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
LUIS ALFREDO AJCUC PUNAY	200913502-3	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA"

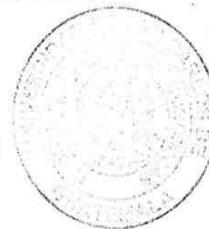
...

2º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por su inmensa misericordia, por darme la fortaleza y el conocimiento para conseguir esta meta, a Él sea dada la gloria y el honor.

A MI MADRE

Por ser ese pilar fundamental en mi vida, por luchar incansablemente para darme lo que necesitaba, por ser un apoyo incondicional, un ejemplo a seguir de lucha, perseverancia, abnegación, entrega total y que me impulso a seguir mis sueños

A MI PADRE

Por comprenderme y apoyarme incondicionalmente para concluir este sueño que también es un logro para Él.

A MIS HERMANOS

Amílcar, Teresa y Aníbal por acompañarme en este proceso.

A MIS COMPAÑEROS DE LA USAC

Por los momentos vividos en el transcurso de la carrera, por los logros alcanzados, los fracasos, por las desveladas, en fin, todo fue divertido.

A MI PADRINO

Una persona con un nivel de profesionalismo digno de imitar, mi agradecimiento por acompañarme en este momento especial.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Lorena Hernández por acompañarme en este camino agradezco sus consejos, conocimientos y paciencia.

A MIS DOCENTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mis sinceros agradecimientos a los docentes con los que compartí en algún momento, una clase, una plática, una llamada de atención; agradezco que hayan compartido conmigo su conocimiento y amistad.

A LA Msc. LICENCIADA FRANCIS CHACÓN

Por su confianza, amistad y acompañamiento en este proceso agradezco sus palabras de motivación para culminar mi carrera.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por permitir formarme en sus aulas y ser parte de la mejor universidad del país.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa comercial	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Función de planeación	4
i. Elementos de planeación	4
a. Misión	5
▪ Visión	5
▪ Valores	5
b. Objetivos	6
c. Metas	7
d. Estrategias	7
e. Tácticas	12
f. Políticas	12
g. Normas	13
h. Reglas	13
i. Procedimientos	14

Contenido	Página
j. Programas	14
k. Presupuesto	15
ii. Instrumentos de planeación	15
a. Plan de acción	15
iii. Tipos de planeación	15
a. Planeación estratégica	16
a.1 Análisis FODA	16
a.2 Matriz FODA	18
▪ Formulación de estrategias	18
▪ Implementación de estrategias	20
▪ Evaluación de estrategias	20
b. Planeación táctica	21
c. Planeación operativa	21
1.2.1.2 Función de organización	21
i. Elementos de organización	22
a. Funciones	22
b. Jerarquías	22
c. Puestos	23
ii. Estructura organizacional	23
iii. Diseño organizacional	23
a. Tipo de estructura organizacional	24
b. Dimensión y categorías de la estructura	25

Contenido	Página
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	28
d. Departamentalización	29
e. Tramo de control administrativo	31
f. Sistema organizacional	31
iv. Instrumentos de organización	33
a. Organigrama	33
b. Descripción técnica de puestos	33
c. Descripción de procedimientos	34
1.3 Cuota de mercado	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA

2.1 Metodología de la investigación	36
2.2 Antecedentes de la empresa	37
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	40
2.3.1 Función de planeación	40
2.3.1.1 Elementos de planeación	40
a. Misión	40
▪ Visión	43

Contenido	Página
▪ Valores	44
b. Objetivos	46
c. Metas	49
d. Estrategias	49
e. Tácticas	49
f. Políticas	50
g. Normas	50
h. Reglas	50
i. Procedimientos	52
j. Programas	52
k. Presupuesto	53
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	53
2.3.1.3 Diagnóstico FODA	54
2.3.2 Función de organización	62
2.3.2.1 Elementos de la función de organización	62
a. Funciones	62
b. Jerarquías	63
c. Puestos	67
2.3.2.2 Estructura organizacional	68
2.3.2.3 Diseño organizacional	69
a. Tipo de estructura organizacional	69
b. Dimensión y categorías de la estructura	70

Contenido	Página
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	70
d. Tipo de departamentalización	70
e. Tramo de control administrativo	70
f. Sistema de organización	71
2.3.2.4 Instrumentos de organización	71
a. Organigramas	71
b. Descripción técnica de puestos	73
c. Descripción de procedimientos	75
2.4 Análisis de resultados	76
2.4.1 Función de planeación	76
2.4.2 Función de organización	76
2.5 Matriz FODA	77

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA

3.1 Justificación de la propuesta	79
3.2 Objetivo general de la propuesta	80
3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta	80
3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización	80

Contenido	Página
3.3.2 Función de planeación	80
3.3.2.1 Elementos de planeación	81
a. Misión	81
▪ Visión	81
▪ Valores	82
b. Objetivos	83
c. Metas	85
d. Estrategias	86
e. Tácticas	87
f. Políticas	89
g. Reglas	91
h. Normas y procedimientos	91
i. Presupuesto	91
3.3.2.2 Formulación de estrategias	91
3.3.2.3 Implementación de estrategias	93
3.3.2.4 Evaluación de estrategias	157
3.3.3 Función de organización	159
3.3.3.1 Elementos de organización	159
a. Funciones	159
b. Jerarquías	160
c. Puestos	161
3.3.3.2 Estructura organizacional	164

Contenido	Página
3.3.3.3 Diseño organizacional	169
a. Tipo de estructura organizacional	169
b. Dimensión y categorías de la estructura	169
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	169
d. Tipo de departamentalización	170
e. Tramo de control administrativo	170
f. Sistema de organización	170
3.3.3.4 Instrumentos de organización	171
3.3.4 Presupuesto para implementar la propuesta	187
3.3.5 Beneficios al implementar la propuesta	188
3.3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	190
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	193
ANEXOS	195

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Tipos de estrategias organizacionales	8
3.	Organización con estructura funcional	24
4.	Categorías organizacionales	28
5.	Departmentalización por funciones	30
6.	Nivel de escolaridad	38
7.	Conocimiento de la misión	41
8.	Conocimiento de la visión	43
9.	Valores organizacionales	45
10.	Conocimiento de los objetivos	47
11.	Conocimiento de las reglas	51
12.	Número de personas de quien recibe órdenes	64
13.	Toma de decisiones	66
14.	Organigrama general actual	68
15.	Conocimiento del organigrama	72
16.	Conocimiento de atribuciones y responsabilidades	74
17.	Matriz FODA	78
18.	Matriz FODA de estrategias	92
19.	Organigrama general propuesto	164
20.	Organigrama nominal propuesto	165

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Plan de acción estrategia FO	93
2.	Plan de acción estrategia DO	101
3.	Plan de acción estrategia FA	116
4.	Plan de acción estrategia FA	122
5.	Plan de acción estrategia DA	124
6.	Plan de acción estrategia DA	147
7.	Plan de acción para la presentación de cambios propuestos	166
8.	Presupuesto para implementar la propuesta	187
9.	Plan de acción para implementar la propuesta	190

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Cálculo de la cuota de mercado	84
2.	Agenda para determinar la ubicación de las sucursales	94
3.	Mapas del área geográfica del mercado objetivo	95
4.	Metodología para la elección de la ubicación de la sucursal	97
5.	Método de calificación de factores	98
6.	Cuadro de inversión	99
7.	Agenda para la logística de apertura	100
8.	Guía ISO 9001:2015	102
9.	Proceso metodológico para la certificación de normas de calidad	109
10.	Material publicitario para los mupies	117
11.	Especificaciones del tamaño del mupi	118
12.	Costos de la publicidad	119
13.	Diseño propuesto para el script de radio	120
14.	Costos para la ejecución del spot de radio	121
15.	Plan promocional de ventas	123
16.	Agenda para la presentación de la filosofía empresarial	125
17.	Diseño propuesto del trifoliar	126
18.	Rótulo institucional de la MISIÓN	133
19.	Rótulo institucional de la VISIÓN	134
20.	Rótulo institucional de los valores	135
21.	Rótulo institucional del organigrama general propuesto	136
22.	Rótulo institucional del organigrama nominal propuesto	137
23.	Evaluación del nivel de aceptabilidad de la filosofía empresarial	138
24.	Ejemplo de descriptor de puestos	139
25.	Ejemplo de descriptor de procedimientos	143

No.	Título	Página
26.	Protocolo para evitar el contagio del Covid-19	148
27.	Rótulos para señalamiento interno y externo	152
28.	Matriz para la evaluación de estrategias	158
29.	Puestos actuales y puestos propuestos	162
30.	Socialización de los cambios en los puestos	167
31.	Socialización de los cambios en la estructura organizacional	168

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Boleta de encuesta	196
2.	Matriz para la evaluación de estrategias	203

INTRODUCCIÓN

Las funciones de planeación y organización son importantes en el proceso administrativo para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, estas constituyen a las organizaciones y les da la formalidad necesaria para su funcionamiento y gestión.

Con lo mencionado anteriormente es necesario contar con lineamientos técnicos que permitan la efectividad en la administración de la empresa, por lo tanto, se presenta el contenido de la reformulación de las funciones de planeación y organización y que a continuación se describen. En el capítulo I se desarrollan y definen los conceptos que sustentan el marco teórico del presente trabajo que incluye temas relacionados con la administración, proceso administrativo, planeación y organización, elementos e instrumentos de las funciones mencionadas y diseño organizacional y sus componentes.

La situación actual de las funciones de planeación y organización de la unidad de análisis se presentan en el capítulo II en donde se desarrollan los resultados obtenidos durante la investigación de campo, antecedentes y metodología aplicada. En el capítulo III se desarrolla la parte esencial de este documento en el cual se centran las propuestas para la reformulación de las funciones de planeación y organización que incluye la definición de la filosofía empresarial con la misión, visión y los valores. También se establecieron los objetivos, general y específicos, estrategias con planes de acción para llevarse a cabo, políticas, reglas, procedimientos. En la función de organización se definieron las funciones, jerarquías y puestos, descriptor de puestos y de procedimientos, así como organigramas que representan la estructura de la empresa. Para finalizar se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluyen temas y sub temas relacionados con las funciones de planeación y organización, como base teórica para el diagnóstico y propuesta.

1.1 Empresa

"Unidad económico social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común". (5:6)

Empresa es un ente económico que combina capital, trabajo y administración de un empresario para producir bienes o servicios que una sociedad demanda según sus necesidades, y la finalidad de la producción es la creación de utilidad cuya distribución depende del tipo de empresa y sus objetivos. La empresa se puede clasificar bajo ciertos criterios:

- Por el número de empleados utilizados en el proceso de producción de bienes o servicios en pequeñas, medianas y gran empresa.
- Por su giro en empresas industriales las cuales procesan la materia prima y la transforman en productos, y en empresas comerciales las que se dedican a la compra de productos terminados para luego venderlos, dentro de las empresas comerciales también están las empresas que prestan servicios a la sociedad y cuyos fines son lucrativos o no lucrativos.

La empresa unidad de análisis se mantiene en la clasificación de empresa comercial porque lleva un producto terminado a un consumidor final.

1.1.1 Empresa comercial

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente, su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”. (9:191)

La empresa comercial es un ente cuya característica principal es la distribución de productos terminados, la finalidad de la empresa comercial es obtener ganancias a través de la compra-venta de artículos diversos que satisfacen una necesidad en la sociedad, en Guatemala las empresas comerciales tienen una participación del 12% que se dedica a la comercialización al por mayor y menor según las cifras del Banco de Guatemala.

1.2 Administración

“Disciplina científica orientada a dirigir, inspirar y coordinar los esfuerzos de otros dentro de un medio ambiente idóneo, planeado y aprovechando de forma eficiente y eficaz las operaciones en cualquiera de los niveles jerárquicos de una organización u empresa, así como los recursos de que se dispone para lograr los objetivos orientados a generar un valor agregado”. (Apuntes del curso de administración I 2016 Facultad de Ciencias Económicas)

La administración es la disciplina que a base de la aplicación de procesos permite a una organización coordinar, diseñar, supervisar y mantener un ambiente en donde las personas desarrollan sus labores de forma eficiente y eficaz con la optimización de los recursos disponibles y es aplicable a una empresa comercial y de otro tipo en donde se requiera planear, organizar, integrar, dirigir y controlar lo que la empresa tiene disponible y de los procesos que realiza para entregar el producto final al cliente.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (9:26)

El proceso administrativo es la combinación de funciones administrativas con el fin primordial de aprovechar los recursos disponibles. Las funciones que conforman el proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control visualizados en la gráfica 1 y que en su correcta aplicación contribuye al logro de los objetivos de una empresa independientemente del sector en el que desarrolle sus actividades.

Gráfica 1
Proceso administrativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia.

Para fines de investigación se desarrollan las funciones de planeación y organización aplicados a una empresa comercial.

1.2.1.1 Función de planeación

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional”. (9:41)

La planeación como función administrativa es la encargada de seleccionar la misión y los objetivos que se desean alcanzar, para lo cual se necesita tomar las decisiones y analizar las distintas alternativas que se presentan y así forjar una base sobre la cual se desarrollan las siguientes funciones administrativas. La planeación en una empresa comercial se lleva a cabo como en cualquier empresa porque es necesario aplicar planes que ayuden a la empresa a dirigir sus esfuerzos y a plasmar un horizonte hacia dónde dirigirse y lo que se desea alcanzar con estrategias que minimizaran las debilidades y amenazas con la potenciación de las oportunidades y fortalezas para el cumplimiento de objetivos.

i. Elementos de planeación

La función de planeación como fase del proceso administrativo tiene varios elementos: misión, visión y valores, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, presupuestos, normas y reglas, de los cuales se analizan los siguientes.

a. Misión

“Define lo que es y hace una empresa en cierto periodo, por lo general incluye el mercado, los clientes, los productos, los procesos y los valores de la empresa”. (8:161)

La misión es la declaración de lo que en esencia es una empresa y cuál es su función en la sociedad, y se fundamenta en sus clientes, sus productos y los valores que se comparten a lo interno en una organización, para que la misión sea efectiva necesita responder a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Cuál es el giro del negocio? ¿Cuál es el producto que se ofrece? ¿Quiénes son los clientes?

La misión está integrada por la visión y los valores, detalladas seguidamente.

▪ Visión

“Delimita lo que, en última instancia, debe ser y lograr una organización”. (8:161)

La visión declara el estado que se desea obtener en un futuro, al fijar el rumbo por el cual se dirige la empresa y así coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Para tener una visión cimentada y dirigida a el cumplimiento de los objetivos se requiere hacerse las siguientes preguntas ¿Quién queremos ser? ¿Cómo lo haremos? ¿Cuál es el propósito? Y en última instancia ser realista pero inspiradora.

▪ Valores

“Los valores de una organización son los principios y las creencias esenciales que esta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella; también representa su cultura y serán útiles en todo momento de la dinámica empresarial y de su filosofía estratégica”. (10:63)

Los valores surgen en la cultura organizacional y representan las creencias que se comparten y socializan en una organización, son principios que orientan la convivencia y fomentan la idealización que se aspira alcanzar en la declaración de la misión y la visión de la empresa. Las principales características de los valores son: culturales nacen de la cultura de la empresa, son compartidos lo que quiere decir que existe cierta afinidad con los valores de los colaboradores, la socialización, se induce a los nuevos colaboradores a compartirlas y a identificarse con las mismas.

b. Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de planeación, sino el final al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control”. (7:110)

Son los enunciados que fijan la dirección y el fin que se pretende alcanzar en un tiempo determinado y son fijados por los directivos de una organización. Los objetivos son la representación cuantitativa de los resultados que se esperan que se cumplan al finalizar una fecha específica. Las características que hacen de un objetivo realizable son: que sean factibles, medibles, cuantificables y retadores.

En una empresa comercial los objetivos se orientan generar un valor agregado al producto que ofrece a sus clientes y esto se logra con la implementación de procesos eficientes que permiten a la empresa obtener el producto y entregarlo al cliente con las especificaciones y características que se desean con lo cual se obtienen beneficios para la empresa porque aumentan sus ingresos y el cliente obtiene satisfacción.

c. Metas

Las metas son resultados que se desean alcanzar por la empresa y sus principales características son: específicas porque se establecen para un fin determinado, orientadas a la acción porque precisa las actividades y los recursos para su ejecución, se definen en porcentaje para verificar el grado de avance y son realistas para que se puedan cumplir.

d. Estrategias

“Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”. (7:130)

Son los cursos de acción que permiten la visualización de los medios, recursos y esfuerzos necesarios para que se alcancen los objetivos planteados por la organización. Las estrategias se definen con la finalidad de posicionar a la empresa en un punto que concuerde con lo que se quiere lograr en el futuro, plasmado en la visión, y que representa una ventaja competitiva que la diferencia de otras empresas, a continuación, desarrollan los tipos de estrategias presentadas en la gráfica 2.

Gráfica 2
Tipos de estrategias organizacionales
Empresa dedicada a la comercialización de productos
accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: Robbins, Stephen. Administración. Año 2014. Página 167

- **Estrategias de nivel corporativo**

“Es aquella que especifica en cuales negocios entrará la compañía o en cuales desea entrar, y qué es lo que desea con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocios de la organización”. (12:167)

Las estrategias de nivel corporativo responden a la necesidad de incursionar en otros negocios para lo cual se requiere de una inversión, estas estrategias se direccionan con los objetivos de la organización y su visión, las principales estrategias que se formulan en este nivel son:

- ✓ **Estrategias de crecimiento**

“Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios”. (12:167)

Las empresas comerciales a gran escala utilizan estas estrategias con la finalidad de incrementar sus operaciones, cuando la empresa decide enfocarse en sus productos principales y su mercado objetivo establecido aplica la estrategia de crecimiento por concentración, de la misma se pueden derivar la diversificación relacionada con una fusión de empresas de diferente sector, pero con similitudes, también se presenta la diversificación no relacionada que es la unión con empresas que no tienen nada en común pero tienen un gran potencial para generar beneficios cuantitativos.

✓ **Estrategias de estabilidad**

“Es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace”. (12:168)

Cuando el crecimiento no es una de las opciones porque las condiciones no son las idóneas por la falta de recursos, deficiencias a lo interno, amenazas que limitan la expansión, la decisión correcta es mantener la estabilidad de la organización al asegurar a sus clientes y su mercado objetivo mientras se analizan futuras oportunidades para realizar movimientos estratégicos que realicen cambios positivos para la empresa.

✓ **Estrategias de renovación**

“Cuando una empresa está en problemas es necesario hacer algo. Los gerentes necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño”. (12:169)

Al realizar un análisis de la situación en la que se encuentra una empresa los resultados pueden ser debilidades que afectan el desempeño de la organización en sus distintas actividades, cuando las deficiencias encontradas no son tan graves podría optarse por la estrategia de atrincheramiento con la finalidad mejorar lo que se hace en la actualidad, pero si las condiciones son adversas es necesario efectuar cambios o ajustes que mejoren la situación conocida también como estrategia de ajuste.

- **Estrategia de nivel empresarial** (Estrategias de competitividad)

“Es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios”. (12:170)

Para llevar aplicar estrategias de nivel empresarial es necesario conocer las unidades de negocios que la empresa administra para generar una ventaja competitiva que la diferencia de las demás, para que la estrategia tenga éxito la empresa debe enfocarse en la amenaza de nuevos participantes en el mercado, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad actual, a continuación, se definen las estrategias competitivas de Michael Porter.

- ✓ **Estrategia de liderazgo de costos**

“Cuando una organización compite con base a los menores costos en su industria. Un líder en costos es muy eficiente”. (12:172)

Esta estrategia busca de forma eficaz la reducción de costos en los que incurre en la comercialización de los productos, esta ventaja la obtienen por la alta capacidad de negociación que se tiene en la compra de altos volúmenes de artículos, para lo cual se necesita tener acceso a capital, con esto la empresa tiene la opción de fijar precios más bajos que la competencia.

✓ **Estrategia de diferenciación**

“Una compañía compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores”. (12:172)

La empresa que aplica una estrategia de diferenciación ofrece productos que los clientes desean y anhelan porque las características son únicas y ninguna otra organización tiene, las cualidades como la calidad, servicio al cliente profesional, innovación en sus productos, imagen impecable son rasgos que distinguen a una empresa de otras con lo cual puede justificar los precios, la diferenciación implica utilizar el marketing como una herramienta para presentar los productos y por lo general las empresas tienen una amplia experiencia en el mercado y gozan de una excelente reputación.

✓ **Estrategia de enfoque**

“Tiene que ver con la ventaja de costo o la ventaja de diferenciación en un segmento limitado o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad de un producto, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica”. (12:172)

Para la aplicación de una estrategia de enfoque la segmentación eficaz juega un papel importante porque los gerentes eligen un segmento en vez de todo el mercado objetivo y aprovecharlo ese segmento, de la experiencia de la empresa depende en el área en la que se enfocará la estrategia en liderazgo en costos o una estrategia de diferenciación.

✓ **Estrategia de nivel funcional**

“Son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad”. (12:172)

Generalmente las empresas tienen una estructura que está representada por divisiones funcionales tradicionales como ventas, producción, finanzas y publicidad entre otras, cada una de ellas deben responder con estrategias que respalden a las estrategias empresariales de la organización con la finalidad de maximizar los esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos.

e. Tácticas

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones”. (2:506)

Las tácticas son acciones a corto plazo que buscan activar la estrategia y su función se limita al mediano y corto plazo, para ejecutar las tácticas se hace necesaria la utilización de recursos y así coadyuvar al desarrollo eficaz de las estrategias planteadas por los ejecutivos de las empresas. En las empresas comerciales las tácticas se llevan a cabo como promociones a corto plazo, exhibiciones del producto en puntos estratégicos, información en volantes, regalos complementarios a la hora de compra, descuentos, entre otros según sea la estrategia con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

f. Políticas

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones”. (7:111)

Son criterios generales que sirven de guía para la toma de decisiones y dirigen las acciones en la organización y el logro de objetivos, con el establecimiento de vínculos entre los procesos, colaboradores y clientes para asegurar que las actividades y las decisiones sean tomadas de forma correcta, rápida y eficiente.

Las políticas son formuladas en base de la cultura organizacional con sus normas, reglas y valores para facilitar la toma de decisiones y con ello comunicar de manera formal, precisa y clara como se desean que se realicen las actividades de la empresa.

g. Normas

“Son conceptos culturales que emanan de los valores como parte del entendimiento de estos y son parte del manejo del entorno de la organización, que marcan la pauta a seguir para que estas deriven acciones específicas a ejecutar los ideales concebidos en los principios de su cultura”. (10:67)

Las normas son preceptos existentes que proceden de los valores y que en la organización se comparten como pilar fundamental de la convivencia como parte de la cultura organizacional, son guías concretas que orientan la ejecución de actividades en las empresas y se caracterizan por la rigidez en su aplicación.

h. Reglas

“Establecen las acciones -o en su ausencia- específicas necesarias en las que no se permite la discreción”. (7:112)

Las reglas abarcan aquellos aspectos que permiten guiar las acciones de los colaboradores, tienen un carácter obligatorio y su cumplimiento permite no desviarse de la dirección establecida por las decisiones emanadas de la gerencia.

i. Procedimientos

“Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades”. (7:112)

Para que las empresas funcionen de manera adecuada se establecen pasos sistemáticos para ejecutar las actividades con la mayor precisión y aprovechar los recursos disponibles, el procedimiento permite establecer los estándares para realizar las actividades. En el sector comercial las empresas enfocan sus procedimientos a los procesos que involucran actividades que van desde la compra del producto terminado hasta entregarlo al cliente final.

j. Programas

“Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (7:113)

Los programas son un elemento de la planeación en donde se fijan actividades con secuencias lógicas para alcanzar un objetivo, el cual por lo general es a largo plazo y están estructurados por metas, políticas, procedimientos, reglas, actividades, recursos financieros, humanos y físicos para su ejecución. Para llevarse a cabo es necesario contar con la aprobación de los encargados de la toma de decisiones a nivel estratégico.

k. Presupuesto

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. (7:103)

El presupuesto como elemento de la planeación es la expresión numérica de lo planeado y los resultados que se desean alcanzar y se prepara en correspondencia a lo que la empresa ha establecido en sus objetivos y estrategias.

ii. Instrumentos de planeación

La planeación como función administrativa se auxilia de instrumentos que le permiten ejecutar lo planeado, para la presente investigación se define el siguiente.

a. Plan de acción

“Es la fase de ejecución de un plan y comprende, básicamente, los siguientes aspectos: definición del cronograma de actividades y designación de responsables, asignación de recursos, puesta en marcha del plan”. (1:103)

El plan de acción es un instrumento de planeación operativa útil para planificar y controlar la ejecución de proyectos, el cual contiene: descripción de actividades, metas, responsables, tiempo de inicio y de finalización, recursos a utilizar y el costo para su implementación todo con la finalidad de lograr el objetivo propuesto por la empresa.

iii. Tipos de planeación

La función de planeación se ejecuta de diversas formas según la situación y el nivel jerárquico presentado en las organizaciones, estas son estratégica, táctica y operativa.

A continuación, para fines de investigación se define la planeación estratégica porque en este tipo de planeación se utiliza una herramienta que analiza una serie de factores negativos y positivos que afectan a la empresa que se llama análisis

FODA y que seguidamente se combinan los factores para formular estrategias como propuesta para la empresa. También se definen la planeación táctica y operativa.

a. Planeación estratégica

“Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa”. (9:41)

La planeación estratégica se gestiona desde los altos mandos en las empresas y son ellos los encargados de estructurar planes a largo plazo de los cuales se deriva la planeación táctica y operativa para llevar a cabo las estrategias establecidas.

a.1 Análisis FODA

“Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización”. (12:165)

Esta técnica permite analizar cada uno de los factores internos fortalezas y debilidades; externos oportunidades y amenazas en las organizaciones. Para desarrollar el análisis FODA es necesario conocer cada uno de los factores, los cuales se definen a continuación.

✓ Fortalezas

“Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos”. (9:49)

Factores internos positivos que ayudan a una organización a identificar aquellas áreas en donde existan cualidades, características y habilidades que la diferencian de las demás empresas, estas fortalezas constituyen pilares fundamentales que se desarrollan con la experiencia y el compromiso de los colaboradores con lo cual

se facilita alcanzar los objetivos. Los ejemplos de fortalezas son el manejo de tecnología, capacidad de adaptación ante situaciones adversas, capacidad de almacenaje, conocimiento del mercado en donde se opera, excelentes condiciones laborales para los colaboradores, entre otros.

✓ **Oportunidades**

“Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos”. (9:49)

Para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario analizar los factores externos positivos que se desarrollan en el entorno de la empresa y que en su adecuado aprovechamiento permite a la empresa crecer y desarrollarse para diferenciarse en el mercado en donde lleva a cabo sus actividades con la aplicación de estrategias efectivas. Entre las oportunidades se tienen políticas gubernamentales que fomenten el crecimiento de la economía, tratados que permiten realizar negocios con proveedores extranjeros, mercados que aún no se explota el potencial.

✓ **Debilidades**

“Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos”. (9:49)

Situaciones negativas controlables en la organización las cuales se necesitan contrarrestar para que no representen una barrera para alcanzar los objetivos, son factores que representan deficiencias en lo interno de la empresa por ejemplo personal no calificado, falta de lineamientos técnicos que permitan la efectividad en la organización, falta de recursos financieros, entre otros, y la finalidad es identificar las fallas y los puntos débiles para aplicar medidas que mejoren los resultados deseados.

✓ **Amenazas**

“Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos”. (9:49)

Los nuevos competidores en el mercado, cambios en la legislación, pandemias que restringe el comportamiento de los consumidores, crecimiento lento del comercio, poder adquisitivo del consumidor, crisis económica, política son factores negativos sobre los cuales no se tiene control a lo externo de la empresa, sus efectos sobre la organización detienen los esfuerzos para lograr los objetivos y afectan el desarrollo y el crecimiento de la misma, por lo cual se requiere la aplicación de estrategias que permitan contrarrestar las amenazas.

a.2 Matriz FODA

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas)”. (3:176)

La matriz FODA es un instrumento útil para generar estrategias con base en la combinación que se hace de las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas.

▪ **Formulación de estrategias**

“Después de completar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o corrigen debilidades críticas”. (12:166)

Con la identificación y análisis de los factores internos y externos de la empresa se procede a la formulación de estrategias al combinar y aprovechar las fortalezas y oportunidades del ambiente y contrarrestar las debilidades y amenazas. A continuación, se desarrolla la matriz FODA y los cursos de acción derivados de ella. A continuación, se definen cada una de las estrategias que se derivan de la matriz FODA.

- **Estrategias FO**

“Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas”. (3:176)

Estrategia que busca aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades con la identificación de factores internos y externos positivos que generan una ventaja para producir beneficios para la empresa y hacer frente a la competencia, se consideran oportunidades las condiciones económicas favorables, innovación, avances tecnológicos, tratados de libre comercio, entre otros.

- **Estrategias DO**

“Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas”. (3:176)

Estrategia que minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades, con la combinación eficaz de los mismos se pretende corregir las fallas y aprovechar los aspectos positivos externos y con la identificación de estos factores la empresa crea una ventaja potencial para competir en el mercado.

- **Estrategias FA**

“Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas”. (3:176)

Estrategia que busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas como mecanismo para contrarrestar el impacto negativo que causan los factores externos negativos y que dificultan el logro de los objetivos organizacionales.

- **Estrategias DA**

“Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas”. (3:176)

Con la minimización de los factores negativos internos y externos se asegura una estrategia defensiva que busca aplicar medidas correctivas a las fallas que se detectan en la empresa y convertirlas en fortalezas para contrarrestar y minimizar las amenazas presentadas, así como identificar cambios que pueden afectar a la empresa y realizar los ajustes necesarios.

- **Implementación de estrategias**

Después de realizar el diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a la organización y de plasmar cada una en la matriz FODA para generar diferentes estrategias se procede al siguiente paso que es la implementación en la cual se desarrolla el plan de acción en el que se ejecutan las actividades, metas, tiempos de inicio y finalización, recursos y costos para llevarse a cabo y cumplir con los objetivos organizacionales.

- **Evaluación de estrategias**

Proceso en el cual los directivos de la empresa proceden a evaluar el avance de las estrategias y de cómo estas han coadyuvado al alcance de los objetivos planteados por la organización con la comparación de resultados obtenidos, en este paso se hace necesario revisar si existen discrepancias o deficiencias y tratar de corregirlas para aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

b. Planeación táctica

“Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico”. (9:41)

Se desarrolla en los niveles de los mandos medios para llevar a cabo la planeación estratégica mediante la adopción de acciones específicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y son ejecutados por cada una de las áreas funcionales de la organización con el fin de concretar y orientar los esfuerzos a un mismo fin.

c. Planeación operativa

“Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos”. (9:41)

La planeación operativa se traduce en llevar a la práctica la misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, reglas de manera específica con correspondencia con la planeación táctica y estratégica. El tiempo se desarrolla en el corto plazo como característica principal de la misma.

1.2.1.2 Función de organización

“Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización”. (12:9)

La organización como función administrativa se encarga de diseñar y estructurar el trabajo, los procesos, sistemas y métodos que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Es en esta función donde se definen las actividades principales a realizar, la jerarquía correspondiente y los puestos necesarios para desarrollar el trabajo. En una organización que se dedica a la comercialización debe disponer una estructura enfocada al ciclo comercial el cual empieza cuando se compran los

productos ya terminados, se almacenan, se distribuyen entre las tiendas y para finalizar se vende al consumidor final.

i. Elementos de organización

Para llevar a cabo la función de organización es necesaria la formalización de las funciones, jerarquías y puestos que se definen a continuación.

a. Funciones

“La determinación de cómo debe dividirse y organizarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general”. (11:28)

Para desarrollar una actividad comercial las empresas agrupan actividades fundamentales que les permite ser más eficientes y alcanzar los objetivos organizacionales en la función de planeación. Las funciones básicas en una empresa surgen de la necesidad de dividir el trabajo y especializarse en actividades específicas que hagan a la empresa más eficiente. Las funciones comunes en una empresa comercial son administrativas, comerciales, recursos humanos, contabilidad o finanzas y el área de marketing que engloba funciones de diseño, publicidad y ventas.

b. Jerarquías

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente en una organización”. (11:28)

Las jerarquías se basan en la definición de una estructura en la cual se establece la autoridad, responsabilidad y comunicación. Los niveles jerárquicos son indispensables para la formalidad de una empresa.

c. Puestos

“Unidad que integra a la estructura organizacional, cuya dinámica opera mediante sus responsabilidades, así como sus alcances, su dimensión y su toma de decisiones que emergen de sus actividades, que coordinadas con otras responsabilidades de los otros puestos que integra dicha estructura organizacional, constituye el sistema total que es la organización de una empresa”. (10:129)

Los puestos son una unidad especializada en determinada actividad con atribuciones y responsabilidades que el ocupante adquiere al momento de desempeñar el trabajo, son creados con la finalidad de especializar y simplificar las actividades que se llevan a cabo en la organización y que en una colaboración recíproca conforman la estructura de la empresa.

ii. Estructura organizacional

“Distribución formal de puestos en una organización”. (12:185)

Es un complejo de elementos que la hacen funcionar a la empresa con la definición de funciones, jerarquías, puestos y que se relacionan entre sí, la estructura organizacional distribuye el trabajo según la especialización de cada área.

iii. Diseño organizacional

“Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas”. (6:9)

El diseño organizacional es la actividad administrativa que selecciona los medios que le permita alcanzar las metas propuestas. El comportamiento de la organización se deriva del diseño elegido, es aquí donde el diseño organizacional crea o modifica la estructura que permita el logro de los objetivos establecidos.

Para comprender el diseño organizacional se definen los componentes que permiten desarrollar una estructura organizacional acorde a los objetivos establecidos por la empresa. A continuación, se desarrollan los componentes del diseño organizacional.

