

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE VENTAS, EN
UNA EMPRESA COMERCIAL MINORISTA, DURANTE EL PERIODO 2019 AL 2021
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 11.



LICDA. CLARA FABIOLA GUZMÁN SENTA

Guatemala, septiembre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE VENTAS, EN
UNA EMPRESA COMERCIAL MINORISTA, DURANTE EL PERIODO 2019 AL 2021
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 11.

CON BASE EN EL NORMATIVO APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN
NUMERAL 7.8 PUNTO SÉPTIMO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, Y 4.2.1 DEL
ACTA 14-2008 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018

LICDA. CLARA FABIOLA GUZMÁN SENTA

Guatemala, septiembre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I: Dr. Byron Givanni Mejía Victorio
Vocal II: M.Sc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. José Ramón Lam Ortiz
Evaluador: Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador: Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Clara Fabiola Guzmán Senta**, con número de carné: **201214847**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

**ACTA MA No. FEP-FS-B-07-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el viernes 30 de septiembre de 2022, a las 19:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada Clara Fabiola Guzmán Senta**, carné No **201214847**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: "**EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE VENTAS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL MINORISTA, DURANTE EL PERIODO 2019 AL 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 11**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **10/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 30 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

Msc José Ramón Lam Ortiz
Coordinador

Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián
Evaluador

Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Evaluador

Licda. Clara Fabiola Guzmán Senta
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. CLARA FABIOLA GUZMÁN SENTA, Carné 201214847 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	10
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

(f) *Isabel Cristina Oliva Castro*
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

Agradecimientos

- A Dios:** Por todo lo bueno que ha puesto en mi camino, por guiarme y ser el apoyo y fortaleza en mi vida.
- A mis padres:** Por el apoyo y amor que siempre me han brindado.
- A mi hijo:** Por estar a mi lado y apoyarme.
- A mi hermana y hermano:** Por el apoyo que me han dado.
- A mis catedráticos:** Por todas las enseñanzas que me han brindado durante la carrera.

Contenido

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo I	1
Antecedentes.....	1
1.1 Caracterización de la empresa	1
1.1.1 Inicio de operaciones	1
1.1.2 Giro del negocio.....	2
1.1.3 Línea de productos	2
1.1.4 Ubicación	3
1.1.5 Tipos de clientes de la empresa	3
1.1.6 Colaboradores de la empresa.....	3
1.2 Historia de la administración	3
1.3 Antecedentes del proceso administrativo	5
1.4 Antecedentes del Estudio administrativo de proyectos	12
Capítulo II	19
Marco Teórico.....	19
2.1 Proyecto	19
2.1.1 Características de los proyectos	20
2.1.2 Clasificación de los proyectos según el tipo de inversión	21
2.1.3 Tipo de inversión en los proyectos.....	21

2.2	Ciclo de vida de los proyectos	22
2.2.1	Fase de pre inversión	23
2.2.2	Inversión	25
2.2.3	Operación	25
2.3	Análisis FODA	25
2.3.1	Factores del análisis FODA	26
2.3.2	Estrategias del análisis FODA	26
2.4	Clasificación de las estrategias	27
2.4.1	Estrategias según el ciclo de vida.....	28
2.4.2	Estrategias competitivas	29
2.5	Formulación del proyecto	29
2.5.1	Matriz del Marco Lógico.....	30
2.5.2	Los objetivos de la matriz del marco lógico	30
2.6	Indicadores.....	31
2.6.1	Clasificación los indicadores.....	31
2.7	Evaluación de proyectos	32
2.7.1	Estudios aplicados a proyectos.....	33
2.8	Proceso administrativo en la formulación de proyectos.....	37
2.8.1	La organización.....	38
2.8.2	Integración	38
2.8.3	La dirección.....	38
2.8.4	El control.....	38
2.9	La administración	39

2.9.1	Importancia de la administración	39
2.10	La empresa	40
2.10.1	Clasificación de las empresas.....	41
2.10.2	Tamaño.....	41
2.10.3	Finalidad.	43
2.10.4	Ámbito geográfico.	43
2.10.5	Actividad económica.	43
2.10.6	Tecnología	44
2.10.7	Régimen jurídico.	45
2.11	Recursos de las empresas	46
2.11.1	Recursos humanos.	46
2.11.2	Recursos financieros.	46
2.11.3	Recursos técnicos.....	46
2.11.4	Recursos materiales.	46
2.12	Factores que afectan el éxito de las empresas	47
2.13	El proceso administrativo	47
2.13.1	Bases para la aplicación del proceso administrativo.....	49
2.13.2	Fases del proceso administrativo.....	52
2.13.3	Etapas del proceso administrativo	52
2.13.4	Ventajas del proceso administrativo	59
2.13.5	Importancia de las etapas del proceso administrativo	60
Capítulo III	62
Metodología	62

3.1	Método científico	62
3.1.1	Fase indagadora.....	63
3.1.2	Fase demostrativa	63
3.1.3	Fase expositiva.....	63
3.3	Enfoque de la investigación.....	63
3.3.1	Características del enfoque cualitativo aplicados	65
3.4	Diseño de la investigación.....	66
3.4.1	Investigación no experimental.....	66
3.4.2	Investigación seccional	67
3.5	Alcance.....	67
3.5.1	Documental.....	67
3.5.2	Descriptivo	67
3.6	Técnicas	67
3.6.1	Técnicas de investigación de campo	68
3.6.2	Técnicas de investigación documental	68
3.7	Instrumentos.....	69
3.7.1	Lista de control.....	69
3.7.2	Guía de observación	69
3.8	Estudio de caso.....	69
3.9	Manejo ético	70
3.10	Problema de la investigación.....	70
3.10.1	Delimitación del problema.....	71
3.10.2	Formulación del problema	72

3.10.3	Pregunta General de la investigación	72
3.11	Objetivos de la investigación	72
3.11.1	Objetivo general.....	73
3.11.2	Objetivos específicos	73
3.12	Procedimiento	73
3.12.1	Recopilación de la información	73
3.12.2	Análisis de la información	74
3.12.3	Presentación de la información.....	74
Capítulo IV	75
Discusión de Resultados	75
4.1	Resultados obtenidos de la revisión a la documentación administrativa de la empresa	76
4.2	Resultados obtenidos en la observación del proceso de ventas	84
4.2.1	Observaciones realizadas en el proceso de ventas.....	85
4.2.2	Tiempo en cada sección visitada en el proceso de ventas	89
4.2.3	Decisión de los clientes observada en el proceso de ventas.....	90
4.2.4	Análisis del proceso de ventas realizado	93
4.2.5	Formulación de proyecto	95
Conclusiones y Recomendaciones	107
Conclusiones	107
Recomendaciones	110
Bibliografía	112
Anexos	126

Propuesta 132

Índice de tablas 133

Índice de figuras 135

Índice de Gráficas..... 137

Resumen

En el presente Informe del Trabajo Profesional de Graduación, se plasmó el estudio sobre el proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, de una empresa comercial minorista, durante el periodo, 2019 al 2021 en la ciudad de Guatemala, fue elaborado con base en el Normativo aprobado por junta directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, Estudios de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Se utilizó el método científico durante el desarrollo de la investigación, la aplicación de este método, permitió encontrar la solución de la problemática en la empresa objeto de estudio. Se utilizaron las tres fases correspondientes de este método, la fase indagadora en la cual, se realizó la recolección de información. La fase demostrativa, por medio de esta, se revisó y ordenó la información recolectada y en la fase expositiva se elaboró el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

Para guiar la lógica del proceso de investigación, se utilizó el enfoque cualitativo cuya fundamentación epistemológica es de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas y a estudios de pequeños grupos. El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación; las características aplicadas de este enfoque fueron la inducción, partiendo de lo particular a lo general; holístico, en donde el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad, es decir las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización de funcionamiento y de significación. En este trabajo se utilizó el estudio de caso como herramienta de investigación, desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables; y seccional, porque se midieron los datos de la investigación de forma particular, observando la duración de los fenómenos y como estos, afectan al objeto de estudio en un momento específico.

El propósito del presente estudio fue dar respuesta a la pregunta general de investigación, ¿Cuál es la incidencia del proceso administrativo en el nivel de ventas en una empresa comercial minorista?, es decir cómo se manifiesta el problema en la empresa.

El problema estudiado deviene a que la empresa no tiene implementado el proceso administrativo, para esto se planteó un objetivo general, analizar el proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, en una empresa comercial minorista, desde el punto de vista administrativo de proyectos; al igual que los siguientes objetivos específicos: describir el proceso administrativo de la empresa; definir las fases del proceso administrativo que son utilizados; analizar el contexto interno de la empresa; identificar los principales factores que influyen en la variación del nivel de ventas y presentar los principales beneficios que obtendrá la empresa con la implementación del proceso administrativo.

Se recolectó información para poder analizarla, por medio de la observación, como técnica de campo, la cual permitió conocer experiencias o circunstancias durante el proceso de ventas que se lleva a cabo en la empresa; el tipo de observación aplicada fue la observación directa, porque fue el investigador quien observó y recolectó la información durante 3 días; además, fue no participante, porque el investigador no tuvo ninguna función durante el desarrollo de la actividad observada; se registró por medio de una guía de observación.

También se aplicaron técnicas documentales, una de ellas fue el análisis heurístico de los datos, los cuales están considerados como antecedentes del problema estudiado, otra técnica fue el análisis de documentos, se usó una lista de control para llevar un control y verificar si la información proporcionada por la empresa cumplía con varios requisitos establecidos, la lista contenía la división del proceso administrativo presentada en el presente documento, (planeación, organización, dirección, integración y control).

Para la obtención de los datos, se solicitó un consentimiento informado, de manera verbal de los propietarios de la empresa que fue objeto de estudio. Luego de realizar el análisis de la información, se presentaron los datos por medio de tablas y figuras.

Dentro de los hallazgos obtenidos luego de la lectura, revisión y análisis de la documentación proporcionada por la empresa, se determinó que la empresa, en la actualidad si tiene implementado el proceso administrativo, pero parcialmente y, aunque se encontró documentación que evidencia la aplicación de estos elementos, se observó que no están correctamente elaborados, orientados, utilizados, actualizados y aplicados.

Luego de la observación al proceso de ventas, se determinó que no todos los clientes que llegan a la empresa, realizan compras en ella; se analizó el proceso en dos partes, una de ellas es cuando si se lleva a cabo el proceso y la otra es cuando el proceso no se realiza; existen varios factores que pudieron ser identificados, los cuales provocan que un porcentaje significativo de las visitas de los clientes, no representen ingresos para la empresa. Además, se realizó el método del Marco lógico, el cual contiene, el árbol de problemas, árbol de objetivos, estructura, analítica, análisis FODA y la matriz del Marco Lógico. Para finalmente presentar el estudio completo en el Trabajo Profesional de Graduación.

Introducción

La administración de empresas está catalogada como una ciencia social, económica y técnica con el objetivo de alcanzar el máximo beneficio posible para una organización de acuerdo a los objetivos establecidos; autores como Blanco, Ramos Sámano y Berrelleza (2012) indican que la administración como ciencia, identifica causas y efectos de problemas que afectan el funcionamiento de las organización y establece relaciones entre ellos; la administración como técnica, utiliza procedimientos y herramientas para cumplir con los objetivos y metas propuestas; la administración como arte, identifica la personalidad, creatividad, intuición y visión, como aspectos que distinguen a los buenos administradores. (p.13)

La administración se ve reflejada en el proceso administrativo, en cada una de sus etapas; para poder cumplir con su propósito, la empresa se conforma por diferentes elementos que contribuyen a su operatividad, los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva, sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes de una empresa.

Algunas empresas en Guatemala, se establecen al ver que obtienen ganancias, pero no le dan prioridad a que todas las empresas necesitan planear, organizar, integrar, dirigir y controlar en sus diferentes actividades y evitar la improvisación en cualquier circunstancia. Muchos años atrás estas inquietudes surgieron, y personas como Henry Fayol se dedicaron a su estudio y dedicaron tiempo a realizar investigaciones y darles solución. Con el tiempo el proceso administrativo ha evolucionado, este proceso se modifica dependiendo a la organización a la que se le implementa, pero su esencia es la misma desde sus orígenes.

Para la evaluación de proyectos son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo, aunque razones estratégicas, sociales, ambientales, humanitarias u otras de índole subjetiva podrían hacer recomendable una opción que no fuera viable financiera o económicamente.

Uno de estos estudios es el estudio administrativo, es el estudio que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlos. El objetivo de este estudio se fundamenta, principalmente, en definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. Esta es la razón por la que en el presente trabajo se realiza únicamente el estudio administrativo a la empresa. Ya que permite mejorar la estructura de la empresa, al detectar los problemas actuales y poder eliminarlos.

Este documento, contiene cuatro capítulos, en el primero se hallan los antecedentes del problema estudiado, los cuales permiten referenciar los acontecimientos de carácter histórico que guardan una estrecha relación con el trabajo, así mismo con otros trabajos realizados por diferentes personas.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, en donde se exponen y analizan las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que proviene de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de un enfoque que servirá de base para realizar el estudio en la empresa.

La metodología utilizada se encuentra descrita en el tercer capítulo; en el cual se explica a detalle cómo se resolvió el problema de la investigación; comprende la definición y delimitación del problema, el objetivo general y específicos, el diseño utilizado, la unidad de análisis, periodo histórico, instrumentos aplicados y el procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo se encuentran los resultados alcanzados del análisis realizado, es decir, contiene una descripción sobre los principales hallazgos de la investigación realizada a la empresa comercial minorista; se presenta la información recolectada, proveniente de la aplicación de la lista de control y la guía de observación. Con los resultados de esta investigación se pretende proporcionar información para la empresa objeto de estudio y a cualquier empresa con un problema igual o similar. Este trabajo pretende analizar el proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, en una

empresa comercial minorista; esto será resultado, de la utilización del método científico, el método inductivo y el método del marco lógico, incorporando técnicas de investigación documental y de campo.