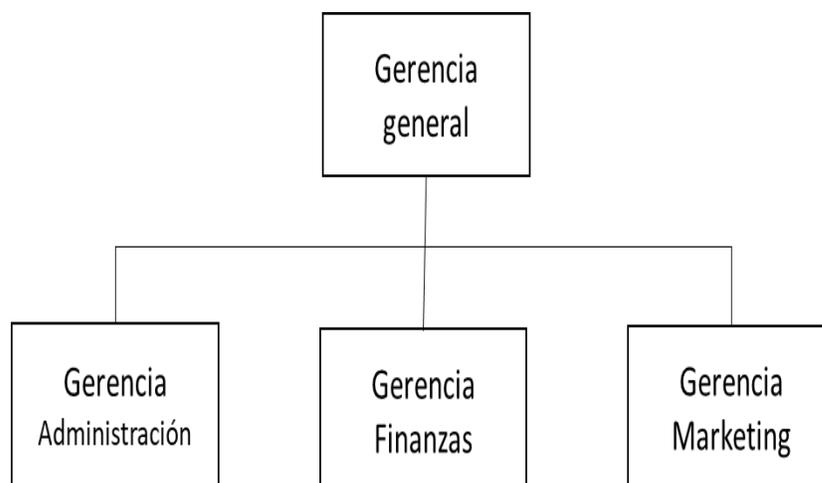
a. Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional se clasifica en organización funcional, por producto/mercado y matricial, para la presente investigación se analiza la siguiente y se definen los otros tipos de estructura antes mencionados.

▪ **Organización funcional**

“Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares relacionadas. Es como si se aplicara una departamentalización funcional a toda la organización”. (12:193)

Gráfica 3
Organización con estructura funcional
Empresa dedicada a la comercialización de productos
accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia.

En este tipo de estructura las actividades se agrupan por funciones comunes ejemplificadas en la gráfica 3 con esto se logra la especialización y aumenta la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales disponibles. Una estructura funcional responde a la necesidad de dividir el trabajo en áreas que se dedican a actividades similares con un objetivo, la eficiencia.

- **Organización por producto/mercado**

“Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios, a todos los que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de clientes”. (Apuntes del curso de Administración II 2017, Facultad de Ciencias Económicas)

- **Organización matricial**

“La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional”. (7:223)

- b. Dimensión y categorías de la estructura**

La dimensión de la estructura de una organización es la determinación de los niveles jerárquicos acorde a las áreas funcionales de la empresa y a la cantidad de empleados con que cuenta, estas son:

- **Organización con estructura alta o dimensión vertical**

“Organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles relacionados con el tamaño de la organización”. (6:118)

Esta dimensión permite la aplicación del principio de unidad de mando, al describir el intervalo de control, es decir, el número de personas al cual se puede supervisar, la estructura vertical hace referencia a varios niveles jerárquicos en la organización.

- **Organización con estructura plana o dimensión horizontal**

“Organización que tiene pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño”. (6:119)

Esta dimensión refleja la división del trabajo, al presentar subdivisiones de una actividad en una serie de pasos a realizar, los empleados son agrupados en unidades separadas que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales. Seguidamente definen las categorías organizacionales que hacen referencia a los niveles jerárquicos que se visualizan en la estructura de las organizaciones.

- **Nivel estratégico o institucional**

“Este nivel es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización”. (2:456)

Esta categoría está representada por los altos mandos encargados de formular las estrategias y tomar decisiones que guían el rumbo de las organizaciones. Es la cúspide de una organización con relación a la centralización de la autoridad visualizada en la gráfica 4, es en este nivel donde emanan las decisiones estratégicas que contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

- **Nivel táctico**

“Este nivel se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos. Además, se encarga de escoger y capacitar al personal y de distribuir y colocar la producción en distintos segmentos del mercado”. (2:456)

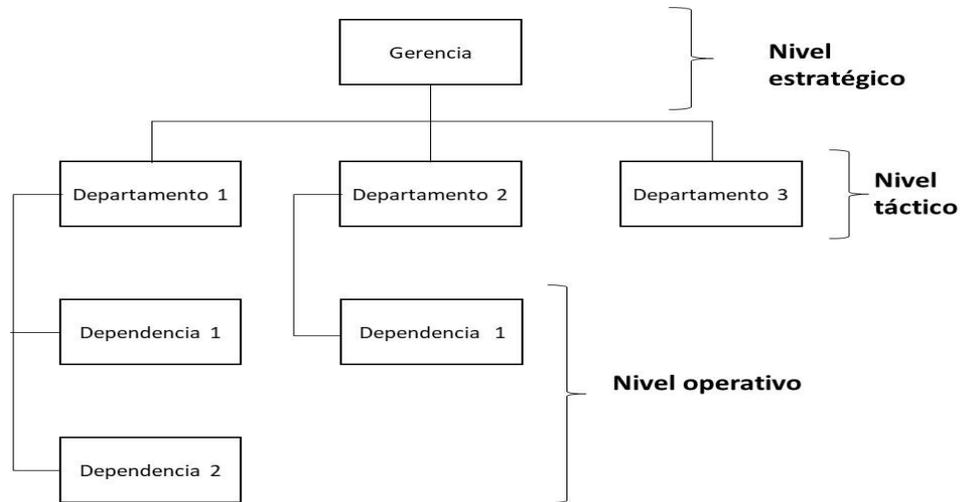
En esta categoría se incluyen los mandos medios, son los intermediarios entre el nivel estratégico y el operativo como se observa en la gráfica 4. En el nivel táctico se desarrollan las acciones necesarias para llevar a cabo las estrategias formuladas en el nivel estratégico.

- **Nivel operativo**

“Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones”.
(2:457)

En el nivel operativo se ponen en marcha las acciones desarrolladas por el nivel táctico, es aquí donde se operativizan las metas que permiten lograr los objetivos organizacionales y se representa en la parte baja de una estructura organizacional la cual se logra visualizar en la gráfica 4.

Gráfica 4
Categorías organizacionales
Empresa dedicada a la comercialización de productos
accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Los modelos organizacionales se dividen en dos, mecanicista y orgánico, para fines de esta investigación se define y analiza el siguiente:

- **Diseño mecanicista**

“Estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada, y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones”. (12:190)

Diseño organizacional caracterizado por normas rígidas, alto grado de especialización del trabajo, normas y procedimientos, jerarquía establecida y la centralización de la toma de decisiones.

d. Departamentalización

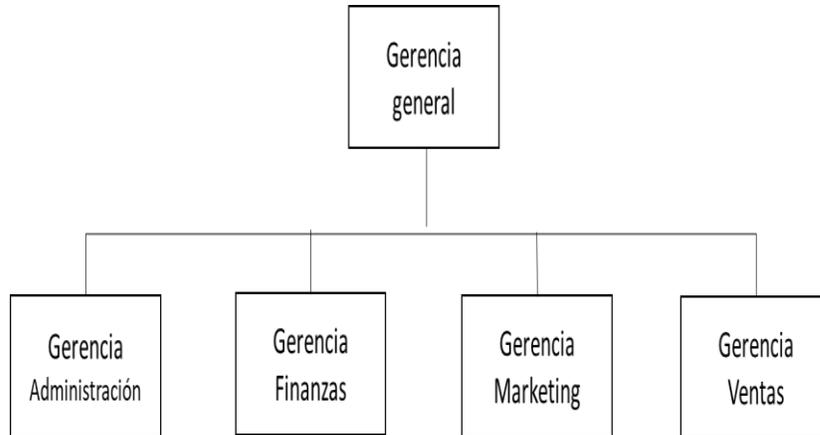
La departamentalización es el agrupamiento de las tareas específicas realizadas en una organización, según las actividades la departamentalización puede ser por funciones, por producto, geográfica, por procesos y por clientes, para la presente investigación se utiliza la siguiente y se definen las mencionadas anteriormente.

- **Departamentalización por funciones**

“Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones”. (12:186)

Este tipo de departamentalización refleja lo que en esencia la empresa hace. Agrupa las tareas según las funciones desempeñadas en la organización mostradas en la gráfica 5, las más comunes son finanzas, ventas, administración, mercadotecnia y producción. También se definen la departamentalización geográfica, por productos, procesos y por clientes.

Gráfica 5
Departamentalización por funciones
Empresa dedicada a la comercialización de productos
accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia.

- **Departamentalización geográfica**

“Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica”. (12:186)

- **Departamentalización por productos**

“Agrupa los puestos por línea de productos”. (12:186)

- **Departamentalización por procesos**

“Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes”. (12:186)

- **Departamentalización por clientes**

“Agrupa los puestos con base a los clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes”. (12:186)

e. Tramo de control administrativo

“Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz”.
(12:187)

El tramo de control administrativo es el establecimiento de autoridad y responsabilidad sobre los colaboradores con la finalidad de supervisar a la cantidad idónea de personas y que permita la efectividad de la supervisión. El tramo de control se divide de la siguiente manera:

▪ **Tramo de control estrecho**

“Un ámbito estrecho de administración se relaciona con muchos niveles organizacionales”. (7:203)

Da paso a supervisar menos personal y se crean más niveles organizacionales, hay jerarquías altas, y se crean las organizaciones con dimensión vertical. En un tramo de control estrecho la toma de decisiones es más lenta, la comunicación se distorsiona y la supervisión excede los límites.

▪ **Tramo de control amplio**

“Un ámbito amplio de administración se relaciona con pocos niveles organizacionales”. (7:203)

En este tipo de tramo de control hay más personas que supervisar y las organizaciones se vuelven planas con pocos niveles organizacionales, y llevan a la empresa al crecimiento horizontal.

f. Sistema organizacional

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización, para fines de investigación se define el siguiente:

- **Lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe”. (9:65)

Sistema de organización que refleja la centralización de la autoridad y la toma de decisiones, solo un superior es el encargado de distribuir la carga de trabajo y solo a él se le reporta.

- **Funcional o Taylor**

“Es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas”. (9:65)

La característica principal del sistema de organización funcional es la agrupación de actividades especializadas en unidades administrativas para mejorar los procesos y aumentar la productividad.

- **Lineal-Staff**

“Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriormente mencionados. Para ello: a) Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpo de ellos, especializados para cada función”. (11:293)

iv. Instrumentos de organización

Para cumplir con los procesos de organizar se necesita de instrumentos que apoyen la función administrativa a realizar, los más comunes utilizados en el ámbito administrativo son los organigramas, descriptor de puestos y de procedimientos que se definen a continuación:

a. Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (9:69)

El organigrama es un instrumento útil para representar gráficamente la estructura de la organización, en donde se muestran las unidades administrativas y las relaciones que existen entre los niveles jerárquicos, puestos de trabajo, canales formales de comunicación y las líneas de autoridad correspondientes.

b. Descripción técnica de puestos

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa que incluye la siguiente información: identificación del puesto (nombre, ubicación y ámbito de operación), relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, funciones generales y específicas, responsables y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades, especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.” (4:253)

Un descriptor de puestos contiene los siguientes elementos: Los datos generales del puesto, descripción de las principales atribuciones y responsabilidades, especificaciones que son requisitos determinados para ocupar el puesto, este documento representa una guía para los colaboradores que permite desarrollar las actividades de forma eficaz y con resultados exitosos.

c. Descripción de procedimientos

“Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades”. (7:112)

La descripción de procedimientos constituye un documento técnico de consulta y de apoyo que permite la comprensión del desarrollo de las actividades de cada una de las áreas de la organización, con la especificación los tiempos y las acciones que se necesitan para ejecutar un trabajo con la finalidad de disminuir los errores y aumentar la productividad.

1.3 Cuota de mercado

“Es la fracción o porcentaje que se tendrá del total del mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía”. (13:sp)

Para una empresa que se desenvuelve en el área comercial con la compra y venta de productos para satisfacer una necesidad de la sociedad es necesario tener el conocimiento de la cuota de mercado que se tiene y la que se quiere alcanzar en determinado tiempo para abarcar y tener mayor presencia en el mercado representado por un porcentaje que obtiene por medio de una fórmula matemática que a continuación se muestra.

Fórmula para calcular la cuota de mercado

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Tamaño del mercado objetivo}}{\text{Tamaño del mercado potencia}} * 100$$

Fuente: <https://es.slideshare.net/carloslemos/4-estudio-de-mercado>

Esta fórmula representa el cálculo matemático que se realiza para conocer la cuota de mercado que se quiere alcanzar en alguna área geográfica del mercado objetivo de interés para la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA

En el presente capítulo se analizan los datos obtenidos en la investigación de campo con el fin de establecer la situación actual de las funciones de planeación y organización de la empresa objeto de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener los datos analizados se hizo necesaria la utilización del método científico en sus tres fases, en la fase indagadora se procedió a visitar las instalaciones de la empresa para obtener información primaria directamente de los colaboradores del nivel operativo, táctico y estratégico (vendedores, encargados de área y gerente general), y como fuente secundaria se consultó fuentes bibliográficas relacionadas a las funciones de planeación y organización. En la fase demostrativa se confrontaron las hipótesis planteadas con la situación actual de la empresa y su funcionamiento con el fin de comprobar su veracidad, en la fase expositiva se plasman en este documento los principales hallazgos encontrados durante el proceso de investigación para luego ser presentado en el informe final de tesis para su evaluación y aprobación.

Para la obtención y análisis de la información se utilizó el método deductivo que permite analizar los datos desde una perspectiva general hasta llegar a lo específico con el objetivo de profundizar en la situación actual de la empresa.

Para la recolección de información se hizo necesaria la utilización de las siguientes técnicas: investigación bibliográfica, censo y entrevistas al personal del nivel

operativo y del nivel táctico-estratégico y la observación directa a través de visitas programadas a la empresa.

Para la aplicación de las técnicas de investigación descritas en el párrafo anterior se utilizaron los siguientes instrumentos: fichas bibliográficas, cuestionarios con una serie de preguntas acerca de las funciones de planeación y organización dirigidas a los 20 colaboradores del nivel operativo y una guía de entrevista para el nivel táctico y estratégico conformado por 5 personas con la misma temática, finalmente se trabajó con una guía de observación que permitió cotejar la información obtenida en los instrumentos anteriores.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa guatemalteca objeto de análisis inició como una pequeña compañía en el 2005 y tiempo más tarde como una sociedad anónima, la constituyen su propietario que funge como gerente general y sus socios. Al principio la sociedad funcionaba con poco personal y algunas sucursales, con el pasar del tiempo amplían sus horizontes, en la actualidad cuenta con 16 puestos y emplea a 25 personas.

Las sucursales ascienden a 7 en la ciudad y una en El Salvador, la administración de estas filiales se centraliza en la sede central ubicada en la zona 7 de la ciudad capital en donde se realizan los procesos para importar los productos y luego distribuirlos entre las tiendas. La empresa tiene una amplia experiencia en la comercialización de accesorios para celulares como actividad principal.

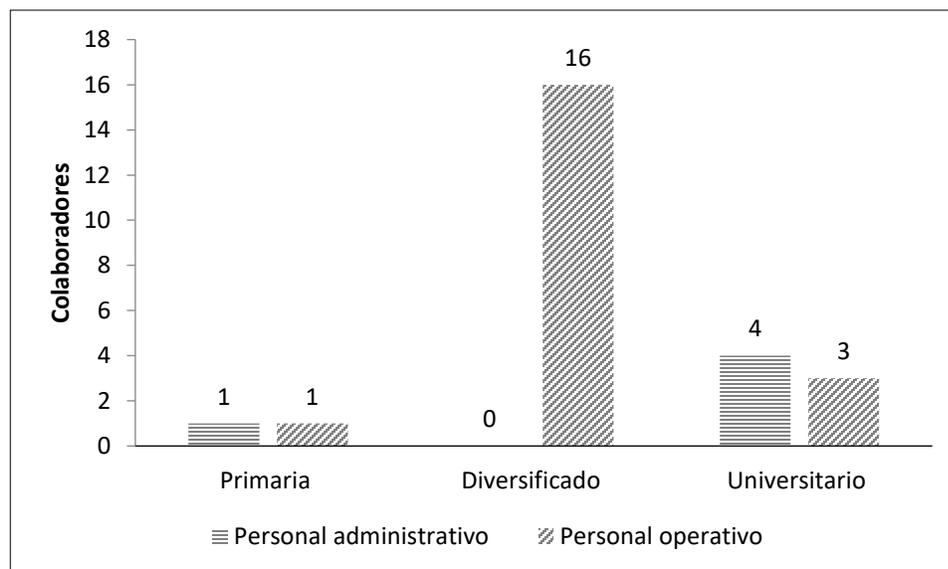
Actualmente la empresa está dividida de la siguiente forma: gerencia general, finanzas, ventas y comercialización, diseño y publicidad, administración y logística.

Los productos principales que comercializa son:

- Audífonos, cables, protectores, cargadores, cargadores solares, cargador universal, baterías y adaptadores
- Moduladores FM
- Bocinas
- Drones y relojes digitales, entre otros.

El gerente general tiene experiencia en la comercialización de accesorios para celulares, con el crecimiento que presenta la empresa se hace necesario e indispensable conocer el nivel de tecnificación que tienen los colaboradores en el manejo y ejecución de las funciones de planeación y organización, por lo que se les pregunto acerca del nivel de estudios alcanzado y el resultado es el siguiente.

Gráfica 6
Nivel de escolaridad
De 25 colaboradores administrativos y operativos
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

De la totalidad de colaboradores de la empresa 16 tienen el nivel diversificado concluido de los cuales pertenecen al nivel operativo en las áreas de logística, comercialización y ventas siendo de diferentes carreras como bachilleres en ciencias y letras, secretarias y peritos contadores. Del nivel primario se encuentran 2 personas pertenecientes al puesto de encargado de bodega y encargado de transporte.

De los colaboradores que tienen nivel universitario, 3 han culminado sus estudios el gerente general graduado de arquitecto, asistente de gerencia que es administrador de empresas y el encargado de diseño y publicidad graduado de diseñador gráfico con especialidad en multimedia, una persona tiene pensum cerrado en auditoría que es el encargado de finanzas y 3 personas más que están iniciando las carreras de ingeniería civil y auditoría, pertenecientes al nivel operativo.

Con los resultados expuestos anteriormente se determina que la administración de la empresa se realiza de manera empírica porque no se tiene el conocimiento teórico práctico acerca de las funciones de planeación y organización desarrollándolas a base de la experiencia, lo que conlleva que no se tenga una filosofía empresarial definida por la falta de importancia que se da a la misma, no se han definido los objetivos, las estrategias, procedimientos, normas, reglas, en el área de organización no se han definido formalmente las funciones aunque cada área se especializa en sus actividades las mismas no se han establecido, no se respetan las jerarquías porque la centralización de la autoridad y se responsabilidad recae en el gerente general no con lo cual no se tiene una división correcta de la jerarquía, los puestos existentes no se han formalizado por lo tanto no se tienen descriptores de puestos para cada uno, al igual que los descriptores de procedimientos.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

A continuación, se describen los resultados obtenidos de la situación actual de las funciones de planeación y organización.

2.3.1 Función de planeación

Seguidamente se describen los resultados obtenidos de la situación actual de la función de planeación.

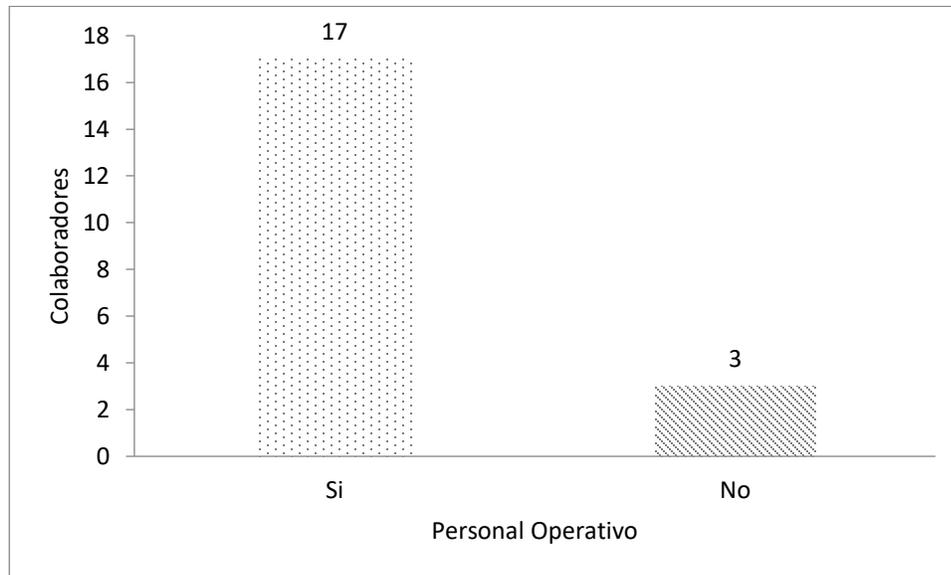
2.3.1.1 Elementos de planeación

A continuación, se presenta la situación actual de la empresa en su función de planeación, por el alcance y efectos de investigación se analizan los siguientes.

a. Misión

En la investigación preliminar y de campo se recabó información que permite verificar que no se tiene formalmente establecida la misión de la empresa, afirmación basada en los resultados siguientes.

Gráfica 7
Conocimiento de la misión
De 20 colaboradores del nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

De los colaboradores del nivel operativo encuestados, la mayoría afirman que si tienen conocimiento de la misión de la empresa, pero que de manera formal no existe ningún documento socializado y la detallan de la forma siguiente “Nos dedicamos a la importación y comercialización de accesorios y repuestos para celulares de alta calidad” definición que se ha construido con el pasar del tiempo y que cada uno ha aprendido, pero no responde con claridad cuál es el rumbo a seguir para alcanzar los objetivos.

Los encuestados que dan una respuesta negativa es porque recientemente se han incorporado a la empresa y no se les ha instruido acerca de la misión, argumentan que no tienen acceso a algún documento o rótulo institucional donde este formulado el contenido básico que define a la organización, al desconocerla los

colaboradores omiten la aplicación de los valores, la dirección a seguir y con quienes se relacionan en lo interno y externo de la empresa.

Del personal administrativo entrevistado solamente el dueño sabe de la existencia física de la misión, pero argumenta que la misma ya está obsoleta y no fue socializada. Una minoría afirma conocer cuál es la misión, pero, cuando se les preguntaba cuál era solo ratificaban lo dicho por el personal operativo definiéndola como “Importación y comercialización de productos accesorios para celulares” y que cuando se inició su relación laboral en ningún momento se les proporcionó. Al no tener una definición formal de la misión los colaboradores no conocen la actividad fundamental de la empresa y no crea un compromiso que favorezca a la consecución de los objetivos.

De igual forma en las visitas realizadas en la empresa se constató que la misión no se encuentra de forma física en los lugares donde los colaboradores desarrollan sus actividades y en los puntos de atención a los clientes, también se hizo notorio que desde los inicios de la organización se le prestó poca importancia en definir los aspectos esenciales que fundamenten un ideal acerca de lo que en realidad es y a que se dedica, a quién dirige sus esfuerzos, como atender a sus clientes, que valores determinan su actuar y hacia dónde dirige su esfuerzo.

Las empresas que no tienen una definición formal de la misión restan importancia a la esencia de lo que debería ser una empresa, lo cual se traduce en la falta de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, desconocimiento del cómo actuar, que valores la respaldan y hacia quien dirige sus esfuerzos comerciales, es por eso de la importancia de la definición de la misma.

▪ **Visión**

A los colaboradores se les cuestionó sobre el conocimiento de la visión de la empresa con miras hacia el futuro y los resultados son los siguientes.

Gráfica 8
Conocimiento de la visión
De 25 colaboradores del nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Del nivel operativo de la empresa la mayor parte afirma que si conocen la visión, pero cada respuesta proporcionada varía según la percepción y conocimiento del colaborador, y no tienen nociones de una definición formal o de algún documento que respalde lo afirmado anteriormente. Los colaboradores que respondieron que no la conocen, es porque no tienen información de lo que en el futuro la empresa quiere lograr y al momento de ingresar a la empresa no se les explico el significado de la visión y en el transcurso de su relación laboral no se les ha presentado algo similar.

El conocimiento de la visión por parte del personal administrativo se refleja en que una minoría de colaboradores la conocen, pero la definen a grandes rasgos con características diferentes, la respuesta “no” a la pregunta es dada por la falta de conocimiento del contenido de la visión que en realidad no existe, y el argumento es que no se ha socializado ningún término que haga referencia a lo que la empresa quiere alcanzar en el futuro.

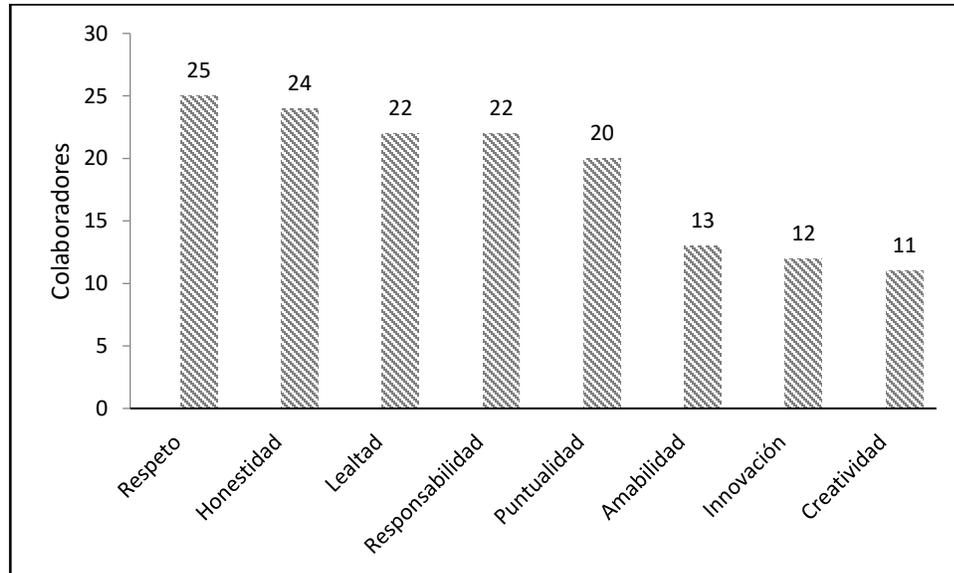
La mayoría de colaboradores no conocen una visión formal proporcionada por la empresa que permita establecer sus aspiraciones y el lapso de tiempo en el cual la quiere alcanzar. Lo anterior se confirma en las visitas realizadas a la empresa, no se tienen rótulos institucionales de la visión, no hay documentos que hagan referencia a su existencia y los colaboradores no saben dónde encontrarla.

Una empresa sin una visión no tiene rumbo a donde dirigirse, los colaboradores no tienen una inspiración direccionada hacia el futuro y la posición que se quiere alcanzar en determinado tiempo, no se tiene compromiso para cumplir con los objetivos, los esfuerzos no son en conjunto sino individuales desfragmentando el trabajo en equipo para llegar a la posición deseada.

- **Valores**

Respeto, responsabilidad, honestidad, puntualidad y lealtad son los valores que los colaboradores aplican en sus actividades laborales y son implementados por ellos mismos porque la empresa no ha socializado ningún tipo de valor que los represente y son los encargados de crear una cultura organizacional basada en valores que les permita regular su conducta en la organización. La definición de los valores se da por medio de la práctica de los mismos y que han aprendido en el transcurso del tiempo. Se les pregunto sobre cuáles son los valores aplicados en la empresa sin importar al nivel jerárquico al que pertenecen y los resultados se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Valores organizacionales
De 25 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019

La existencia de los valores y su aplicación es importante en cualquier organización y los colaboradores del nivel operativo los utilizan como medios para regular su comportamiento, pero en ningún momento se les ha inducido acerca de los valores que la empresa fomenta en sus actividades rutinarias y los más identificados son: respeto, honestidad, lealtad, responsabilidad y puntualidad.

El personal administrativo entrevistado aduce que los valores no se han definido de forma concreta y que cada área aplica los que según su criterio son acordes a su actividad y comportamiento. En la visita realizada no se encontró evidencia de los valores que la empresa aplica de manera formal.

Adicionalmente los colaboradores aplican: la innovación, el trabajo en equipo, amabilidad, sinceridad, satisfacción y compromiso. Los valores se emplean en las actividades diarias y de rutina lo cual contribuye para tener un ambiente agradable en la organización y en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

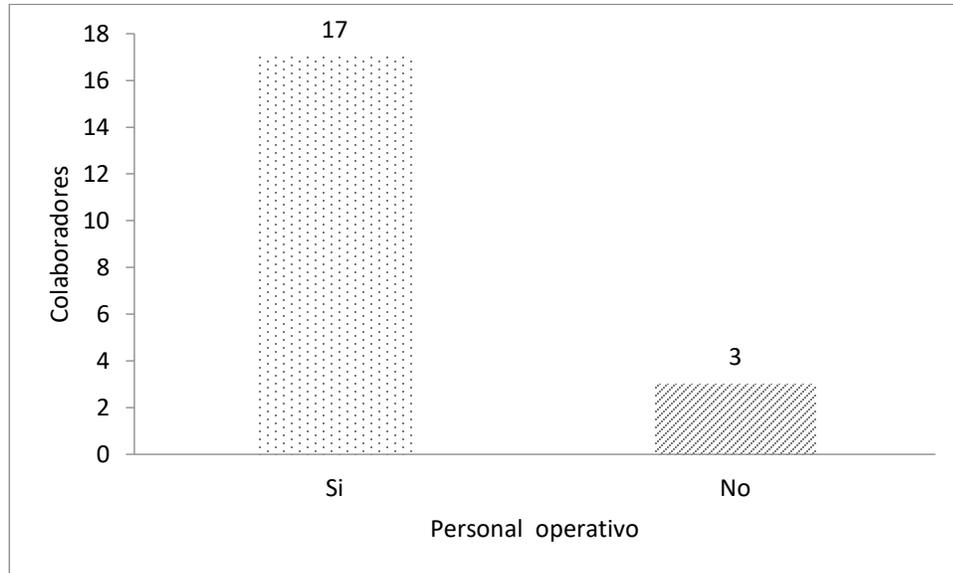
Los valores son fundamentales en la empresa, es por eso la necesidad de definirlos y es la organización la que debe contemplar la importancia de la socialización de los mismos entre los colaboradores.

Por lo tanto, se determina que la importancia de practicar valores organizacionales permite a la organización comprometerse con sus clientes y que los colaboradores comprendan su rol y su compromiso con la empresa.

b. Objetivos

La empresa objeto de análisis no tiene establecidos de manera formal sus objetivos, no ha hecho la diferencia entre los objetivos generales y específicos, desconocen las características que hacen que un objetivo sea verificable y alcanzable, al consultar a los colaboradores sobre el conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo los datos obtenidos son presentados en la siguiente gráfica.

Gráfica 10
Conocimiento de los objetivos
De 20 colaboradores del nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los colaboradores del nivel operativo si conocen los objetivos, pero desconocen la forma técnica de redactarlos y los que se tienen se han formulado de manera experimental o empírica a través del tiempo y la experiencia, y esto se acredita a la falta de documentos formales que definan los objetivos de cada una de las áreas operativas y administrativas de la empresa, algunos de los objetivos que se describieron a grandes rasgos son: cumplir con lo que el jefe ordene, llegar a la hora correcta, mantener productos exhibidos, ser el mejor del área, mantener limpia el área de trabajo, entre otras que no tienen una relación coherente entre lo que en realidad debiera ser un objetivo.

Las personas que respondieron que desconocen los objetivos respaldan su respuesta en que al dar inicio su relación laboral no se les instruyo sobre cuáles serían los objetivos que se precisan cumplir en su área laboral y su nivel de compromiso con los mismos.

En el nivel administrativo si se conocen los objetivos que se desean alcanzar, pero las descripciones que hacen no tienen fundamento sobre cual basarse y que dirección seguir, debido a que no hay formalización en la definición y solamente se mencionan de manera verbal y no de forma escrita o documentada. Los objetivos que se mencionaron son que se quiere crecer a nivel nacional y Centroamérica, crecimiento en ventas, mantener actualizada las cifras financieras, gestionar el área administrativa, mantener productos en orden en la bodega, tener listas los diseños para la publicidad.

Los objetivos que se tienen de manera informal y verbal, no tienen las características que hacen a un objetivo alcanzable y no muestran el horizonte por el cual conducirse y que sea correspondiente a la misión y la visión de la cual se deriva, con las visitas realizadas se pudo observar que la mayoría decían que el objetivo era la aumentar las ventas, seguir incluyendo productos a su empresa y seguir creciendo pero ninguna esta formalmente definida y con las características que permitan ser alcanzada.

Por lo tanto, al no tener formalmente definido los objetivos que se pretenden alcanzar provoca en los colaboradores desorientación en el rumbo a seguir, desconocen lo que se quiere alcanzar, el tiempo para lograrlo, si es factible realizarlo y lo más importante si existe correspondencia entre los objetivos organizacionales con los objetivos personales. La situación descrita también es afectada por la falta de misión, visión y valores los cuales son necesarios para coordinar los objetivos.

c. Metas

Se determina que la empresa objeto de análisis no tiene metas definidas formalmente en ninguna área funcional, por lo tanto, no existe alguna forma de verificar el avance de los objetivos en corto plazo y sin ellos no se puede establecer el grado de éxito alcanzado. Cada área funcional para cumplir con su función necesita de metas establecidas para que sus actividades vayan orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos.

d. Estrategias

Se consultó a los colaboradores del nivel administrativo sobre las estrategias que la empresa aplica en su actividad comercial y la respuesta obtenida es que no se tienen formuladas las estrategias que permitan alcanzar los objetivos, a pesar de esta deficiencia se sigue operando en el mercado por la excelente calidad e innovación de sus productos.

En las visitas se verificó que no tienen documentos formales en los cuales se evidencia la redacción de estrategias y los mecanismos para llevarlas a cabo. La falta de estos cursos de acción se refleja que en la empresa no ha aprovechado de la mejor manera los recursos con los cuales dispone y que permitan alcanzar los objetivos.

e. Tácticas

En la unidad de análisis se ha identificado que no se tienen definidas formalmente las acciones necesarias para la activación de las estrategias lo cual dificulta el cumplimiento de las mismas, porque no se tienen especificados los recursos que se utilizan para la ejecución de las actividades y con ellas alcanzar los objetivos, con la descripción realizada en el párrafo anterior se determina que la empresa no utiliza tácticas.

f. Políticas

La organización no posee políticas formalmente establecidas que le permitan tomar decisiones viables, las que se tienen son creadas por cada una de las áreas de la empresa y ejecutadas de forma verbal sin ninguna referencia para respaldarlas y no se tuvo acceso a algún documento que contradijera lo dicho por el personal de la empresa.

Sin políticas los colaboradores están limitados en la toma de decisiones, las mismas son tomadas de forma arbitraria, se desorientan en la ejecución de las actividades y por lo tanto no existe un vínculo formal establecido entre las actividades y la forma de llevarlas a cabo es por eso que es de gran importancia fijar políticas claras, precisas con la finalidad de ser más eficientes en la gestión administrativa.

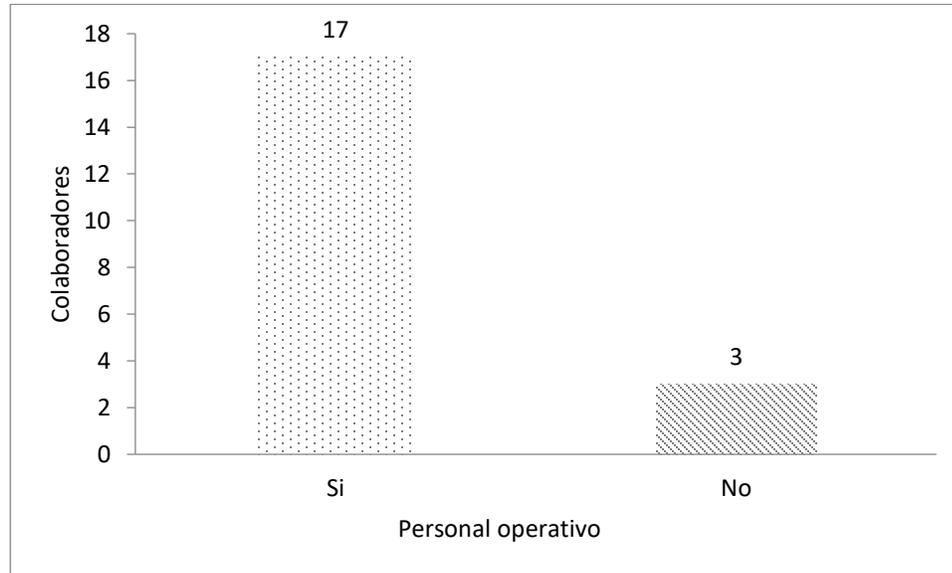
g. Normas

Según la información obtenida se determina que la empresa no tiene normas establecidas para la ejecución de actividades y que necesitan de las mismas para su funcionamiento.

h. Reglas

Conforme los datos obtenidos de la unidad de análisis se elaboró la siguiente gráfica que muestra el conocimiento que se tiene de las reglas.

Gráfica 11
Conocimiento de las reglas
De 20 colaboradores del área operativa
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la gráfica anterior se muestra que la mayoría de los colaboradores si tienen el conocimiento de las reglas en la empresa, estas se han implementado de manera informal y la noción de las mismas se ha transmitido de forma verbal. Las respuestas negativas a la interrogante corresponden a aquellos que no tienen la comprensión de la definición de una regla.

Los resultados de las entrevistas con los colaboradores del área administrativa la mayoría concuerdan que, si se tienen reglas, pero que hasta el momento no se han formalizado por medio de algún documento para socializarlo entre el personal de la empresa. Conforme los datos obtenidos de la unidad de análisis se determina que la empresa no tiene establecidas de manera técnica y formal reglas que le permita direccionar las acciones de los colaboradores en la organización.

La falta de reglas definidas da origen a la incertidumbre en el comportamiento de los empleados, desviándose de la conducta deseada por la organización, realizando actividades que atentan contra la integridad de la empresa, forjando relaciones liberales que en el transcurso del tiempo pueden resultar perjudiciales a la imagen de la organización.

i. Procedimientos

De los encuestados del nivel operativo la mayoría afirma que, sí conoce los procedimientos de su área de trabajo, sin embargo, la afirmación anterior no es sustentada por algún documento que represente la formalidad en la ejecución de cada actividad y los entrevistados del área administrativa aseguran que, sí tienen el conocimiento, pero no poseen un instrumento formal para consultar y guiarse en el desarrollo de las actividades.

En las visitas realizadas se constató que no se tienen documentos escritos y formales que representen una herramienta que sirva como referencia para ejecutar las actividades de los colaboradores. A partir de la información obtenida se establece que la empresa si tiene procedimientos para ejecutar las actividades en cada área, pero no se tienen documentados y su aplicación es a base de la experiencia adquirida durante el tiempo de laborar en la misma. La mayor parte de los colaboradores ejecutan sus labores de forma empírica lo que significa que no se tiene método, secuencias y detalles precisos de cómo deben realizarse las actividades por lo cual los colaboradores pueden ejecutar sus actividades de forma personal y de forma antojadiza.

j. Programas

Con la información determinada en los elementos anteriores de planeación se determina que la empresa unidad de análisis no utiliza programas porque no se tienen definidos los objetivos que son necesarios para desarrollar los mismos,

metas, políticas, actividades, pasos secuenciales, el tiempo y los recursos necesarios para su ejecución.

k. Presupuesto

Con los datos obtenidos de las entrevistas con el dueño de la empresa y el encargado del área de finanzas se determina que no se tienen presupuestos formalmente establecidos y de la misma forma los datos financieros no se proporcionan porque son de carácter confidencial.

Al no tener presupuestos formalmente definidos la empresa no establece prioridades, numéricamente no se puede evaluar el logro de objetivos, sin presupuestos no se pueden desarrollar medidas correctivas y preventivas con los cuales se lograría disminuir riesgos de operación es por eso de la importancia de la utilización de la misma y para el control de ingresos y egresos.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

La empresa funciona hasta el momento de forma empírica y desconoce los instrumentos de planeación aplicables para ejecutar las actividades de una forma eficiente. A continuación, se describen los datos obtenidos.

a. Plan de acción

Los instrumentos de la planeación permiten que la ejecución de las tareas sea más eficiente, de tal manera se les cuestionó a los colaboradores acerca de la utilización de planes de acción y los resultados se desarrollan a continuación.

En la mayoría de las opiniones las personas no tienen conocimiento acerca de un plan de acción, lo que demuestra que no hay planes que detallen las actividades, metas, objetivos, responsables de ejecutarlas y el presupuesto para llevarse a cabo. De las personas que respondieron que sí, sus descripciones no concuerdan

con la definición del mismo, en las visitas realizadas a la empresa se verifico que los colaboradores no utilizan los planes respectivos para la ejecución de sus tareas.

2.3.1.3 Diagnóstico FODA

Con los datos obtenidos en la entrevista, visitas realizadas, investigación de campo y de común acuerdo con el gerente, los encargados de área y colaboradores se procedió a identificar factores internos y externos que se presenta a continuación.

a. Fortalezas

Con base a la información obtenida de los colaboradores se identifican los factores internos sobre los cuales la empresa tiene control, descritos a continuación:

F.1 Amplia experiencia en el área de comercialización de productos accesorios para celulares

La empresa objeto de análisis ha forjado una amplia experiencia en la comercialización de productos accesorios para celulares como audífonos, cargadores, baterías, protectores y otros productos tecnológicos como drones, bocinas, cargadores solares, cargadores eléctricos, adaptadores y relojes digitales, esto se ve reflejado en 12 años en el mercado y con capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes con productos acorde a las demandas de los consumidores, lo que le ha permitido crecer durante este tiempo.

F.2 Instalaciones adecuadas

La empresa está ubicada en la zona 7 de ciudad capital donde se encuentran las bodegas que funcionan como la sede central y con el espacio adecuado para desarrollar la actividad comercial y de distribución, con áreas para la ubicación de las oficinas y las bodegas que almacenan los productos.

F.3 Puntos estratégicos de comercialización

Para lograr el éxito en la actividad que se realiza es necesario conocer el mercado al cual se quiere atender por lo que es importante ubicarse en los puntos adecuados que permiten atender a los clientes, las diferentes sucursales están ubicadas en las zonas 1, 4, 7 y 11 estas tiendas están situadas de manera estratégica para que los consumidores tengan la facilidad de acceso y realizar la compra por unidad o por mayor. Con la investigación de campo se pudo constatar que las sucursales están ubicadas en puntos en donde existe una elevada afluencia de compradores que están entre el rango del mercado objetivo de la empresa.

F.4 Producto de buena calidad

La calidad es una de las características importantes para la empresa la cual proporciona satisfacción a los clientes, los productos comercializados son importados y con características que satisfacen las necesidades de los clientes con los accesorios y otros productos que son demandados por los mismos, la empresa ha prestado importancia a que cada producto importado satisfaga las necesidades de los clientes en calidad y durabilidad, y es el propietario el encargado de verificar que los productos sean de la mejor calidad para el mercado.

F.5 Variedad de productos

La empresa ofrece una amplia gama de productos de los cuales se especializa en comercializar accesorios para celulares con una variedad de marcas, colores, tamaños y adaptados a las necesidades de los clientes, entre los cuales están: diversidad de audífonos, protectores de celulares, cables USB, cargadores, adaptadores, cargadores eléctricos, universales y solares, baterías, moduladores FM, bocinas, relojes digitales y los drones, cada uno está pensado en satisfacer las necesidades de los clientes con las características específicas de cada consumidor.

F.6 Innovación de productos

La innovación de los productos determina el éxito de la empresa por lo cual se importan productos innovadores que satisfacen los requerimientos de los clientes según sean las tendencias actuales en accesorios para celulares y otros productos. La organización se preocupa por mantenerse al día en las preferencias que los consumidores necesitan, los artículos están disponibles en diferentes marcas, colores, diseños, tamaños y precios.

F.7 Cumplimientos de garantías

La empresa tiene una política de garantía que dice que los productos se pueden cambiar por fallas de fábrica antes de que se cumplan 30 días de haberlo adquirido, el cambio se realiza con la factura original, el cumplimiento de la garantía representa para la empresa una forma de consolidar su imagen de responsabilidad y seriedad en el mercado y le permita mantenerse en la preferencia de los consumidores.

F.8 Precios competitivos

En función de la percepción de los clientes el precio representa esa cantidad que se cobra por cada producto satisfactor de necesidades y por tal razón los precios son fijados acordes a la calidad ofrecida y que son accesibles a los consumidores y con esto permite a la empresa mantenerse en el mercado y solventar los costos monetarios en que se incurren en la importación. En la investigación de campo también se pudo verificar que hay empresas de gran renombre que distribuyen algunos de los productos que la empresa comercializa y tienen precios más elevados, mientras que las empresas alrededor también manejan precios accesibles pero la diferencia es la calidad de los productos.

F.9 Disponibilidad financiera

La empresa tiene los recursos necesarios para operar en el mercado al importar productos según sea la demanda de los mismos, se tiene la capacidad de cubrir los costos y gastos que implican la actividad comercial.

La administración de los recursos financieros ha establecido la disponibilidad de productos por medio de la compra-venta y con esto asegurar el abastecimiento y responder a las necesidades de los consumidores, también para solventar aquellos rubros en que se incurra en la gestión de la empresa.

b. Debilidades

Se describen seguidamente las debilidades encontradas y se determinan como factores internos negativos que afectan el funcionamiento de la organización:

D.1 No se tiene definida la filosofía empresarial

Se carecen de los elementos que direccionan las acciones de los colaboradores y que generan compromisos individuales para lograr los objetivos tales como la misión, visión y los valores organizacionales. La falta de una filosofía empresarial crea en la organización responsabilidad limitada porque no se tienen las bases que fundamenten la razón primordial de la empresa y que fomente sus relaciones con el ambiente que la rodea de manera interna y externa.

D.2 Los elementos de planeación objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglas no están formalmente definidas

La empresa no tiene establecidos los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglas como elementos esenciales de la planeación que permiten la ejecución eficiente de las actividades y lo cual implica que la organización funciona de manera empírica, la falta de formalización de estos elementos incide en desconocimiento de los fines a los cuales se dirige, las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, lineamientos generales para la toma de

decisiones, los pasos a seguir en las actividades y de los aspectos que guían el comportamiento de los individuos.

D.3 No se han establecido de manera formal las funciones, jerarquías y los puestos

No existe una organización formal en la empresa porque no se tienen definidas de manera formal las funciones primordiales, las jerarquías y los puestos necesarios con los cuales debería funcionar la empresa. La informalidad de los aspectos mencionados involucra que la empresa no ha establecido la división correcta de las actividades principales que ejecuta, carece de una estructura que represente la autoridad, responsabilidad y comunicación; y los puestos no tienen una definición que establezca las obligaciones y requisitos de los mismos.

D.4 Inexistencia de un organigrama general

La empresa no posee un organigrama que represente en forma gráfica la estructura formal en donde se observen las principales interrelaciones entre las áreas y que señalen las líneas de autoridad, canales de comunicación y los niveles jerárquicos existentes, lo anterior da como resultado que la organización y sus colaboradores no tengan conocimiento visual y gráfico de la distribución formal de las unidades administrativas y los puestos existentes.

D.5 No se tienen descriptores de puestos y procedimientos

No se tienen documentos que describan los puestos en la organización, lo cual ocasiona que los colaboradores desconozcan los requerimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, actividades, responsabilidades, obligaciones, habilidades y las relaciones entre cada unidad administrativa. También es necesario que cada colaborador se identifique con la empresa por lo que se necesita tener un documento técnico formal que describa lo antes mencionado.

También se evidencia la falta de descriptores de procedimientos para las actividades que cada colaborador realiza en su puesto de trabajo, con esto se determina que cada tarea se ejecuta conforme la experiencia y la práctica repetida de la misma, por lo tanto, no hay secuencia lógica y normas establecidas para su realización.

D.6 Ventas bajas

Actualmente se presentó una baja considerable en las ventas de la empresa debido a las condiciones sanitarias a causa de la enfermedad del Covid-19 que mantuvo por mucho tiempo a los consumidores en sus casas por las restricciones presentadas por el gobierno del Guatemala ocasionando a la organización una reducción de ingresos por el cese de labores de los colaboradores y también de los consumidores.

c. Oportunidades

A continuación, se detallan los factores externos positivos que pueden beneficiar a la empresa objeto de análisis:

O.1 Crecimiento de la demanda

En la actualidad los clientes tienen preferencias definidas en los productos que adquiere según la moda o los avances tecnológicos presentados, para que el sector de productos accesorios crezca tiene que tener correspondencia al crecimiento en el sector de telefonía en Guatemala y según cifras de la superintendencia de telefonía existe más teléfonos celulares que habitantes lo que quiere decir que si hay un mercado que avanza y requiere productos complementarios y que la empresa puede satisfacer. Con la constante innovación de la tecnología en área de los celulares la demanda cambia continuamente y este mismo genera crecimiento en la demanda, porque el consumidor necesita estar a la vanguardia con los avances en la moda en accesorios para celulares y otros productos tecnológicos. Las cifras que cierran el 2019 correspondientes a la

cantidad de telefonía móvil ascienden a 20,874, 130 unidades distribuidos entre las principales empresas de telefonía conocidas en Guatemala.

O.2 Tratados que permiten la importación de productos

La comercialización de productos importados representa una actividad que genera ganancias para las empresas y sus dueños, y los tratados de libre comercio han permitido adquirir productos novedosos y sin restricciones imperativas, de las cuales el tratado de libre comercio Guatemala-China firmado el 25 de septiembre del 2005 representa la oportunidad de comercio con este país por los tipos de productos que se comercializan.

Estos tratados permiten el crecimiento de la empresa con la oportunidad de adquirir y diversificar la línea de productos y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

O.3 Mercado potencial en las zonas y municipios aledaños a la ciudad capital y países centroamericanos

La rapidez de la innovación motiva a la empresa a mantenerse constantemente activa y en busca de productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, y el mercado de consumidores nacional y centroamericano presenta características similares en gustos y preferencias acerca de productos accesorios para celulares que le permitan mantenerse a la vanguardia. Lo anterior apertura la posibilidad de ampliar su ámbito de comercialización en las zonas y municipios aledaños a la ciudad capital y en el futuro al mercado de Centroamérica.

O.4 Finalización de las medidas restrictivas e inicio de la reactivación económica

Con las consecuencias negativas que deja la pandemia en la economía del país, la finalización de las medidas restrictivas da paso a una nueva normalidad con la cual el gobierno busca impulsar la economía por medio políticas que permitan la

reactivación de las labores de las empresas que se vieron afectadas, y es este inicio es una oportunidad que se debe de aprovechar para recuperar lo que no se logró realizar en el tiempo que duraron las restricciones presidenciales.

d. Amenazas

A continuación, se detallan las amenazas percibidas en el entorno de la organización:

A.1 Competencia fuerte

En la actualidad existen varias empresas que se dedican a la comercialización de accesorios para celulares y los productos son similares, la organización necesita mantenerse a la vanguardia para proporcionar los productos adecuados, con la calidad requerida y con las características idóneas que satisfagan las necesidades de los consumidores, la unidad de análisis no proporcionó información sobre los principales competidores.

Se pudo observar en las visitas realizadas a las sucursales de la empresa que existen empresas similares dedicadas a comercializar los mismos productos, lo que diferencia a la organización de las otras es que cada vez está diversificando su portafolio de productos y también hay otras compañías grandes que ofrecen al consumidor productos similares y que son de renombre en Guatemala.

A.2 Precios bajos de la competencia

Las empresas en un mismo mercado tienen la posibilidad de fijar precios acordes a sus objetivos empresariales; la competencia tiene precios bajos y estos tienen efectos que se reflejan en las ventas, los productos comercializados son similares, pero varían según las características de calidad de lo cual depende la fijación de los precios ofrecidos al mercado.

A.3 Restricciones presidenciales por la pandemia del Covid-19 que afecto las actividades comerciales de las empresas a nivel nacional.

Las restricciones que mantuvieron durante varios meses en confinamiento al país para evitar más contagios por la enfermedad del Covid-19 ocasionaron en las empresas una cesantía en sus actividades comerciales estancando sus ventas, limitando el trabajo de los colaboradores y el cierre de sucursales en la mayoría de empresas en el país.

2.3.2 Función de organización

Los resultados obtenidos en la investigación de campo acerca de los elementos de la función de organización e instrumentos se desarrollan a continuación.

2.3.2.1 Elementos de la función de organización

Los elementos que hacen posible la función de organización son: funciones, jerarquías y puestos, los resultados se presentan a continuación.

a. Funciones

Las principales funciones identificadas en las unidades administrativas de la empresa objeto de análisis son:

Gerencia general

- ✓ Supervisa las unidades administrativas
- ✓ Coordinación de actividades administrativas
- ✓ Ejecución de actividades para promover las mejoras en la empresa
- ✓ Administrar los recursos humanos, físicos, financieros

Área de finanzas

- ✓ Control de ingresos y egresos
- ✓ Pagos generales (pago de planilla y de proveedores)

- ✓ Control de impuestos
- ✓ Manejo y actualización de estados financieros
- ✓ Revisión de inventario

Área ventas y comercialización

- ✓ Venta directa
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Cobros
- ✓ Actualización de inventario de tiendas

Área de diseño y publicidad

- ✓ Manejo de redes sociales
- ✓ Creación de piezas publicitarias
- ✓ Implementación de la publicidad y promoción

Área de logística

- ✓ Transporte y traslado de productos
- ✓ Planificación de rutas para abastecimiento
- ✓ Abastecimiento de sucursales
- ✓ Administración de inventarios

b. Jerarquías

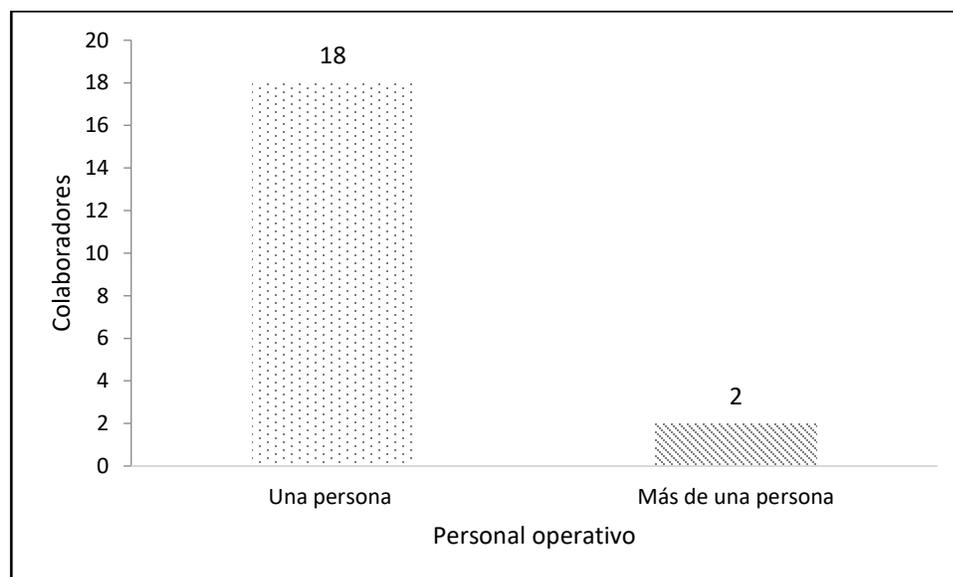
De manera formal no se ha establecido la jerarquía que permita visualizar la unidad de mando, líneas de autoridad y responsabilidad. Esto provoca la centralización en la toma de decisiones, sin embargo, de manera empírica los colaboradores si tienen noción acerca de la jerarquía existente.

La empresa tiene de manera informal tres niveles jerárquicos, el nivel superior se encuentra representado por el gerente general, también están el nivel táctico con los encargados de las áreas de finanzas, ventas y comercialización, diseño y

publicidad, y logística; y por ultimo está el nivel operativo con los diferentes colaboradores que ocupan los puestos de asistente de gerencia, auxiliar de contabilidad, vendedor, supervisor, cajero, encargado de tienda, encargado de transporte, bodeguero.

La empresa objeto de análisis no tiene definida formalmente una estructura que permita visualizar la jerarquía y las líneas de autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos, por tal motivo se cuestionó a los colaboradores acerca de quién recibe instrucciones, y los resultados se desarrollan a continuación:

Gráfica 12
Número de personas de quien recibe órdenes
De 20 colaboradores del nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los colaboradores encuestados del nivel operativo reciben instrucciones de una sola persona, pero cabe resaltar que el único jefe reconocido por ellos es el gerente

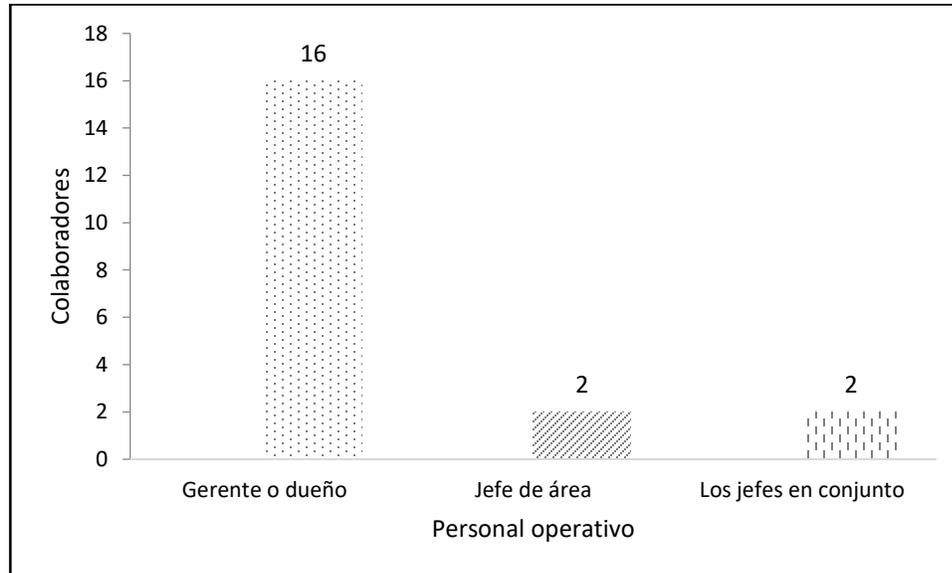
general, que en este caso es el dueño de la empresa en quién recae la responsabilidad y la toma de decisiones. Los colaboradores que respondieron no, es porque ellos consideran que reciben instrucciones de su jefe inmediato y al mismo tiempo reciben órdenes del gerente general según las percepciones de un colaborador que ocupa el puesto de vendedor y encargado de caja.

Los administrativos entrevistados aducen que si reciben órdenes de un solo jefe y también concuerdan que el gerente general es quién representa la figura de autoridad al cual los colaboradores reconocen como único jefe de la empresa.

En las visitas realizadas se constató que la mayoría de los empleados reconocen al gerente general como el encargado de tomar las decisiones y el responsable de dirigir la empresa, lo mencionado se cotejo con la información obtenida en los instrumentos utilizados para la investigación, porque al cuestionar a los empleados acerca de quién es el jefe la mayoría coincide en que es el dueño, quien ocupa la gerencia de la empresa. Lo descrito en el párrafo anterior crea efectos en lo interno de la organización con la centralización de la responsabilidad, la autoridad, desconocimiento de la autoridad de los jefes inmediatos y duplicidad en la supervisión de los colaboradores.

También se les cuestionó a los colaboradores acerca de quién toma las decisiones y sobre quién recae la responsabilidad y sus respuestas se visualizan en la gráfica 13.

Gráfica 13
Toma de decisiones
De 20 colaboradores de nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la gráfica anterior se muestra que la mayoría de los colaboradores del nivel operativo coinciden que las decisiones son tomadas generalmente por el gerente de la empresa, y otros colaboradores infieren que las decisiones son tomadas por los jefes inmediatos de cada área.

Otros colaboradores afirman de manera intuitiva, que las decisiones se toman en conjunto con los jefes de cada área. Con la información obtenida se determina que el gerente general es la persona que centraliza la autoridad y la responsabilidad de la administración de la empresa, con esta situación se denota que no se tiene una delegación de la autoridad y responsabilidad recargando al gerente con actividades que pueden ser ejecutadas por otros para descentralizar las mismas.

La centralización de la autoridad y responsabilidad se refleja en la sobrecarga de trabajo que se da a un solo puesto, la comunicación es lenta, ocasiona retrasos en las actividades y rigidez en la jerarquía y los subalternos se apegan a esperar las órdenes y respuestas de la gerencia u órgano que centraliza la autoridad.

c. Puestos

Con la información proporcionada se identifican 16 puestos de trabajo los cuales se describen a continuación:

- En el nivel estratégico está el gerente general.
- En el nivel táctico se encuentran los encargados de finanzas, ventas y comercialización, encargado de diseño y publicidad, y el encargado de logística. También se pudo notar que se hacía referencia al encargado de administración y se verifico que solo existe el puesto, pero nadie lo ocupa y que las actividades que deberían corresponderle a esa unidad administrativa la realizan el gerente y el asistente.
- En nivel operativo se ubican los siguientes puestos: asistente de gerencia, vendedor, cajero, encargado de tienda, supervisor, auxiliar contable, auxiliar contable fiscal, encargado de inventario, encargado de transporte y bodeguero.

La información anterior se cotejo en las visitas realizadas a la empresa y se observó que hay puestos que solo se han planificado implementar, pero no ha llegado a formalizarse, entre los cuales están, auxiliar contable fiscal que sería el responsable de llevar el control de los impuestos pero que en la actualidad no se tiene y lo realiza el auxiliar contable, las funciones de un supervisor de ventas la realiza un vendedor con experiencia por lo tanto ese puesto se necesita formalizarse, al mismo tiempo se mencionó que existe el área administrativa pero

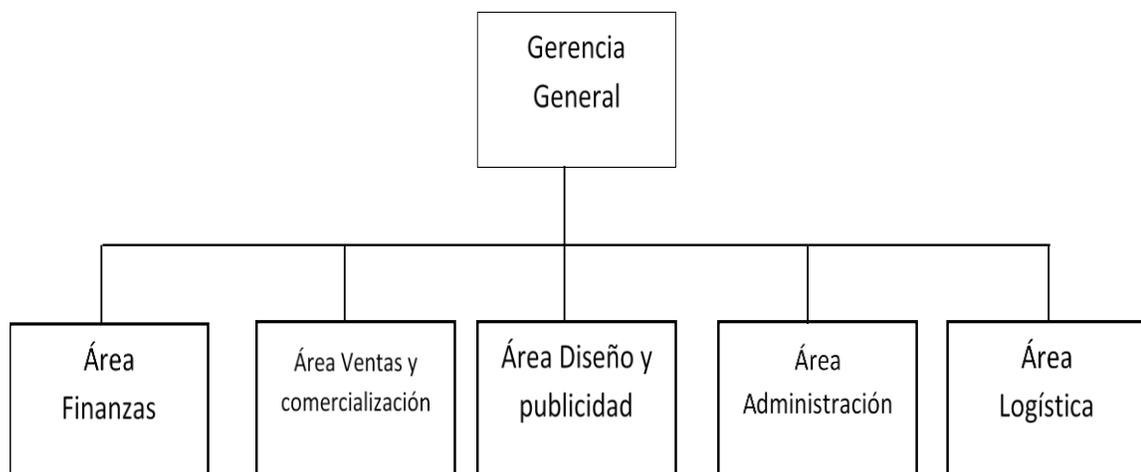
no hay personal que la ocupe por lo mismo se hace necesaria su implementación para que realice las funciones propias y descentralizar la autoridad y responsabilidad que recae sobre el gerente general y dar paso a la delegación.

2.3.2.2 Estructura organizacional

La empresa está estructurada por funciones, debido a la división que se hace de las actividades a ejecutar. Las principales funciones identificadas son: administración, finanzas, comercialización y ventas, diseño y publicidad, y logística estas se representan en unidades administrativas.

Con la información obtenida en la entrevista se estableció el siguiente organigrama, según las especificaciones que detallaron los entrevistados:

Gráfica 14
Organigrama general actual
Empresa dedicada a la comercialización de productos
accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

En la estructura presentada en la gráfica 10 se observa que la gerencia general es la figura de máxima autoridad y de ella precede las otras unidades administrativas agrupadas según las funciones que le corresponde, pero no tienen una formalización en el nombre de cada una. A continuación, se describen las características que se observan de la misma.

- a. Centralización de la autoridad
- b. Agrupación de actividades
- c. Niveles jerárquicos
- d. Líneas de comunicación no definidas
- e. Estructura plana (crecimiento horizontal)

Con base a la estructura organizacional elaborada y con la información obtenida se procede a analizar el diseño organizacional actual de la empresa objeto de análisis.

2.3.2.3 Diseño organizacional

Aunque de manera formal no se tiene una estructura diseñada y representada, a continuación, se desarrollan los elementos del diseño organizacional identificados según información recabada en la unidad de análisis:

a. Tipo de estructura organizacional

La estructura visualizada es de tipo funcional porque se identifica que la empresa agrupa sus actividades por la función que realiza y estas son:

- Administrativas
- Financieras y contables
- Ventas y comercialización
- Diseño y publicidad
- Logística

b. Dimensión y categorías de la estructura

En la estructura de la empresa se observa una dimensión vertical porque se presentan tres niveles jerárquicos en los cuales la responsabilidad y autoridad recaen en parte superior y se va delegando a las áreas inferiores.

Se identificó que la estructura jerárquica de la empresa presenta las siguientes categorías: el nivel estratégico representado por el gerente general, el nivel táctico en donde se encuentran los encargados de las áreas de finanzas, ventas y comercialización, administración, diseño y publicidad, y logística. El nivel operativo representado por los auxiliar de contabilidad, auxiliar contable fiscal, encargado de inventario, asistente de gerencia, supervisores de ventas, vendedores, encargados de tienda, cajeros, bodeguero y el encargado de transporte.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Con base en el organigrama establecido se determina que la empresa está diseñada de manera empírica, pero con el paso del tiempo se adaptó y sus características se asemejan a un diseño mecanicista por la centralización de la toma decisiones por parte de la figura de autoridad que representa el gerente general y por la especialización de cada una de las áreas de la empresa.

d. Tipo de departamentalización

El tipo de departamentalización se iguala al funcional debido a que la empresa ha dividido sus actividades en áreas específicas que desarrollan acciones similares lo cual permite un alto grado de especialización en las tareas que se realizan.

e. Tramo de control administrativo

La formalidad para supervisar a los colaboradores se da por medio de la definición de la jerarquía y de la estructura organizacional que responde a las necesidades de la empresa, por tal razón se verificó que no se tiene conocimiento del tramo de

control utilizado, sin embargo con las características que presentan los empleados sobre la centralización de autoridad, las responsabilidades y la toma de decisiones que dependen del gerente general se plantea que el tramo de control utilizado es de carácter estrecho.

Con las características observadas en la estructura descrita, se nota que únicamente el encargado del área de ventas tiene más de 10 personas sobre las cuales ejerce supervisión y las demás tienen menos de 4 personas en el nivel de subordinación por tal motivo se determina que el tramo de control es estrecho, lo cual permite ejercer control más estricto y acercamiento con los subordinados en sus actividades.

f. Sistema de organización

Con la finalidad de establecer el sistema de organización que la empresa presenta en la investigación de campo se verificó que la autoridad, responsabilidad y la toma de decisiones se concentran en el gerente general y él es el encargado de distribuir el trabajo y los colaboradores solo le reportan a él. Lo anterior confirma que el sistema de organización que prevalece en la empresa es lineal o militar.