Capítulo I

Antecedentes

En este capítulo se presentan los antecedentes, un conjunto de estudios e investigaciones realizados por diferentes personas, previamente que permiten referenciar los acontecimientos de carácter histórico que guardan una estrecha relación con el tema objeto de estudio del Trabajo Profesional de Graduación.

1.1 Caracterización de la empresa

Es necesario antes de iniciar con el estudio de caso, conocer las características importantes de la unidad objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación:

1.1.1 *Inicio de operaciones*

La unidad objeto de estudio, es una empresa que nació en 1996, inicio como un negocio pequeño en un mercado de la zona 11 de la ciudad de Guatemala, fue producto del emprendimiento y la necesidad de generar una fuente de ingresos. Inicio sus operaciones únicamente con 3 personas, los dos propietarios y un empleado. Desde entonces la empresa pertenece a los mismos propietarios.

El monto de la inversión para este proyecto fue de Q500.00. La empresa formo parte del comercio informal durante un año, pero los propietarios decidieron formalizar sus actividades al iniciar el segundo año, derivado del crecimiento y aceptación que obtenían por los clientes, igualmente para evitar futuros inconvenientes.

Al inicio la empresa solo contaba con 15 productos eléctricos aproximadamente, a disposición de los consumidores, al pasar el tiempo la empresa se especializo en productos eléctricos como, por ejemplo: tableros, breakers, cables, tubos para acometidas, cajas socket, extensiones, varias de cobre, mordazas, plafoneras, apagadores, tomacorrientes, entre otros accesorios necesarios para realizar una instalación eléctrica residencial. Una instalación eléctrica residencial es un conjunto de

obras e instalaciones realizadas con el fin de hacer llegar electricidad a todos los aparatos eléctricos de una casa o habitación.

Esta instalación necesita de productos que tengan la capacidad de 110 kWh (kilowatts) estos son los productos que la empresa ofrecía al público en sus primeros años; al pasar el tiempo la empresa incorporo a su inventario productos con capacidades mayores o de uso industrial. Luego integraron productos de iluminación convencional y de alumbrado público como, por ejemplo: bombillas, lámparas cobra, lamparitas de noche, reflectores por mencionar algunos. Ahora estos productos son LED debido a la evolución e innovación de la tecnología.

1.1.2 Giro del negocio

La empresa se dedica a la compra y venta de materiales eléctricos e iluminación LED de uso residencial o industrial, atendiendo a consumidores minoristas que los visitan, es decir al giro comercial con actividades que ponen sus productos a la a disposición de los consumidores finales.

1.1.3 Línea de productos

Cuenta con 3 líneas de productos, material eléctrico de uso residencial, material eléctrico para uso industrial e iluminación led, estos están a disposición de los consumidores en el mercado.

La empresa ha mantenido una diversificación en sus productos, y se ha mantenido pese al cambio de la tecnología vista en el mercado de los productos que ellos ofrecen, mantienen una gama de productos acorde a las necesidades que se presentan en el mercado. Lo cual ha permitido a la empresa mantenerse durante muchos años en la preferencia de sus clientes.

1.1.4 Ubicación

Actualmente la empresa sigue ubicada en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, esto porque ha querido mantener la misma ubicación que los clientes ya conocen, con la diferencia de las instalaciones, que con el tiempo han mejorado.

1.1.5 Tipos de clientes de la empresa

Los clientes principales de la empresa son electricistas, pero también llegan clientes nuevos u ocasionales que serían el resto de los clientes que visitan la empresa.

1.1.6 Colaboradores de la empresa

La empresa además de los propietarios está conformada por 10 empleados dentro de su nómina: 1 administrador, 4 vendedores, 1 contador, 1 encargado de compras, 2 bodegueros, 1 conserje. Los anteriores son persona que colaboran o participan con otros en la consecución de un trabajo y logro de una meta común.

Al tener el conocimiento de la caracterización de la unidad objeto de estudio, se procede a presentar los estudios que ayudaran a referenciar el presente trabajo.

1.2 Historia de la administración

Beltrán Ríos y López Giraldo (2018) dicen que el surgimiento del pensamiento administrativo está ligado indudablemente a las necesidades prácticas que han acompañado a la humanidad desde sus inicios como civilización.

A pesar de la imposibilidad de datar exactamente sus orígenes antes del desarrollo de la escritura, el conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres permite aventurar la hipótesis de que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, estos precisaron de organizaciones jerárquicas o colaborativas entre los individuos de sus grupos, planeación de estrategias para la obtención de alimentos o la regulación de las etapas de cultivo y

cosecha de sus sembrados. Estas necesidades fueron cambiando con el paso del tiempo, hasta hacerse cada vez más complejas y requerir de métodos de organización más elaborados que pudieran responder a lo demandado no solo por una aldea reducida sino por la ciudad.

Desde el principio el hombre planificaba, asignaba tareas y diseñaba estrategias utilizando los recursos disponibles, por ejemplo, en la cacería y en la recolección de cultivos; como lo indica Ramírez Cardona (2009) en estas primeras agrupaciones surgieron jefes que organizaban las actividades de las demás personas, el hombre primitivo cazaba animales. La cacería exigía inteligencia, astucia y necesidad de aprender a cazar en grupo es de suponer que debía existir alguna forma de racionalización del trabajo, de asignación de tareas bajo el mando de un jefe. (p. 71)

Se pueden mencionar muchas más épocas en donde la evolución del ser humano fue marcada en diferentes partes del mundo como Egipto, China, Mesopotamia, India por mencionar algunos, cuyas historias marcan la evolución en diferentes enfoques pero que son resultado del pensamiento administrativo acorde a la época. (Ramírez Cardona, 2009, pp. 73,74,76,78)

La administración ha sido fruto de estudios y de experiencias; como se afirmó la administración es antigua como el hombre mismo, el crecimiento de las empresas industriales exigió métodos de administración totalmente nuevos y la participación de numerosas personas. (Ramírez Cardona, 2009, p. 69)

Los diversos enfoques que se desarrollaron durante el pasado pusieron un énfasis cambiante en la tarea, en la estructura, en las personas, en la tecnología y en el ambiente. Aunque las diferentes concepciones que se han desarrollado sobre la manera de diseñar los ambientes organizacionales incluyen una forma de comprender la realidad, cada una de ellas ha aportado herramientas prácticas y útiles para resolver los problemas cada vez más complejos a los que se han tenido que enfrentar las organizaciones.

1.3 Antecedentes del proceso administrativo

La sociedad moderna se caracteriza por estar compuesta de múltiples organizaciones, el hombre pasa la mayor parte del tiempo en organizaciones de las cuales depende para vivir, aprender, trabajar, obtener dinero, recibir productos y servicios que necesita. Las organizaciones son el medio para satisfacer un gran número de necesidades; el ser humano al encontrarse con limitaciones físicas, biológicas y psicológicas, busca mediante la cooperación de otros, unir esfuerzos para alcanzar objetivos que no podría conseguir solo o bien, al no contar con los recursos y fuerza necesaria, alcanzar objetivos le tomaría más tiempo y esfuerzo lograrlo por sí solo. Existen personas que se dedican a estudiar estas organizaciones para saber cómo está su funcionamiento y así poder mejorarlas, estos estudios también sirven de base para nuevos proyectos.

Portillo Rivera (2004) realizó una tesis con el tema: el proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa, Guatemala, cuyo propósito fue determinar de qué manera los propietarios de las tiendas de autoservicio aplicaban el proceso administrativo, verificando si llevan una administración correcta y efectiva, el estudio se realizó por medio de entrevistas y cuestionarios, aplicados a los propietarios, colaboradores y clientes de la empresa, se tomó un total de 269 personas para ser entrevistadas. (pp.30,31)

De acuerdo a los resultados obtenidos Portillo Rivera (2004) determinó que las tiendas no contaban con una planeación implementada correctamente, esta no se llevaba por escrito; la organización en general se llevaba de manera informal, se reflejó la necesidad de realizar el proceso administrativo el cual permitirá el funcionamiento adecuado en las tiendas, considerando la importancia de incorporar el proceso administrativo adecuado en una organización. (pp.78,79)

Otro estudio realizado en Guatemala por Sagastume Cruz (2006) con el tema: la aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo; con el propósito de identificar la actual forma de administrar la empresa y brindar una propuesta que pueda servir de guía para implementar el proceso

administrativo en la empresa y así obtener un mejor funcionamiento. Se utilizó como instrumento la observación directa e indirecta, en las instalaciones y funcionamiento de la empresa; la entrevista y el cuestionario, aplicados a 40 empleados; posteriormente se realizó la recolección de los datos para ser evaluados y analizados para establecer y comprender la situación de la empresa de forma descriptiva y así detectar la problemática en la empresa. (pp.17,33,34)

Sagastume Cruz (2006) después de realizar el estudio determino que únicamente los propietarios cuentan con el conocimiento del proceso administrativo, y tal proceso solo se lleva por partes, llego a la conclusión de realizar una propuesta que pretende dar solución a la problemática encontrada en la empresa, con el objetivo de que se implemente un proceso administrativo, eficiente y efectivo, que permita obtener un desarrollo en las actividades, que logre incrementar la productividad y alcanzar las utilidades esperadas. (pp. 52,55)

Otro estudio realizado por Sarceño Carillo (2007) quien desarrollo el proceso administrativo aplicado a una empresa integradora de sistemas electrónicos de seguridad, en Guatemala; la investigación fue realizada con el fin de presentar una propuesta detallada de cada paso del proceso administrativo para ser implementado como un modelo que permitirá fortalecer y mejorar toda la estructura de la empresa que es objeto de estudio, resolviendo la hipótesis planteada. Al finalizar se comprueba la hipótesis, y es verdadera, siendo esta la causa principal que impide la aplicación del proceso administrativo, el desconocimiento de los lineamientos que ofrece el proceso.

En el cantón El Triunfo, provincia del Guayas, Ecuador, otro enfoque fue elaborado por López Vega (2013) quien realizó un proyecto de investigación con el tema Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A.; con el propósito de dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa MERCREDI, S.A., por medio de la aplicación de una encuesta y una entrevista a una muestra de 11 personas que laboran en la empresa; al finalizar la recolección y evaluación de información, llego a determinar que la empresa no realizaba

adecuadamente el proceso administrativo, ocasionando dificultades al personal, afectando la operatividad de la empresa y poniendo en riesgo la satisfacción del cliente, luego del diagnóstico concluye que toda organización para obtener un buen funcionamiento debe incluir en sus actividades el proceso administrativo para lograr alcanzar las metas establecidas. Elaboró una propuesta detallada con un modelo a implementar con el fin de fortalecer la estructura empresarial. (pp. 47, 77, 78)

La tesis con el tema análisis de los procesos administrativos y contables en la empresa Impordau S.A. de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, realizada por Borbor Jiménez (2013) para este estudio, se procedió a recolectar información mediante la aplicación de 7 entrevistas dirigidas al personal de la empresa; luego de analizar los datos obtenidos se pudo determinar que existe inconsistencia en los procesos administrativos, lo que provoca un inadecuado funcionamiento. También se verifica la hipótesis planteada, al igual que se realiza una propuesta con el propósito de fortalecer los puntos débiles del personal administrativo y contable, además de aumentar la competitividad y así mejorar la viabilidad económica financiera y así lograr que la empresa estudiada pueda aplicar un sistema de gestión integral, en el proceso administrativo y contable. (pp. 3,50,52,75,76-80)

Orientado a la educación fue elaborada una tesis por Osorio González (2014) realizó la tesis sobre el proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. El objetivo principal de la investigación fue determinar cómo se maneja el proceso administrativo, en los centros educativos, analizando su importancia con la implementación del proceso, se tomó como pasos la planeación, organización, dirección y control; utilizó como instrumento un cuestionario el cual se aplicó a una muestra de 68 colegios de un total de 90 establecimientos en el área a estudiar; se determinó que el proceso administrativo no es aplicado por completo, lo que afecta al logro de objetivos en las instituciones. (pp. 6, 64, 65,66)

La licenciada Flores Orozco (2015) realizó una tesis con el nombre de proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega durante el periodo 2010-2013, pretendiendo constatar la aplicación de manera continua y adecuada de los conceptos que les permiten administrar la cooperativa; se contó con la participación de 18 colaboradores de la cooperativa como muestra para el estudio; los instrumentos utilizados son la de revisión documental, observación directa y la entrevista, los cuales permitieron llegar a la conclusión, y decir que la cooperativa lleva un proceso administrativo de forma parcial. Además, se realizó un planteamiento de alternativas de solución para mejorar el desempeño, con el objetivo de alcanzar los objetivos en la cooperativa. (pp. 8-146)

En la Universidad Técnica Particular de Loja, Salazar Peña (2016) realizó un trabajo llamado Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. La investigación se enfoca en el diseño de una herramienta que defina lineamientos y estructuras organizacionales necesarias para realizar los procesos administrativos y que sirva de apoyo en el cumplimiento de las actividades administrativas diarias mejorando la productividad y competitividad.