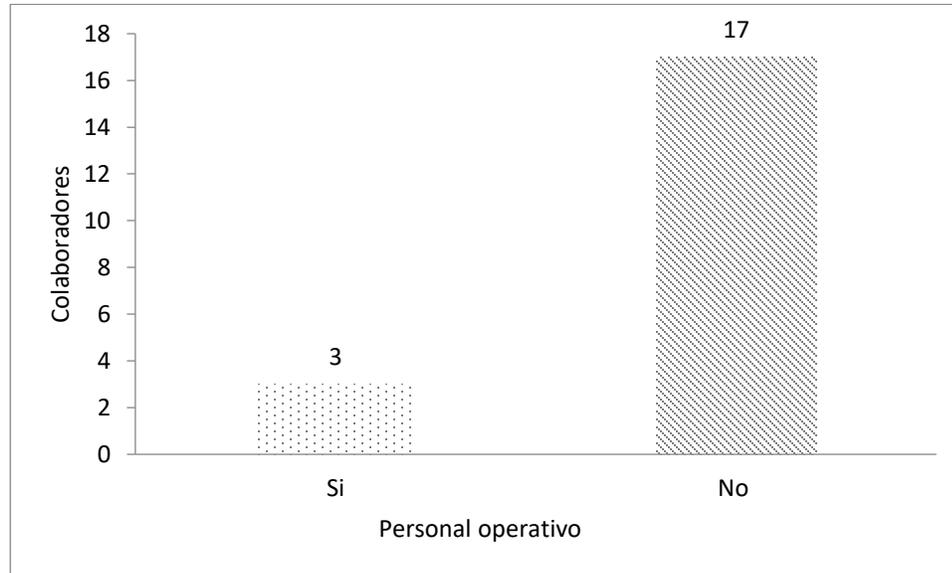
2.3.2.4 Instrumentos de organización

Para esta investigación se analizan los instrumentos: organigrama, descriptor de puestos y procedimientos desarrollados a continuación.

a. Organigramas

La empresa objeto de análisis no tiene un organigrama que le permita informarse acerca de la estructura organizacional y de reconocer la importancia de tener este instrumento, por lo cual se procedió a cuestionar a los colaboradores acerca de la existencia del mismo y los resultados son los siguientes.

Gráfica 15
Conocimiento del organigrama
De 20 colaboradores del nivel operativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

Los resultados presentados en la gráfica anterior muestran que la minoría de colaboradores conocen de la existencia del organigrama y la información que han obtenido ha sido por medio de comentarios en la empresa, de las afirmaciones que respondieron no conocer este instrumento es porque en el tiempo que llevan de trabajar se han realizado cambios, pero no se ha establecido algo similar, en otros comentarios se menciona que no se tiene porque la organización no está totalmente formalizada.

El desconocimiento del organigrama provoca que los colaboradores no tengan idea de la división de las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación y las relaciones que deben existir entre las unidades administrativas.

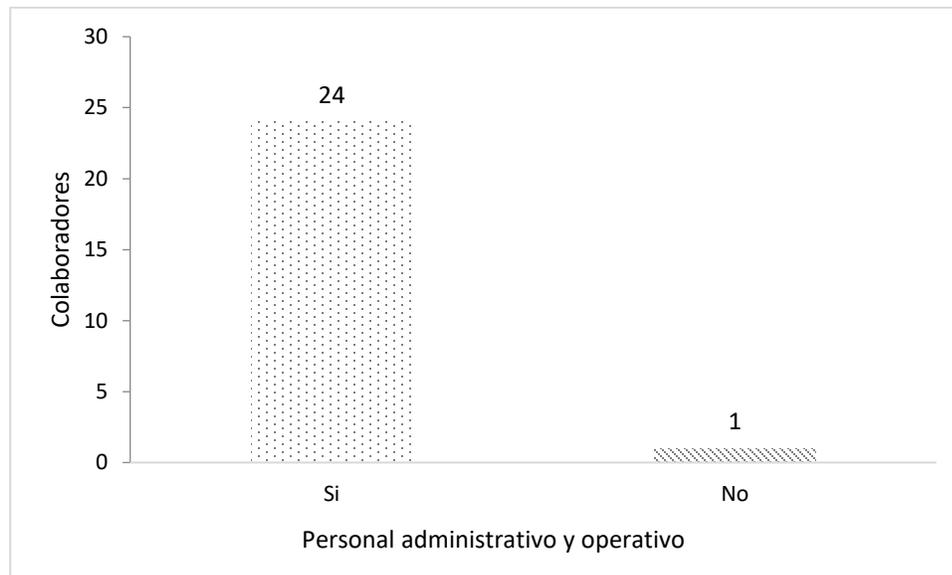
En el nivel administrativo solo el dueño de la empresa conoce de forma física el organigrama, y los otros colaboradores únicamente han tenido acceso a información informal acerca de la existencia de este instrumento, por lo cual no pueden afirmar que si se tiene un gráfico de esa naturaleza y que este plasmado en algún documento.

Después de analizar la información obtenida se determina que no se posee un organigrama formal que visualice la estructura organizacional de la empresa lo cual se confirma con las visitas realizadas en la sede central ubicada en zona 7 y no se tuvo acceso al organigrama que el dueño mencionó.

b. Descripción técnica de puestos

Con los resultados se establece que la unidad de análisis no tiene una descripción de los puestos, porque se cree que los colaboradores ya tienen claro los requerimientos de su puesto de trabajo, por lo tanto, se procedió a preguntarles si conocen sus atribuciones y responsabilidades, a continuación, se presentan los hallazgos.

Gráfica 16
Conocimiento de atribuciones y responsabilidades
De 25 colaboradores del nivel operativo y administrativo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de colaboradores conocen sus atribuciones y responsabilidades y el conocimiento de las mismas se da por medio de la práctica y no por la definición formal de algún documento técnico que lo prescriba, lo anterior afecta a los colaboradores al no saber si cumple con sus actividades o esta sobrecargado por una inadecuada distribución de tareas, con respecto a la responsabilidad no se conoce el impacto que se tiene al momento de cometer errores, sobre el equipo que se dispone en el puesto de trabajo, de la información confidencial y el manejo de dinero o valores (si el puesto lo requiera).

c. Descripción de procedimientos

Los procedimientos no están formalmente establecidos, se tiene conocimiento de los mismos, pero no se tienen documentos que permitan consultar el procedimiento para alguna actividad en específico, la práctica ha llevado a los colaboradores a conocer sus principales tareas sin necesidad de documentos que detallen las actividades.

A continuación, se detallan los principales procedimientos identificados en la empresa objeto de análisis:

- Comercialización de los productos por medio del proceso de venta que se lleva a cabo de la siguiente manera: primero se necesita importar los productos para mantener las tiendas abastecidas, seguidamente se exhiben en las tiendas y en la red social de Facebook, después los vendedores atienden a los clientes y para finalizar se procede al cobro en las cajas.
- Distribución y abastecimiento de las sucursales: para abastecer las sucursales se necesita que las tiendas realicen una revisión del inventario para hacer un listado con lo que se pedirá a la sede central de la empresa, seguidamente se procede a realizar el pedido de los productos que se necesitan, por último, el área de logística realiza las gestiones para enviar lo solicitado.
- Inventario: de forma quincenal y mensual se realiza una inspección del inventario para detectar las necesidades de abastecimiento, seguidamente se informa acerca de los resultados y se procede a comunicar al dueño para que se realicen las compras para abastecer las bodegas.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos obtenidos en la investigación de campo, acerca de las funciones de planeación y organización:

2.4.1 Función de planeación

- a. No se tiene conocimiento de la filosofía organizacional que incluye misión, visión y valores que involucra y comprometa a los colaboradores con la empresa.
- b. Los objetivos son determinados de forma empírica según sea la situación en la que se encuentre la empresa y lo que pretende alcanzar.
- c. La empresa no tiene estrategias definidas formalmente
- d. La organización no define formalmente políticas, no describe procedimientos y carece de reglas que regulen la conducta de los colaboradores.
- e. No definen planes de acción que permitan ser eficientes en las actividades de la empresa.

2.4.2 Función de organización

- a. Las funciones identificadas en la empresa no están debidamente formalizadas.
- b. La jerarquía no está identificada y establecida de manera que los colaboradores puedan identificarla.
- c. No se cuenta con un organigrama que permita visualizar las relaciones de responsabilidad y autoridad.
- d. Los puestos no están formalmente definidos.
- e. Se carece de descriptores de puestos.
- f. No hay procedimientos por escrito de las actividades a realizar.

Con la descripción realizada en el párrafo anterior demuestra que la empresa está gestionada en sus funciones de planeación y organización de manera empírica al

desconocer la forma técnica de administrar la organización, por lo tanto, se comprueba la hipótesis número 1 plasmada en el plan de investigación la cual deriva que las deficiencias en la administración se debe a que no se tiene definida la filosofía empresarial que fundamente la existencia de la empresa, no se tienen establecidos elementos técnicos de la función de planeación y organización que contribuyan a una gestión más eficiente.

Con la comprobación de la existencia de la problemática en la empresa, en el siguiente capítulo se realiza la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización para que los colaboradores tengan lineamientos técnicos e instrumentos útiles que sirvan de guía y permita utilizar los recursos de manera eficiente.

2.5 Matriz FODA

Con la información obtenida en el diagnóstico de la situación actual de la unidad de análisis, a continuación, se presentan los factores internos y externos que afectan a la organización y que servirán de base para plantear y desarrollar estrategias en el capítulo siguiente.

Gráfica 17
Matriz FODA
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala
Año 2019

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F.1 Amplia experiencia en la comercialización de productos accesorios para celulares. F.2 Instalaciones adecuadas. F.3 Puntos estratégicos de comercialización. F.4 Producto de buena calidad. F.5 Variedad de productos. F.6 Innovación de productos. F.7 Cumplimiento de garantías. F.8 Precios competitivos. F.9 Disponibilidad financiera.	D.1 No se tiene definida la filosofía empresarial. D.2 Los elementos de planeación objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y presupuesto no están formalmente definidos. D.3 No se han establecido de manera formal las funciones, jerarquías y puestos. D.4 Inexistencia de un organigrama general. D.5 No se tienen descriptores de puestos y de procedimientos. D.6 Ventas bajas.
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	O.1 Crecimiento de la demanda. O.2 Tratados de libre comercio que permiten la importación de productos. O.3 Mercado potencial en las zonas y municipios aledaños a la ciudad capital. O.4 Finalización de las medidas restrictivas e inicio de la reactivación económica.	A.1 Competencia fuerte, porque existen varias empresas que se dedican a la misma actividad en el mercado. A.2 Precios bajos de la competencia lo cual representa una disminución en las ventas de la empresa. A.3 Restricciones presidenciales por la pandemia del Covid-19 que afectó las actividades comerciales de las empresas a nivel nacional.

Con base a la información expuesta en este apartado se presenta la propuesta en el siguiente capítulo, el número III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ACCESORIOS PARA CELULARES Y EQUIPO DE ALTA TECNOLOGÍA

A continuación, se presentan los lineamientos técnicos para la implementación de la reformulación de las funciones de planeación y organización para que la empresa sea competitiva y eficiente en sus actividades comerciales. La propuesta está basada en la información obtenida en el diagnóstico realizado en la unidad de análisis, la misma contiene las acciones a ejecutar y la metodología para implementar los elementos e instrumentos de las funciones mencionadas.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares ha crecido durante su vida comercial en el mercado guatemalteco, fue creada como una pequeña organización y después con el paso del tiempo se hizo necesaria la transición y convertirse en una sociedad anónima, esta situación implicó la contratación de más personal para realizar las actividades.

Con los cambios realizados durante el paso del tiempo también afectó la estructura y las formas de llevar a cabo las actividades comerciales, las cuales se fueron implementando según las necesidades que se presentaban, por lo cual la empresa empezó a funcionar de manera empírica y según la experiencia adquirida de sus propietarios lo cual se evidenció en el diagnóstico realizado en el capítulo II en donde se recabó información acerca de las funciones de planeación y organización.

En la planeación se hace notoria la inexistencia de una filosofía empresarial: misión, visión y valores que identifique el actuar de la organización y de sus

colaboradores, no se tienen definidos los objetivos organizacionales, no hay conocimiento de fortalezas y debilidades internas, no se conocen las oportunidades y amenazas que se presentan a lo externo de la empresa para la ejecución de estrategias y alcanzar lo planeado, no se tienen políticas, procedimientos, reglas y no se utilizan planes de acción. En la función de organización no se han formalizado las funciones, la jerarquía, la definición de los puestos, la especificación del tramo de control y el organigrama, no se tienen descriptores de puestos y de procedimientos, con lo mencionado anteriormente subyace la oportunidad para presentar una propuesta con soluciones viables que mejoren la situación actual.

Con la propuesta se tendrán las bases fundamentales para la administración eficiente de los recursos, con elementos e instrumentos de planeación y organización desarrollados de forma técnica.

3.2 Objetivo general de la propuesta

Implementar al 100% la reformulación de las funciones de planeación y organización con los elementos necesarios para tecnificar las actividades administrativas de la unidad de análisis a través de lineamientos que permitan a la organización la optimización de los recursos, a partir del 2021.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización

A continuación, se desarrollan las funciones de planeación y organización con los elementos e instrumentos esenciales para su correcta ejecución.

3.3.1 Función de planeación

A continuación, se desarrollan los elementos e instrumentos de la función de planeación para la unidad de análisis.

3.3.1.1 Elementos de planeación

Para que la empresa cumpla con sus actividades se proponen los siguientes elementos.

a. Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar productos innovadores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con accesorios para celulares y electrónicos de la mejor calidad en el mercado guatemalteco y El Salvador, con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad y excelencia en la atención al cliente.

A continuación, se detalla la misión dando respuesta a las interrogantes que deben cumplirse para su efectividad.

¿Quiénes somos? Somos una empresa dedicada a brindar productos innovadores.

¿Cuál es el giro del negocio? Venta de productos satisfactorios de necesidades en accesorios para celulares.

¿Qué productos ofrece? Accesorios y electrónicos

¿Quiénes son nuestros clientes? Mercado guatemalteco y El Salvador

¿Cómo lo hacemos? Con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad y excelencia en la atención al cliente.

▪ Visión

Ser de las empresas reconocidas en el mercado guatemalteco y centroamericano en la importación y comercialización de accesorios para celulares y electrónicos, con innovación y calidad en las líneas de productos para cumplir con las expectativas de los clientes.

Para que la visión cumpla su función orientadora se necesita responder a las siguientes interrogantes.

¿Quién queremos ser? Ser de las empresas reconocidas en el mercado.

¿Cómo lo vamos a hacer? Con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad, excelencia en la atención al cliente, innovación y calidad en los productos ofrecidos.

¿A quién se quiere atender? Clientes guatemaltecos y centroamericanos que quieran mantenerse a la vanguardia en accesorios para celulares y otros productos tecnológicos.

¿Cuál es el propósito? Cumplir con las expectativas de los clientes en Guatemala y Centro América.

▪ **Valores**

A continuación, se definen los valores que constituyen la cultura y el comportamiento organizacional en la unidad objeto de análisis, basada en los valores que más se practican entre los colaboradores de la empresa.

✓ **Respeto**

Aceptación y valoración de las personas con sus virtudes y defectos, que permita una sana convivencia entre el cliente y los colaboradores.

✓ **Lealtad**

Fiel compromiso con los clientes y colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos personales y organizacionales con los cuales se benefician recíprocamente.

✓ **Honestidad**

Entregar al cliente un producto que cumpla con las expectativas deseadas.

✓ **Responsabilidad**

Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y los colaboradores.

b. Objetivo

A continuación, se propone un objetivo general como guía para que se cumpla con lo establecido en la misión y la visión:

▪ **Objetivo general**

Aumentar la cobertura de mercado en un 5% para el año 2023 y que permita tener presencia en otros puntos de la ciudad capital y municipios aledaños, con la finalidad de llegar a los clientes potenciales y satisfacer las necesidades de los mismos con productos novedosos y de calidad.

A continuación, se detalla el cálculo del 5% propuesto en el objetivo general:

Formato 1
Cálculo de la cuota de mercado
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Para realizar los cálculos matemáticos es necesario conocer la población de los municipios más cercanos a la ciudad capital, mostrados a continuación:

No.	Municipio	Cantidad de habitantes
1	Guatemala	995,393
2	Mixco	507,549
3	Amatitlán	128,299
4	Villa Nueva	618,397
5	San Miguel Petapa	221,864
Total =		2,471,502

Fuente: Estimaciones de la población total por municipio.
 Estimación para el 2020, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Para calcular el 5% se necesitan los siguientes datos:

- ✓ Porcentaje de habitantes a considerar como mercado objetivo
 (36.41510304%)
 $2,471,502 \times 0.3641510304 = 899,999.99$ Aproximadamente 900,000 personas
- ✓ Tamaño del mercado objetivo 900,000 habitantes por los 5 municipios mencionados.
- ✓ Tamaño del mercado potencial 18,000,000 habitantes aproximadamente (Guatemala)

Fórmula

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Tamaño del mercado objetivo}}{\text{Tamaño del mercado potencial}} * 100 =$$

Cálculo matemático:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{900,000}{18,000,000} * 100 = 5\%$$

c. Metas

Con la finalidad de lograr el cumplimiento del objetivo general a continuación se proponen las siguientes metas:

- ✓ Formar un equipo de trabajo que se dedique a la identificación en un 100% del área geográfica que se quiere cubrir, en un periodo de 1 semana.
- ✓ Identificar en un 100% el área geográfica el cual se quiere cubrir en 2 meses para tener información que respalde las decisiones que se tomarán.
- ✓ Reunir información acerca del área geográfica cercana a la ciudad capital y los municipios aledaños en un 100% en un periodo de 2 meses.
- ✓ Analizar en un 100% la información resultante acerca del área geográfica en un lapso de 2 semanas.
- ✓ Elaborar un informe que contenga el detalle al 100% de los resultados analizados en 2 semanas.
- ✓ Determinar al 100% las localidades en el área geográfica en donde se tendrá presencia en 2 semanas.
- ✓ Realizar un mapeo de la zona geográfica de interés para tener de forma visual el 100% del perímetro que tendrá el área que se pretende cubrir en 1 mes.

- ✓ Ubicar por lo menos 5 localidades para que sean evaluadas para empezar la cobertura del mercado en 2 semanas.
- ✓ Valuar las localidades en un 100% para conocer el nivel de factibilidad de la ejecución de la propuesta para dar comienzo con la cobertura de mercado, en 2 semanas.
- ✓ Analizar en un 100% el nivel de tránsito de las personas en las localidades elegidas en 1 mes.
- ✓ Ubicar en un 100% los centros de comercio y comerciales en las localidades elegidas en 2 semanas con la finalidad de encontrar nichos de negocios que se pueden aprovechar.
- ✓ Analizar en un 100% las variables de seguridad, violencia, peligrosidad, accesibilidad, disponibilidad de transporte, infraestructura vial, acceso a servicios básicos, internet, alumbrado, entre otros para presentar las opciones óptimas para la empresa y la competencia directa e indirecta, en 3 semanas.

d. Estrategias

A continuación, se desarrollan 5 estrategias derivadas de la combinación de realizada de los factores internos y externos analizados en la matriz FODA.

E.1 Aperturar nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos cercanos a la ciudad y municipios aledaños y así aprovechar el crecimiento de la demanda y los clientes potenciales. (F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2 y O3)

E.2 Obtener la certificación de normas de calidad y servicio para aprovechar el crecimiento de la demanda, los tratados de libre comercio, clientes

potenciales y minimizar las debilidades internas. (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2 y O3)

E.3 Promover la variedad de productos a través de medios publicitarios (radio y publicidad de exteriores: Mupis) para informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 y A1)

E.4 Plan promocional para impulsar la venta de los productos de la empresa y aprovechar las fortalezas y hacer frente a los precios bajos de la competencia. (F4, F5, F6 y A2)

E.5 Programa de desarrollo organizacional que contemple el fortalecimiento de la organización con la implementación de los elementos e instrumentos de la función de planeación y organización, de con el fin de competir con eficiencia en el mercado nacional e internacional. (D1, D2, D3, D4, D5, A1 y A2)

E.6 Implementar un protocolo para la reactivación de las actividades comerciales considerando las medidas sanitarias necesarias para evitar el contagio de la enfermedad Covid-19 y atender las necesidades de los clientes. (D6 y A3)

e. Tácticas

A continuación, se enlistan las tácticas para la activación de las estrategias.

✓ **Tácticas para la estrategia 1**

- Investigación de los puntos que se quieran abarcar en el mercado.
- Análisis las alternativas para la ubicación de las sucursales.
- Creación de un listado de los activos para equipar las tiendas.
- Presupuestar el monto de inversión de una sucursal.
- Cotizar para las adquisiciones de activos.

✓ **Tácticas para la estrategia 2**

- Encuestar a los clientes para conocer cuáles son sus necesidades
- Documentar a la empresa acerca de las normas ISO en especial ISO 9001
- Aplicar lineamientos técnicos para organizar a la empresa y después implementar las normas ISO 9001
- Preparación de documentos que respalden los procesos

✓ **Tácticas para la estrategia 3**

- Publicitar en redes sociales
- Realizar publicidad en exteriores (Mupi)
- Promocionar a la empresa por la radio

✓ **Tácticas para la estrategia 4**

- Determinación de los productos a promocionar
- Fijar la temporalidad de las promociones
- Establecer el tipo de promoción a realizar

✓ **Tácticas para la estrategia 5**

- Socialización de la filosofía empresarial
- Capacitaciones para reforzar el contenido de la filosofía empresarial
- Formalización de los objetivos de la empresa
- Documentación y aplicación de políticas
- Documentar procedimientos
- Definir reglas
- Formalizar las funciones, jerarquía y puestos

✓ **Tácticas para la estrategia 6**

- Plasmar en un documento los lineamientos a seguir
- Señalamiento de los espacios en el lugar de trabajo y en las sucursales para la atención de los clientes

- Compra de insumos para la desinfección de los colaboradores y clientes

f. Políticas

A continuación, se detallan las políticas sugeridas a la empresa, las mismas se clasificarán en tres áreas primordiales: Políticas administrativas, Políticas del área de finanzas y por último las políticas del área de ventas.

▪ Políticas administrativas

- ✓ Todas las decisiones de los gerentes de departamento deben estar orientadas a mantener una estructura organizacional enfocada hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Cada departamento debe fomentar el cumplimiento de la filosofía empresarial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Se debe garantizar la protección de la vida e integridad personal de cada colaborador orientada a la salud ocupacional.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales en materia laboral según las leyes del país.
- ✓ Serán los gerentes de departamento los encargados de identificar las necesidades de la organización en el tema de desarrollo humano y organizacional.
- ✓ Gestionar procesos alineados con las mejores prácticas para estimular el desarrollo de los colaboradores ofreciéndoles la oportunidad de crecimiento profesional y personal.
- ✓ Implementar procesos que evalúen el desempeño de cada colaborador y crear conciencia de que cada colaborador es necesario y contribuye al éxito de la empresa.

- **Políticas del área de finanzas**

- ✓ Se deben cumplir con los valores generales de la empresa promoviendo una cultura de transparencia y honestidad para la organización.
- ✓ Se deben cumplir con las normativas vigentes referentes a la gestión financiera y contable.
- ✓ Los movimientos financieros y contables realizados deben quedar sustentadas con informes u otros documentos que respalden dichas transacciones.
- ✓ Se deben mantener actualizados los estados financieros.
- ✓ Se deben asegurar que cada movimiento contable este descrito en los estados financieros con la especificación que dan las normativas en lo que respecta a la agrupación.

- **Políticas del área comercial**

- ✓ Se debe desarrollar el departamento de ventas en sus actividades de manera que los productos, las marcas y el posicionamiento se reflejen en el logro de los objetivos.
- ✓ Es el gerente del departamento comercial el encargado de desarrollar estrategias para crear una relación de fidelidad entre los clientes y la empresa alineado con el jefe de ventas.
- ✓ El departamento comercial es el responsable de determinar las necesidades de abastecimiento y enviar el informe de los mismos para conocer la situación de las existencias de productos.
- ✓ Se deben mantener productos exhibidos acorde a las necesidades de los clientes y las tendencias actuales mercado.

g. Reglas

Las reglas propuestas para la unidad de análisis son las siguientes:

- Los colaboradores deben cumplir con los horarios establecidos: la entrada es a las 8:00 am y la salida es 5:00 pm. de lunes a viernes, los días sábados y domingos dependerán de la ubicación de la sucursal.
- Los colaboradores no deben dejar sus actividades laborales sin motivo alguno, a menos que tengan el permiso de su jefe inmediato.
- Queda prohibido laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún estupefaciente.
- Está prohibido utilizar los recursos de la empresa para cualquier otra actividad que no tenga que ver con las actividades del puesto de trabajo.

h. Normas y procedimientos

Estos se detallan con mayor precisión en la descripción de procedimientos como propuesta en los instrumentos de organización.

i. Presupuesto

Este elemento se presenta al final de la tesis como el presupuesto para la implementación de la reformulación de las funciones de planeación y organización.

3.3.1.2 Formulación de estrategias

A continuación, se presentan las estrategias formuladas y definidas con base a la combinación y análisis de los factores que influyen en la organización.

Gráfica 18
Matriz FODA de estrategias
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	Fortalezas	Debilidades
	<p>F.1 Amplia experiencia en la comercialización de productos tecnológicos.</p> <p>F.2 Instalaciones adecuadas.</p> <p>F.3 Puntos estratégicos de comercialización.</p> <p>F.4 Producto de buena calidad.</p> <p>F.5 Variedad de productos.</p> <p>F.6 Innovación de productos.</p> <p>F.7 Cumplimiento de garantías.</p> <p>F.8 Precios competitivos.</p> <p>F.9 Disponibilidad financiera.</p>	<p>D.1 No se tiene definida la filosofía empresarial.</p> <p>D.2 Los elementos de planeación objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglas no están formalmente definidos.</p> <p>D.3 No se han establecido de manera formal las funciones, jerarquías y puestos.</p> <p>D.4 Inexistencia de un organigrama general.</p> <p>D.5 No se tienen descriptores de puestos y procedimientos.</p> <p>D.6 Ventas bajas.</p>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O.1 Crecimiento de la demanda.</p> <p>O.2 Tratados de libre comercio que permiten la importación de productos.</p> <p>O.3 Mercado potencial en las zonas y municipios aledaños a la ciudad capital.</p> <p>O.4 Finalización de las medidas restrictivas e inicio de la reactivación económica.</p>	<p>1. Aperturar nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos cercanos a la ciudad y municipios aledaños y así aprovechar el crecimiento de la demanda y los clientes potenciales. (F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2 y O3)</p>	<p>1. Obtener la certificación de normas de calidad y servicio para aprovechar el crecimiento de la demanda, los tratados de libre comercio, clientes potenciales y minimizar las debilidades internas. (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2 y O3)</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A.1 Competencia fuerte.</p> <p>A.2 Precios bajos de la competencia.</p> <p>A.3 Restricciones presidenciales por la pandemia del Covid-19 que afecto las actividades comerciales de las empresas a nivel nacional.</p>	<p>1. Promover la variedad de productos a través de medios publicitarios para informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 y A1)</p> <p>2. Plan promocional para impulsar la venta de los productos de la empresa y aprovechar las fortalezas y hacerle frente a los precios bajos de la competencia. (F2, F3, F4, F5, F6 y A2)</p>	<p>1. Programa de desarrollo organizacional que contemple el fortalecimiento de la organización con la implementación de los elementos e instrumentos de la función de planeación y organización, con el fin de competir con eficiencia en el mercado nacional e internacional. (D1, D2, D3, D4, D5, A1 y A2)</p> <p>2. Implementar un protocolo para la reactivación de las actividades comerciales considerando las medidas sanitarias necesarias para evitar el contagio de la enfermedad Covid-19 y atender las necesidades de los clientes. (D6 y A3)</p>

3.3.1.3 Implementación de estrategias

A continuación, se desarrollan los planes de acción para la implementación de las estrategias propuestas.

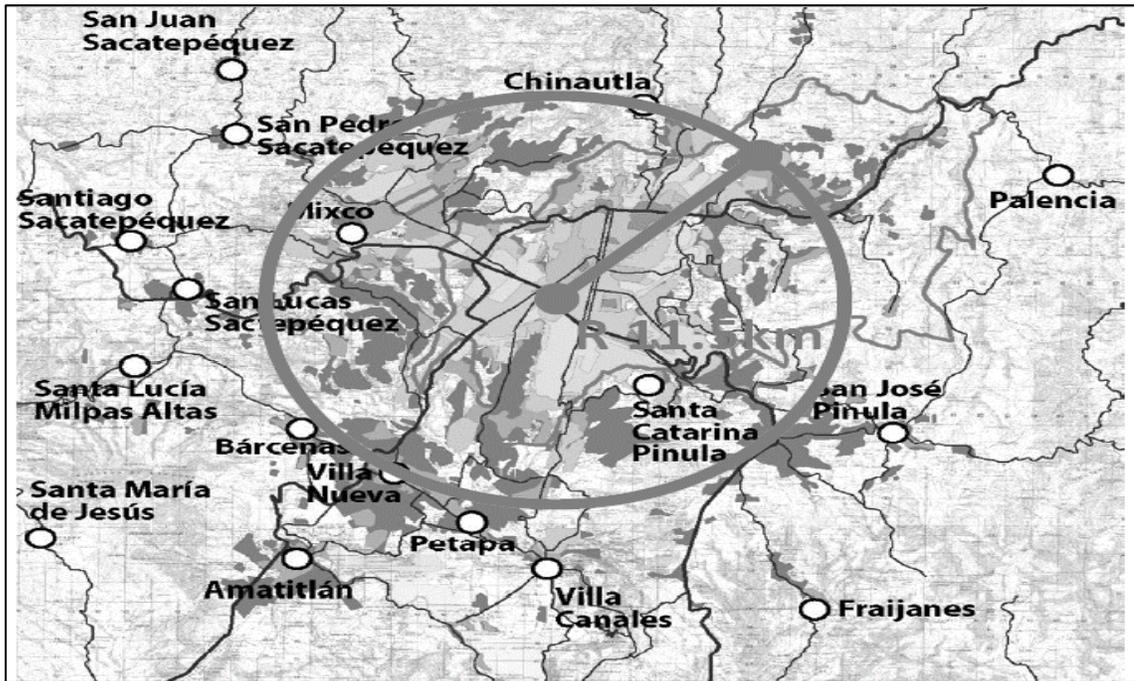
Cuadro 1
Plan de acción estrategia FO
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia FO: Aperturar nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos cercanos a la ciudad y municipios aledaños y así aprovechar el crecimiento de la demanda y los clientes potenciales.							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a mediano y largo plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar en un 100% la propuesta en una semana.	Gerente general	04/01/2021	08/01/21	Impresiones	Q50.00
3	Determinación de los puntos que se quieren cubrir en el mercado. (Formato 3 y 4)	Localizar en un 100% áreas que se quieren cubrir en 15 días.	Gerente comercial	11/01/2021	22/01/2021	Impresiones, internet, copias.	Q300.00
4	Análisis de las alternativas resultantes del paso anterior. (Formato 2, 3, 4 y 5)	Elegir alternativas en un 100% las ubicaciones de las sucursales en una semana.	Gerente comercial	25/01/2021	29/01/2021	Impresiones e internet.	Q100.00
5	Presentación de un informe que contenga el resultado del análisis realizado.	Exponer en un 100% las mejores alternativas en una semana.	Gerente comercial	01/02/2021	05/02/2021	Computadora, impresiones, folders.	Q100.00
6	Toma de decisiones con base a los resultados expuestos.	Elegir en un 100% entre las alternativas las ubicaciones que tengan las mejores características.	Gerente general	08/02/2021	12/02/2021	Ninguno	Q00.00
7	Elaboración de listado de los principales activos que se necesitan para equipar una sucursal.	Determinar en un 100% el mobiliario y demás accesorios para una sucursal en dos días.	Gerente de finanzas	15/02/2021	17/02/2021	Computadora Teléfono, internet, impresiones.	Q100.00
8	Cotización de los activos que se necesitan adquirir.	Determinar en un 100% el costo de los activos en una semana.	Gerente de finanzas	18/02/2021	26/02/2021	Computadora, Teléfono, internet, impresiones.	Q300.00
9	Realización del presupuesto del monto de la inversión para aperturar una sucursal. (Formato 6)	Fijar en un 100% el monto de inversión en tres días.	Gerente de finanzas	01/03/2021	03/03/2021	Computadora, teléfono, internet, impresiones.	Q300.00
10	Inicio de la apertura de una tienda. (Formato 7)	Establecer en un 100% una sucursal en tres meses.	Gerente comercial	04/03/2021	04/05/2021	Local, mobiliario, equipo de cómputo, sueldos.	Q150,000.00
11	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar en un 100% el avance de lo establecido de forma mensual.	Gerente general	30/01/2021	30/06/2021	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
Total							Q151,350.00

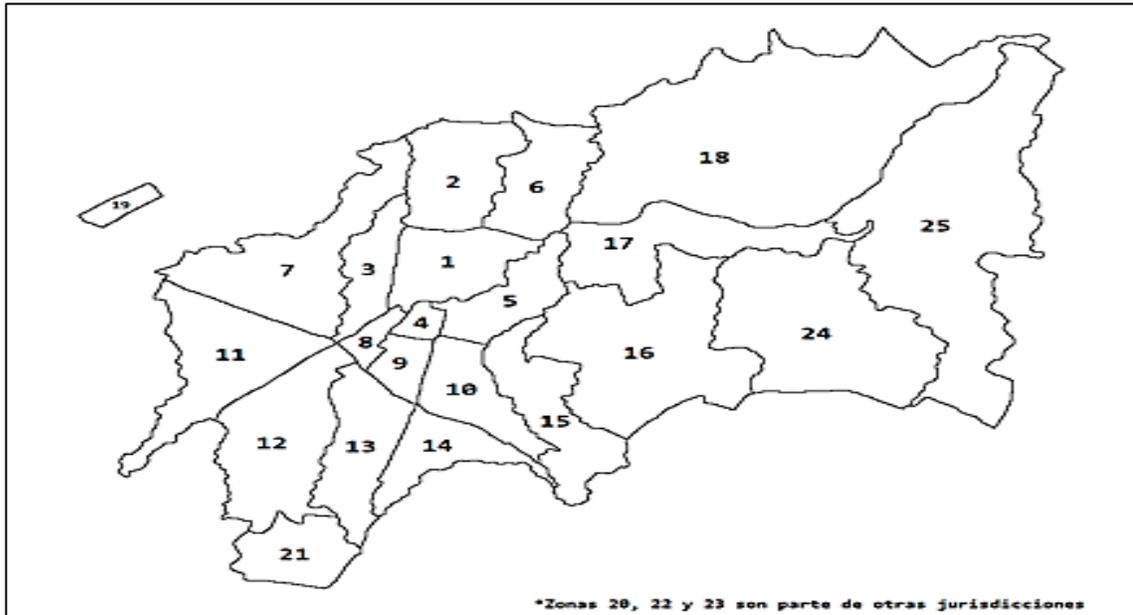
Formato 2
Agenda para determinar la ubicación de las sucursales
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

No,	Actividad	Responsable
1	Reunión inicial: se reunirán el gerente general con los encargados de las demás áreas para desarrollar la temática de los posibles lugares en donde se ubicará la nueva sucursal.	Gerente general
2	Discusión y análisis de las principales opciones.	Gerente general
	Fijar las especificaciones que se requieren tomar en cuenta en cada una de las localizaciones.	Gerente general
3	Nombrar al área y al personal que se encargará de la búsqueda de información de las alternativas.	Gerente general
5	Definir el tiempo necesario para presentar la información.	Gerente general
6.	Finalización de la reunión.	

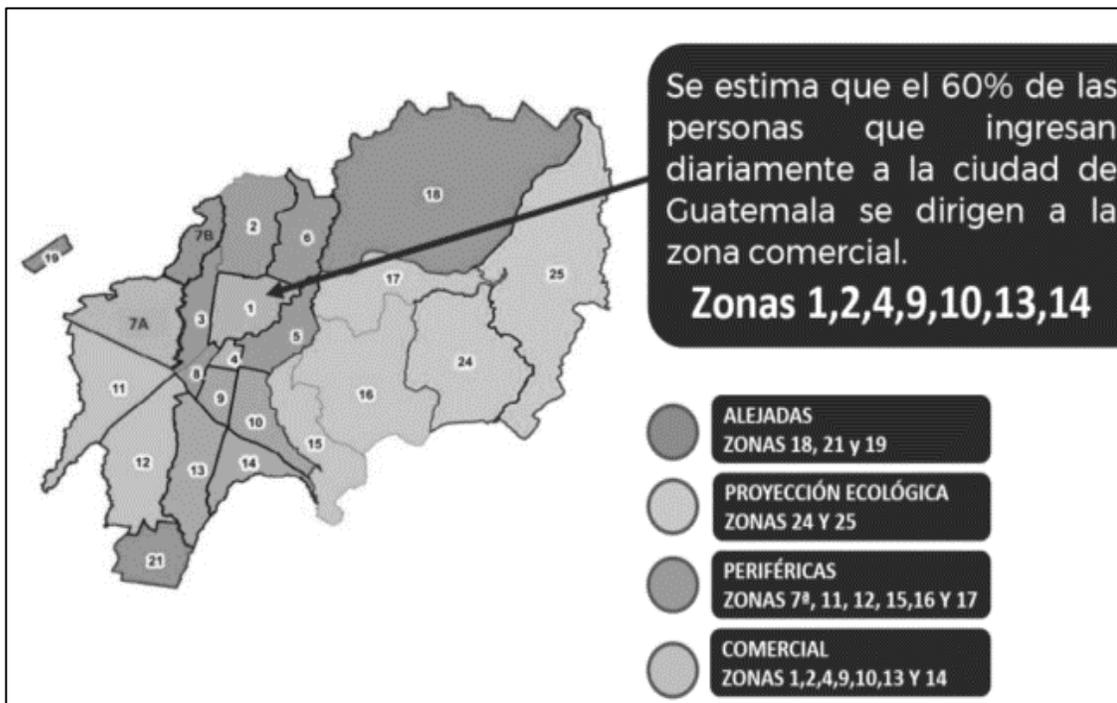
Formato 3
Mapas del área geográfica del mercado objetivo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



Fuente: Revista CIMES 2011



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_Guatemala



Fuente: Revista Construcción

Formato 4
Metodología para la elección de la ubicación de la sucursal
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

A continuación, se desarrolla la metodología simplificada en 6 pasos y el formato para su aplicación, para decidir el punto estratégico de ubicación de una sucursal se hace necesario desarrollar los siguientes pasos:

1. Elaborar un listado de factores que considera importantes para la ubicación de la sucursal, por ejemplo, costos, accesibilidad, seguridad, infraestructura entre otros. En el presente trabajo proporciona un ejemplo de los factores importantes a considerar.
2. La empresa asignará un peso a cada factor que refleje la importancia según los objetivos establecidos, esto significa que se le ponderará en una escala de 0 – 1 y la suma de los mismos será de 1.
Factor 1 0.25
Factor 2 0.50 → Factor con gran importancia.
Factor 3 0.25
3. Desarrollar una escala para cada factor. (1-100)
4. En consenso con el gerente general y los encargados de las demás áreas se deberá calificar cada factor de localización usando la escala mencionada en el paso anterior.
5. Multiplicar la calificación por los pesos de cada factor y sumar los puntos de localización.
6. Decidir de forma objetiva la localización mejor ponderada.

Formato 5
Método de calificación de factores
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Factor de éxito	Peso	Calificaciones (1-100)			Calificaciones ponderadas		
		Miraflores	Eskala Roosevelt	Galerías Prima	Miraflores	Eskala Roosevelt	Galerías Prima
Costo del local	0.30	90	90	70	0.30*90	0.30*90	0.30*70
Proximidad de la demanda	0.30	95	95	80	0.30*95	0.30*95	0.30*80
Visibilidad del local	0.20	95	70	85	0.20*95	0.20*70	0.20*85
Facilidad de acceso	0.10	100	100	100	0.10*100	0.10*100	0.10*100
Actividades complementarias	0.10	100	100	100	0.10*100	0.10*100	0.10*100
Sumatoria	1.00				94.5	89.50	82.00

Fuente: Barry Render, Principios de administración de operaciones, pág. 324.

Formato 6
Cuadro de inversión
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Rubro	Monto
<p>1. Inversión fija</p> <p>En esta sección se colocarán aquellos rubros necesarios para iniciar la actividad comercial, por ejemplo, costo del local, mobiliario y equipo de cómputo, cámaras de seguridad, entre otros.</p>	Q85,000.00
<p>2. Inversión diferida</p> <p>Activos intangibles bienes propiedad de la empresa, patentes, marcas, registros, permisos, nombre comercial, gastos pre operativos y puesta en marcha, contratos de servicios básicos luz, agua, internet, teléfono, capacitación del personal y otros que sean de necesarios para los fines de la empresa.</p>	Q15,000.00
<p>3. Capital de trabajo</p> <p>En este rubro se hará necesario incluir la cantidad de efectivo que será necesario para los primeros meses de funcionamiento. También se deberá especificar la cantidad óptima de productos que se manejaran.</p>	Q50,000.00
Total, a invertir =	Q150,000.00

Los montos están establecidos como ejemplo y están apegados a la realidad, estos pueden variar según la situación económica del país.

Formato 7
Agenda para la logística de apertura
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

No.	Actividad	Responsable
1	Reunión inicial: se reunirán el gerente general con los encargados de las demás áreas para desarrollar la temática de la logística de apertura.	Gerente general
2	Establecer la fecha y hora de apertura.	Gerente comercial
3	Definir las actividades y promociones a realizar.	Gerente comercial
4	Comunicar por diferentes medios la apertura de la sucursal.	Gerente comercial
5	Abastecer a la sucursal con los productos que se venderán.	Gerente comercial
6	Capacitación del personal que se encargara de la atención de la nueva sucursal.	Gerente comercial
7	Protocolo de apertura	Gerencia general y Gerente comercial

Cuadro 2
Plan de acción estrategia DO
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia DO: Obtener la certificación de normas de calidad y servicio para aprovechar el crecimiento de la demanda, los tratados de libre comercio, clientes potenciales y minimizar las debilidades internas							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a mediano y largo plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	11/01/2021	11/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q100.00
2	Discusión de la propuesta. (Formato 8)	Aprobar en un 100% la propuesta en una semana.	Gerente general	12/01/2021	18/01/2021	Impresiones	Q50.00
3	Preparación para cumplir con los requisitos de la norma ISO. (Formato 9)	Cumplir en un 100% con los lineamientos que se solicitan en tres meses.	Gerente general	19/01/2021	20/03/2021	Financieros	A definir por la empresa
4	Contactar a las empresas certificadoras.	Cotizar en un 100% la mejor opción para la empresa en cinco días.	Gerente general	21/03/2021	25/03/2021	Servicio telefónico, internet, impresiones.	Q100.00
5	Evaluación de las empresas certificadoras.	Elegir en un 100% la empresa con más experiencia en el ramo en una semana.	Gerente general	25/03/2021	31/03/2021	Internet, impresiones.	Q100.00
6	Agendar una cita con la empresa certificadora elegida.	Conocer en un 100% los requisitos para obtener la certificación en 10 días.	Gerente general	01/04/2021	12/04/2021	Servicio telefónico, internet,	Q100.00
7	Pago a la empresa certificadora.	Realizar en un 100% el pago de la cuota en un día.	Gerente de finanzas	13/04/2021	14/04/2021	Financieros	Q15,000.00
8	Programación de visitas a la empresa que se certificará.	Demostrar en un 100% que el servicio esta estandarizado en 1 día.	Gerente general	15/04/2021	16/04/2021	Servicio telefónico, internet, Refacción.	Q100.00
9	Evaluación del avance de la estrategia.	Verificar mensualmente el 100% del avance de la estrategia.	Gerente general	30/01/2021	30/06/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Total							Q15,550.00

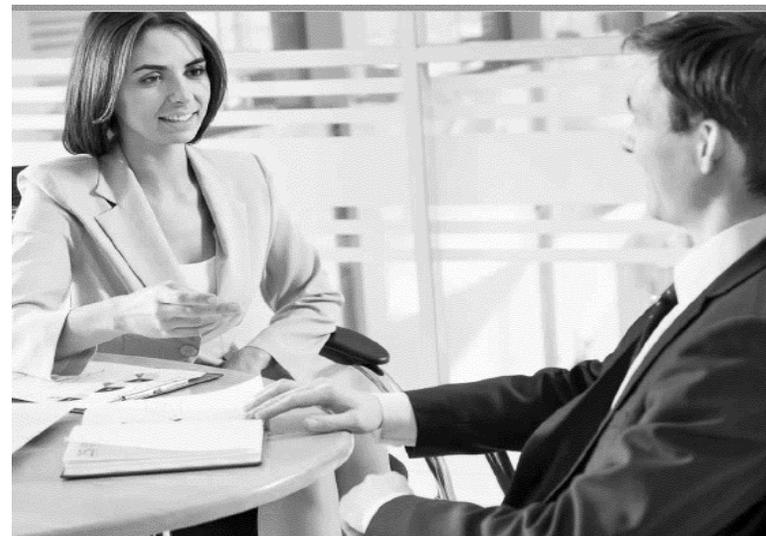
Formato 8
Guía ISO 9001:2015
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



ISO 9001:2015
 Todo lo básico que debe saber



mejorando tus resultados . . .



Presentación

Implementar la norma ISO 9001:2015 en las organizaciones trae consigo una serie de tareas, entre las cuales está concientizar al personal involucrado. Esta guía ha sido elaborada con ese fin.

Esther Velásquez

*Químico Farmacéutico, Especialista en Gestión de Calidad
 Coordinadora Académica de SGC Perú*



mejorando tus resultados . . .



¿Qué es ISO 9001:2015?

Es una **norma internacional** que establece un “modelo de requisitos” para ayudar a desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad. Es un medio para soportar el **mejoramiento continuo** y lograr la **satisfacción del Cliente**.



mejorando tus resultados . . .



Los Principios de Gestión de Calidad

Constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000. Tal es así, que una empresa que cumpla los requisitos normativos de ISO 9001, pero no siga estos principios, no irá bien encarrilada, ni obtendrá gran parte de los beneficios esperados.



Fuente: Elaborado en base a ISO 9000:2015



mejorando tus resultados . . .



mejorando tus resultados . . .

¿Qué es ISO?

Es la palabra con que se conoce a la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization).

La Familia de normas ISO 9000

La familia ISO 9000, es un conjunto de normas relacionadas con los sistemas de gestión de calidad, que están en permanente evolución. Actualmente, los documentos más importantes se citan a continuación:

- **ISO 9000:2015**, Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- **ISO 9001:2015**, Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- **ISO 9004:2009**, Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño.
- **ISO 19011:2011**, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.



¿Cuáles son algunos beneficios de implementar ISO 9001:2015?

Mejora su imagen y credibilidad. Cuando su empresa está certificada en ISO 9001, el cliente tendrá mayor confianza en que usted cumplirá lo que ha prometido.

Mejora la satisfacción del cliente. Al mejorar la satisfacción identificando y cumpliendo los requerimientos y necesidades del cliente, mejora el negocio de repetición de clientes.

Procesos totalmente integrados. Al no solo prestar atención a los procesos individuales de su organización sino también a las interacciones de dichos procesos, podrá encontrar más fácilmente las áreas para mejorar y para ahorrar recursos.

Tomar de decisiones respaldada en evidencias. Al asegurar que toma sus decisiones respaldado en pruebas, podrá destinar mejor los recursos para corregir problemas con mayor eficacia y para mejorar su eficiencia y efectividad organizacional.

Crear una cultura de mejora continua. Haciendo de la mejora continua la cultura de su empresa, usted puede lograr mayor ahorro de tiempo, dinero y de otros recursos. Además, podrá enfocar sus grupos de trabajo en mejorar los procesos de los cuales son directamente responsables.

Mayor participación del personal. Al hacer que sus grupos de trabajo no solo gestionen sino también mejoren los procesos, logrará que los empleados se involucren más con los resultados de la organización.



mejorando tus resultados . . .



¿Cuál es el contenido de ISO 9001:2015?

La norma se compone de 11 secciones:

- Sección 0. Introducción
- Sección 1. Objeto y campo de aplicación
- Sección 2. Referencias normativas
- Sección 3. Términos y definiciones

(A partir de la sección 4, se establecen los requisitos necesarios para la implementación)

- Sección 4. Contexto de la organización
- Sección 5. Liderazgo
- Sección 6. Planificación
- Sección 7. Soporte
- Sección 8. Operación
- Sección 9. Evaluación del desempeño
- Sección 10. Mejora

La ISO 9001:2015 y el Ciclo de Mejora "PDCA"

ISO plantea la estructura de la ISO 9001:2015 en línea con el ciclo PDCA (P: "Planificar", D: "Hacer", C: "Verificar", y A: "Actuar").



mejorando tus resultados . . .

mejorando tus resultados . . .

Estructura de la Información documentada



Documentos requeridos a ser mantenidos por la organización.

- Alcance del Sistema de Gestión de Calidad (4.3)
- Operación de los procesos (4.4.2)
- Política de la Calidad (5.2.2)
- Objetivos de la calidad (6.2.1)
- Planificación y control operacional (8.1)
- Control de la producción y el servicio (8.5.1)
- Información documentada requerida y determinada como necesaria (7.5)

Registros requeridos a ser retenidos / conservados por la organización

- Operación de Procesos (4.4.2)
- Objetivos de calidad (6.2.1)
- Seguimiento y medición de los recursos (7.1.5)
- Competencia (7.2)
- Planificación Operativa y Control (8.1)
- Revisar los requisitos relacionados con productos y servicios (8.2.3.2)
- Entradas del diseño y desarrollo (8.3.3)
- Actividades del diseño y desarrollo (8.3.4)
- Diseño y desarrollo (8.3.5)
- Cambios del Diseño y Desarrollo (8.3.6)
- Productos y servicios que le son prestados externamente (8.4.1)
- Trazabilidad (8.5.2)
- Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos (8.5.3)
- Control de Cambios (8.5.6)
- Liberación de Productos y Servicios (8.6)
- Control de las salidas no conformes (8.7.2)
- Monitoreo, medición, análisis y evaluación – Generalidades (9.1.1)
- Auditoría Interna (9.2.2)
- Revisión de la gestión (9.3.3)
- No conformidad y acciones correctivas (10.2.2)





Clases de Auditoría

• **Auditorías internas de primera parte.** Realizada por la propia organización. Su objetivo es buscar mejoras e identificar conformidad o cumplimiento.

• **Auditorías externas de segunda parte.** Realizada por clientes, partes interesadas. Su objetivo es evaluar la capacidad de cumplir los requisitos contractuales del cliente.

• **Auditorías externas de tercera parte.** Realizada por organizaciones auditoras independientes y externas: *Entidades de certificación.*



¿Porqué necesitamos realizar auditorías?

Para proporcionar evidencia objetiva a la Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

Objetivos de la auditoría al Sistema de calidad

- Obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- Reunir y analizar suficiente evidencia objetiva para determinar si los controles del Sistema de Calidad son adecuados y si éstos están satisfactoriamente *documentados e implementados.*
- Registrar todas las observaciones relevantes.
- Verificar si los procesos cumplen con la gestión definida.

Una auditoría realizada efectivamente debe:

- Proporcionar información objetiva sobre la cual puedan basarse las decisiones de la Gerencia.
- Eliminar ideas preconcebidas e información sesgada.
- Promover la comunicación entre los diferentes niveles dentro de la organización.

mejorando tus resultados . . .

Fuentes de Acciones Correctivas

- Quejas de los clientes.
- No conformidades de auditorías.
- Decisiones de la revisión por la dirección.
- Incumplimiento de estándares o metas.
- Riesgos materializados.
- Fallas en los procesos.
- Productos no conformes.

Fuentes de Mejora

- Sugerencias de los clientes.
- Sugerencias de los empleados.
- Observaciones de auditorías.
- Decisiones de la revisión por la dirección.
- Riesgos potenciales.
- Tendencias no deseadas en indicadores.
- Problemas potenciales de productos.

Pasos para determinar Acciones Correctivas

1. Registro de la no conformidad detectada en los diferentes procesos.
2. Análisis del problema para determinar las causas de la no conformidad.
3. Definición del plan de acción requerido para eliminar la causa de la no conformidad.
4. Ejecución de planes de acción definidos.
5. Revisión de la eficacia de las acciones correctivas tomadas.
6. Reporte de las acciones correctivas.

Importante: Todo el personal debe estar comprometido con la generación de acciones correctivas.



mejorando tus resultados . . .

Vocabulario*

- **Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

- **Requisito**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

- **Satisfacción del cliente**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

- **Auditoría**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

- **Criterios de Auditoría**

Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia contra los cuales se compara la evidencia de auditoría.

- **Sistema de gestión**

Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan de una organización para establecer políticas y objetivos y procesos para alcanzar dichos objetivos.

* Fuente: ISO 9000:2015

- **Política de la calidad**

Intención y orientación de una organización relativa a la calidad, expresada formalmente por la alta dirección.

- **Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar el desempeño.

- **Procedimiento**

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

- **Riesgo**

Efecto de la incertidumbre en un resultado esperado.

- **Acción correctiva**

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y para prevenir la recurrencia.evidencia de auditoría.

- **Corrección**

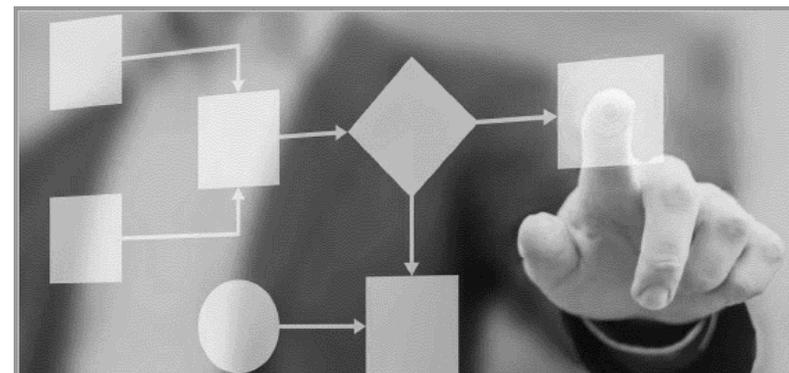
Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

- **Información documentada**

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y para prevenir la recurrencia.evidencia de auditoría.

- **No conformidad**

Incumplimiento de un requisito.



Una guía simple para su viaje a través de ISO 9001:2015 con SGC

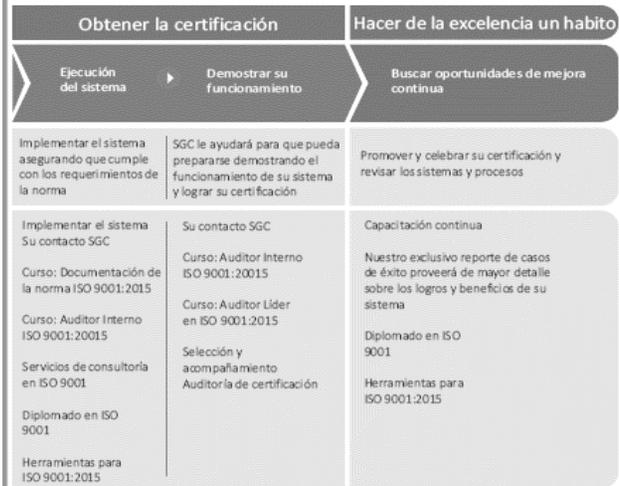
	Comprender		Implementar la solución	
Pasos	Recopilación de Información	Conociendo los beneficios	Preparación de la organización	Elaboración de un plan de implementación a la medida
Acciones	Comprender los requisitos de la norma, de certificación y de su negocio	Comprender cómo el adoptar un sistema de gestión de calidad beneficiará a su negocio	Capacite a su equipo, asegúrese de que la empresa comprende los principios y revise las prácticas actuales	Compare su actividad con los requerimientos de ISO 9001, después prepare un informe del análisis de las brechas encontradas(GAP)
Servicios de SGC	Su contacto SGC Folleto todo sobre ISO 9001:2015 y página web de SGC Servicios de consultoría en ISO 9001 Webinars	Su contacto SGC Curso: Introducción a los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015 Sesión Informativa sobre ISO 9001 Diplomado en ISO 9001 Herramientas para ISO 9001:2015	Su contacto SGC Curso: Interpretación de la norma ISO 9001:2015 Taller: Mapeo de Procesos Servicios de consultoría en ISO 9001 Diplomado en ISO 9001 Herramientas para ISO 9001:2015	Lista de verificación para autoevaluación Análisis GAP de SGC Servicios de consultoría en ISO 9001 Diplomado en ISO 9001 Herramientas para ISO 9001:2015



mejorando tus resultados . . .



mejorando tus resultados . . .



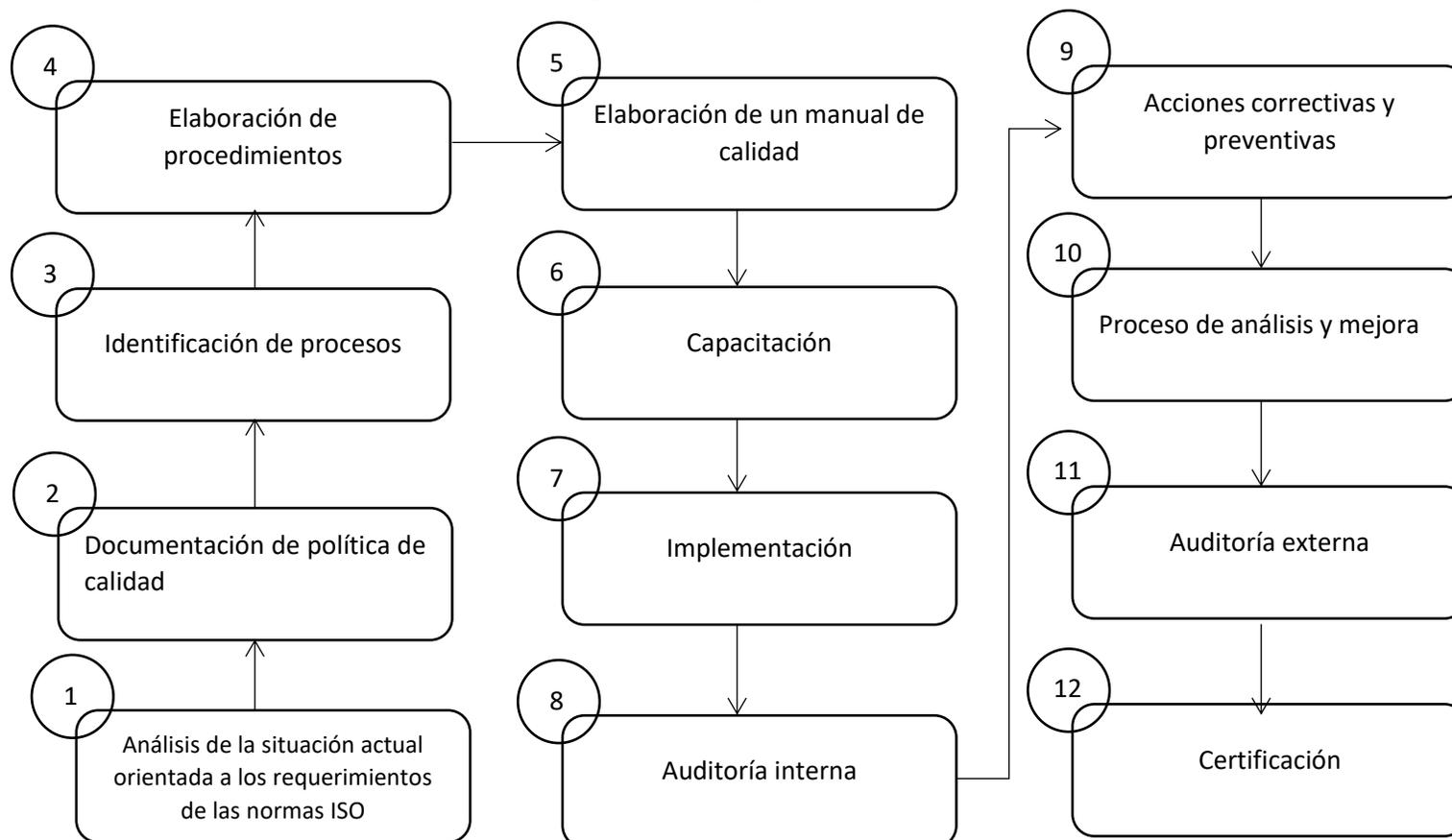
mejorando tus resultados . . .

SGC Grupo
Oficina Central
Av. Ariosto Matellini
101. Urb. Matellini
Lima 09, Lima
Perú
sgcperu.org
© SGC, 2015
All rights reserved



Información proporcionada por: SGS de Guatemala, S, A.

Formato 9
Proceso metodológico para la certificación de normas de calidad y servicio
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



A continuación, se desarrolla cada una de las etapas mencionadas anteriormente:

1. Análisis de la situación actual

Realizar un análisis de la situación actual implica conocer a que se dedica la empresa, cuál es su función en la sociedad, cual ha sido el crecimiento durante el tiempo que está en el mercado, cuáles fueron las estrategias que se desarrollaron para llegar hasta el punto en donde están en estos momentos, cuáles son los éxitos logrados, que fracasos se han observado, entre otros.

2. Política de calidad (Documentación)

Es un documento breve en donde se establece el compromiso de la empresa a desarrollar un sistema de gestión de la calidad basado en 4 factores principales, los cuales son: los requisitos de la norma, clientes, empresa y el nivel estratégico de la organización. Con los factores mencionados se elaborará la política de calidad acorde a las necesidades de la empresa y con palabras que los colaboradores entiendan para su correcta aplicación.

3. Identificación de procesos

En este apartado se identifican los principales procesos (proceso de compras, proceso de ventas) que se efectúan en la empresa y la importancia de cada uno.

4. Elaboración de procedimientos (Documentación)

Después de la identificación de los procesos se procede a elaborar el conjunto de procedimientos que se llevaran a cabo en cada actividad, en este documento se desarrolló un formato que facilitará este apartado.

5. Elaboración de un manual de calidad

En este documento se describe de forma general el sistema de gestión de la calidad en la que se define el compromiso de la organización con sus empleados, con la sociedad, los clientes y los proveedores, también se exponen los requisitos con los que se desean cumplir para obtener la certificación, a continuación, se presenta más información del mismo:

ISO 9001:2015

Manual de calidad

Obtenido de: www.nueva-iso-9001-2015.com

Para llevar a cabo un eficaz sistema de gestión, las empresas necesitan reflexionar y describir cómo va a ser ese proceso, en qué políticas se van a basar, cuál va a ser su alcance, qué procedimientos se van a llevar a cabo o qué medidas de control se van a establecer. Todas estas cuestiones encuentran su respuesta en el manual de calidad, un documento que en la nueva versión de la norma no es obligatorio, pero que servirá de guía para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad. En este manual se expresan tanto los requerimientos internos, los del cliente y los requisitos necesarios para la certificación, si se desea obtener. Funciones, uso y beneficios de su empleo. Básicamente, se trata de un documento corporativo que expone los aspectos principales del sistema de calidad implantado por la empresa. Si así lo desea la organización, puede adoptar la forma de documento público que se puede presentar a clientes reales o potenciales, proveedores y otros agentes interesados. Sus finalidades principales son comunicar los logros y objetivos en el ámbito de la calidad de la organización para que se conozcan sus intenciones y compartir conocimientos y experiencias en el ámbito tanto interno como externo. Por otro lado, el manual de calidad permite a la empresa realizar un ejercicio de transparencia, conformidad e implicación con la consecución de altos niveles de calidad y mejora continua de acuerdo a una serie de parámetros previamente establecidos. Es el documento más auditado, pues se encuentra en el vértice más alto de la documentación de las compañías. Alcance del manual de calidad. Este aspecto es bastante flexible y depende en gran medida del tamaño y complejidad de cada empresa y de los fines del documento, ya que algunas organizaciones deciden ampliar su utilidad más allá de documentar sus sistemas de gestión de la calidad. Cada organización, por lo tanto, puede decidir libremente el alcance y ambición de su manual, lo que lógicamente influirá en su estructura, aspectos

recogidos y extensión. Eso sí, se trata de un texto que debe ser elaborado por integrantes que tengan un buen conocimiento de la organización. Dado que el Manual de Calidad es un documento que constituye la base de todo sistema de calidad, es importante que vaya un paso por delante y que no se limite únicamente satisfacer los requisitos de la norma, incluyendo aspectos relativos a las necesidades de los clientes y de la propia organización. Todo manual de calidad ha de reflejar unos elementos mínimos que ayuden a visualizar los procedimientos que se van a llevar a cabo para el control de la calidad del producto o servicio ofertado por la compañía. Este documento debe incluir tres elementos mínimos, que son: El alcance del sistema de gestión. Los procedimientos establecidos para el sistema. Una descripción de la interacción entre los procesos.

El manual de calidad permite a la empresa realizar un ejercicio de transparencia, conformidad e implicación con la consecución de altos niveles de calidad.

¿Cuál debe de ser la estructura del manual de calidad? Aunque la versión 2015 de la ISO 9001 no lo considera obligatorio. La norma ISO 9001:2008 proponía un modelo en el que se incluyan los siguientes apartados:

Título y alcance: Se trata de una especie de preámbulo o introducción del documento. En este se presenta el trabajo y se relaciona con la norma.

Tabla de contenido: Recoge las secciones que integran el documento, así como todo aquello que la empresa considere necesario para avalar su Gestión de Calidad.

Documentos: Toda aquella documentación que acredite la certificación en ISO 9001

Política y objetivos: Se recogerán en este punto, aunque sin proporcionar demasiados detalles.

Estructura: Desarrollo del organigrama de la empresa en relación con el área de calidad. Podrá incluir recursos visuales que ayuden al entendimiento.

Referencias: Relación con otros textos o manuales que hayan servido como marco al manual.

Descripción del sistema: Parte clave del manual. Se pone el foco en cada uno de los métodos que emplea la organización para satisfacer sus necesidades en el área de Gestión de Calidad.

Anexos: Cualquier texto, informe, valoración o diagrama que sirva de apoyo al tema central. Habrá que tener en cuenta que este tiene dos receptores: los auditores y los clientes

6. Capacitación

Para seguir con el proceso del sistema de gestión de la calidad será necesario capacitarse en temas acerca de las normas ISO en cuestión ISO 9001:2015, para ampliar los conocimientos en la materia de las normas, para llevar a cabo la capacitación hay empresas en Guatemala que imparten cursos o seminarios, las empresas más reconocidas en el mercado son: INTECAP, AGEXPORT, CAMARA DE INDUSTRIA DE GUATEMALA.

7. Implementación

En esta etapa la empresa realiza sus actividades cotidianas con normalidad apegándose a los procedimientos y requerimientos que las normas exigen, también se verificarán y darán seguimiento para su correcta aplicación y cumplimiento.

8. Auditoría interna

Consiste en la realización de revisiones de las actividades y los resultados relativos al sistema de gestión de la calidad y si se está cumpliendo con los objetivos, con esta revisión se obtendrá una nueva versión de la situación actual de la empresa basándose en los cambios realizados y si es necesario tomar acciones preventivas y correctivas.

9. Acciones correctivas y preventivas

Las acciones preventivas y correctivas se tomar con base al resultado de la auditoría interna realizada, cada medida debe realizarse buscando eliminar las inconformidades desde la causa principal.

10. Proceso de análisis y mejora

Con los resultados obtenidos de la auditoria y las acciones correctivas y preventivas aplicadas se procede al análisis para verificar si se obtuvieron oportunidades de mejora o se necesitan hacer cambios relativamente nuevos.

11. Auditoría externa

Con la seguridad que los cambios ya se han implementado se procede a realizar la auditoría externa que estará a cargo de un organismo externo que se encargara de revisar que se están llevando a cabo los procesos que la norma exige para la certificación.