Los datos se obtuvieron mediante tres encuestas aplicadas a una muestra de 308 estudiantes, 68 docentes y 32 empleados del área administrativa, dando un total de 408 personas encuestadas para obtener la información; los resultados arrojaron que los procesos administrativos son parcialmente adecuados a las exigencias de los organismos que exigen su revisión y mejora de los procesos. La empresa debe aplicar como herramienta el proceso administrativo para cumplir con el desarrollo de las actividades diarias y lograr los objetivos planteados. (pp. 7-69)

Otro estudio, realizado por Herrera Montiel (2016) con el tema proceso administrativo y su incidencia en la rentabilidad de los comerciales Aguirre, Expo hogar y Expo mueble de la ciudad de Babahoyo, Los Ríos, en Ecuador; dicho estudio se elaboró con el propósito de desarrollar talleres de capacitación sobre el proceso administrativo, dirigido

al dueño y a los empleados de los comerciales; con fin de dar a conocer la importancia de las funciones de la planeación, organización, dirección y control, fue aplicado un cuestionario a 21 colaboradores para la obtención de datos; se utilizó la prueba estadística del chi cuadrado para obtener los resultados de la hipótesis planteada.(pp. 3,7,39,41)

Luego de la recolección y evaluación de la información recabada, Herrera Montiel (2016) llegó a determinar que, los diferentes locales los empleados y el propietario no cuentan con los conocimientos sobre el tema, provocando efectos negativos en la rentabilidad, la investigación permitió comprobar la importancia que tiene la aplicación del proceso administrativo y su influencia en la rentabilidad. Herrera Montiel, también indico que este proceso ayuda a obtener crecimiento en la rentabilidad, favorece a las utilidades y el incremento del capital. (pp. 38,49,53)

En la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán fue elaborada una tesis por Burgos Castro y Cervera Orellano, sobre la elaboración del proceso administrativo en la empresa comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo, Perú en 2017, con el objetivo general de determinar el proceso administrativo realizado en las actividades de la empresa.

El tipo de investigación utilizada fue descriptivo propositivo, su diseño fue no experimental transversal, debido a que no se manipulo la variable, se recolectó la información en un solo momento, con una muestra de una sola persona, para obtener la información se aplicó el método inductivo, la entrevista semiestructurada con una guía de preguntas; se identificó la carencia de un proceso administrativo en la empresa. Además, se propuso aplicar las herramientas gerenciales elaboradas en la propuesta para mejora el desarrollo de las actividades y lograr una ventaja competitiva para la empresa. (pp. 14,22,61,62,66,125)

Un nuevo enfoque, realizado por Domínguez Gameros (2017) sobre el análisis del comportamiento organizacional y su impacto en las áreas de oportunidad de la empresa, en La Paz, Baja California Sur, el cual requirió un estudio descriptivo analítico y el método

hipotético deductivo, para su elaboración, lo que permitió indagar en nuevos conocimientos y obtener información con el propósito de identificar el grado de compromiso organizacional que presenta cada empleado, especialmente en el área de ventas, al implementar una evaluación del proceso administrativo en las ventas, el instrumento utilizado fue la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen la cual está compuesta por 18 ítems, divididos en tres dimensiones (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso de normatividad) aplicada a una muestra de 28 colaboradores. (pp. 2, 39, 41)

Luego de realizar el estudio en la empresa se determinaron ineficiencias en el proceso administrativo, como efecto de la falta de compromiso de los integrantes de la organización, reduciendo la eficiencia en los procesos que se llevan en la empresa. Como en toda organización los elementos más importantes sin duda alguna es el personal, siendo una pieza fundamental, contar con colaboradores comprometidos a realizar mejores prácticas que repercutan en la productividad de la empresa. (Domínguez Gameros, 2017, pp. 50,55)

En la universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador fue elaborada una tesis por Chagñay Lozano (2017) sobre los procesos administrativos y la mejora en la gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA. período junio 2016 a junio de 2017, con el propósito de efectuar un análisis situacional de los procesos que se manejaban en la empresa y realizar acciones correctivas para mejorar la gestión; se aplicaron 52 encuestas, que permitieron recoger información, con ello se pudo determinar que la mayor debilidad de la empresa es su organización, como resultado de una inadecuada estructura, falta de manuales, mala administración de recursos y un inadecuado proceso de selección y reclutamiento de personal (pp.1,2,22-29)

En la ciudad de Guatemala otro enfoque dado por Gordillo Hurtado (2018) quien realizó la tesis sobre el análisis del proceso administrativo que implementan las academias musicales; la investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar el proceso administrativo y determinar, si las academias realizan un proceso formal en su gestión,

por medio de una muestra no probabilística a 20 de las 43 academias musicales existentes en el Registro Mercantil; se obtuvieron los datos a través de una entrevista personal, la cual fue realizada a cada director o administrador de cada una de las academias musicales; también se entrevistó a trabajadores. (pp. 44,49,50)

Por medio de un enfoque mixto Gordillo Hurtado (2018) recolectó los datos cuantitativos y cualitativos; después de realizar el estudio se llegó a la conclusión, de la presencia del proceso administrativo en las academias, pero no todas tenían una buena implementación en sus distintos elementos, cada academia tenía problemas distintos dando como resultado una aplicación parcial del proceso administrativo lo que afecta el funcionamiento de los negocios estudiados. (pp.52,90)

La administración es un término muy conocido y utilizado, esta palabra ha evolucionado desde que el término fue definido, puesto que ha ido transformándose en medida a los requerimientos de los negocios, esto impulsó la especialización del trabajo y la coordinación de las tareas para que una organización trabaje de forma eficiente, de esta forma dieron paso al surgimiento de nuevas teorías, con el objeto de alcanzar mejores tiempos, métodos y utilizar mejor los recursos. La administración se ha convertido en una exigencia para que un negocio funcione.

Las nuevas teorías de la administración ayudan a seguir un orden que permite controlar y coordinar las tareas y roles que desempeñan las personas en una organización, hace más fácil adaptarse a cambios, anticiparse a los problemas y alcanzar los objetivos trazados, al implementar el proceso administrativo en sus actividades diarias, además de llevar un correcto manejo de los términos que implica la planificación, organización, dirección, integración y control.

En todos los países en donde los bienes y servicios son ofrecidos para satisfacer las demandas de las personas, los estudios hacia la administración y el proceso de su aplicación entendido como el proceso administrativo, son objeto de investigaciones; organizaciones de todo tipo, grandes o pequeñas, invierten recursos para obtener estudios de sus actividades a través de los cuales se diagnostica la situación por la que

enfrenta la organización, los colaboradores de cada institución son sometidos a, cuestionarios, entrevistas u otros instrumentos diferentes, son utilizados para recopilar datos que serán la fuente de información, estos datos tras ser evaluados y analizados, permiten identificar los puntos débiles; se procede a realizar recomendaciones y propuestas de acción para cambiar y fortalecer a la organización.

A través de los años esto se ha realizado en distintos enfoques dependiendo de la situación que el autor pretenda estudiar, por ejemplo, en Guatemala varias universidades, fomentan la aplicación de estudios de este tema, cada estudiante aplica un enfoque distinto, pero siempre orientado a mejorar las condiciones de las organizaciones.

1.4 Antecedentes del Estudio administrativo de proyectos

Derivado de la necesidad de la existencia de una empresa que se dedique a la comercialización y venta de activos extraordinarios, los cuales son bienes que han pasado a ser propiedad de los bancos por el incumplimiento de terceros, en el pago de créditos otorgados con anterioridad; Friedly Sosa (2004) realizó una tesis con el nombre de para poder contar con una empresa formalmente establecida, con el fin de proporcionar al gobierno guatemalteco y la iniciativa privada de confiabilidad y estabilidad empresarial y económica a sus propietarios.

El proyecto consistió en llevar a cabo un estudio de factibilidad para la creación de INTERVENTAS, como respuesta a la necesidad detectada y debido a que no es su giro habitual, la venta de éstos, surge la necesidad de crear esta empresa con la oportunidad de ayudar a esas instituciones a disminuir dichos rubros mediante la venta de los activos, además de generar empleos y beneficios lucrativos a sus socios, se concluyó que la instalación de INTERVENTAS es factible ya que ayudaría a la economía del país, además de brindar apoyo al sistema financiero en la disminución de sus activos extraordinarios. (pp. 3-117)

Otro estudio realizado en Bogotá, Colombia fue elaborado por Arenas Ospina (2004) con el fin de crear una empresa de servicios de entretenimiento a partir del suministro de

juguetes de peluche personalizados, para satisfacer necesidades sociales en este sector bajo el concepto de servicios personalizados, desarrollando y ofreciendo así nuevas formas de entretenimiento y experiencias de consumo.

En el desarrollo de la investigación fueron aplicados los estudios administrativos, de mercado, técnico, económico y financiero, con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha.

Luego de la aplicación de los estudios al proyecto, se determinó la factibilidad en todos sus aspectos. Existe un mercado potencial que acepta en un alto porcentaje el servicio de suministro de juguetes de peluche personalizados que se propone dentro del sector de entretenimiento. Los distribuidores de insumos se encuentran en la ciudad de Bogotá facilitando las operaciones de compra y distribución de materias primas.

Debido a la reactivación del sector de la construcción colombiano, la posibilidad de ubicar el establecimiento se hace más amplia permitiendo además la expansión del proyecto en la ciudad. Legalmente el proyecto no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente el proyecto es factible dejando márgenes de utilidad a los socios y donde a partir del tercer año, debido al manejo del endeudamiento y al apalancamiento de la empresa, se puede expandir el proyecto o desarrollar nuevos. (pp. 11-90)

En la universidad Rafael Landívar, en la Facultad de ciencias Económicas y empresariales, se realizó el estudio técnico administrativo y legal para el proyecto: restaurante de comida hogareña y servicio rápido; elaborada por Benítez Gómez (2005) con el objetivo de establecer que factores técnicos determinan la producción del proyecto de inversión en la empresa objeto de estudio.

El estudio técnico, administrativo y legal fueron realizados para tener un análisis sistemático y profundo de los resultados obtenidos del estudio de mercado el tamaño y localización de la planta, el establecimiento de la estructura organizacional, la fabricación técnica del producto y los aspectos legales que deben tomarse en cuenta para la apertura

y puesta en marcha de un Restaurante de Comida Hogareña y Servicio Rápido. Además, se presentaron 3 manuales que facilita la integración y operatividad del recurso humano. (pp. 3-65)

En la universidad de San Carlos de Guatemala, en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, se realizó una investigación con el nombre de: estudio administrativo para mejorar la comunicación en la ejecución de un proyecto de construcción, fue elaborado por Quiñónez Jiménez (2011) el estudio administrativo fue realizado para determinar el nivel de importancia que tiene una buena comunicación entre los involucrados en un proyecto arquitectónico con fines de uso comercial, que permita aprovechar al máximo los recursos disponibles y tomar decisiones acertadas en el tiempo apropiado. Además, de promover una buena relación entre los clientes y los desarrolladores. (pp. 3-58)

Se plantearon premisas que permitieron la realización de una propuesta de un proceso integral de una comunicación eficaz en un proyecto arquitectónico con fines de uso comercial, poniendo especial interés en los puntos claves encontrados en el análisis y definiendo el rol que juegan clientes y desarrolladores en el proceso. (Quiñónez Jiménez, 2011)

Un proyecto de investigación de gestión empresarial y desarrollo fue elaborado por Reyes (2012) en la universidad del Rosario en la Facultad de Administración de Bogotá, Colombia; el objetivo fue poder investigar los procesos y mecanismos que ocurren en el ámbito interno de las empresas o unidades de producción, y respecto a condiciones del entorno.

Se determinó que, al aplicar los pilares administrativos, mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, operando en interacción con los componentes del proceso administrativo: planificación, organización, integración o dotación de recursos, dirección, ejecución y control, monitoreo o evaluación, daría por resultado un modelo de gestión que se apoya en resultados, cultura organizacional, así como en los aspectos de eficiencia, manejo de recursos y eficacia. Con la finalidad de establecer una base

productiva y competitiva se alcanzarán niveles crecientes de calidad a la vez que se cuidan los aspectos de percepción y valor. (pp.6-20)

Orientado a la metodología de formulación y evaluación de proyectos Rodas Guzmán (2014) realizó el estudio de prefactibilidad para la inversión de una empresa dedicada a la comercialización de lubricantes, Motul, para uso en motores de transporte de carga pesada, en el departamento de Guatemala; con el objetivo de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto dentro de esta industria; garantizando de cierta forma su realización y desarrollo.

Mediante la aplicación del proceso de formulación y evaluación de proyectos el cual es un método de análisis de la viabilidad de las inversiones en diversas instancias, y los estudios: administrativo, técnico, económico, financiero y de mercado para se logró determinar la viabilidad y rentabilidad, es decir, con base en las diferentes herramientas técnicas financieras y económicas empleadas en la evaluación del estudio de prefactibilidad del proyecto, se determina que la comercialización de lubricantes para motores Diesel de servicio pesado en la Ciudad de Guatemala llena los requerimientos necesarios para ser considerada una alternativa factible de inversión. (pp. 2-165)

Neira Hinostroza, Granda Granda & Rodríguez Cuenca (2015) realizaron un estudio de factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de pan de banana, en la ciudad de Loja. La cual tuvo como finalidad ayudar con la implementación de una empresa que permitiría crear algunas fuentes de trabajo, aprovechar los recursos existentes, creando un valor económico agregado y poner en práctica los conocimientos adquiridos, en beneficio de una sociedad que necesita que sus nuevos profesionales se inserten en la vida productiva y económica.

El objetivo principal de la investigación, fue determinar la factibilidad de la implementación de una empresa productora y comercializadora de pan con banana, fue necesaria la aplicación de diferentes métodos y técnicas. Se desarrolló los siguientes estudios con su respectivo análisis: el estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal, estudio económico, financiero y finalmente la evaluación del proyecto.

En el estudio administrativo de la empresa se determinó la estructura orgánica funcional de la empresa con sus respectivos organigramas y el manual de funciones. También se realizó la evaluación del proyecto para establecer la conveniencia del proyecto y de su ejecución para cual se analizó los siguientes indicadores como VAN, TIR, Relación Beneficio Costo, PRI, Análisis de Sensibilidad, los cuales indican que el proyecto soporta un incremento en los costos del 32.62% y el análisis de sensibilidad en la disminución en los ingresos del 21.56%, por lo cual el proyecto no es sensible y es factible. (pp. 10-50)

En la universidad Nacional de Córdoba, facultad de Ciencias Económicas fue realizado un trabajo llamado: formulación y evaluación del proyecto productos hortícolas procesados. Ortiz Figueroa (2015) elaboró este estudio con el propósito de efectuar un análisis de prefactibilidad económica de la instalación de una planta procesadora de productos hortícolas, en la ciudad de Córdoba, denominados también de cuarta gama, considerando en su proceso productivo prácticas sustentables como es el reciclado de agua.