12. Certificación

En esta última etapa se obtiene la certificación que se busca si se ha cumplido con los requerimientos que se plantean en la norma ISO, la obtención de la certificación es opcional, es posible que se trabaje con base a un sistema de gestión de la calidad basada en la ISO 9001:2015 y después solicitar la certificación si la empresa así lo desea.

Empresas encargadas de emitir las certificaciones referentes a las normas ISO:

ICONTEC GUATEMALA

Filial Guatemala Teléfonos: (502) 2362-8232 / (502) 2331-1919

Avenida Reforma 7-62 zona 9, Edificio Aristos Reforma, Nivel 8, Oficina
809.Guatemala

Correo electrónico: guatemala@icontec.org

SGS DE GUATEMALA, S.A. 6ª calle 14-08 zona 13

2327-8900 / 2327-8980

<https://www.sgs-latam.com/es-es/certification>

AENOR CENTROAMERICA (EL SALVADOR)

Antiguo Cuscatlán La libertad El Salvador

aenorcentroamerica@aenor.com

www.aenor.com

+503 2564-6507

Cuadro 3
Plan de acción estrategia FA
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA: Promover la variedad de productos a través de medios publicitarios para informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos. (Spot de radio y Mupis)							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a mediano y largo plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	08/01/2021	08/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q100.00
2	Discusión de la propuesta. (Formato 10, 11 y 13)	Aprobar en un 100% la propuesta en una semana.	Gerente General	11/01/2021	15/01/2021	Propuesta impresa.	Q50.00
3	Diseñar la publicidad que se necesitara para los Mupis y el spot de radio.	Tener en un 100% la publicidad en un mes.	Diseñador	18/01/2021	19/02/2021	Programas de diseño, impresiones, bocetos, afiches.	Q500.00
4	Análisis de la publicidad presentada.	Elegir en un 100% la publicidad a utilizar en una semana.	Gerente comercial	22/02/2021	26/02/2021	Afiches impresiones	A definir por la empresa
5	Presentación de la publicidad elegida.	Exponer al 100% las mejores opciones para la publicidad en un día.	Gerente comercial	01/03/2021	01/03/2021	Impresión de material publicitario	Q100.00
6	Elección de la publicidad que se llevara a ejecución.	Decidir en un 100% la publicidad dirigida a los consumidores 4 días.	Gerente general	02/03/2021	05/03/2021	A definir por la empres	A definir por la empresa
7	Búsqueda de empresas que ejecutaran la publicidad.	Tener en un 100% opciones para presentar la publicidad en una semana.	Gerente comercial	08/03/2021	12/03/2021	Internet, servicio telefónico, impresiones	Q100.00
8	Análisis de las ventajas y desventajas de las empresas seleccionadas.	Verificar en un 100% las mejores opciones para ejecutar la publicidad en una semana.	Gerente comercial	08/03/2021	12/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
9	Selección de la empresa que ofrece beneficios buscados.	Elegir en un 100% a la empresa con mejores opciones para presentar la publicidad en 5 días.	Gerente general	15/03/2021	19/03/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
10	Contratación de la empresa para ejecutar la publicidad. (Spot de radio y Mupies, formato 12 y 14)	Iniciar en un 100% las actividades publicitarias en 15 días.	Gerente general	15/03/2021	19/03/2021	Financieros	Q65,000.00
11	Evaluación del avance de la estrategia.	Comprobar en un 100% lo ejecutado cada dos semanas.	Gerente general	31/01/2021	15/04/2021	Impresiones, informes internet	Q100.00
Total							Q65,950.00

Formato 10
Material publicitario para los mupies
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

117



La empresa es la encargada del diseño del material publicitario, las que se presentan son para fines ilustrativos

Formato 11
Especificaciones del tamaño del mupi
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



Ambas caras del mupi están protegidas con acrílico negro y transparente para la pantalla.

Formato 12
Costos de la publicidad
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

		Cantidad	Costo unitario	Costo total
Costos para publicidad en exterior no en centros comerciales	Paradas de buses Carretera Espacios concurridos	25 mupies	Q 1955.64	Q 48891.00
Costos para publicidad en centros comerciales	Perímetro de centro comercial Entrada de un centro comercial En el interior de un centro comercial	25 mupies	Q 2804.60	Q 70115.00

Estos costos incluyen la instalación y la impresión del material publicitario

Datos calculados en base a la información proporcionada de ICM MEDIOS

info@icmmedios.com

2204-4747

Formato 13
Diseño propuesto para el script de radio
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Cliente: nombre de la empresa **Medio:** radio
Producto: accesorios para teléfono **Duración:** 20 segundos
Campaña: Informativa **Locución:** voz masculina
Nombre: tenemos lo que necesitas **SXF:** música electrónica

SFX:	Música electrónica de fondo (3 segundos)
Locutor:	Hola mi gente somos (Nombre de la empresa) si necesitas accesorios para tu teléfono.... Aquí tenemos los más modernos protectores, cargadores, handsfree, audífonos, ven y encuentra lo que necesitas en tecnología y más..... Visítanos estamos en.....también puedes encontrarnos en Facebook como..... (14 segundos)
SFX:	Queda música electrónica de fondo (3 segundos)

Formato 14
Costos para la ejecución del spot de radio
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Cantidad de meses	Numero de spot diarios	Número de veces por semana	4 semanas por mes	Costo promedio por spot de 20 segundos	Costo total
1	8	2	4	Q 240.00	Q 15360.00
		Lunes y viernes			

Las emisoras radiales por los cuales se pueden transmitir los spots son:

La grande, Kebuena , La mega , La tronadora, Radio Ranchera, La extrema, Fiesta Éxitos, Exa FM, Atmosfera, Yosi sideral, Tropicalida, La picosa

El grupo objetivo de las emisoras mencionadas tienen en común que son hombres y mujeres entre las edades de 13 - 60 años.

La cobertura de estas emisoras son Guatemala, Amatitlán, Chinautla, Chuarrancho, Fraijanes, Mixco, Palencia, Petapa, San José del Golfo, San José Pinula, San Juan Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Pedro Ayampuc, San Raymundo, Santa Catarina, Villa Canales y Villa Nueva.

Cuadro 4
Plan de acción estrategia FA
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia FA: Plan promocional para impulsar la venta de los productos de la empresa y aprovechar las fortalezas y hacer frente a los precios bajos de la competencia.							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q100.00
2	Discusión de la propuesta. (Formato 15)	Aprobar en un 100% la propuesta en una semana.	Gerente General	04/01/2021	08/01/2021	Propuesta impresa.	Q50.00
3	Elección de productos a promocionar.	Fijar en un 100% los productos disponibles para la promoción en una semana.	Gerente comercial	11/01/2021	15/01/201	Impresiones, listados de productos, copias, internet.	Q100.00
4	Decidir la temporalidad de las promociones	Puntualizar en un 100% las fechas de las promociones en tres días.	Gerente comercial	18/01/2021	20/01/2021	Impresiones	Q50.00
5	Publicitar las promociones de venta en la red social de Facebook.	Llegar en un 100% al mercado objetivo en el tiempo que se inicien las promociones en 4 semanas.	Diseñador	21/01/2021	28/02/2021	Internet	Q300.00
6	Evaluación del avance de la estrategia	Verificar en un 100% el avance de lo establecido mensualmente.	Gerente general	11/02/2021	11/03/2021	Informes de ventas	A definir por la empresa
Total							Q600.00

Formato 15
Plan promocional de ventas
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Objetivo: estimular en un 100% al mercado meta para que adquieran el producto con mecanismos que generen un atractivo para el consumidor para incrementar las ventas en un corto plazo y conseguir posicionamiento en 6 meses a partir de febrero de 2021.

Mes	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Actividad	2 x 1	Artículos promocionales	Precios al costo	Descuentos	Sorteo	
Tiempo	Desde el 01 de febrero al 15 de febrero	30 días	Mientras duren existencias	31 días o mientras duren existencias	Desde 01 de junio hasta	Sorteo 30 de junio
Especificación	En la compra de un protector se llevan 2 con diseños alusivos al mes del cariño. Aplican otros productos seleccionados. Aplican protectores, audífonos seleccionados, vidrio templado, cargadores.	En la compra de productos con precios en rango de Q30.00 a Q100.00 reciben un artículo con el nombre de la empresa grabado. Lapiceros, llaveros, soportes. Pachones. bolsos.	Los productos con menor movimiento en el inventario serán liquidados al precio de costo. Sin que afecten a la empresa.	Se aplican restricciones en los descuentos aplicados, los descuentos serán desde 2% al 10% sobre productos seleccionados.	Con la red social de Facebook se realizará un sorteo de un producto con gran atractivo para los consumidores, las condiciones son que cuando salga la publicidad en la red social comparta la publicación con #nombre de la empresa.	

Cuadro 5
Plan de acción estrategia DA
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA: Programa de desarrollo organizacional que contemple el fortalecimiento de la organización con la implementación de los elementos e instrumentos de la función de planeación y organización, con el fin de competir con eficiencia en el mercado nacional e internacional.							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a mediano y largo plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana.	Gerente administrativo	04/01/2021	08/01/2021	Propuesta impresa	Q50.00
3	Reunión con todo el personal de la empresa para presentar la propuesta. (Formato 16 y 17)	Socializar al 100% los cambios que se realizan en la empresa en una semana	Gerente administrativo	11/01/2021	15/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, folders, refacción.	Q1000.00
4	Selección de los medios para socializar la propuesta. (Rótulos institucionales, formatos 18 al 22)	Tener al 100% los medios para socializar la propuesta en una semana.	Gerente general	11/01/2021	15/01/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
5	Cotización de rótulos institucionales.	Conseguir en un 100% los mejores precios para elaborar los rótulos en tres días.	Gerente administrativo	18/01/2021	20/01/2021	Servicio telefónico	Q50.00
6	Comprar los rótulos institucionales.	Tener disponible en un 100% los rótulos en una semana.	Gerente administrativo	20/01/2021	25/01/2021	Rótulos	Q2000.00
7	Colocación de rótulos institucionales.	Visibilizar en un 100% la filosofía empresarial en un día.	Empresa externa	26/01/2021	26/01/2021	Rótulos	Lo incluye en el costo de la actividad anterior.
8	Evaluación del nivel de aceptabilidad de la filosofía empresarial. (Formato 23)	Verificar en un 100% el avance de la propuesta cada semana.	Gerente general	17/01/2021	22/01/2021	Impresiones Lapiceros	Q300.00
Total							Q3,600.00

Formato 16
Agenda para la presentación de la filosofía empresarial
y campaña de sensibilización
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Objetivo: presentar, formalizar y explicar al 100% el contenido de la filosofía empresarial en una semana.		
Lugar: instalaciones de la empresa		
Fecha: 11/01/2021 al 15/01/2021		
Dirigido a: Ejecutivos y colaboradores		
Actividad	Horario AM	Responsable
Mensaje de bienvenida	8:00 a 8:20	Gerente general
Presentación de la filosofía y su importancia	8:25 a 8:45	Gerente general
Coffe break	8:45 a 9:15	Asistente de gerencia
Finalización	9:15 a 9:20	Gerente general
Al finalizar la actividad se le entregará a cada colaborador una copia de la filosofía empresarial (En el siguiente formato se presenta el diseño de un trifoliar con los elementos del mismo)		

Formato 17
Diseño propuesto del trifoliar
Empresa que se dedica a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de productos accesorios para celulares y otros productos tecnológicos siempre a la vanguardia de los estilos y la moda y la tendencia actual .

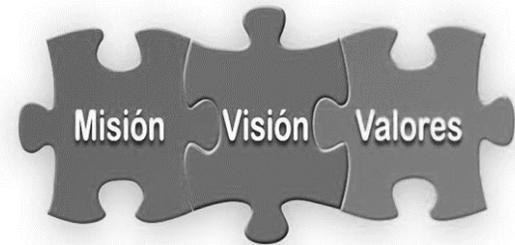


Nombre y logo de la empresa



Información de de la empresa

Filosofía empresarial



Nombre de la empresa

Mensaje para los colaboradores

En un mundo que cambia constantemente es necesario reinventarse y dar un paso hacia el cambio que permita que las organizaciones experimenten innovaciones que las lleven al éxito.

Este documento resume en esencia la filosofía empresarial con el fin de que cada uno de ustedes conozca el contenido de la misma y que se pueda aplicar con compromiso y responsabilidad en la práctica. Se presentan las definiciones de la misión, visión, y los valores que desde ahora serán el timón que orientara el camino hacia donde la empresa se dirija. Se les desea éxitos en cada una de sus labores y sepan que todos juntos haremos crecer a la empresa.

Gerente General

Misión

Somos una empresa dedicada a brindar productos innovadores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con accesorios para celulares y electrónicos de la mejor calidad en el mercado guatemalteco y Centroamericano con excelencia en la atención al cliente.

Visión

Ser de las empresas líderes en el mercado guatemalteco y centroamericano en la importación y comercialización de accesorios para celulares y electrónicos, manteniendo la innovación y calidad en las líneas de productos ofrecidas a los clientes.

Valores

Respeto

Aceptación y valoración de las personas con sus virtudes y defectos, permitiendo una sana convivencia entre el cliente y los colaboradores.

Lealtad

Fiel compromiso con los clientes y colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos personales y organizacionales con los cuales se benefician mutuamente.

Honestidad

Entregar al cliente un producto que cumpla con las expectativas deseadas.

Responsabilidad

Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y los colaboradores.

Campaña de comunicación para la sensibilización de la importancia de la filosofía empresarial

Objetivo: concientizar y recordar a los colaboradores a cerca de la importancia de la filosofía empresarial y su relación con el desempeño de cada uno.

Meta: transmitir al 100% ideas que generen cambio y reflexión acerca de la situación actual y que se dirija a mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Responsable: Gerente administrativo/Recursos humanos

Procedimiento: cada semana se colocarán afiches tamaño carta en puntos en donde estén visibles para los colaboradores y de la misma manera se les enviará por medio de correo electrónico el afiche informativo, a continuación, se presentan ejemplos de los afiches.

Valoramos tu trabajo!



Recuerda nuestra MISIÓN

Somos una empresa dedicada a comercializar productos innovadores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con accesorios para celulares y electrónicos de la mejor calidad en el mercado guatemalteco y El Salvador, con respeto, lealtad, honestidad, responsabilidad y excelencia en la atención al cliente.

An illustration in grayscale showing a person sitting at a desk with a computer monitor. The monitor displays a profile card. In the background, there are three larger profile cards, each with a star rating (three, four, and five stars respectively). Gears are visible behind the cards, symbolizing industry and growth. The text 'DUSI 1933 JULIUM' is faintly visible in the upper right.

Nuestro interés es
tu crecimiento
profesional

Recuerda nuestra **VISIÓN**

Ser de las empresas reconocidas en el mercado guatemalteco y centroamericano en la importación y comercialización de accesorios para celulares y electrónicos, con innovación y calidad en las líneas de productos para cumplir con las expectativas de los clientes.

**CREEMOS EN
EL RESPETO**

**CREEMOS EN
LA LEALTAD**

**CREEMOS EN
NUESTROS
VALORES**

**CREEMOS EN
LA
HONESTIDAD**

**CREEMOS EN LA
PRESIONABILIDAD**

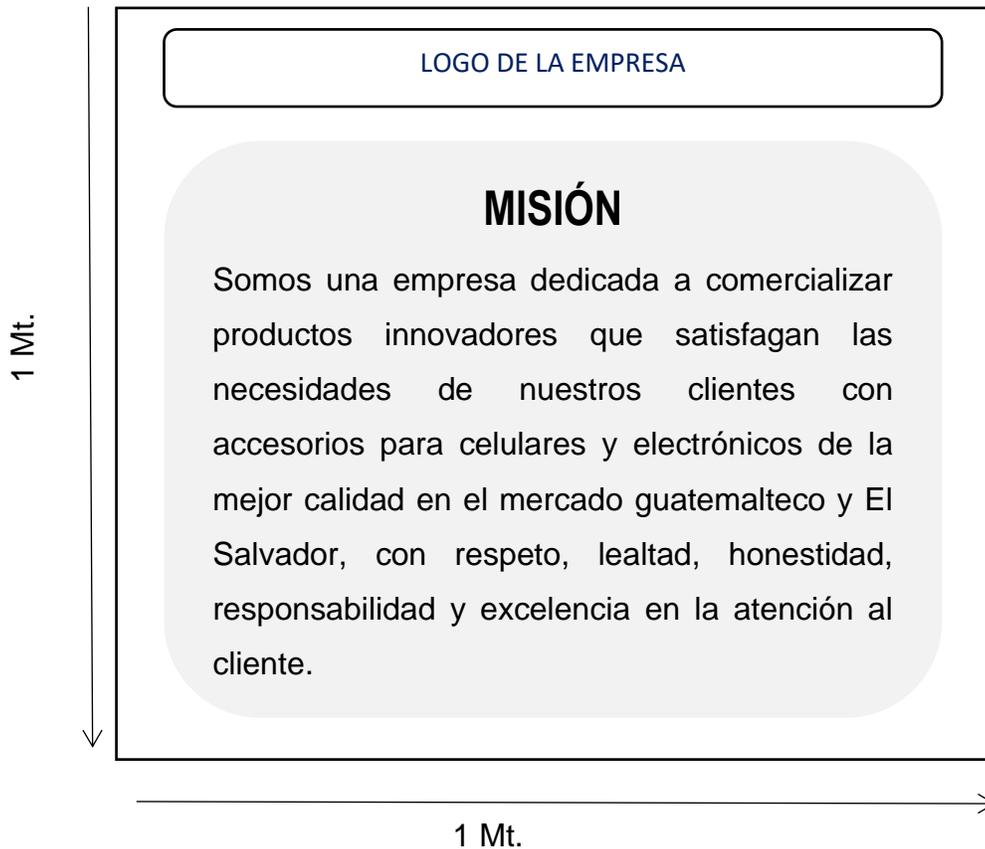


HAS DEL RESPETO TU MEJOR ALIADO

RESPETO

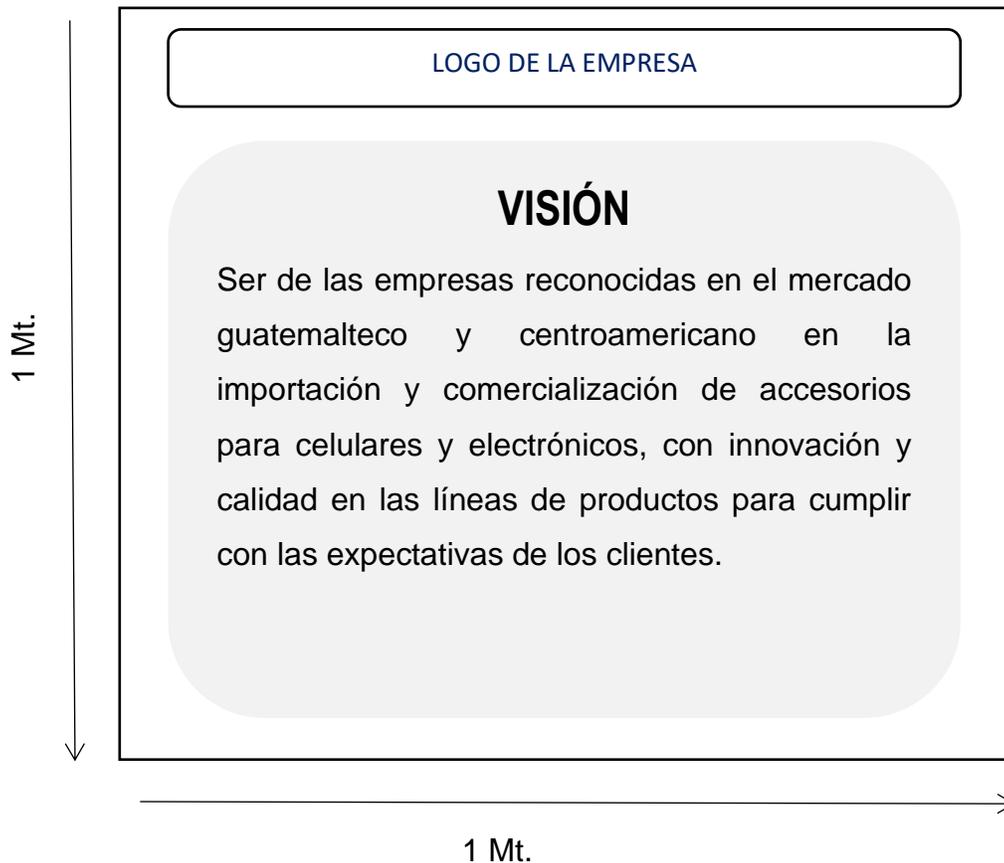
**ACEPTACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS
PERSONAS CON SUS VIRTUDES Y
DEFECTOS, QUE PERMITA UNA SANA
CONVIVENCIA ENTRE EL CLIENTE Y
LOS COLABORADORES**

Formato 18
Rótulo institucional de la MISIÓN
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



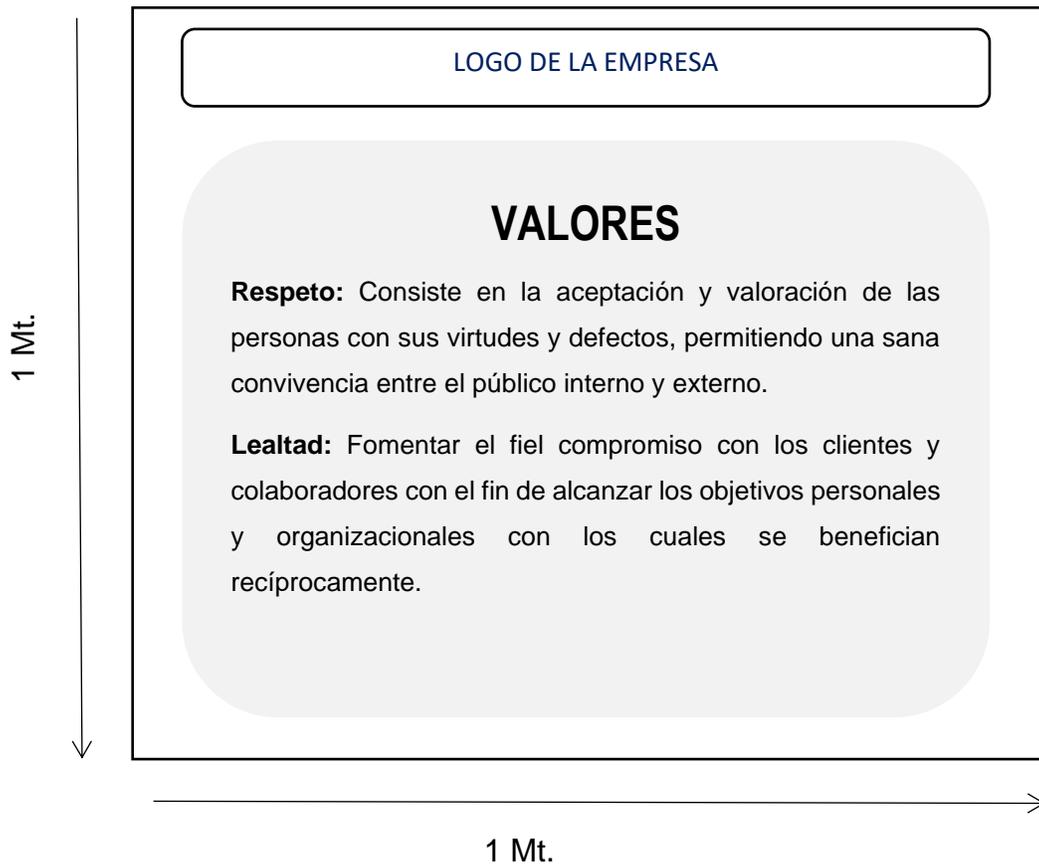
- Material: Acrílico
- Color: Transparente
- Fondo: atrás del acrílico se pegará un adhesivo de color verde con el texto de la misión.
- En la parte superior central se colocará el logo de la empresa.
- Letra: Arial Narrow color negro

Formato 19
Rótulo institucional de la VISIÓN
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



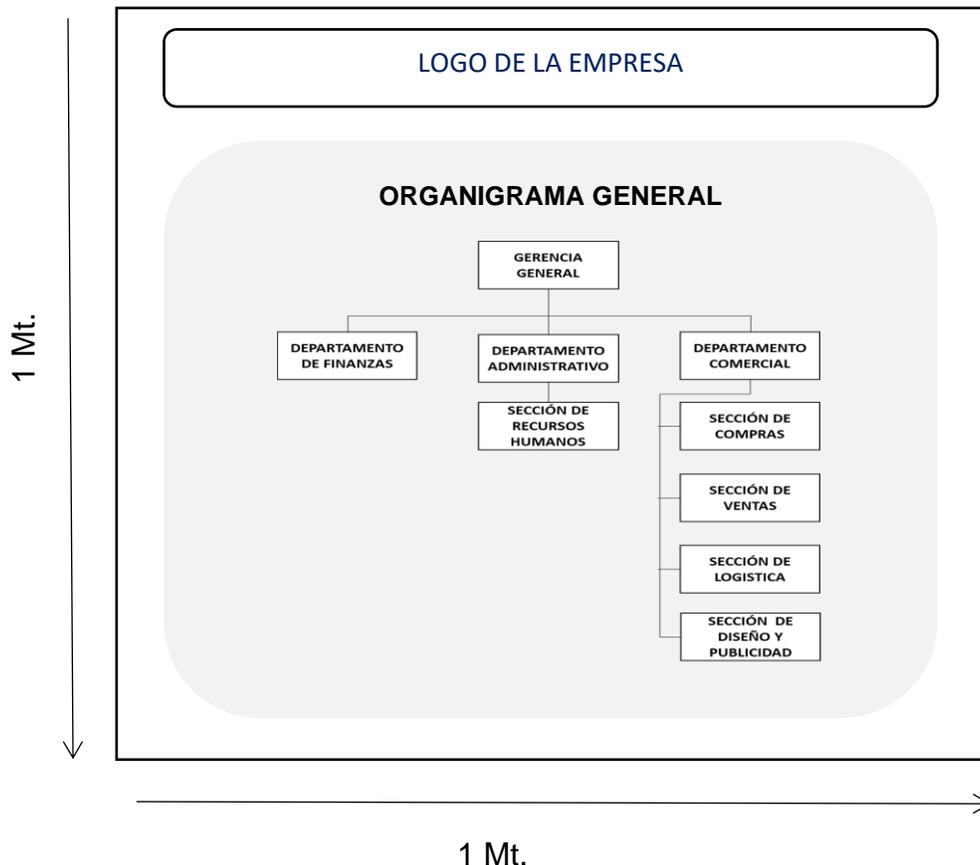
- Material: Acrílico
- Color: Transparente
- Fondo: atrás del acrílico se pegará un adhesivo de color verde con el texto de la visión.
- En la parte superior central se colocará el logo de la empresa.
- Letra: Arial Narrow color negro

Formato 20
Rótulo institucional de los valores
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología



- Material: Acrílico
- Color: Transparente
- Fondo: atrás del acrílico se pegará un adhesivo de color verde con el texto de los valores.
- En la parte superior central se colocará el logo de la empresa.
- Letra: Arial Narrow color negro.

Formato 21
Rótulo institucional del organigrama general propuesto
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



- Material: Acrílico
- Color: Transparente
- Fondo: atrás del acrílico se pegará un adhesivo de color verde con el organigrama.
- En la parte superior central se colocará el logo de la empresa.
- Letra: Arial Narrow color negro.

Formato 23
Evaluación del nivel de aceptabilidad de la filosofía empresarial
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Objetivo: Conocer en un 100% el nivel de aceptabilidad de la filosofía empresarial en los colaboradores de la empresa en un trimestre.

Instrucciones: con base al comportamiento y actitudes de los colaboradores del área hacia al cumplimiento de la filosofía empresarial se debe llenar este cuestionario, marcando una X en donde corresponda según los datos requeridos. Anotar en las observaciones datos importantes de su área.

No.	Concepto	Cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	¿Conoce el colaborador la filosofía empresarial?		x	Los colaboradores le prestan poca importancia porque no se sienten identificados con la misma.
2	¿Conoce el colaborador la misión?	x		
3	¿El colaborador se identifica con la misión?		x	
4	¿El colaborador se compromete con la misión?			
5	¿El colaborador conoce la visión?			
6	¿El colaborador se siente inspirado con la visión?			
7	¿Las tareas del colaborador ayudan a cumplir la visión?			
8	¿Los colaboradores conocen los valores de la empresa?			
9	¿Los colaboradores aplican los valores?			
10	¿Los colaboradores comprenden la definición de los valores?			
Resultados: Los colaboradores aún no han encontrado el sentido y el significado de la filosofía empresarial, no entienden para que sirve.				
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Nombre y firma Cargo del responsable				

Nota: Este formato será llenado por el jefe del departamento

A continuación, se presentan ejemplos de los formatos para la descripción técnica de puestos y de procedimientos:

Formato 24
Ejemplo de descriptor de puestos
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

1. Identificación	
Nombre del puesto:	Asistente de gerencia
Unidad administrativa:	Gerencia General
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Julio 2020
2. Objetivo	
Puesto administrativo encargado de las actividades de asistencia a la gerencia general en la empresa para el logro de los objetivos y su eficiente funcionamiento, trabajará directamente con el gerente general.	
3. Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de la agenda de la gerencia • Apoyar en la logística de los eventos institucionales • Contestar las llamadas relacionadas con el trabajo de la gerencia • Organizar y controlar los archivos físicos y digitales • Facilitar información y documentos para la toma de decisiones • Realizar memoria de labores. • Evaluar asuntos laborales. • Entregar informes a gerencia del cumplimiento de las actividades y las deficiencias • Dar seguimiento a las estrategias • Controlar los servicios de mensajería y mantenimiento en general • Brindar apoyo a los demás departamentos cuando lo necesiten 	

<p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar capacitaciones con los colaboradores <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediar en conflictos entre el personal.
4. Especificaciones
Educación
Educación media (secretaria, perito contador o administración) con estudios universitarios deseable en el área de administración.
Experiencia
Experiencia mínima de 2 años en asistente administrativo o puestos similares.
Habilidades
Alta capacidad para administrar, líder, analítico, que tome decisiones, buenas relaciones personales, trabajo en equipo, atender tareas múltiples, optimizar los recursos, alta capacidad de aprender.
Destrezas
Manejo de equipo de oficina y de cómputo, manejo de office al 100%, excelente ortografía y redacción.
5. Responsabilidad
Errores
Por documentos confidenciales y su discreción en asuntos laborales de vital importancia
Equipo de oficina
Computadora, escritorio, silla secretarial, útiles de oficina: lapiceros, lápices, resaltadores, papel para impresiones, engrapadora, sacabocados, calculadora.
Relaciones con otros
Tiene relación con personal de los demás departamentos y con la gerencia general

Información confidencial				
Exigente discreción sobre la situación económica-financiera de la empresa, y expedientes del personal.				
Dinero / Valores				
Ninguno				
Supervisión				
Supervisión recibida del Gerente general y no tiene personal a su cargo para supervisar.				
6. Nivel de esfuerzo				
Metal		Físico		
90%		10%		
7. Condiciones ambientales				
Ambiente de oficina: horario de 8 horas sentado en la oficina realizando actividades propias de su posición administrativa.				
8. Riesgos				
Sujeto a padecer estrés.				
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Elaborado por:	Autorizado por:
01/01/2021		10/01/2022	Encargado de recursos humanos	Gerente general

A continuación, se describe de forma breve la metodología para la realización de los descriptores de puestos:

1. Organizar un equipo de trabajo que contribuya a la creación del descriptor de puestos, es de suma importancia que se conforme con los gerentes de cada departamento conjuntamente con el encargado de recursos humanos.

2. Cuando el equipo este conformado será necesario el análisis y selección de las actividades de cada puesto con la finalidad de determinar si la asignación de atribuciones y responsabilidades son adecuadas al puesto y estas contribuyen al departamento al que pertenece.

3. Cuando se tengan seleccionadas las actividades y demás aspectos necesarios se procede a plasmar en un documento las especificaciones que en el paso anterior se consideraron y que en este apartado aparecen ejemplos aplicados que servirán como guía.

4. Aprobación y formalización del puesto, en este paso se considera pertinente que el puesto sea creado y formalizado porque las conclusiones consideran que aporta al departamento al que pertenece.

5. Con la aprobación y formalización se procede a incluir el puesto en el área correspondiente y en el organigrama.

6. Socialización del descriptor del puesto al colaborador que ocupa el puesto.

7. Proceso de inducción para el nuevo ocupante del puesto, si en el caso fuera la primera vez.

7.1 Se realiza la introducción a la empresa con el objetivo de mostrar lo que es la organización y sus elementos.

7.2 Para finalizar se introduce al colaborador al puesto en el cual se explicará el nombre del puesto, a qué departamento aparece, quien es el jefe inmediato, el objetivo del puesto, atribuciones y responsabilidades, espacio físico en donde efectuará el trabajo, equipo de oficina asignado, presentación de compañeros de trabajo.

Formato 25
Ejemplo de descriptor de procedimientos
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 1	Hoja: 1/3
Título: Venta directa	No. De pasos: 10	Fecha: agosto 2020
Inicia: Vendedor	Termina: Encargado de caja	Elaborado por: Juan Pérez
<p>DEFINICIÓN</p> <p>El proceso de venta directa es la sucesión de pasos que la empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Proveer al 100% de productos a los clientes cuando lo necesiten y en el menor tiempo posible para captar la atención del consumidor.</p> <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor debe atender a todos los clientes con respeto y amabilidad • El vendedor debe mostrar los productos que los clientes soliciten. • El vendedor debe explicar todas las especificaciones del producto. • El vendedor debe responder a todas las inquietudes del cliente. 		

Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 1	Hoja: 2/3
Título: Venta directa	No. De pasos: 10	Fecha: agosto 2020
Inicia: Vendedor	Termina: Encargado de caja	Elaborado por: Juan Pérez
Puesto	No. de pasos	Actividad
Vendedor	1	Dar la bienvenida al cliente y brindar atención
Cliente	2	Solicitud de productos
Vendedor	3	Verifica existencia de producto
Vendedor	3.1	Si hay existencias, pasa al siguiente paso.
Vendedor	3.2	No hay existencias, regresar al paso 1
Vendedor	4	Exhibir productos a los clientes
Cliente	5	Observa el producto
Cliente	5.1	Si cumple con expectativas, pasar al siguiente paso
Cliente	5.2	No cumple con expectativas, se termina el proceso o regresa paso 2
Vendedor	6	Responde a las dudas del cliente
Cliente	7	Decisión de compra
Vendedor	8	Pregunta por método de pago
Cliente	9	Pasa al área de caja para pagar por el producto.
Encargado de caja	10	Realiza el cobro del producto y la entrega el mismo

Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 1	Hoja: 3/3
Título: Venta directa	No. De pasos: 10	Fecha: agosto 2020
Inicia: Vendedor	Termina: Encargado de caja	Elaborado por: Juan Pérez
Vendedor	Cliente	Encargado de caja
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> A((A)) A --> B((B)) B --> 3[/3/] 3 -- SI --> 3.1[3.1] 3 -- SI --> 4[4] 3 -- NO --> 3.2[3.2] 3 -- NO --> 1[1] 4 --> C((C)) C --> 6[6] 6 --> E((E)) E --> F((F)) F --> 8[8] 8 --> G((G)) </pre>	<pre> graph TD A((A)) --> 2[2] 2 --> B((B)) B --> C((C)) C --> 5[/5/] 5 -- SI --> 5.1[5.1] 5 -- SI --> 6[6] 5 -- SI --> D((D)) 5 -- SI --> E((E)) 5 -- SI --> 7[7] 5 -- SI --> F((F)) 5 -- SI --> G((G)) 5 -- SI --> 9[9] 5 -- SI --> H((H)) 5 -- NO --> 5.2[5.2] 5.2 --> FIN([FIN]) </pre>	<pre> graph TD H((H)) --> 10[10] 10 --> FIN([FIN]) </pre>

Para realizar la descripción de procedimientos es necesario seguir las siguientes instrucciones.

- Los gerentes de área deben recabar información de los procesos que se realizan en cada departamento para conocer cuáles son los pasos secuenciales que se ejecutan en cada una.
- Seleccionar los procedimientos adecuados a cada puesto de trabajo según los procesos que se realizan.
- La información se traslada al encargado de recursos humanos para que se realice la diagramación de los procedimientos con un formato que cumpla con las expectativas de la organización los cuales se presentan en este apartado y en la función de organización con formatos aplicados a puestos existentes.
- Dar seguimiento a la elaboración de los procedimientos que se realiza en coordinación con el gerente general y los gerentes de los otros departamentos de la empresa.
- Presentar al gerente general los procedimientos para su revisión y corrección si fueran necesarios.
- Aprobación de los procedimientos. Al final de cada procedimiento se colocarán los nombres y firmas de los involucrados en la creación de los procedimientos.

Nombre y firma
Gerente general

Nombre y firma
Encargado de recursos humanos

Nombre y firma
Gerente del departamento

- Para finalizar se implementan los procedimientos que se diagramaron y plasmaron en el descriptor de procedimientos.

Cuadro 6
Plan de acción estrategia DA
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Estrategia DA: Implementar un protocolo para la reactivación de las actividades comerciales considerando las medidas sanitarias necesarias para evitar el contagio de la enfermedad Covid-19 y atender las necesidades de los clientes.

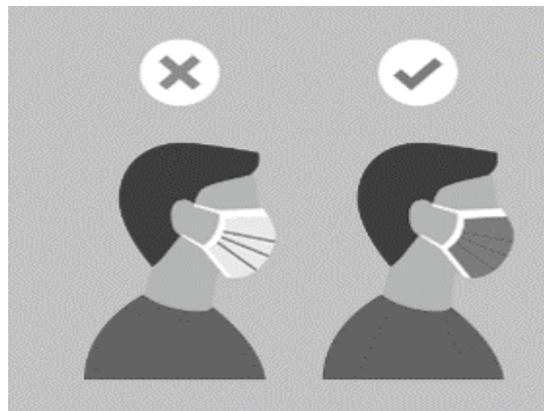
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la estrategia propuesta, en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Informe impreso del contenido de la estrategia, copias, cañonera, laptop	Q100.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar en un 100% la propuesta en una semana.	Gerente general	05/01/2021	09/01/2021	Impresiones, folders	Q25.00
3	Preparación del documento con los lineamientos a seguir. (Formato 26)	Desarrollar al 100% un documento para los colaboradores en un mes.	Asistente de gerencia	09/01/2021	10/02/2021	Internet, impresiones, computadora.	A definir por la empresa
4	Cotización de insumos para la higiene de los colaboradores y clientes.	Elegir al 100% los insumos con mejores precios en una semana.	Asistente de gerencia	11/01/2021	17/01/2021	Servicio telefónico, internet, impresiones y correo electrónico.	Q100.00
5	Comprar los insumos necesarios para la sanitización en la empresa.	Suministrar al 100% a la empresa con productos de higiene en 2 días.	Asistente de gerencia	18/01/2021	19/01/2021	Gel y jabón antibacterial, alfombras sanitizantes, alcohol, cubrebocas, caretas, guantes descartables, papel higiénico.	Q7380.00
6	Elaboración de los rótulos para el señalamiento interno y externo de la empresa. (Formato 27)	Diseñar al 100% los rótulos para visibilizar las medidas de seguridad sanitarias en una semana.	Asistente de gerencia	19/01/2021	25/01/2021	Computadora, impresiones, internet.	A definir por la empresa
7	Colocación de los rótulos.	Señalizar al 100% las medidas necesarias para la seguridad y bienestar de los colaboradores y clientes en 5 días.	Jefes de área	26/01/2021	31/01/2021	Rótulos impresos en hojas de papel bond, protectores para hojas, papel adhesivo, tape.	Q200.00
8	Evaluación del cumplimiento de la estrategia.	Verificar al 100% los avances en el cumplimiento de la estrategia de forma mensual.	Jefes de área	31/01/2021	31/03/2021	Informes de la situación de la propuesta	A definir por la empresa
Total							Q7805.00

Formato 26
Protocolo para evitar el contagio del Covid-19 y de seguridad sanitaria para
colaboradores y clientes
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

I. Lineamientos para el ingreso de los colaboradores y espacio de trabajo

- Uso obligatorio y correcto de mascarillas



- Uso obligatorio de caretas



- Desinfectarse los zapatos



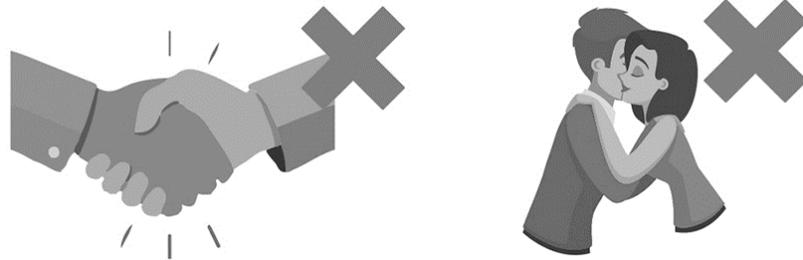
- Desinfectarse las manos



- Tomarse la temperatura



- Evitar saludos de beso y mano



- Cada espacio de trabajo contara con gel antibacterial y alcohol (alcohol en atomizador)



- Desinfectar el área de trabajo



II. Lineamientos para evitar el contagio del Covid-19 para los clientes (Estos estarán señalados en las entradas de las sucursales)

- Al ingreso a las instalaciones aplicarse gel antibacterial
- Tomarse la temperatura
- Uso obligatorio de mascarilla
- Mantener la distancia en 1.5 metros
- Evitar saludos con contacto
- Si estornuda utilice las técnicas indicadas por ministerio de salud pública (Angulo interno de su codo)

III. Lineamientos para el manejo de los residuos y desechos solidos

- Depositar inmediatamente las mascarillas, guantes, toallitas húmedas, papel para el secado de manos en recipientes para la basura.
- Colocar bolsas plásticas en los recipientes de basura
- Retirar las bolsas de basura y rotularlas para que los encargados de recoger las mismas sepan que son residuos sanitarios.

Formato 27
Rótulos para señalamiento interno y externo
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios
para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Recuerda usar la mascarilla y protector facial correctamente para tu protección



Antes de ingresar debes tomarte la temperatura



Desinfecta tus zapatos antes de ingresar a las instalaciones



Por tu salud desinfectate las manos



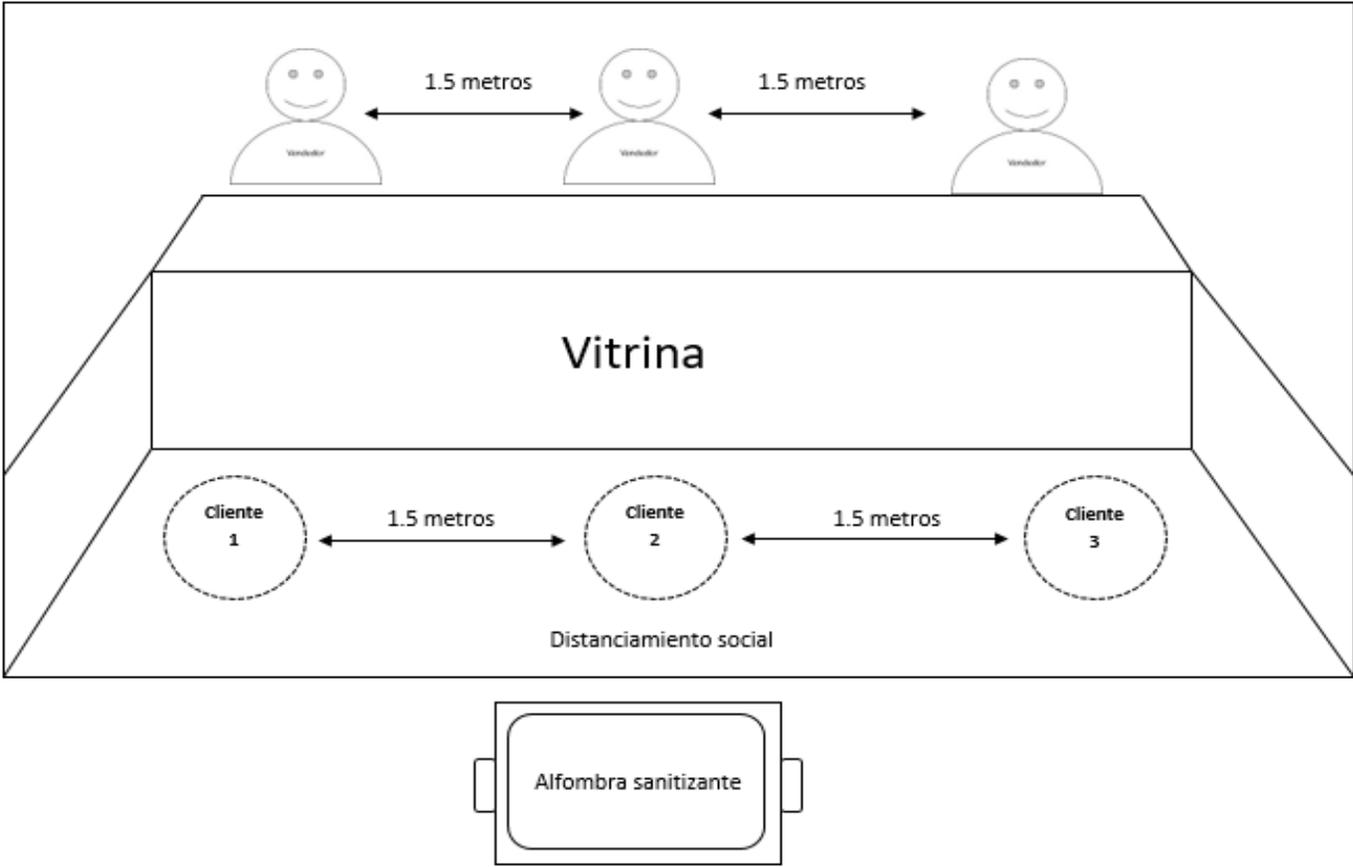
Desinfecta tu área de trabajo



Evitar saludar de beso y mano



Ejemplo del distanciamiento de los colaboradores y de los clientes



3.3.1.4 Evaluación de estrategias

La evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de la empresa y para que estas sean efectivas se hace necesaria la verificación de cada una de manera periódica para corroborar su avance, y los resultados que se obtuvieron con la ejecución.

La evaluación de las estrategias estará a cargo del nivel estratégico y táctico representado por el gerente general y gerentes de departamento quienes tendrán la responsabilidad de analizar y de proponer medidas correctivas que permitan que se desarrolle la estrategia, se propone un formato que permitirá evaluar las estrategias y verificar el avance y las necesidades de mejoras, a continuación, se describe el formato a utilizar.

1. En la primera columna se encuentra el número de la estrategia.
2. En la segunda columna se encuentra definida la estrategia.
3. Seguidamente se encuentra el número de actividades que son necesarias para cumplir la estrategia.
4. Después se encuentra una columna donde se anotará las actividades que ya se realizaron.
5. En la siguiente columna se encuentra un índice para evaluar en porcentaje el avance de la estrategia.
6. En las siguientes tres columnas aparecen preguntas que serán necesarias responder para conocer qué aspectos se necesitan mejorar y las sugerencias para que la estrategia se cumpla o cambios necesarios en beneficio de la empresa.

Formato 28
Matriz para la evaluación de estrategias
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

No.	Estrategia	A Total de actividades	B Actividades realizadas	C Avance B/A*100	¿Cambios importantes en la posición estratégica de la empresa?		¿Han ocurrido cambios importantes en la posición externa de la empresa?		¿Ha progresado la empresa de manera satisfactoria hacia el logro de los objetivos establecidos?		Observaciones
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Aperturar nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos cercanos a la ciudad y municipios aledaños y así aprovechar el crecimiento de la demanda y los clientes potenciales.	11	5	45%	x		x		x		Se ha aperturado una nueva tienda y con los cambios que se han implementado ha permitido a la empresa posicionarse en el mercado.
2	Obtener la certificación de normas de calidad y servicio para aprovechar el crecimiento de la demanda, los tratados de libre comercio, clientes potenciales y minimizar las debilidades internas.	9	3	33%		x		x	x		Hasta el momento no se han producido cambios porque se ha estancado el proceso para obtener la certificación pero ya se han implementado cambios importantes.
3	Promover la variedad de productos a través de medios publicitarios para informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos.	11	7	64%		x		x		x	El proceso se ha estancado porque no se ha concluido el proceso de contratar a la empresa para llevar a cabo la publicidad.
4	Plan promocional para impulsar la venta de los productos de la empresa y aprovechar las fortalezas y hacerle frente a los precios bajos de la competencia.	6	6	100%	x		x		x		Con el plan promocional se ha logrado incrementar las ventas de los productos.
5	Programa de desarrollo organizacional que contemple el fortalecimiento de la organización con la implementación de los elementos e instrumentos de la función de planeación y organización, con el fin de competir con eficiencia en el mercado nacional e internacional.	7	7	100%		x		x		x	Se ha logrado con éxito implementar los elementos de planeación y organización y ha permitido a los colaboradores aumentar la eficiencia y el compromiso personal y con la empresa.
6	Implementar un protocolo para la reactivación de las actividades comerciales considerando las medidas sanitarias necesarias para evitar el contagio de la enfermedad Covid-19 y atender las necesidades de los clientes.	7	7	100%		x		x		x	Se logro cumplir con los lineamientos establecidos en la estrategia.

3.3.2 Función de organización

Con la finalidad de optimizar la gestión administrativa se proponen los siguientes cambios en los elementos e instrumentos de la función de organización:

3.3.2.1 Elementos de organización

Seguidamente, se presentan los elementos propuestos de organización:

a. Funciones

A continuación, se definen las funciones de las principales unidades administrativas:

1. Gerencia general

- ✓ Representar formalmente a la empresa
- ✓ Verificar el cumplimiento de lo planeado
- ✓ Buscar oportunidades de negocio
- ✓ Supervisar las unidades administrativas
- ✓ Coordinar de actividades administrativas de los departamentos de la empresa
- ✓ Ejecutar estrategias para promover las mejoras en la empresa

2. Departamento de finanzas

- ✓ Controlar de ingresos y egresos
- ✓ Realizar pagos generales (pago de planilla y de proveedores)
- ✓ Revisar y cumplir con los impuestos
- ✓ Administrar y actualizar los estados financieros
- ✓ Revisar y administrar el inventario

3. Departamento administrativo

- ✓ Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades administrativas en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

- ✓ Organizar a la empresa para que se cumplan con lo establecido en la filosofía empresarial.
- ✓ Verificar el avance de las estrategias y proponer mejoras.
- ✓ Administrar de forma eficiente los recursos de la empresa: recurso humano, financiero, material y tecnológicos.
- ✓ Realizar los procesos idóneos para reclutar y seleccionar al recurso humano por medio del área que lleva el mismo nombre.
- ✓ Capacitar y desarrollar a los colaboradores

4. Departamento comercial

- ✓ Administrar la fuerza de venta (Venta directa)
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Cobros
- ✓ Mantener la actualización de inventario de tiendas
- ✓ Administrar de redes sociales
- ✓ Implementar de la publicidad
- ✓ Realizar promociones
- ✓ Transportar y trasladar de productos
- ✓ Planificar de rutas para abastecimiento
- ✓ Abastecer a las sucursales
- ✓ Realizar proceso de compra
- ✓ Negociación con proveedores

b. Jerarquías

A continuación, se detallan los niveles jerárquicos que se proponen a la empresa:

- Nivel estratégico

En este nivel se encuentra el gerente general responsable de la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.

- **Nivel táctico**

Los integrantes de este nivel les corresponden la responsabilidad de la ejecución de las decisiones emanadas de la gerencia general y que cumplan en el mediano plazo, y está compuesto por los gerentes de los departamentos de finanzas, comercial y administrativo. También se incluyen los jefes de compras, ventas, logística, diseño y publicidad, encargado de recursos humanos.

- **Nivel operativo**

La responsabilidad de este nivel está estrechamente relacionada con el trabajo directo de las actividades que ayudaran a que se cumplan los objetivos de la organización y la conforman los siguientes puestos asistente de gerencia, auxiliares administrativos, encargado de inventario, auxiliar contable, responsable de caja, vendedor, diseñador, transportista, encargado de bodega y el auxiliar de bodega.

c. Puestos

A continuación, se desarrolla los cambios sugeridos para la unidad de análisis, en un formato que compara los puestos actuales con los que se proponen.

Formato 29
Puestos actuales y puestos propuestos
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Puestos actuales	
1.	Gerente general
2.	Asistente de gerencia
Área de finanzas	
3.	Contador general
4.	Encargado de inventario
5.	Auxiliar contable
6.	Auxiliar contable fiscal
Área ventas y comercialización	
7.	Gerente de ventas
8.	Supervisor de ventas
9.	Encargados de tienda
10.	Cajero
11.	Vendedor
Diseño y publicidad	
12.	Encargado de diseño y publicidad
Área de administración	
13.	Encargado de administración
14.	
Logística	
14.	Encargado de transporte
15.	Encargado de bodega
16.	Bodeguero

Puestos propuestos	
Gerencia general	
1	Gerente general
2	Asistente de gerencia
Departamento de finanzas	
3	Gerente de finanzas
4	Encargado de inventario
5	Auxiliar contable
6	Responsable de caja
Departamento administrativo	
7	Gerente administrativo
8	Auxiliar administrativo
9	Encargado de recursos humanos
10	Auxiliar de recursos humanos
Departamento comercial	
11	Gerente comercial
12	Jefe de compras
13	Auxiliar administrativo de compras
14	Jefe de ventas
15	Auxiliar administrativo de ventas
16	Supervisores de venta
17	Vendedores
18	Encargados de tienda
19	Jefe del area logistica
20	Auxiliar administrativo de logistica
21	Encargado de bodega
22	Auxiliar de bodega
23	Transportista
24	Jefe de diseño y publicidad
25	Diseñador

Los puestos nuevos propuestos responden al objetivo que se estableció anteriormente porque en el transcurso del tiempo la empresa seguirá creciendo y es poco funcional trabajar con la estructura y puestos actuales.

Los puestos que se proponen y que aún no están formalmente establecidos se pueden implementar paulatinamente según sean las condiciones organizacionales y financieras de la empresa. Seguidamente se presentan rangos salariales para los puestos nuevos propuestos.

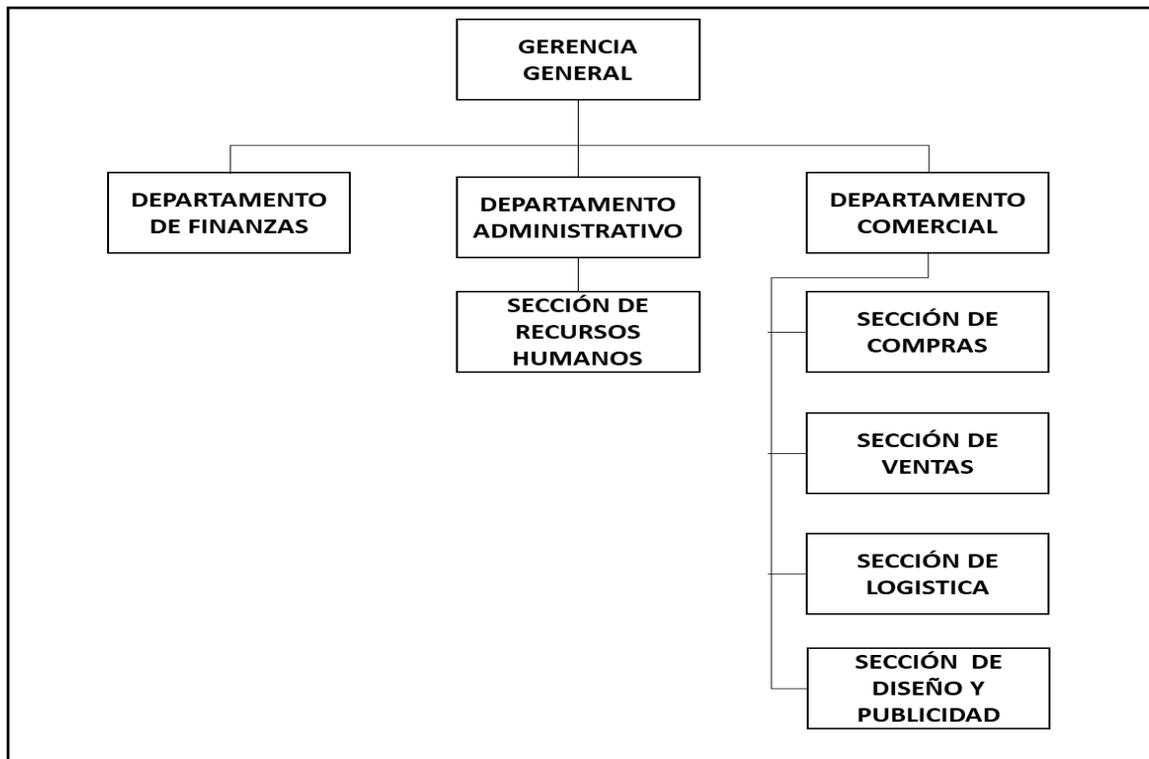
Puestos nuevos	Rango de Salarios	
Gerentes de área	Q6,012.09	Q31,474.80
Jefes de sección	Q5,368.96	Q15,781.49
Encargado de recursos humanos	Q3,419.27	Q12,657.46
Auxiliares administrativos	Q2,825.10	Q8,127.77

Fuente: <https://tusalarario.org/guatemala>

3.3.2.2 Estructura organizacional

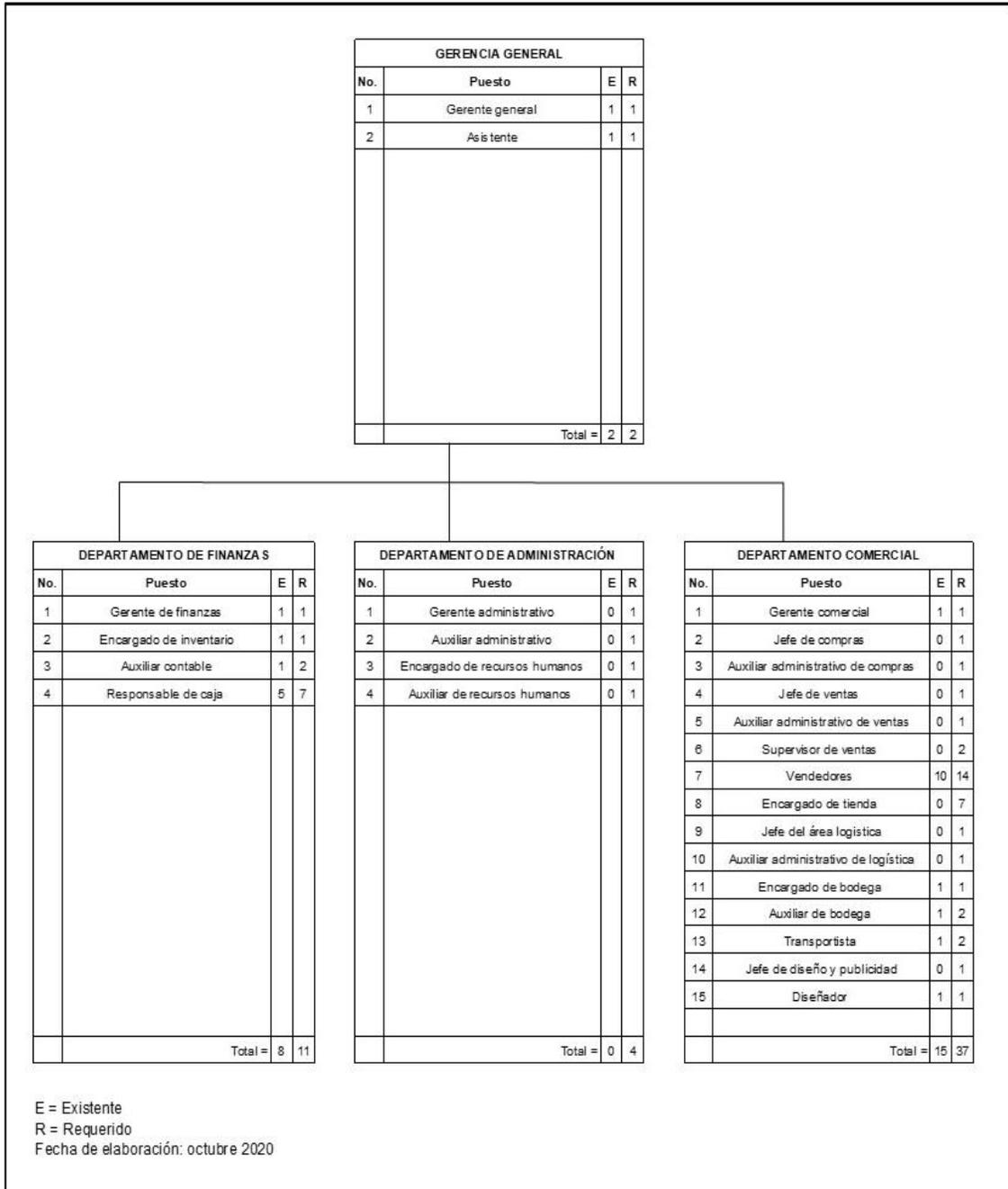
Con base a la división que se realiza de las actividades, la departamentalización y los niveles jerárquicos a continuación, se propone la estructura organizacional representado en los siguientes organigramas.

Gráfica 19
Organigrama general propuesto
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



Fecha de elaboración: agosto 2020

Gráfica 20
Organigrama nominal propuesto
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala



Cuadro 7
Plan de acción para la presentación de cambios en los puestos y estructura organizacional
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta
tecnología
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Presentación de los cambios en los puestos y estructura organizacional.							
Objetivo: Definir las actividades necesarias al 100% de lo realizado en el corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q50.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar al 100% la propuesta en una semana.	Gerente general	05/01/2021	10/01/2021	Informe impreso de la propuesta	Q50.00
3	Presentación de la propuesta a los colaboradores del nivel administrativo #1. "Taller: importancia de tener puestos que aporten valor a la organización" (Formato 30)	Comunicar al 100% la creación de nuevos puestos en 5 días hábiles.	Gerente administrativo	18/01/2021	22/01/2021	Impresiones, copias, refacción, computadora, cañonera.	Q500.00
4	Presentación de la propuesta a los colaboradores del nivel administrativo #2. "Taller: Organización formal: estructura organizacional como ventaja competitiva" (Formato 31)	Socializar al 100% los cambios que se presentan en la nueva estructura organizacional en 5 días.	Gerente administrativo	18/01/2021	22/01/2021	Impresiones, copias, refacción, computadora, cañonera.	Q500.00
5	Implementación de los cambios en los puestos y estructura (Organigrama nuevo)	Modificar al 100% los puestos y la estructura a las necesidades de la empresa en 7 meses.	Gerente administrativo	23/01/2021	23/07/2021	Recursos humanos	A definir por la empresa
6	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de manera mensual.	Jefes de área	18/02/2021	30/07/2021	Recursos humanos	A definir por la empresa.
Total							Q1100.00

Formato 30
Socialización de los cambios en los puestos
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Taller 1: “Importancia de tener puestos que aporten valor a la organización”
Objetivo: sensibilizar a los colaboradores en la necesidad del cambio e la organización.
Desarrollo de la actividad
La gerencia general: por medio de correos u otros medios les informará a los colaboradores administrativos el día, hora y lugar en donde se llevará a cabo la actividad.
Realización del taller
<p>1. Introducción: palabras de bienvenida por parte del personal organizador.</p> <p>2. Presentación del taller: en esta parte el gerente general explicará los puntos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que es un puesto como unidad que conforma la estructura de la organización.• La importancia de un puesto en la empresa• Características de un puesto• Como saber si los puestos son los necesarios en la empresa• Como modificar los puestos existentes y eliminar los que no aportan valor a la organización.• La importancia del nombre del puesto según la categoría• Los costos de implementar nuevos puestos• La necesidad de realizar modificaciones a los puestos• Los puestos que agregan valor a la organización.• Presentación y explicación de los nuevos puestos y la necesidad de su implementación. <p>3. Espacio de preguntas acerca de los temas expuestos.</p> <p>4. Espacio para que se presenten sugerencias (El asistente de gerencia tomará nota de las sugerencias para luego analizarlas)</p>
Cierre de la actividad
Palabras de cierre

Formato 31
Socialización de los cambios en la estructura organizacional
Empresa que se dedica a la comercialización
de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Taller 2: Organización formal: estructura organizacional como ventaja competitiva
Objetivo: sensibilizar a los colaboradores en la necesidad del cambio en la organización.
Desarrollo de la actividad
La gerencia general: por medio de correos u otros medios les informará a los colaboradores administrativos el día, hora y lugar en donde se llevará a cabo la actividad.
Realización del taller
<p>1. Introducción: palabras de bienvenida por parte del personal organizador.</p> <p>2. Presentación del taller: en esta parte el gerente general explicará los puntos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización formal: Estructura formal • Las organizaciones en la actualidad • El cambio en las organizaciones • La estructura organizacional • La ventaja competitiva de tener una estructura organizacional • División del trabajo • Especialización del trabajo • La definición de la jerarquía y su ventaja • La jerarquía y la delegación • La jerarquía y la responsabilidad • La descentralización de la autoridad • Explicación de organigrama propuesto (ventajas y beneficios) <p>3. Espacio de preguntas acerca de los temas expuestos.</p> <p>4. Espacio para que se presenten sugerencias (El asistente de gerencia tomará nota de las sugerencias para luego analizarlas)</p>
Cierre de la actividad
Palabras de cierre

3.3.2.3 Diseño organizacional

A continuación, se desarrollan los elementos del diseño organizacional propuesto:

a. Tipo de estructura organizacional

Por la agrupación de las actividades y la búsqueda de la especialización de cada área el tipo de estructura es funcional, al unificar las actividades según la naturaleza de las mismas, lo cual proporciona formalidad.

b. Dimensión y categorías de la estructura

Para la unidad análisis se propone una estructura con dimensión vertical que se presenta en correspondencia con el tamaño de la empresa y con tres categorías, estratégico conformado por la gerencia general, táctico con los departamentos de finanzas, administrativo, comercial y los jefes de las secciones de compras, ventas, logística y diseño y publicidad; en el nivel operativo con los colaboradores que ocupan los siguientes puestos asistente de gerencia, auxiliares administrativos, encargado de inventario, auxiliar contable, encargado de caja, vendedor, encargados de tienda, supervisores, diseñador, transportista, encargado de bodega y auxiliar de bodega.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Se propone utilizar el modelo mecanicista por la formalización y seriedad que representa, lo cual permitirá establecer atribuciones a cada puesto de trabajo por medio de descriptores de puestos y de acuerdo a esto hacer una separación de las actividades creando la especialización de cada unidad administrativa con el establecimiento de líneas de comunicación formales y una cadena de mando definida lo cual se visualiza en el organigrama general propuesto, con la centralización de la autoridad en los jefes de cada unidad administrativa.

d. Tipo de departamentalización

La departamentalización sugerida para la empresa es de tipo funcional acorde a la concentración de las actividades en grupos similares con lo que se evitara la duplicidad de funciones y se aprovecharan los recursos, por el tipo de empresa esta es la departamentalización ideal.

e. Tramo de control administrativo

Según la organización y la estructura de la organización se propone un tramo de control estrecho para las diferentes áreas que componen la empresa, de acuerdo a la cantidad de colaboradores que se tendrán a su cargo lo que permitirá una mejor supervisión de las actividades.