Para la evaluación económica del proyecto de inversión se utilizaron los indicadores del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). También se hizo un análisis de sensibilidad unidimensional y de escenarios que permitirán prever problemas relacionados a la viabilidad financiera del negocio.

Luego del análisis financiero realizado, se determinó que es viable invertir en una planta para procesar productos hortícolas, pero el nivel de producción debe ser elevado, superior a 899 unidades diarias, cantidad que comparada con los competidores que utilizan este canal de distribución, es considerada normal, dada la afluencia de compradores al mercado. (pp. 1-63)

Otro estudio realizado por Guerrero López & Santacruz Coneo (2016) en la universidad Industrial de Santander, en la Facultad de Ingenierías Físico mecánicas; con el objetivo de construir un centro de acopio de productos agrícolas a fin de proporcionar a los pequeños productores del municipio de Puerto Wilches, Santander un apoyo en el almacenamiento y comercialización de sus productos, para mejorar las condiciones

socioeconómicas, fueron realizados los estudios de administración, legal y de mercado y así obtener la forma más adecuada para aplicar el proyecto del centro de acopio.

Luego de llevar a cabo la investigación se estableció que el centro de acopio era un proyecto que contribuiría al mejoramiento del mercado rural de la región y permitiría traer desarrollo al municipio. (pp. 22-68)

En la universidad de Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración, Gutiérrez Andrade & Pinos Balbuca (2016) elaboraron un estudio de factibilidad para la creación de un complejo deportivo en Challuabamba, Ecuador; el proyecto estaba dirigido hacia la creación de un centro recreativo deportivo dentro de la zona urbana del cantón Cuenca, conociendo la demanda existente.

Se aplicaron los estudios: técnico, de mercado, administrativo, legal, ambiental y financiero para poder determinar la factibilidad del proyecto. Respecto al estudio administrativo, se establecieron las funciones en base a un organigrama de funciones de acuerdo con el personal con el que se plantea se necesitaría para laborar dentro del Complejo Deportivo, además todo de acuerdo a lo que determina la Ley ecuatoriana; de igual forma, se ha estudiado cada uno de los permisos y patentes para que el negocio cumpla con la legalidad y se eviten sanciones o multas.

El estudio financiero del proyecto determino la viabilidad, según los indicadores financieros, la TIR indica que se compensa el riesgo mínimo requerido frente a un costo de oportunidad, es decir que se compensa la tasa de interés bancaria y el requerimiento del inversionista. El VAN indica que después de recuperar la inversión el proyecto generara beneficio. (pp. 1-45)

También en el año 2016 pero en Ecuador, en la universidad Central del Ecuador, en la Facultad de Ciencias Administrativas fue realizó un proyecto con el fin de evaluar la factibilidad de la creación de una microempresa dedicada a la confección y comercialización de vestidos para damas, ubicado en el sector San Carlos de la ciudad

de Quito, por Guilcajana Quilumba (2016) con la implementación de los estudios, técnico, administrativo, legal, ambiental y financiero.

Se determinó que el proyecto es aceptado, es decir, que su creación es factible; es necesaria una inversión total de \$ 94.126,29. Los indicadores de rentabilidad aplicados fueron VAN, TIR, relación beneficio/costo, PRI; de acuerdo a los resultados obtenidos el proyecto es aceptado debido a los resultados aceptables en cada indicador aplicado.

Gill Ruiz (2017) realizó un estudio de factibilidad e implementación de una empresa comercializadora de conservas guatemaltecas a través de una tienda virtual, con el fin de determinar la rentabilidad de la implementación de la empresa. Una manera innovadora de enfocar el comercio informal de pequeños y medianos artesanos dedicados a la elaboración de conservas naturales sin preservantes o aditivos químicos.

Luego de la aplicación de los estudios, administrativo, legal, técnico, económico y financiero, se concluye que el proyecto de inversión para la comercialización de conservas guatemaltecas a través de una tienda virtual es rentable. Se determinó como inversión inicial Q294,610.00 para iniciar operaciones. (pp. 1-64)

Una investigación fue realizada por Torres Coronel (2018) en la universidad de Casa Grande, en la Facultad de Administración y Ciencias Políticas, con el nombre de: estudio administrativo del modelo de negocios en la empresa Dermobotique. Con el objetivo de diseñar el plan organizacional y de recursos humanos, con una política de compensación justa, competitiva y acorde al mercado. (pp. 10-111)

Se implementaron los estudios necesarios para poder determinar la factibilidad del proyecto. Una vez realizado el Flujo de Caja proyectado a 5 años, se determina que el tiempo que tomaría la recuperación de la inversión inicial es de un año y ocho meses; dentro del año 1 al 3 el proyecto posee TIR del 59.17% y una VAN de US\$36,559.36. Se determinó que Dermoboutique era un proyecto sostenible, que contaba con una planificación e implementación adecuada y estrategias de marketing permitirían que el proyecto perdure en el tiempo. (pp. 1-46)

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se exponen y analizan las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que proviene de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de un enfoque que servirá de base para realizar el estudio en la empresa.

2.1 Proyecto

Un proyecto es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionada entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país.(Rosales Posas, 1999)

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas.

El proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema, necesidad o deseo (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, introducción de un nuevo canal de comercialización) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008)

Se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado

o un producto. Además, todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y de un período dados.

2.1.1 Características de los proyectos

Las principales características de un proyecto son:

2.1.1.1 Trascendencia.

Una de las principales características que tienen los proyectos y lo diferencia de otras actividades es que, es muy importante supone un esfuerzo para la entidad que lo realiza y no solo porque requiere inversión sino porque sugiere conseguir resultados con consecuencias trascendentales.

2.1.1.2 Utilización de recursos.

Al estar un proyecto encaminado realizar una aportación de medios importantes y en cantidad y calidad tanto humanos como materiales técnicos y económicos, es normal que sea necesario poner en juego recursos muy diversos y variados, que constituye una de las características más significativas de los proyectos y también uno de los elementos que más dificultan su ejecución. Los recursos se necesitan en momentos determinados, en cantidades precisas, siendo una de las condiciones de éxito que la intervención de cada recurso sea oportuna solo es posible mediante serios esfuerzos de planificación y organización.

2.1.1.3 Continuidad.

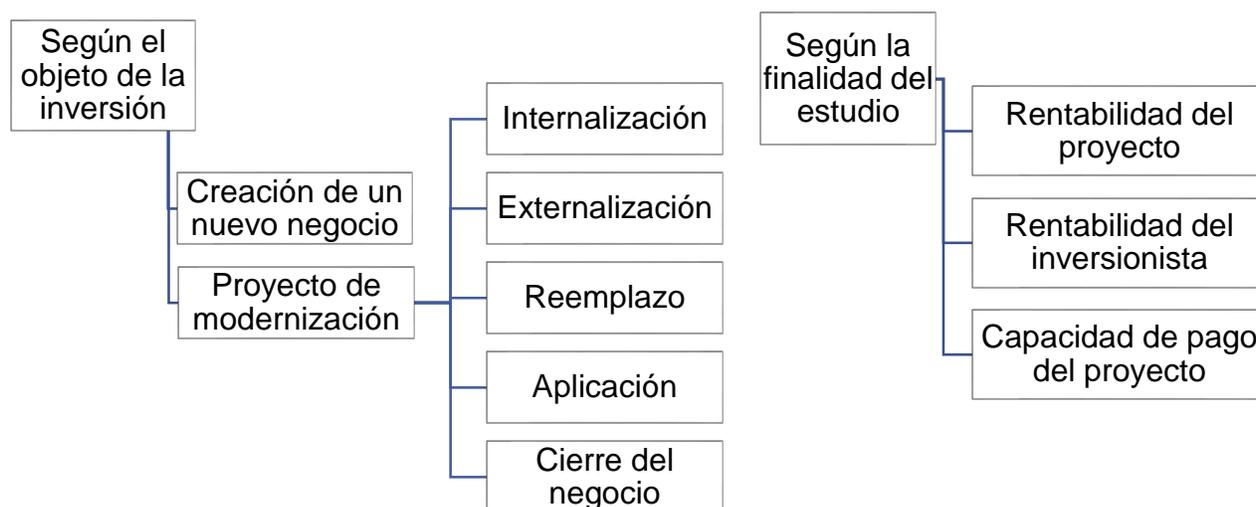
Otra de las características de inherentes es la discontinuidad. Un proyecto por definición tiene un principio predeterminado y se trata de una actividad esporádica perpetua el proyecto es una actividad especial que produce un cambio importante que suele tener un carácter excepcional es decir proyecto tiene un plazo predeterminado que al finalizar se producirá algún impacto. (Publicaciones Vértice S.A., 2008)

2.1.2 Clasificación de los proyectos según el tipo de inversión

Los proyectos se clasifican según la finalidad del estudio y según el objetivo de la inversión, como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Clasificación de los proyectos



Fuente: Sapag Chain N., Sapag Chain R. & Sapag P. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (p. 5). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

2.1.3 Tipo de inversión en los proyectos

Un proyecto puede ser de carácter privado o de carácter público.

2.1.3.1 Proyectos de inversión privada.

Un proyecto de inversión privada es llevado a cabo por un empresario particular para satisfacer sus propios objetivos. Los beneficios que el empresario privado espera del proyecto son el resultado de los ingresos por concepto de la venta de los productos, sean estos bienes o servicios. La inversión estará compuesta por el valor de todos los recursos productivos que el empresario deberá tener disponibles para que todas las partes que

componen el proyecto puedan ser adquiridas, construidas o instaladas para la puesta en marcha.

A. Proyecto del área comercial.

En un proyecto del área comercial, por ejemplo, los beneficios que eventualmente recibiría el inversionista estarán constituidos por el ingreso neto de la venta o comercialización de los productos generados por el proyecto, y la inversión, por el valor de todos los diferentes recursos empleados. (Fernández Espinoza, 2007)

2.1.3.2 Proyecto de inversión pública.

Los proyectos de inversión pública son todas aquellas iniciativas promovidas por entidades del gobierno y que tienen como objetivo solucionar problemas de índole social o económica. En este caso el inversionista es el estado o sus instituciones, que por la naturaleza de sus funciones deben desarrollar proyectos para bienestar de la población y no esperan recibir rendimientos en términos financieros, pero si pretenden mejorar los indicadores o índices medibles desde el punto de vista social y económico, como, por ejemplo, mejorar la salud, educación, caminos, entre otros.

En este tipo de proyectos los productos generados son los llamados bienes meritorios y están relacionados con todos los servicios que presta el estado; la conveniencia de ejecución de un proyecto de interés público está relacionado con el impacto que tiene en la sociedad y en la economía como un todo, lo cual se mide por medio de los beneficios y los costos sociales y económicos que obviamente no son considerados de interés privado. (Fernández Espinoza, 2007)

2.2 Ciclo de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto está compuesto por la pre inversión, inversión y operación. Estas fases pueden dividirse en varias etapas dependiendo de la magnitud del proyecto. Según Fernández Espinoza (2007) el ciclo de vida de un proyecto del sector privado inicia cuando se visualiza una necesidad que debe ser solventada o se detecta la existencia de una oportunidad de inversión.

2.2.1 Fase de pre inversión

Esta fase se lleva a cabo el proceso de formulación y evaluación del proyecto, para determinar la posibilidad real de darle solución a un problema específico o para darle forma a esa idea que puede representar una oportunidad de negocios. (Fernández Espinoza, 2007)

Esta etapa también es conocida como la etapa de estudios o planificación y elaboración del proyecto, por cuanto es aquí donde se realizan los cinco estudios correspondientes a la pre o factibilidad, así como la evaluación ex ante necesaria para dar un criterio sobre la pertinencia o no de ser llevado el proyecto a las siguientes etapas del ciclo de vida. Los estudios mencionados son: diagnóstico, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio y evaluación financiera, evaluación económica y social y la evaluación de riesgos e impacto ambiental. (Ortega Ortega, Maradiegue Ontaneda, Zuñiga Arias, & Rodríguez Sánchez, 2015)

2.2.1.1 Identificación.

La identificación permite determinar cuál es la causa o las causas que generan el problema, así como los efectos, lo cual identifica las posibles alternativas de solución al problema.

A. Análisis del problema.

Consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto, entre factores negativos de una situación existente. El análisis de problemas se inicia con la selección del problema central, siguiendo el método que se explicó en la primera parte de esta Guía o cualquier otro método similar. Luego se utiliza el instrumento metodológico conocido como árbol de problemas. (Crespo A., 2010)

- **Árbol de problemas**

Una técnica que puede ser utilizada para detectar la existencia de un problema dentro de una empresa y sus posibles alternativas de solución es la técnica de árbol de problemas.

En el cual se identifican las causas y los efectos del problema. Las causas son las acciones responsables de la situación planteada, que se representan como las raíces del árbol. Los efectos son las consecuencias de la situación planteada como problema, que se representan como el follaje del árbol. (Crespo A., 2010)

Luego del análisis de problemas se procede a realizar el análisis de objetivos, el cual permite describir la situación futura a la que se desea llegar.

B. Análisis de objetivos.

El análisis de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas planteados en el árbol de problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos en un árbol similar al de problemas denominado árbol de objetivos.

- *Árbol de objetivos*

Para construir el árbol de objetivos se convierte primero, el problema central, en una situación positiva, que viene a ser el objetivo general del proyecto o tronco del árbol. Las raíces del árbol son los medios que permitirán al alcanzar los fines que constituyen en follaje. (Crespo A., 2010)

C. Análisis de estrategias de solución.

En el análisis de estrategias de solución se identifican las diferentes acciones para cada uno de los medios o formas de solucionar el problema y alcanzar el objetivo planteado como solución del problema.

Es importante verificar la coherencia entre causa, medio y acción, por la relación lógica que existe entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido, la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivo este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice. (Crespo A., 2010)

Una vez definidas las acciones para cada medio, se configuran las estrategias viables pertinentes. El análisis de estrategias puede complementarse mediante la aplicación del análisis FODA.

2.2.2 Inversión

La fase de inversión comprende la etapa de ejecución, la cual involucra el desarrollo de todas las acciones tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como fue especificado y dimensionado en la reinversión.

Aquí se realizan las obras físicas, se adquiere e instala el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión del proyecto. En esta última actividad se pretende vigilar su desarrollo y recomendar las medidas administrativas o cambios que sean necesarios cuando no se esté ejecutando el proyecto de acuerdo a lo programado. (SEGEPLAN, 2002)

2.2.3 Operación

Es la última fase del proyecto, en ésta se generan los bienes y servicios para los cuales fue ejecutado. Es importante indicar que, al iniciar esta fase, se debe disponer de los recursos de funcionamiento necesarios para una eficiente operación del mismo, ya que, sin ellos, no generará los beneficios esperados. (SEGEPLAN, 2002)

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA durante muchos años ha sido utilizado como un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Es común sugerir a las empresas, identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas provenientes del exterior, pero constante mente se ignora es que al combinar estos factores pueden requerir distintas elecciones estratégicas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p.138, 139)

Este análisis sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias que podrían surgir al momento de tomar una decisión; en las empresas puede ser utilizada comúnmente para trazar estrategias para un periodo o proyecto futuro.

2.3.1 Factores del análisis FODA

Para poder armar un FODA, se realizan los análisis interno y externos de la empresa; la F, representan las fortalezas; la O, oportunidades; la D, debilidades y la A, amenazas. Este análisis se realiza utilizando la Matriz FODA como herramienta, en donde se colocan de la siguiente manera cada elemento:

Figura 2

Análisis FODA

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Estrategias FO: maxi-maxi	Estrategias DO: mini-maxi
Oportunidades (O)	Estrategias FA: maxi-mini	Estrategias DA: mini-mini
Amenazas (A)		

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

En la figura anterior se observa la combinación de los factores internos y externos, para formar estrategias y así contrarrestar las debilidades y amenazas.

2.3.2 Estrategias del análisis FODA

Luego de identificar los factores internos y externos de la empresa se procede a realizar estrategias para poder minimizar las debilidades y amenazas encontradas por medio de las siguientes estrategias:

2.3.2.1 La estrategia DA.

Llamada también estrategia mini - mini, esta estrategia permite minimizar debilidades y amenazas.

2.3.2.2 La estrategia DO.

Esta estrategia minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades, la empresa al presentar debilidades en algunas áreas puede desarrollar habilidades provenientes de las oportunidades. Conocida también como estrategia mini - máx.

2.3.2.3 La estrategia FA.

Por otro lado, la estrategia FA, utiliza las fortalezas de la empresa para ocuparse de las amenazas en el ambiente, se le conoce como estrategia maxi- mini.

2.3.2.4 La estrategia FO.

Capitaliza las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades, otro nombre asignado es estrategia maxi – maxi.

Se puede decir que cada estrategia busca superar debilidades y amenazas utilizando las fortalezas y oportunidades para hacerles frente. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indican que la matriz FODA, se introdujo en la administración estratégica para plantear funciones, adquisiciones, invenciones conjuntas y alianzas, el análisis FODA proporciona una mejor comprensión de la situación presente de la empresa. (p. 140)

2.4 Clasificación de las estrategias

Según Menguzzato & Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales que permiten definir las posibles estrategias a seguir por la empresa: estrategias de ciclo de vida y el concepto de estrategias competitivas y se presentan en la figura 3.

Figura 3

Clasificación de las estrategias

Estrategias según el ciclo de vida

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de estabilidad y supervivencia.

Estrategias competitivas

- Estrategias de liderazgo en costos.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de segmentación de mercado.

Fuente: Hernández Ortiz (2014). *Administración de empresas* (p.162). Ediciones Pirámide.

2.4.1 Estrategias según el ciclo de vida

El primer criterio obedece al hecho de que las empresas, desde su creación, atraviesan distintas etapas, crecimiento, madurez y declive; requieren de estrategias distintas y adecuadas para cada una de ellas. El crecimiento es importante para mantener la posición competitiva de la compañía, e incluso para continuar dentro del mercado y por tanto lograr su supervivencia, según Hernández Ortiz (2014) las divide en las siguientes categorías:

2.4.1.1 Estrategias de crecimiento.

Consiste en el diseño de un plan y el conjunto de acciones que se ponen en marcha para impulsar la presencia de la compañía dentro del mercado, su principal objetivo es impulsar su participación en el mercado y desarrollar una ventaja competitiva única.

2.4.1.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia.

Esta estrategia persigue mantener el mayor tiempo posible en la fase de madurez o estabilidad de la empresa, recogiendo los beneficios de las inversiones realizadas.

2.4.2 Estrategias competitivas

Estrategias competitivas tienen por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto, a partir del análisis interno y externo de la empresa.

2.4.2.1 Estrategias de liderazgo en costos.

Significa que ha sido capaz de crear los mecanismos necesarios para trabajar con los costos más bajos del sector, de manera que obtiene beneficios superiores a la competencia porque ofrece productos similares, precios similares, pero con costos inferiores al resto.

2.4.2.2 Estrategias de diferenciación.

La empresa posee algunas características que no poseen los competidores y que le permite ofrecer algo que es valorado por los compradores como único, esta característica le permite a la empresa fijar un precio superior al resto de las empresas competidoras, lo que provocara una superior rentabilidad, debido a la lealtad de los clientes.

2.4.2.3 Estrategias de segmentación de mercados.

Destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado, los criterios más habituales son: el tipo de producto, tipo de comprador, los canales de distribución o el área geográfica. (p. 162, 163, 164, 180)

2.5 Formulación del proyecto

Una vez escogida la estrategia óptima para la solución del problema, se construye la estructura analítica del proyecto, que se puede definir como la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos generales, a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito (el objetivo central

del proyecto), componentes (productos) y actividades, y que da pie a la definición de los elementos del resumen narrativo de la matriz del marco lógico del proyecto. (Crespo A., 2010)

2.5.1 *Matriz del Marco Lógico*

La Matriz del Marco Lógico (MML) es un resumen de lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos clave y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. (Crespo A., 2010)

Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información esencial sobre un proyecto. Debe ser revisada, modificada y mejorada en todo el proceso y ejecución. La MML se representa en una tabla de cuatro por cuatro (4 columnas y 4 filas), como se observa en la figura 4.

Figura 4

Matriz del Marco Lógico

Matriz del Marco Lógico			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos/ riesgos
Fin	Indicadores de impacto	Sistemas de monitoreo y evaluación	Entorno
Propósito	Indicadores de propósito		
Componentes	Indicadores de producto		
Actividades	Indicadores de procesos e insumos		

Fuente: Crespo A. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico* (p.28).

2.5.2 *Los objetivos de la matriz del marco lógico*

Los objetivos de la matriz del marco lógico según Crespo A. (2010) son los siguientes:

- ✓ Fin: representa la contribución significativa del proyecto a la solución del problema, luego de que el proyecto haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- ✓ Propósito: el Propósito describe el efecto directo o resultado esperado que se logrará después de completar la ejecución del proyecto, especificando el cambio o resultado final deseado, el lugar donde se producirá dicho cambio y la población que será afectada.
- ✓ Componentes: los Componentes son las obras, servicios, estudios y capacitación específicos que ofrece el responsable del proyecto.
- ✓ Actividades: las Actividades constituyen el conjunto de las tareas o acciones que deben ser realizadas para producir cada componente del proyecto. (p.29-30)

2.6 Indicadores

Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Un indicador es un algoritmo o fórmula que expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables y que sirve para medir cuánto se ha logrado del objetivo, como el impacto del proyecto a nivel de Fin, el efecto directo a nivel de propósito y los productos a nivel de componentes. Un indicador debe ser objetivamente verificable.

El estudio del proyecto pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión.

2.6.1 Clasificación los indicadores

Crespo A. (2010) indica que los indicadores se pueden clasificar en tres grupos: los de fin y propósito, los de componentes y los de actividades.

2.6.1.1 Indicadores de fin y propósito.

Son los que miden el cambio atribuible al proyecto y los que permiten tomar decisiones sobre la necesidad de componentes adicionales. Se les denomina también indicadores de objetivos. Los indicadores de fin o propósito se construyen sobre la base de datos existentes.

2.6.1.2 Indicadores de Componentes.

son descripciones breves de las obras, servicios, estudios y capacitación específicos que ofrece el responsable del proyecto, en cuanto se refiere a cantidad, calidad y tiempo.

2.6.1.3 Indicadores de Actividades.

son los que describen la actividad que se realiza para lograr el componente y de su presupuesto asignado. Varían de acuerdo con el elemento del componente que se desea medir, por lo cual son diferentes para cada tipo de proyecto. (p. 31-32)

2.7 Evaluación de proyectos

Estudiar un proyecto implica la creación de nuevas empresas o el mejoramiento dentro de ellas aplicar un proyecto, con el objetivo de evitar el mal uso de los recursos o lo que es lo mismo ayudar a asignarlos efectivamente.

A diferencia de los estudios de proyectos de creación de nuevos negocios, los proyectos que están orientados a cambiar algún aspecto interno de una empresa en marcha, el cual involucra modificaciones de la situación existente, requieren de consideraciones muy particulares y procedimientos de trabajo específicos y diferentes.

En el caso de estudiar un posible cambio de una situación vigente la evaluación debe comparar el beneficio o el impacto entre la situación actual y la situación con proyecto. En otras palabras, se analiza la variación entre la creación del valor futuro que tendría optar por una inversión, con relación al valor que se podría esperar si se mantiene la situación actual.

2.7.1 Estudios aplicados a proyectos

Si bien toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con la que este se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular.

En términos generales, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo, aunque razones estratégicas, sociales, ambientales, humanitarias u otras de índole subjetiva podrían hacer recomendable una opción que no fuera viable financiera o económicamente. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008)

Para una correcta formulación y preparación de proyectos deben considerarse varios estudios, el estudio administrativo, estudio de mercado, estudio técnico, estudio ambiental, estudio legal, el estudio financiero y económico.

2.7.1.1 Estudio de mercado.

“El estudio de mercado en cualquier tipo de proyecto constituye una información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para los costos y definir precios” (Sapag Chaín, 2007).

Para estudiar el mercado de un proyecto, es preciso reconocer los agentes que, tendrán algún grado de influencia sobre la definición de la estrategia comercial: los submercados, proveedor, competidor, distribuidor y consumidor. Según Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P. (2008) el objetivo del estudio de mercado es establecer los efectos económicos derivados del diseño de las estrategias competitiva, comercial, de negocio y de implementación, diseñadas en función del levantamiento de información del estudio de mercado. También indican que metodológicamente, los aspectos que deben estudiarse son cinco:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores, así como la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.

2.7.1.2 Estudio técnico.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área, es decir se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente.

Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en la planta, la que a su vez permitirá hacer una dimensión de las necesidades de espacio físico para su operación normal, tomando en consideración las normas y principios de la administración de la producción.

La definición del tamaño o la tecnología involucrada en el proceso, tanto de producción como de comercialización del proyecto, son fundamentales para la determinación de las inversiones y de los costos que se derivan del estudio técnico. (Fernández Espinoza, 2007)

2.7.1.3 Estudio financiero.

El estudio de la viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias.

El objetivo del estudio financiero es determinar por medio de indicadores financieros, la rentabilidad del proyecto para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto. La información utilizada en este apartado proviene de dos grandes fuentes, del estudio de mercado y del estudio técnico.

Consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero.

2.7.1.4 Estudio legal.

Las relaciones internas, con proveedores, arrendatarios y trabajadores, así como las relaciones externas, con la institucionalidad, organismos fiscalizadores, etcétera, están administradas por un contrato, o bien, por un marco regulatorio que genera costos al proyecto, por lo que influye sobre la cuantificación de sus desembolsos. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien, pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte. Uno de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios tiene que ver con los aspectos tributarios.

Normalmente existen disposiciones que afectan de manera diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Esto se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para tipos distintos de materias primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto, la cual tiene exigencias impositivas distintas según el tipo de organización que se seleccione. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008)

2.7.1.5 Estudio ambiental.

En la evaluación de un proyecto, concebida esta como una herramienta que provee información, pueden y deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no solo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto.

Estos efectos se derivan de la necesidad de cumplir con las normas impuestas en materia de regulación ambiental para prevenir futuros impactos negativos derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión. El cumplimiento de estas normas puede influir tanto en los costos operacionales como en las inversiones que deberán realizarse.

2.7.1.6 Estudio administrativo.

Un estudio administrativo proporciona las herramientas necesarias para administrar adecuadamente una empresa, cuando esta última se encuentra ya en funcionamiento y si aún no se inician las actividades de la misma, marca el rumbo a seguir en la administración de la nueva empresa.

Las empresas que se encuentran en funcionamiento, deben iniciar un estudio administrativo con un diagnóstico administrativo, el cual dará como resultado la identificación de las necesidades en las distintas áreas que componen la empresa.

A. Propósito del estudio administrativo.

Con el propósito de conocer a la organización y el funcionamiento del área y con la finalidad de detectar causas y efectos de los problemas administrativos, se realiza el estudio administrativo. Por otro lado, también analiza y encuentra las alternativas de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Es el estudio que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlos. El objetivo de este estudio se fundamenta, principalmente, en definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P., 2008)

Es necesario diseñar una estructura organizativa dentro de la empresa que le permita administrar proceso de contratación, construcciones, montaje de equipos, etc. En algunas ocasiones la empresa por sí sola puede asumir la responsabilidad de todas estas

actividades, pero en la mayor parte de los casos se apoya en firmas consultoras especializadas en administración de proyectos.

B. Información proporcionada por el estudio administrativo.

El estudio administrativo dará información para identificación de necesidades administrativas en las áreas de planeación, personal, licitaciones, adquisiciones, información, comunicaciones, finanzas, y cobranzas, entre otras. Genera la información sobre las necesidades de infraestructura para el normal desarrollo de las labores en las áreas mencionada.

En esta fase se fijan las políticas, procedimientos y programas que deberá seguir la organización a fin de alcanzar sus objetivos generales o de alguna de sus áreas específicas, es decir, las distintas fases o acciones que se deberán seguir para el logro de los objetivos. (Morales Castro, Morales Castro, & Adam Siade, 2009)

C. Diagnóstico del estudio administrativo

En la etapa de previsión se elabora un diagnóstico del medio ambiente donde operará la organización para identificar los factores que limitan y permiten el desarrollo de la empresa; el objetivo es establecer los planes o maneras en que las organizaciones deben operar en los diversos escenarios que probablemente se presentarán durante el desarrollo de sus actividades. En el caso de los proyectos de inversión, antes de presentar un estudio detallado sobre él es necesario realizar este diagnóstico.

2.8 Proceso administrativo en la formulación de proyectos

Como lo indica Morales Castro, Morales Castro & Adam Siade (2009) todas las etapas del proceso administrativo intervienen en la formulación de los proyectos de inversión, desde que se identifican las inversiones de capital, en el diagnóstico en el que operarán los proyectos de inversión, así como en la parte que corresponde a la previsión del proceso administrativo. Es necesario analizar el proceso administrativo en sus diferentes etapas de la siguiente manera:

2.8.1 La organización

Comprende el estudio y diseño de aspectos como jerarquías, funciones, obligaciones, responsabilidades, autoridad, líneas de comunicación, etc., es decir, cuestiones relacionadas con la actividad de los seres humanos que hacen funcionar la compañía y su interacción con el ambiente, con el propósito de optimizar la operación de la empresa.

2.8.2 Integración

En la etapa de integración se reúnen los elementos necesarios para estructurar las operaciones de la organización; por ello, comprende actividades como el reclutamiento y la selección de personal, obtención de los elementos tangibles (diversos activos como inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta, materia prima, etc.), aspectos intangibles (marcas, patentes, franquicias, permisos, licencias, etc.), es decir, se reúnen los elementos necesarios para que la empresa comience a operar.

2.8.3 La dirección

Desde la dirección se ejerce directamente el mando, esto es, la autoridad, a través de diversas actividades, como la coordinación y la supervisión del personal de la compañía, con la finalidad de obtener los resultados que contribuyan a la consecución de los objetivos

2.8.4 El control

Se refiere específicamente a la revisión de los resultados obtenidos en todas las etapas del proceso productivo para compararlos con los objetivos fijados previamente. Se trata de realizar un análisis de las causas que determinaron el incumplimiento de los objetivos, si fuera el caso, pero aun cuando se logren los objetivos es recomendable el análisis para aumentar el logro de éstos.

Una vez realizado el análisis e identificar las causas de incumplimiento, éstas se corrigen a fin de comenzar otro ciclo de actividades, en el cual se espera un mejor logro de resultados. (pp. 109-111)

2.9 La administración

Se entiende como administración al proceso o conjunto de etapas relacionadas que permiten que los recursos de las organizaciones sean utilizados de forma eficiente y eficaz, y así obtener la mayor productividad en bienes o servicios de calidad, que satisfagan necesidades en el mercado, manteniendo la competitividad en la organización.

2.9.1 Importancia de la administración

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, es la manera más efectiva para garantizar que una organización sea competitiva, también se ha dicho que para tener una buena administración se debe implementar un proceso en donde la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control están coordinadas para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia, eficacia y competitividad en el logro de objetivos. Según Münch (2010) la relación que tienen con la administración es la siguiente:

- ✓ **Objetivos:** la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- ✓ **Competitividad:** es la capacidad de una organización para generar productos y servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, en comparación a la competencia.
- ✓ **Calidad:** es la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de sus necesidades.
- ✓ **Eficiencia:** producto del logro de objetivos en tiempo y con la máxima calidad.

- ✓ Coordinación de recursos: al optimizar los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- ✓ Productividad: involucra la obtención de los máximos resultados con los mínimos recursos, en otras palabras, es la relación que existe entre la calidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos en términos de eficiencia y eficacia. (p. 23)

El éxito de las empresas dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que ésta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración determina los objetivos y emplea con eficiencia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, dirección, integración y control. (Blandez Ricalde, 2014, p. 2)

2.10 La empresa

Según Sablich Huamani (2007) la empresa se puede definir como una unidad económica de producción, característica de la economía de mercado, en la cual, combinando los factores de capital (herramientas, máquinas entre otros) y trabajo, se realizan actividades de producción, distribución o realización de servicios, organizados adecuadamente con objeto de obtener, con riesgo, un beneficio o renta. (p.4)

Las empresas son el lugar físico, en donde un grupo de personas con recursos financieros, técnicos, humanos y materiales; desarrollan actividades para lograr alcanzar objetivos en común. Mediante la implementación de procesos mantienen eficiencia y eficacia en sus procesos. Proveen a los consumidores bienes o servicios para satisfacer sus necesidades, a cambio de una cantidad de dinero y así obtener beneficios para los inversionistas. Las empresas tienen objetivos empresariales, a continuación, se mencionan algunos:

Tabla 1*Objetivos empresariales*

Objetivos	Descripción
El máximo beneficio	Es la diferencia entre los ingresos y los gastos.
El crecimiento	Es la acción de reinvertir los beneficios obtenidos para aumentar la participación en el mercado.
La satisfacción del cliente	Se trabaja para ofrecer un trato de excelencia hacia los clientes y que ellos queden satisfechos y confíen en la empresa, consiguiendo su fidelización.
Sociales	Toma en cuenta al medio ambiente o el nivel de vida digno para sus empleados.

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

2.10.1 Clasificación de las empresas

La empresa está relacionada con el concepto administración, porque es ahí en donde se desarrollan todas las teorías, formas, técnicas, enfoques, estudios, y escuelas de administración. Los avances científicos, tecnológicos y económicos en el mundo han permitido el surgimiento de una gran variedad de empresas, dependiendo de su tamaño, giro, constitución jurídica, recursos entre otros factores que intervienen en su funcionamiento, así serán los requerimientos a aplicar para la administración adecuada para cada tipo de empresa; es importante analizar las diferentes empresas, este análisis puede realizarse por:

2.10.2 Tamaño.

Para clasificar el tamaño de la empresa, existen varios criterios considerando el volumen de ventas, volumen de producción, capital y la cantidad de personal; tomando en cuenta lo anterior se puede decir que una empresa puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

Tabla 2

Clasificación de las empresas, considerando el número de empleados y giro

Tamaño	Número de empleados requeridos		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Grandes empresas	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, México (2002).

El ministerio de Economía de la oficina Coordinadora Sectorial de Estadística Mipyme (OCSE/Mipyme), refleja que, de un total de 372,779 empresas, en Guatemala las microempresas representan el porcentaje más alto en el sector empresarial guatemalteco, con base al estudio realizado en el año 2015.

Figura 5

Porcentaje de empresas en Guatemala



Fuente: Cámara de la Industria de Guatemala (2015).

2.10.3 Finalidad.

Dependiendo para que fueron creadas las empresas pueden ser, privadas o públicas. En las empresas privadas, las características principales son: el origen del monto del capital es propiedad de los inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.

Las empresas públicas el capital pertenece al estado, su finalidad es satisfacer necesidades sociales y proporcionar servicios en beneficio de la población.

2.10.4 Ámbito geográfico.

Las empresas según el lugar en donde realicen sus actividades pueden ser:

- ✓ Locales: operan en un pueblo, ciudad o municipio determinado.
- ✓ Regionales: son aquellas que realizan sus operaciones en varias regiones de un país.
- ✓ Nacionales: estas empresas actúan dentro de un solo país, cubriendo la mayor parte o todo el territorio nacional.
- ✓ Multinacionales: son aquellas que además de estar presentes en su país de origen, también se encuentran en otros países.

2.10.5 Actividad económica.

Las empresas con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor existente en el mercado y conseguir una renta a cambio. Realizan la actividad económica, la cual implica la producción o el intercambio de bienes y servicios. Las empresas de acuerdo a la actividad económica que lleven a cabo, pueden clasificarse en:

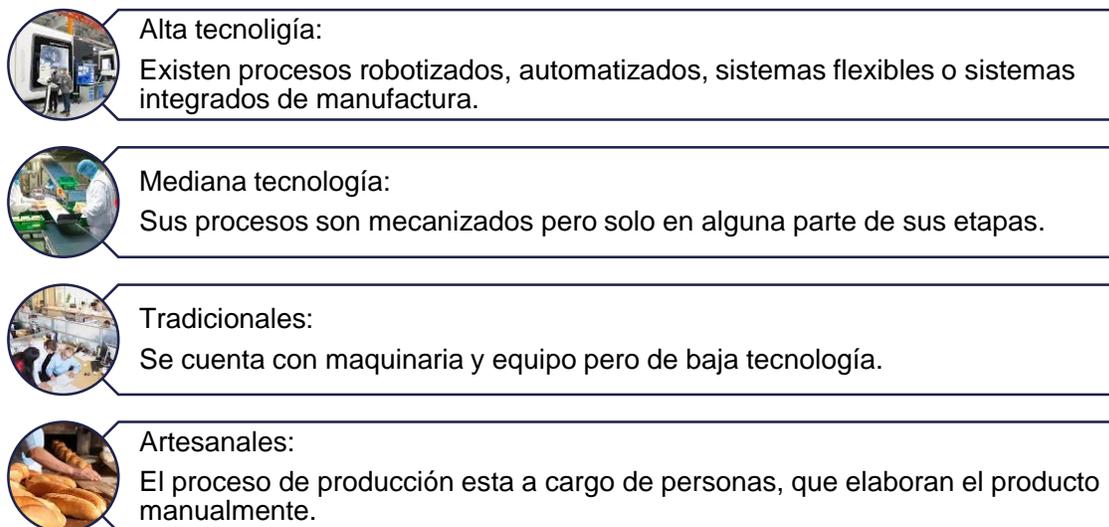
Tabla 3*Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad económica*

Actividad económica	Subdivisiones
Industriales	
Produce bienes mediante la transformación y extracción de materia prima.	<p>Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales renovables y no renovables.</p> <p>Manufactureras: transforman la materia prima en productos terminados, bienes de consumo o bienes de producción.</p>
Comerciales	
Son intermediarias entre el productor y el cliente, su principal actividad es la compra y venta, distribución de productos.	<p>Autoservicio: venden al público productos de consumo.</p> <p>Comercializadoras: distribuyen y venden una serie de productos.</p> <p>Mayoristas: realizan ventas a gran escala a otras empresas minoristas.</p> <p>Minoristas o detallistas: venden productos en pequeñas cantidades al consumidor.</p> <p>Comisionistas: venden mercadería proveniente del productor a consignación, percibiendo una ganancia.</p>
Servicios	
Proporcionan servicios con o sin fines de lucro.	Pueden ser de salud, educación, transporte, turismo, outsourcing, financieras, entre otras.

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

2.10.6 Tecnología

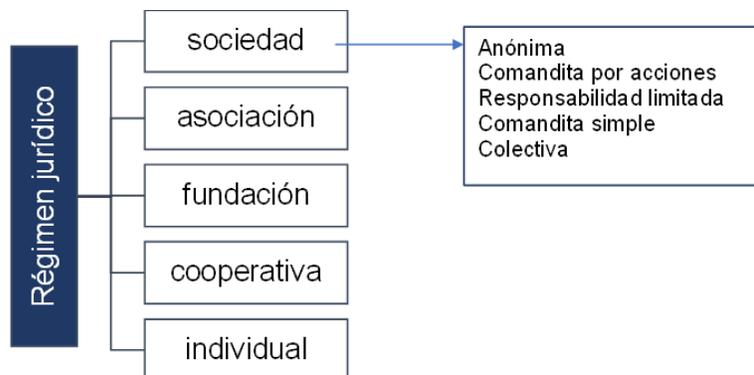
La tecnología es la suma de conocimientos que se tienen para realizar las actividades como invenciones, técnicas, maquinaria entre otros. Según el grado de tecnología que se maneje dentro del proceso de producción, las empresas pueden ser:

Figura 6*Clasificación de las empresas según la tecnología aplicada*

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

2.10.7 Régimen jurídico.

Esta clasificación está relacionada con la constitución legal de la empresa, cuyas características se contemplan en la ley de las sociedades mercantiles de cada país.

Figura 7*Clasificación de las empresas según el régimen jurídico*

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

2.11 Recursos de las empresas

Para funcionar la empresa requiere de elementos para desarrollar su trabajo, al producir bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad, a estos elementos se les conoce como recursos y su clasificación se muestra a continuación:

2.11.1 Recursos humanos.

Son el elemento que transforma y le da progreso a la empresa, sin este recurso no se podrían coordinar las actividades. Este recurso debe ser reclutar, seleccionar, contratar, inducir, desarrollar, controlar, planear, compensar, inventariar, capacitar y actualizar según las necesidades de la empresa. (Luna González, 2015, p. 13)

2.11.2 Recursos financieros.

Los cuales son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos, es el monto con que dispone la empresa para realizar sus obligaciones e inversiones. (Luna González, 2015, p. 14)

2.11.3 Recursos técnicos.

Son los modelos, métodos o técnicas que sirven de herramientas para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan con su propósito, que es el correcto funcionamiento de la empresa. (Luna González, 2015, p. 14)

2.11.4 Recursos materiales.

Son el conjunto de elementos tangibles y cuantificables con los que cuenta una empresa, por ejemplo, los edificios, equipo, maquinaria, herramientas etc. (Luna González, 2015, p. 15)

2.12 Factores que afectan el éxito de las empresas

Existen diversos factores que pueden influir en el desarrollo de las empresas, la existencia de problemas que no se detectan a tiempo en las empresas pueden traer consigo el fracaso en cualquier momento, algunos de ellos son:

Hernández y Rodríguez (2006) indicó que en las empresas en donde se manifieste la insolvencia, es decir cuando la empresa no puede pagar a sus proveedores, bancos, salarios, etc., es señal que atraviesa por difíciles momentos de aspecto económico. La insolvencia puede ser causada por la falta de clientes, las crisis económicas, el incremento en los costos, intereses elevados, la falta de previsión en la empresa. (p.18)

Otra causa común es la falta de administración, esto se observa frecuentemente en empresas de reciente creación, empresas con dos años o menos en funcionamiento; realizan actividades para generar utilidades o beneficios, pero no llevan un control que permita identificar el funcionamiento y contrarrestar los problemas.

El servicio de mala calidad es otro factor que puede influir en el fracaso, ya que causa que los consumidores ya no repitan la compra en el lugar. También, no tomar en cuenta a la competencia, la empresa al no tomar en cuenta este punto, puede estar creando pérdida en el mercado por desconocimiento, al no medir su competitividad.

2.13 El proceso administrativo

Ha sido un modelo a seguir durante generaciones, fue desarrollado por Henry Fayol; se le ha identificado como la estructura básica de la administración, permite a las organizaciones tener la capacidad de abstracción y la posibilidad de generar conceptos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones.

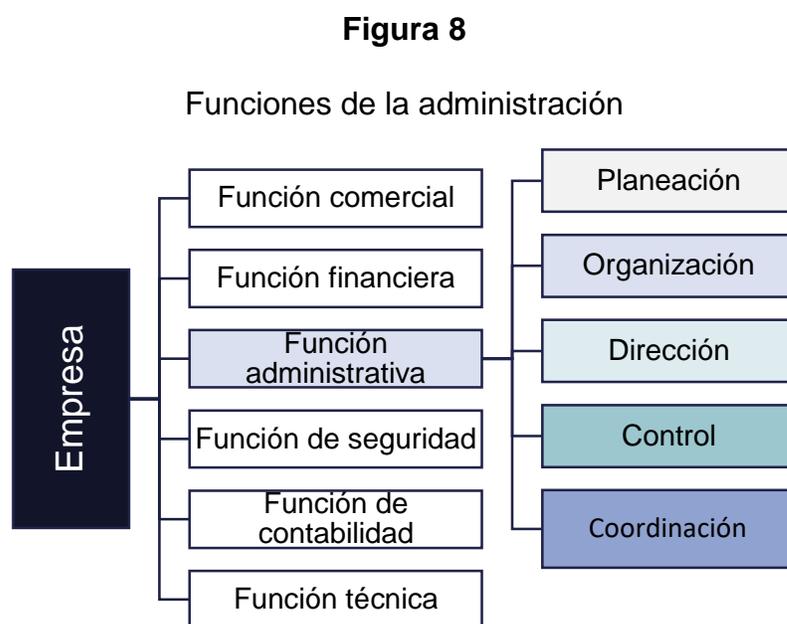
Fayol, describió a la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, coordinación, dirección y control; cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible, mediante el proceso continuo. Para Fayol, estas etapas eran imprescindibles para la

buena gestión gerencial. El enfoque del proceso administrativo se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema administrativo total. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 26,27, 33)

Amaru (2009) describe la teoría que creó Fayol, la cual se trata de dividir a la empresa en seis actividades o funciones, que se encuentran presentes en toda actividad que emprende el ser humano ya sea familiar, en negocios o aspectos del gobierno. (p.46)

Para Fayol, estas etapas eran imprescindibles para la buena gestión gerencial. López (s.f.) dice que todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta para cualquier proyecto; los seguidores de la teoría de la administración han ido completando, mejorando y adaptando el proceso administrativo a los diferentes tipos de empresas que han ido naciendo durante las últimas décadas. (párr. 4)

Las funciones se presentan a continuación:



Fuente: Amaru Maximiano, México (2009).

El proceso administrativo está conformado por fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa de cualquier negocio. Autores como Fayol, Gulick

Urwich entre otros, han estudiado este proceso lo han dividido de acuerdo a su criterio, en tres, cuatro, cinco o más etapas, pero solo se refieren al grado de análisis del proceso, permite que una empresa realice una gestión de todos los recursos internos de forma eficiente y eficaz, para alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 4

Criterios de división del proceso administrativo según varios autores

Autores	Proceso administrativo
Henri Fayol (1911)	Planeación, organización, dirección, coordinación y control.
Luther Gulick (1937)	Planeación, organización, asignación de personal, dirección, coordinación, información y control, y elaboración de presupuesto.
Lyndall Urwick (1943)	Investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.
Autores de 1960 en adelante	Planeación, organización, liderazgo y control.
Autores orientados a la administración de proyectos, a partir de 1969	concepto básico del proyecto, planeación, ejecución, monitoreo y control, y finalización del proyecto
Agustín Reyes Ponce (2004)	Planear, organizar, dirigir y controlar

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Los elementos de la administración, constituyen el proceso administrativo, estos se encuentran presentes en cualquier nivel o área de actividad de la empresa, es decir, el director, el jefe, el gerente, el encargado, desempeñas actividades administrativas fundamentales cada uno a su nivel.

2.13.1 Bases para la aplicación del proceso administrativo

Martín (2019) dice que una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, no puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas y la organización no funciona de forma eficiente. (párr. 9)

Fayol estableció 14 principios generales de la administración que hoy en día son bases para la aplicación del proceso administrativo en las organizaciones. “Los principios de la administración son verdades de carácter universal que surgieron a partir de la experiencia y que han sido comprobados”. (Münch, 2010, p. 28)

Estos principios, son el resultado de investigaciones; fundamentales en los mandos intermedios y de dirección, para tratar como deben organizarse, tomar decisiones e incluso interactuar con el resto de los trabajadores de la organización.

Tabla 5

Principios de la administración, según Fayol

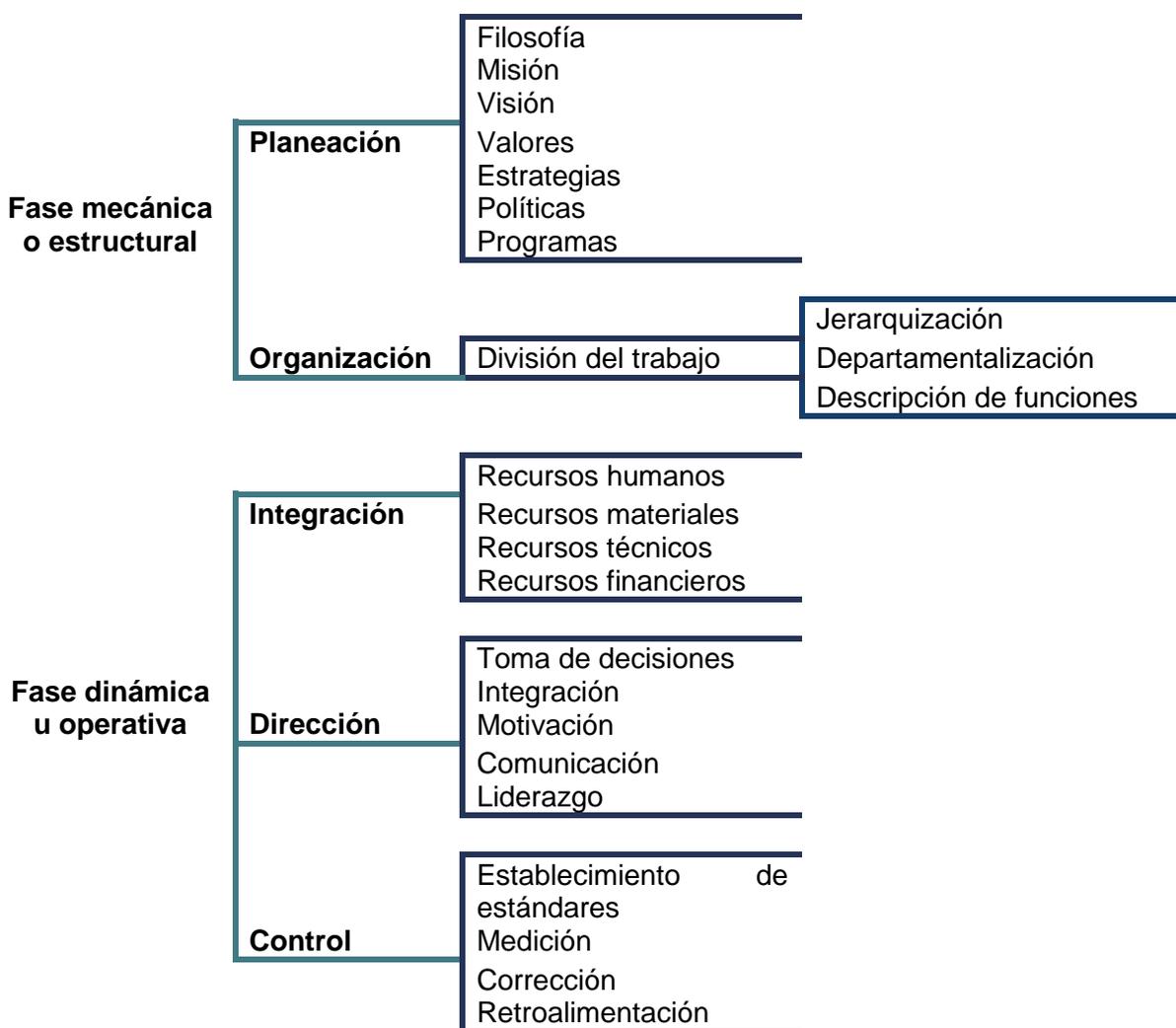
Principios	Descripción
División del trabajo:	Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
Autoridad y responsabilidad:	La autoridad es el derecho a dar órdenes y la responsabilidad es la obligación o cargo, para realizar una acción determinada.
Disciplina:	Depende de la obediencia, aplicación, comportamiento y respeto de lo establecido en las organizaciones.
Unidad de mando:	Los empleados deben recibir órdenes de un superior
Unidad de dirección:	Implica un líder y un plan para el grupo de actividades con el mismo objetivo.
Subordinación de los intereses individuales:	Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, es decir, los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
Remuneración del personal:	Se debe retribuir el trabajo de los empleados de manera justa y satisfactoria.
Centralización:	Es la concentración de la autoridad en la alta gerencia. El mando superior de la organización.
Jerarquía:	Es la línea de autoridad que va de la parte más alta a la más baja.
Orden:	Implica el lugar para cada cosa, orden material y humano.
Equidad:	Es la amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad de las personas.
Estabilidad del personal:	La estabilidad y duración en su cargo, representan eficiencia en la planeación de las empresas.
Unidad de dirección:	Las actividades organizacionales deben tener objetivos claros y ser dirigidos utilizando un plan.

Fuente: Luna González (2015).

Cada etapa resulta de importancia para la empresa, cada una se interrelaciona con las demás, conformando un sistema continuo que posibilita el establecimiento de objetivos y su logro mediante el empleo óptimo de los recursos disponibles. A continuación, se presenta un resumen de las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo que puede ser aplicado a cualquier organización:

Figura 9

Fases, etapas y elementos del proceso administrativo



Fuente: Münch, México (2010).

2.13.2 Fases del proceso administrativo

En la administración de las organizaciones existen dos fases, una de ellas es la estructural, en la que a partir de uno o varios fines se determina la mejor forma de obtenerlos y la otra es operacional, en la cual se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos. (Münch, 2010, p. 26)

El autor Lyndall F. Urwick, divide el proceso administrativo en dos fases, la fase mecánica y la fase dinámica de la administración. Para este autor la fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se define lo que debe hacerse a la organización, ubicándose en el futuro y la fase dinámica se refiere a como conducir en la actualidad, refiriéndose a la implementación de lo establecido en la fase mecánica.

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos; en primer lugar, se fijan los objetivos, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de objetivos. (Blandez Ricalde, 2014, p. 5)

2.13.3 Etapas del proceso administrativo

Para elaborar el Trabajo profesional de Graduación, se eligió la división del proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, la dirección, la integración y el control; siendo este enfoque, la base para realizar el estudio en la empresa.

3.2.1.1 Planificación.

Consiste en la determinación del curso de acción que se habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. (Reyes Ponce, 2004, p.27) Son las acciones necesarias para identificar el objetivo al que se desea llegar, así como el camino para elegir el mismo.

La planeacion es el punto de partida del proceso administrativo, de esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeacion. “La planeacion incluye

seleccionar proyectos y objetivos, decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere de la toma de decisiones, es decir elegir una acción de entre varias alternativas”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p.106)

Figura 10

Elementos de la planeación

Filosofía

- Se establece la misión, visión, valores representan el sentido y finalidad de las acciones.

Objetivos

- Representan el punto final al que la organización, integración, dirección y control, están dirigidos.

Políticas

- Lineamientos o principios generales para orientar la acción.

Procedimientos

- Secuencia de operaciones o métodos necesarios para el manejo de actividades.

Programas

- Fijación de tiempos requeridos para cada acción.

Presupuestos

- Programas en donde se plasman unidades, costos, pronósticos.

Estrategias y tácticas

- Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

A. Tipos de planeación.

De acuerdo con el nivel jerárquico de la empresa, el ámbito y el periodo de la empresa, según Münch (2010) la planeación puede ser:

- Estratégica.

Se realiza en los altos niveles de la organización, es la planeación general; generalmente puede ser a mediano y a largo plazo, sirve de base para elaborar los planes de los demás niveles de la empresa. (p.41)

- Táctica o funcional.

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

- Operativa.

Se diseñan con base en los planes tácticos, se realizan en los niveles operativos de la empresa. (p. 41)

2.13.3.2 Integración.

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”.(Münch, 2010, p. 85)

A. Etapas de la integración.

Münch (2010) indicó que las etapas que conforman a la integración son:

- ✓ Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
 - ✓ Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
 - ✓ Determinación de fuentes de abastecimiento.
 - ✓ Elección del proveedor más confiable.
 - ✓ Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad en la empresa.
- (p. 85)

B. Herramientas de la integración.

Diversas técnicas apoyan el proceso de integración, básicamente son las de toma de decisiones, a continuación, se refieren algunas dependiendo de los recursos según Münch (2010):

- Integración de recursos humanos.

La integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier empresa. La integración de las personas abarca:

- Integración de recursos materiales.

Tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro. (Münch, 2010, p. 87)

- Integración de recursos financieros.

La integración de recursos financieros consiste en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. (Münch, 2010, p. 88)

- Integración de recursos técnicos.

La integración de recursos técnicos es la adquisición de una infraestructura con tecnología, maquinaria, software entre otros dependiendo de las necesidades y la capacidad económica de la empresa. (Münch, 2010, p. 88)

2.13.3.3 Organización.

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes y cumplan metas, consiste en asignar las tareas, agrupar las tareas en departamentos y distribuir autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa. Mediante una organización eficaz los directivos coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información; el éxito de la empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar la eficiencia y eficacia. (Hernández Ortiz, 2014, p. 85)

Para que la organización exista en la empresa y sea significativa debe incorporar objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o deberes involucrados,

y un área entendida de discreción y autoridad para ser guía y permita alcanzar metas, además deben tomarse medidas para proporcionar la información requerida para el desempeño de la organización.

Figura 11

Etapas de la organización

Funciones

- Como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para alcanzar el objetivo.

Jerarquías

- Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel existente dentro de la organización.

Puestos

- Obligaciones y requisitos que cada unidad de trabajo necesita para desempeñar sus funciones.

Fuente: Reyes Ponce (2006).

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2008) se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quien hace que tareas y quien es responsable de los resultados para evitar obstáculos en el desempeño causadas por errores e incertidumbre, además de proporcionar redes de comunicación que reflejen y apoyen los objetivos. (p. 27)

A. Organización formal e informal.

Varios autores dedicados al estudio de la administración distinguen entre organización formal e informal, ambas pueden encontrarse en una sola empresa.

- Organización formal.

Es la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada, es decir el administrador o gerente ha de organizarse bien, realizar una estructura que aporte un ambiente en el que el desempeño individual, presente y futuro, contribuya a la efectividad de las metas.

- Organización informal.

Como se citó en (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008) describe una organización informal con cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, (Chester Barnard, S.F.)

- Departamentalización

Se logra mediante la división que permita a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, para realizar la departamentalización es necesario seguir la siguiente estructura como lo indica Münch (2010):

- ✓ Definición de procesos.
- ✓ Listar todas las funciones.
- ✓ Clasificar las funciones de acuerdo a su similitud.
- ✓ Ordenarlas según su jerarquía.
- ✓ Asignar actividades a cada área.
- ✓ Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre las áreas o departamentos.

La estructura anterior debe relacionarse al tamaño y el tipo de organización y las necesidades existentes en ella. (p.62)

B. Herramientas de la organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa las más utilizadas según Münch (2010) son:

- Organigramas

Representa de manera gráfica las áreas funcionales, delimitan funciones, responsabilidades y jerarquías. (p.68)

- Manuales

De acuerdo a su contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos. (p.71)

- Diagrama de proceso

Conocidos también como flujogramas, que permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos, eliminar demoras y tiempos ociosos; los más utilizados son los de flujo de operaciones, ubicación de equipo, procedimientos. (pp.72, 73, 74)

2.13.3.4 Dirección.

“Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo”. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008. p. 27)

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo eficaz los planes. (Reyes Ponce, 2006, p.29) Un objetivo claro y recursos alineados, hacen que las personas, a través de sus capacidades y su trabajo, realicen las acciones necesarias para llegar al objetivo.

Figura 12

Etapas de la dirección

Autoridad y mando

- Es el principio del que deriva la administración.

Comunicación

- Es el sistema nervioso de un organismo social, lleva los elementos, ordenes de accion necesarias hacia cada area debidamente coordinadas.

Delegación

- Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

Supervisión

- Revisar las actividades, si se estan haciendo conforme a lo planeado y ordenado.

Fuente: Reyes Ponce (2006).

2.13.3.5 Control.

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008. p. 27)

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar. (Reyes Ponce, 2006, p.29) Se debe verificar que factores están desviando el cumplimiento del objetivo propuesto y, si es así, se deben proponer las medidas correctivas del caso.

Figura 13

Etapas del control

Establecimiento de estándares y controles

- Sirven para realizar comparaciones, es la base de todo control.

Operación de los controles

- Función de los técnicos especialistas.

Evaluación de resultados

- Función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación.

Fuente: Reyes Ponce (2006).

2.13.4 Ventajas del proceso administrativo

A través de la implementación del proceso administrativo en las organizaciones se pueden observar cambios significativos como los que se muestran a continuación:

- ✓ Mayor rapidez
- ✓ Ahorro en tiempo
- ✓ Disminución en los costos
- ✓ Simplificación en el trabajo
- ✓ Mayores rendimientos
- ✓ Oportunidad en el mercado

De acuerdo con lo anterior, la productividad, la eficiencia, eficacia y la calidad se presentan en la organización, aumentando la competitividad y participación en el mercado.

2.13.5 Importancia de las etapas del proceso administrativo

Al implementar las diferentes etapas del proceso administrativo se reflejan los siguientes resultados en las organizaciones. Según Münch (2010) son:

3.2.1.2 En la planeación.

- ✓ La planeación permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ✓ Permite hacer frente a las contingencias.
- ✓ Es un sistema racional para la toma de decisiones.
- ✓ Es la base para el sistema de control. (p. 61)

3.2.1.3 En la Organización.

- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- ✓ Reduce costos e incrementa la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de funciones. (p. 61)

3.2.1.4 En la Integración.

- ✓ Los resultados dependen de la calidad de los insumos, implica una reducción en los costos.
- ✓ Correcta selección de recursos humanos.
- ✓ Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos. (p.85)

3.2.1.5 En la dirección.

- ✓ Ejecución de actividades.
- ✓ Toma de decisiones adecuadas.

- ✓ Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas
- ✓ Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo. (p.105)

3.2.1.6 En el control

- ✓ Comprueba la efectividad de la gestión.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Protege los activos de la empresa.
- ✓ Establece las medidas, para prevenir errores.
- ✓ Reduce costos y tiempos. (p.125)

Capítulo III

Metodología

En este capítulo se explica a detalle cómo se resolvió el problema de la investigación; comprende la definición y delimitación del problema, el objetivo general y específicos, el diseño utilizado, la unidad de análisis, periodo histórico, instrumentos aplicados y el procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

La metodología es vista para algunos como rama de la lógica que tiene por objeto los métodos que el hombre utiliza para llegar al conocimiento de la realidad. Tiene como objetivo proporcionar herramientas para que el individuo adquiera habilidades que le permitan obtener bases conceptuales y así abordar los problemas que le rodean, ampliar el conocimiento y transformar la realidad. (Ocegueda Mercado, 2004, p. 3)

Gomez Bastar (2012) indica que, al aplicar una adecuada metodología en la investigación, se obtiene un proceso claro y objetivo, para recabar, registrar y analizar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas y consultadas, proporcionando los elementos indispensables para elaborar y sustentar el informe final que permita justificar la investigación. (p.8)

3.1 Método científico

Para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación se utilizó el método científico durante el desarrollo de la investigación, la aplicación de este método permitió encontrar la solución de la problemática en la empresa objeto de estudio; Hernández Sampieri (2014) indica que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (p.4)

Al aplicar el método científico se utilizaron sus tres fases correspondientes de la siguiente manera:

3.1.1 Fase indagadora

En esta fase se realizó la recolección de información sobre el proceso administrativo aplicado en la empresa, es decir situación actual, a través de la lectura de documentos proporcionados, se utilizó una lista de control para verificar el cumplimiento de varios aspectos; y la observación del proceso de ventas en la empresa, por medio de una guía de observación en donde se registraron las actividades y todo lo observado.

3.1.2 Fase demostrativa

Por medio de esta fase se revisó y ordenó la información recolectada en la guía de observación y la lista de control para luego ser analizada.

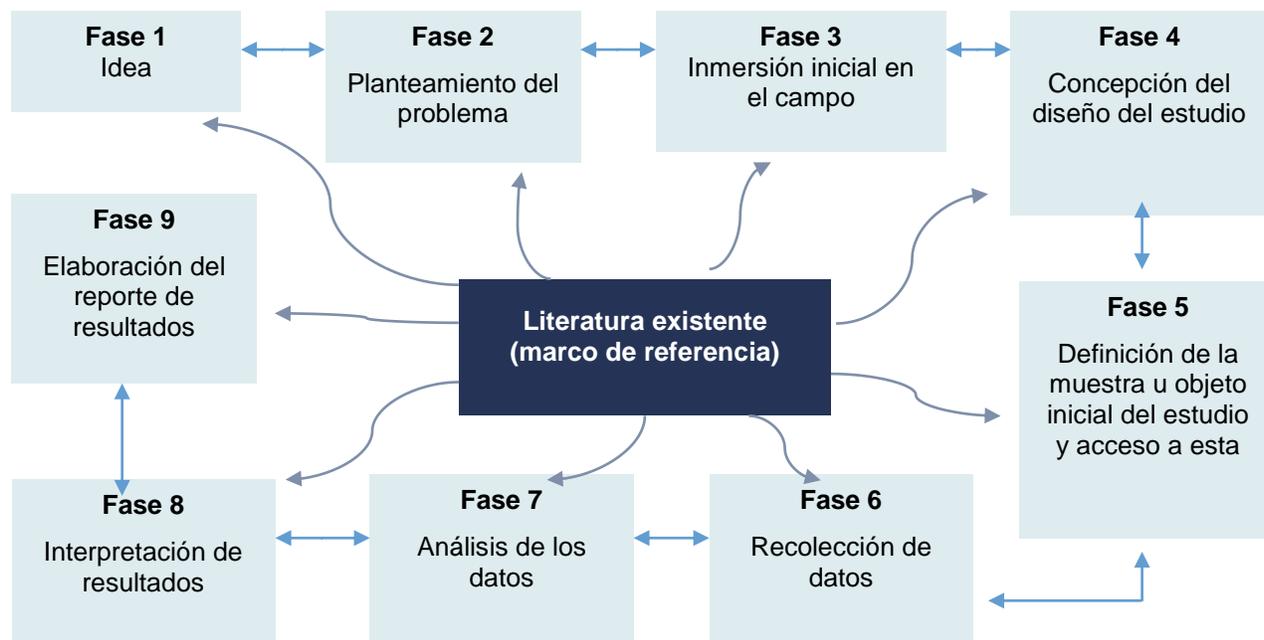
3.1.3 Fase expositiva

En esta fase se elaboró el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, posteriormente se realizó un análisis FODA a la empresa con el fin de mejorar su proceso administrativo mediante la aplicación de estrategias.

3.3 Enfoque de la investigación

Este trabajo fue realizado con un enfoque cualitativo, para guiar la lógica del proceso de investigación, este enfoque por su orientación metodológica y su fundamentación epistemológica es de orden descriptivo, orientado a estructuras teóricas, utilizada en estudios de pequeños grupos. (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 56)

El cual emplea procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, según Hernández Sampieri (2014) el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas de investigación. El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (pp. 4, 7) El proceso cualitativo incluye varias fases y se muestran a continuación.

Figura 14*Fases del proceso cualitativo*

Fuente: Hernández Sampieri (2014).

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. (Hernández Sampieri, 2014, p. 8)

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas, asimismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad. A menudo se le llama holístico, porque considera el todo sin reducir el estudio en sus partes. (Hernández Sampieri, 2014, pp.16,19)

Tabla 6**Enfoque cualitativo**

Elementos	Definiciones
Metas de la investigación	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Lógica	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones, no estadísticas y la teoría)
Uso de la teoría	Es un marco de referencia
Generación de la teoría	La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores.
La revisión de la literatura y las variables o conceptos de estudio	El investigador, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir cómo se relacionan.
Recolección de datos	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio.
Forma de los datos para analizar	Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales
Características del análisis de los datos	Progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolecten los datos y el tipo de éstos (textuales, simbólicos, en audio y/o video). <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentado en la inducción analítica. • Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas). • Basado en casos o personas y sus manifestaciones. • El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.
Proceso del análisis de los datos	Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre cómo se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reuniendo los datos verbales, en texto y/o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se conjuntan descripciones de participantes con las del investigador.

Fuente: Hernández Sampieri (2014).

3.3.1 Características del enfoque cualitativo aplicados

En el presente trabajo las características del enfoque cualitativo aplicados fueron:

3.3.1.1 Inductivo.

El trabajo realizado va de lo particular a lo general. Según Toro Jaramillo & Parra Ramírez (2010) consiste en llevar una etapa de observación y registro de los hechos, luego se procede a analizar lo observado y luego se clasifican, para finalmente formular enunciados generales, inferidos del proceso de investigación realizada. (p. 286, 287)

Según Jurado Rojas (2005) la inducción es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. (p.4)

3.3.1.2 Holístico.

El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad, las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización de funcionamiento y de significación. (Gomez Bastar, 2012, p. 59)