Con este tipo de tramo de control estrecho el crecimiento será vertical con la agrupación de los colaboradores en tres categorías organizacionales en donde cada encargado de las unidades administrativas tendrá a cargo entre 2-6 personas siendo la excepción el área de ventas que tendrá más personas que supervisar por ser la unidad que se encarga de la actividad principal, con el tramo de control sugerido a la organización se podrá delegar la autoridad desde el gerente general y que a su vez delegara a los jefes de finanzas y ventas.

f. Sistema de organización

Con las características presentadas por la empresa y las sugerencias dadas en los apartados anteriores el sistema de organización a utilizar será el funcional en el cual la transmisión de la autoridad viene del nivel superior y desciende hasta los niveles inferiores a los encargados de cada una de las unidades administrativas separadas según su especialidad, por lo cual se descentraliza la autoridad del gerente general el cual deberá seguir las líneas de comunicación visualizadas en el organigrama nominal hacia los jefes de las áreas subyacentes de los cuales emanara lo trasladado por el nivel superior.

3.3.2.4 Instrumentos de organización

A continuación, se presentan los instrumentos propuestos para la unidad de análisis.

a. Descripción técnica de puestos

En la siguiente página, se proponen 3 descriptores de puestos para la unidad de análisis.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
GERENTE GENERAL

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Gerente de finanzas Gerente administrativo Gerente comercial
Fecha de elaboración:	Agosto 2020
II. Objetivo	
Lograr el cumplimiento de los planes establecidos y la utilización efectiva de los recursos para la consecución de los objetivos organizacionales con la implementación de estrategias que aprovechen las fortalezas y las oportunidades del entorno.	
III. Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa • Administrar el patrimonio de la empresa • Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la empresa. • Evaluar periódicamente los planes y objetivos de la empresa • Planear, organizar y controlar las actividades de comercialización • Definir estrategias funcionales de la empresa • Administrar todos los recursos de la empresa • Realizar reuniones semanales con los jefes de cada unidad administrativa • Desarrollar nuevos proyectos de inversión 	
IV. Especificaciones	
Educación	
Licenciado en administración de empresas con maestría de preferencia en el área de administración de negocios.	

Experiencia	
Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares.	
Habilidades	
Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, que tome decisiones, buenas relaciones personales.	
Destrezas	
Manejo de equipo de oficina y de cómputo. Manejo de programas office, Excel, Word, Power point, prezi, Power BI, Excelente redacción y ortografía.	
V. Responsabilidad	
Errores	
Por la administración de los recursos de la empresa, las decisiones y su impacto sobre la empresa, el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos organizacionales, por la implementación de estrategias y su aporte positivo o negativo a la empresa.	
Equipo de oficina	
Por el equipo de oficina asignado: computadora, impresora, protector de voltaje, silla ejecutiva, escritorio ejecutivo, internet, útiles de oficina.	
Relaciones con otros	
Tiene relación con todo el personal del departamento de finanzas, administrativo y comercial.	
Información confidencial	
Exigente discreción sobre la situación económica y financiera de la empresa.	
Dinero / Valores	
Responsable por los intereses financieros de la empresa, pero no maneja dinero en efectivo y otros valores.	
Supervisión	
Sobre los colaboradores de los departamentos de finanzas y ventas.	
VI. Nivel de esfuerzo	
Metal	Físico
90%	10%

VII. Condiciones ambientales				
El trabajo se realiza en su totalidad en un ambiente de oficina en horarios diurno de 8 horas, sentado en su escritorio, con ventilación, iluminación y una infraestructura adecuada para la realización de sus actividades.				
VIII. Riesgos				
Sujeto a padecer estrés.				
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Elaborado por:	Autorizado por:
01/01/2021		10/01/2022	Encargado de recursos humanos	Gerente general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
GERENTE COMERCIAL

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente comercial
Unidad administrativa:	Departamento comercial
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Vendedores, supervisores, encargados de caja, jefes de compras, ventas, logística y diseño y publicidad, Encargado de bodega, Auxiliar de bodega, Transportista, diseñador, auxiliares administrativos del área.
Fecha de elaboración:	Agosto 2020
II. Objetivo	
<p>Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos a fin de lograr los objetivos.</p>	
III. Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar de forma eficiente los recursos que dispone el área comercial en especial la fuerza de ventas. • Gestionar los procesos de compras ágiles y con los mejores precios para asegurar el abastecimiento de productos en la empresa. • Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente y en equipo. • Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos. • Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la gerencia de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes. • Administrar el inventario de productos de manera que se tengan los mismos en cada una de las sucursales.
IV. Especificaciones
Educación
Licenciado en administración de empresas con maestría en mercadeo de preferencia.
Experiencia
Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares.
Habilidades
Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, capacidad de negociación, buenas relaciones personales, trabajar orientado a metas.
Destrezas
Manejo de equipo de oficina y de cómputo, conocimiento de técnica y métodos de marketing actuales, manejo de programas como Power BI, Excel avanzado.
V. Responsabilidad
Errores
Supervisión de los colaboradores, administración de la fuerza de ventas, procesos de compra, implementación de estrategias que generen beneficios a la empresa, por el diseño y publicidad y el impacto de la misma.
Equipo de oficina
Por el equipo de oficina asignado: computadora, impresora, proyectores, protector de voltaje, silla ejecutiva, escritorio ejecutivo, internet, útiles de oficina.
Relaciones con otros
Tiene relación con el gerente general, gerente de finanzas, gerente administrativo y el personal del departamento.

Información confidencial				
Se le exige discreción con la información emitida en el departamento y su uso exclusivo para la empresa y la toma de decisiones.				
Dinero / Valores				
Es una posición administrativa que no requiere el manejo de dinero y de otros valores.				
Supervisión				
Sobre los colaboradores del departamento comercial y recibe supervisión del general.				
VI. Nivel de esfuerzo				
Metal		Físico		
90%		10%		
VII. Condiciones ambientales				
El trabajo se realiza en su totalidad en un ambiente de oficina en horarios diurno de 8 horas, sentado en su escritorio, con ventilación, iluminación y una infraestructura adecuada para la realización de sus actividades y eventualmente se visitará las sucursales.				
VIII. Riesgos				
Sujeto a padecer estrés.				
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Elaborado por:	Autorizado por:
01/01/2021		10/01/2022	Encargado de recursos humanos	Gerente general

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
GERENTE DE FINANZAS

I. Identificación	
Nombre del puesto:	Gerente de finanzas
Unidad administrativa:	Departamento de finanzas
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Encargado de inventario, auxiliar contable y responsable de caja.
Fecha de elaboración:	Agosto 2020
II. Objetivo	
Supervisar el flujo de dinero y los activos que entran y salen de la empresa. manejar información financiera, documentar y redactar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.	
III. Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar información financiera, documentar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa. • Revisar y desarrollar políticas financieras de la empresa. • Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera. • Evaluar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos. • Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras. • Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa. 	
IV. Especificaciones	
Educación	
Licenciado en administración de empresas, auditoría. Carrera a fin.	
Experiencia	
Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares.	
Habilidades	

Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, capacidad de negociación, buenas relaciones personales, trabajar orientado a metas. Conocimiento de leyes fiscales, contables y financieros.
Destrezas
Manejo de equipo de oficina y de cómputo, manejo de SAP y otros programas contables, conocimientos de las normas financieras y contables.
V. Responsabilidad
Errores
Supervisión de los colaboradores, implementación de estrategias financieras, indicadores financieros, por malas prácticas financieras, omitir información.
Equipo de oficina
Por el equipo de oficina asignado: computadora, impresora, proyectores, protector de voltaje, silla ejecutiva, escritorio ejecutivo, internet, útiles de oficina.
Relaciones con otros
Tiene relación con el gerente general, gerente administrativo y comercial y colaboradores del departamento.
Información confidencial
Estados financieros Flujos de efectivo Informes anuales, semestrales y trimestrales, impuestos.
Dinero / Valores
El gerente de finanzas estará encargado de manejar los fondos y que se destinaran a las distintas actividades de la empresa, no se maneja efectivo ni valores.
Supervisión
Sobre los colaboradores de los departamentos de finanzas. Supervisión recibida del gerente general

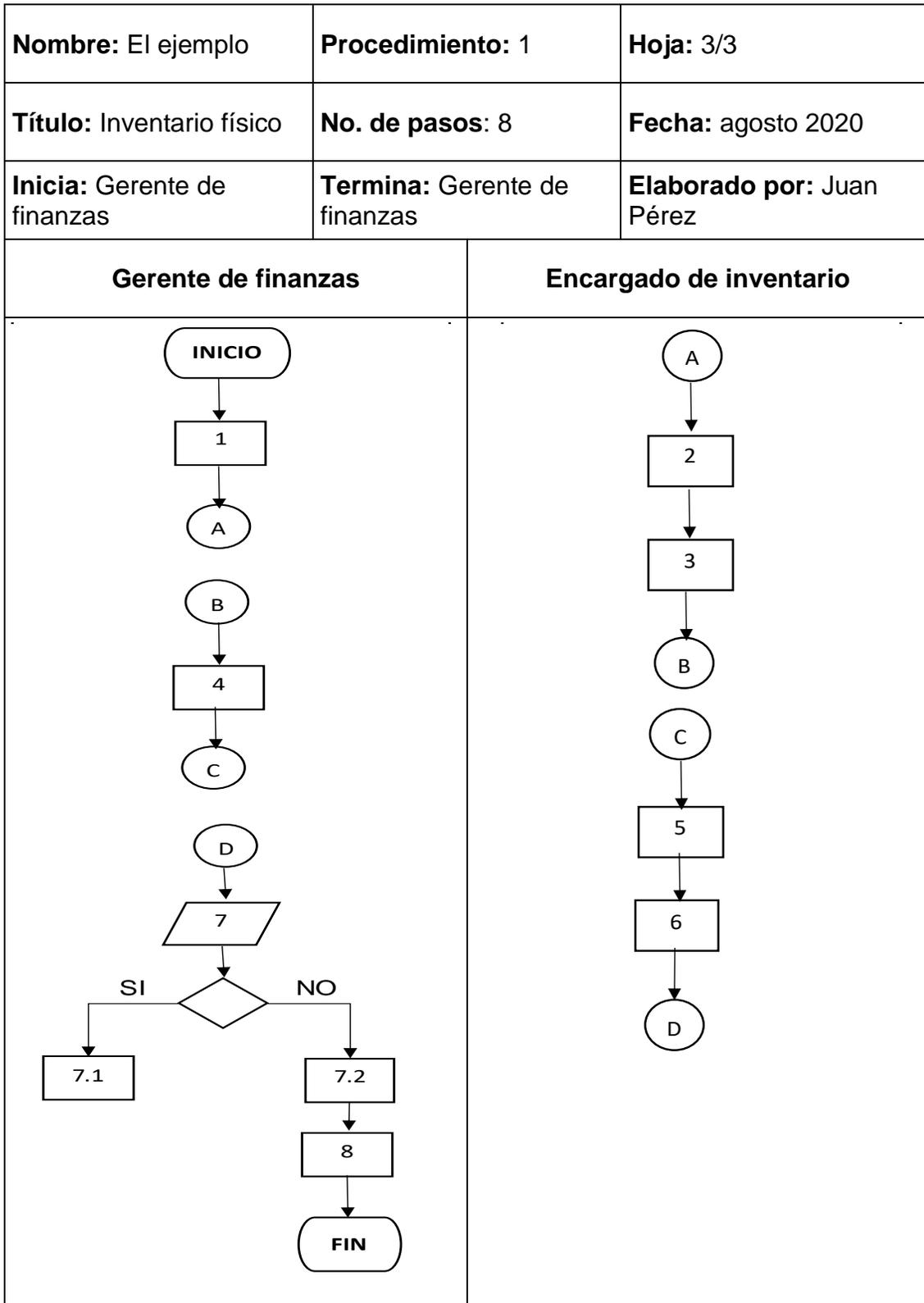
VI. Nivel de esfuerzo				
Metal		Físico		
90%		10%		
VII. Condiciones ambientales				
El trabajo se realiza en su totalidad en un ambiente de oficina en horarios diurno de 8 horas, sentado en su escritorio, con ventilación, iluminación y una infraestructura adecuada para la realización de sus actividades.				
VIII. Riesgos				
Sujeto a padecer estrés.				
Primera emisión	Actualización	Próxima revisión	Elaborado por:	Autorizado por:
01/01/2021		10/01/2022	Encargado de recursos humanos	Gerente general

b. Descripción técnica de procedimientos

Con la finalidad de estandarizar las actividades en la unidad de análisis, a continuación, se proponen 2 descriptores de procedimientos uno para el departamento de finanzas y el otro para la sección ventas:

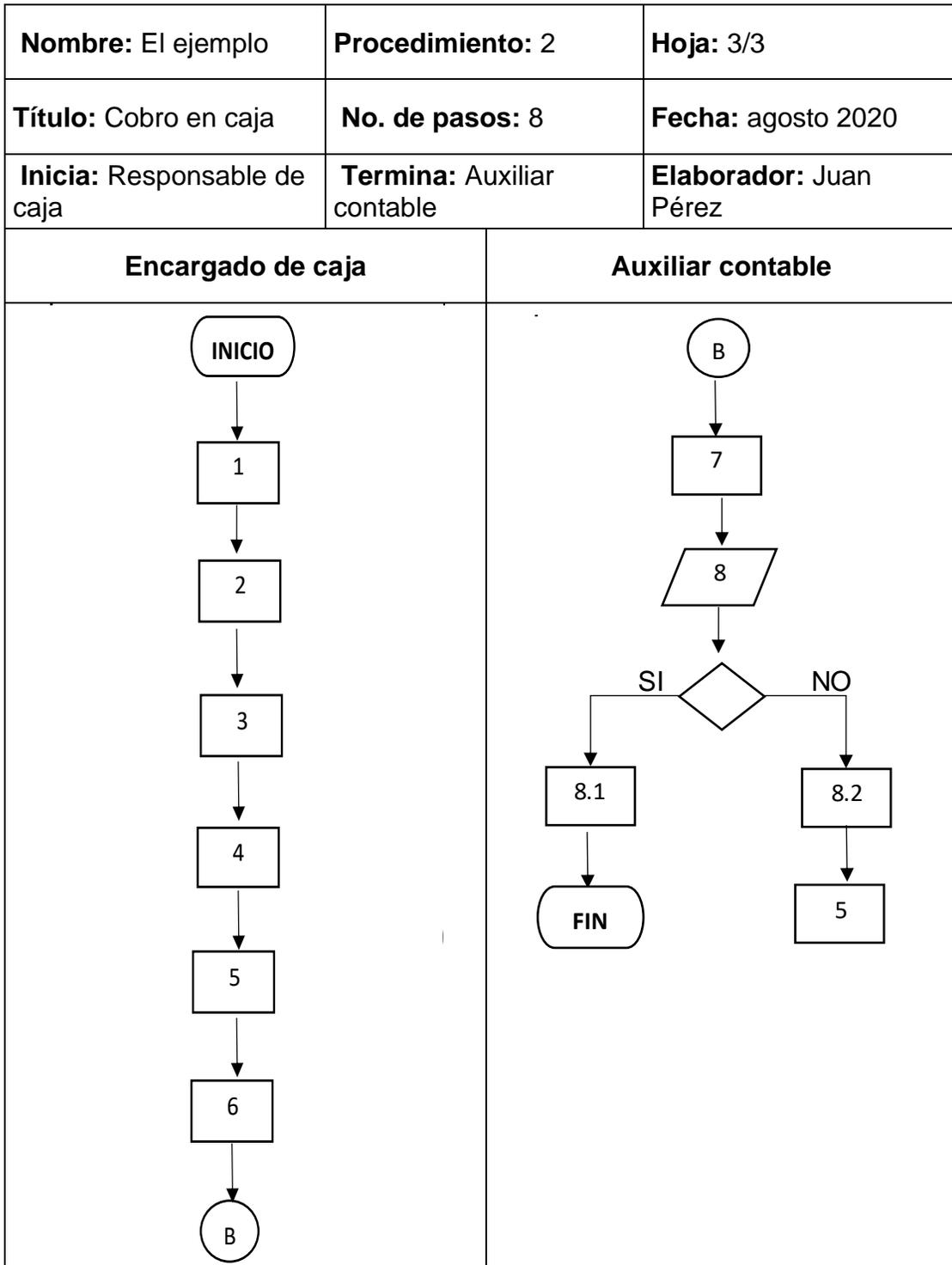
Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 1	Hoja: 1/3
Título: Inventario físico	No. de pasos: 8	Fecha: agosto 2020
Inicia: Gerente de finanzas	Termina: Gerente de finanzas	Elaborado por: Juan Pérez
DEFINICIÓN		
<p>El inventario físico es una operación que busca establecer la existencia física de productos que pertenecen a la empresa y que están almacenados en las bodegas centrales. Esta revisión debe constatarse con las existencias que aparecen en los registros contables de la empresa a la fecha del conteo.</p>		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
<ol style="list-style-type: none">1. Determinar la existencia física de los productos que se encuentran en la bodega.2. Mejorar el control de los productos en bodega.3. Definir la periodicidad para realizar la toma física de inventario en bodega.		
NORMAS ESPECÍFICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. El gerente de finanzas debe programar cuando se realizará el inventario.2. El levantamiento del inventario físico en bodega se debe realizar una vez al mes.3. Se debe presentar un informe del resultado del inventario físico		

Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 1	Hoja: 2/3
Título: Inventario físico	No. de pasos: 8	Fecha: agosto 2020
Inicia: Gerente de finanzas	Termina: Gerente de finanzas	Elaborado por: Juan Pérez
Puesto	No. de pasos	Actividad
Gerente de finanzas	1	Programa el inventario físico
Encargado de inventario	2	Prepara informes de las existencias de los productos
Encargado de inventario	3	Prepara de instrumentos y formatos para realizar el inventario
Gerente de finanzas	4	Autoriza del levantamiento físico del inventario
Encargado de inventario	5	Comienza el inventario
Encargado de inventario	6	Elabora informe
Gerente de finanzas	7	Verifica los resultados
	7.1	Si existen faltantes, se toman medidas correctivas
	7.2	No hay faltantes se pasa al paso 8
Gerente de finanzas	8	Elabora informe con los resultados con las medidas correctivas y ajustes realizados.



Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 2	Hoja: 1/3
Título: Cobro en caja	No. de pasos: 8	Fecha: agosto 2020
Inicia: Responsable de caja	Termina: Auxiliar contable	Elaborado por: Juan Pérez
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Proceso mediante el cual se hace efectivo un pago por concepto de una compra.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el cobro y registro de las ventas al contado y con tarjetas de crédito o débito que realicen los clientes. <p>NORMAS ESPECÍFICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de caja debe saludar a todos los clientes 2. Se debe preguntar cuál es el método de pago (Efectivo o tarjeta) 3. En caso de que el cobro sea con tarjeta se debe solicitar los documentos que acrediten al titular de la tarjeta 4. Debe entregar la factura original al cliente y las copias al departamento de finanzas 		

Nombre: El ejemplo	Procedimiento: 2	Hoja: 2/3
Título: Cobro en caja	No. de pasos: 8	Fecha: agosto 2020
Inicia: Responsable de caja	Termina: Auxiliar contable	Elaborado por: Juan Pérez
Puesto	No. De pasos	Actividad
Responsable de caja	1	Recibe producto que se cobrará
Responsable de caja	2	Atención al cliente
Responsable de caja	3	Realiza facturación
Responsable de caja	4	Entrega el producto y factura
Responsable de caja	5	Efectúa cuadre de caja
Responsable de caja	6	Envía de documentos del corte de caja al departamento de finanzas
Auxiliar contable	7	Recibe documentos del corte de caja
Auxiliar contable	8	Verifica los documentos
	8.1	Si todo está correcto se archivan los documentos y finaliza el proceso
	8.2	No esta correcto regresa al paso 5



3.3.3 Presupuesto para implementar la propuesta

Para que la empresa lleve a cabo la propuesta a continuación, se presentan los costos para su implementación:

Cuadro 8
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa dedicada a la comercialización de productos accesorios para
celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

No.	Propuesta	Costo
1	Aperturar nuevas sucursales en diferentes puntos estratégicos cercanos a la ciudad y municipios aledaños y así aprovechar el crecimiento de la demanda y los clientes potenciales	Q151,350.00
2	Obtener la certificación de normas de calidad y servicio para aprovechar el crecimiento de la demanda, los tratados de libre comercio, clientes potenciales y minimizar las debilidades internas	Q15,550.00
3	Promover la variedad de productos a través de medios publicitarios para informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos.	Q65,950.00
4	Plan promocional para impulsar la venta de los productos de la empresa y aprovechar las fortalezas y hacerles frente a los precios bajos de la competencia. Los costos presentados son de las actividades a ejecutar no incluye el costo de los productos que servirán para la promoción.	Q600.00
5	Programa de desarrollo organizacional que contemple el fortalecimiento de la organización con el fin de competir con eficiencia en el mercado nacional e internacional.	Q4,700.00
6	Implementar un protocolo para la reactivación de las actividades comerciales considerando las medidas sanitarias necesarias para evitar el contagio de la enfermedad Covid-19 y atender las necesidades de los clientes.	Q7805.00
Total =		Q249,555.00

3.3.4 Beneficios al implementar la propuesta

No se tuvo acceso a datos financieros por ello a continuación, se describen los beneficios cualitativos que se obtendrán con la implementación de la propuesta:

	Propuesta	Beneficios
Planeación	Misión, Visión y valores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores con sentido de pertenencia ✓ Direccionar el comportamiento de los colaboradores ✓ Ventaja competitiva porque conoce quien es y hacia dónde se dirige ✓ Unir esfuerzos grupales para alcanzar el objetivo
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parámetros que permite identificar el rumbo de la organización y el éxito de la empresa con la comparación de resultados obtenidos.
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas que le permitirán establecer estrategias para competir de forma eficiente en el mercado.
	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con las estrategias se busca que la empresa aproveche cada una de sus fortalezas con las oportunidades que se le presentan, al minimizar así las debilidades y amenazas que le impiden alcanzar los objetivos que se propone.
	Políticas Normas y Procedimientos Reglas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la definición de las políticas, normas, procedimientos y reglas la empresa tendrá lineamientos sobre la cual basar la toma de decisiones y aprovechar de la mejor forma los recursos disponibles.
	Instrumentos: plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento que será de utilidad en la ejecución de las estrategias y para dar seguimiento a las actividades, metas y recursos.

Organización	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupar actividades ✓ Eliminar la duplicidad de funciones ✓ Fomentar la especialización ✓ Fomentar la eficiencia ✓ Trabajo en equipo
	Jerarquías	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formalización de las líneas de autoridad, comunicación, responsabilidad ✓ Promover la unidad
	Puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la definición de puestos la empresa reconoce la necesidad de más puestos o la eliminación de otras que solo consumen recursos y no aportan ningún valor a la organización.
	Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la implementación del nuevo diseño organización la eficiencia y eficacia en la administración será notable porque en cada área administrativa se tendrá definida de forma clara las funciones, jerarquías y puestos, y la unificación de esfuerzos para lograr los objetivos.
	Descriptor de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la descripción de procedimientos la empresa podrá documentar las actividades lógicas de cada puesto.
	Descriptor de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa tendrá el conocimiento de que requisitos se necesitan cumplir para que se ocupar un puesto de trabajo con las responsabilidades y atribuciones que son inherentes a la misma.

3.3.5 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se describen las actividades que permitirán la implementación de la propuesta de Reformulación de las funciones de planeación y organización:

Cuadro 9
Plan de acción para implementar la propuesta
Empresa que se dedica a la comercialización de productos accesorios para celulares y equipo de alta tecnología
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Reformulación de las funciones de planeación y organización							
Objetivo: Definir las actividades necesarias para ejecutar la estrategia planteada a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el dueño de la empresa.	Presentar el 100% de la propuesta en una sesión.	Estudiante USAC	04/01/2021	04/01/2021	Impresiones, copias, cañoneras, laptop.	Q500.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar al 100% la propuesta en una semana.	Gerente general	05/01/2021	10/01/2021	Informe impreso de la propuesta	Q150.00
3	Presentación de la propuesta a los colaboradores	Socializar al 100% la reformulación de las funciones de planeación y organización en una semana.	Gerente general	18/01/2021	22/01/2021	Impresiones, copias, refacción	Q1,500.00
4	Implementación de las estrategias	Lograr el 100% de la implementación de las estrategias a finales del mes de julio.	Gerente general	25/01/2021	31/07/2021	Recursos que requieran las estrategias	Q249,555.00
5	Evaluación de la propuesta	Verificar mensualmente el 100% del avance de la estrategia.	Gerente general	18/02/2021	31/07/2021	Será definida por la empresa	Será definida por la empresa
Total							Q251,705.00

CONCLUSIONES

Con base a la situación actual de la unidad de análisis se determina lo siguiente.

1. La empresa funciona de forma empírica en sus funciones de planeación y organización llevando a cabo cada una sin los lineamientos formales, por lo cual se puede determinar que carecen de filosofía empresarial, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, y una estructura que no está definida lo que repercute en la eficiente gestión de la misma, con lo que se comprueba la hipótesis número 1 planteada en el plan de investigación.
2. En la unidad de análisis no se tiene el conocimiento acerca de la filosofía empresarial por lo tanto carecen de los mismos, lo cual provoca, que los empleados no tengan medios por los cuales se pueda identificar con la empresa y no se comprometan con las aspiraciones que la organización pretende alcanzar.
3. No se tienen establecidas las estrategias por lo cual no se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades presentados en el entorno esto se convierte en deficiencias en la administración de la empresa porque no hay cursos de acción que orienten los esfuerzos de los colaboradores para que se cumplan los objetivos.
4. La estructura de la organización no está formalmente definida por lo cual los colaboradores desconocen de la existencia de algún elemento en el que se pueda visualizar dicha estructura, se ignora la importancia de las funciones, jerarquías y puestos los cuales no están debidamente establecidos.
5. No se tienen documentos en donde se definan los requisitos, las responsabilidades y atribuciones de las personas que ocupan los puestos. Se carecen de normas y procedimientos que estandaricen las actividades lo que provoca el desaprovechamiento de los recursos.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Formalizar las funciones de planeación y organización con la implementación de los elementos de cada función para que la administración se gestione con bases técnicas que le permitan ser más eficiente.
2. Socializar la filosofía empresarial entre los colaboradores para que cada uno se identifique con las aspiraciones de la empresa y así alcanzar los objetivos que se tienen propuestos.
3. Ejecutar las estrategias propuestas con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades presentadas y así disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas.
4. Implementar la estructura organizacional en donde se define formalmente la división funcional de las áreas, la departamentalización, los niveles jerárquicos, tramos de control, el sistema de organización utilizado, la delegación de autoridad, y las líneas formales de comunicación.
5. Desarrollar descriptor de puestos y procedimientos que contengan los elementos necesarios para cada uno de los puestos y sus actividades, con el fin de aprovechar los recursos y permita a cada colaborador especializarse en sus tareas, conocer las atribuciones y responsabilidades, así como facilitar la secuencia de actividades de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal Torres, César Augusto. 2014. **Introducción a la administración de las organizaciones Enfoque global e integral**. 2ª ed. México. Pearson Educación. 336 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2ª ed. México, DF. McGraw Hill. 524 páginas.
3. David, Fred. 2013. **Conceptos de administración estratégica**. 14ª ed. México. Pearson Educación. 400 páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2014. **Organización de empresas**. 4ª ed. México. Mc Graw Hill. 399 páginas.
5. Hernández y Rodríguez, Sergio. 2011. **Introducción a la administración**. 5ª ed. México. Mc Graw Hill. 486 páginas.
6. Jones, Gareth R. 2008. **TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones**. 5ª ed. México. Pearson Educación. 552 páginas.
7. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. 2012. **Administración Una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. México. Mc Graw Hill. 682 páginas.
8. Laasch, Oliver, Conowey, Roger. 2017. **Principios de administración responsable**. 1ª ed. Ciudad de México. Cengage Learnig. 556 páginas.
9. Mùch, Lourdes. 2010. **Administración Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo**. México. Pearson Educación. 320 páginas.

10. Neumov García, Sergio Luis. 2011. **Organización Total**. 1ª ed. México. Mc Graw Hill. 436 páginas.
11. Reyes Ponce, Agustín. 2008. **Administración moderna**. México. Limusa. 492 páginas.
12. Robbins, Stephen, Coulter, Mary. 2014. **Administración**. 12ª ed. México. Pearson. 720 páginas.

E-grafía

13. https://es.wikipedia.org/wiki/Cuota_de_mercado

ANEXOS

ANEXO 1
Boleta de encuesta

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



No. _____

BOLETA DE ENCUESTA

OBJETIVO: Recabar información de la situación actual de las funciones administrativas de PLANEACIÓN y ORGANIZACIÓN, que permita plantear una propuesta viable para la mejora continua en la unidad de análisis.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con la empresa y su área laboral, por favor marque con una "x" su respuesta(s).

La información obtenida será de carácter confidencial y con fines académicos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto:

Área a la que pertenece su puesto:

Finanzas Ventas/Comercialización Diseño y publicidad

Administración Logística

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año De 1 a 2 años De 3 a 5 años Más de 5 años

Tiempo de laborar en su puesto actual: _____

Nivel de estudios:

Primaria Básicos Diversificado Universitario

Si tiene estudios de diversificado cuál es su carrera: _____

Si tiene estudios universitarios, especifique su carrera: _____

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce a qué se dedica la empresa? SI NO

Si su respuesta es SI descríbala:

Si su respuesta es NO por qué: _____

2. ¿Conoce la visión de la empresa? SI NO

Si la respuesta es SI, como se ve la empresa en tres (3) años:

Si su respuesta es NO por qué no la conoce:

3. ¿Cuáles de los siguientes valores son aplicables en sus actividades laborales diarias?

Respeto Responsabilidad Honestidad Amabilidad

Puntualidad Innovación Creatividad Lealtad

Otros: _____

4. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo? SI NO

Especifique:

5. ¿Conoce las metas de su puesto de trabajo? SI NO

6. ¿El alcance de las metas se verifican periódicamente? SI NO

Cada cuánto tiempo: _____

7. ¿Tiene conocimiento de las estrategias comerciales que aplica la empresa?

SI NO

8. ¿Las acciones que usted realiza en su puesto de trabajo son guiadas por las estrategias presentadas por la empresa? SI NO

Por qué: _____

9. ¿En su área laboral utilizan planes de acción como guías para ejecutar actividades?

SI NO

Especifique: _____

10. A continuación, se presenta un listado de factores, elija entre fortaleza y debilidad marcando con una “x” en la casilla correspondiente. Amplíe su respuesta.

Factores	Fortaleza	Debilidad	¿Por qué?
• Experiencia			
• Servicio al cliente			
• Las instalaciones			
• Puntos de venta			
• Ubicación de las tiendas			
• Manejo de inventarios			
• Calidad del producto			
• Publicidad			
• Variedad de productos			
• Precio adecuado			
• Incumplimiento de garantías			
• Recursos financieros			
• Página web			
• Recurso humano capacitado			
• Asesoramiento al cliente			
• Redes sociales			
• Metas de ventas			
• Relación con los empleados			
• Comunicación			

Otros:

11. A continuación, se enlista una serie de factores externos a la empresa, elija entre oportunidad y amenaza marcando con una “x” en la casilla correspondiente.

Factores	Oportunidad	Amenaza	Por qué
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades insatisfechas por productos de baja calidad 			
<ul style="list-style-type: none"> Permisos para importar otros productos 			
<ul style="list-style-type: none"> La competencia 			
<ul style="list-style-type: none"> Extenderse a nuevos mercados 			
<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de productos 			
<ul style="list-style-type: none"> Abarcar mercados en otros países 			
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con otras empresas 			

Otros: _____

12. ¿La empresa tiene organigrama? SI NO

Explique:

13. ¿El organigrama está expuesto de forma visible? SI NO

Explique:

14. ¿El organigrama esta actualizado? SI NO

Por qué: _____

15. ¿Con que áreas de la empresa tiene relación directa su puesto de trabajo?

16. La comunicación en la empresa es:

En una sola vía, cuando su jefe le da órdenes.

En doble vía, cuando a usted le dan oportunidad de preguntar u opinar.

Cuando el jefe le da instrucciones, lo hace a través de:

- Un correo oficial
- De manera verbal
- Con una llamada personal
- Un mensaje de texto o WhatsApp
- Un memorándum
- Un oficio

Otros: _____

17. ¿Recibe instrucciones de un solo jefe? SI NO

Explique: _____

18. ¿Son claras las instrucciones cuando son proporcionadas por dos personas?

SI NO

Por qué: _____

19. ¿Son comprensibles las instrucciones dadas por su jefe? SI NO

Por qué: _____

20. ¿Recibe retroalimentación sobre el desempeño de su actividad laboral?

SI NO

Explique: _____

21. ¿La toma de decisiones en mi área de trabajo se concentra en?

Gerente general Mi jefe Los gerentes en conjunto

22. ¿Usted tiene autoridad para tomar decisiones? SI NO

Por qué: _____

23. ¿Usted tiene conocimiento de las atribuciones de su puesto de trabajo?

SI NO

Si su respuesta es SI, describa como mínimo 3:

Si su respuesta es NO, por qué:

24. ¿Conoce las responsabilidades del puesto que ocupa? SI NO

Si su respuesta es SI, describa como mínimo 3:

Si su respuesta es NO por qué: _____

25. ¿En su área laboral existen descriptores de puestos? SI NO

Detalle: _____

26. ¿Los descriptores de puestos están actualizados? SI NO

Por qué: _____

27. ¿Las labores que usted realiza también las hacen otras personas? SI NO

Por qué: _____

28. ¿Tiene conocimiento de los procedimientos de su área laboral? SI NO

Si su respuesta es SI describa como mínimo 2:

1 _____

2 _____

Si su respuesta es NO por qué: _____

29. ¿Los procedimientos están debidamente documentados? SI NO

Por qué: _____

30. ¿La empresa tiene políticas? SI NO

Si su respuesta es SI, están documentados. SI NO

Si su respuesta es NO, por qué: _____

31. ¿La empresa tiene reglas o normativos? SI NO

Por qué: _____

32. ¿La empresa tiene programas? SI NO

Por qué: _____

33. ¿La empresa maneja Presupuestos? SI NO

Por qué: _____

Observaciones:
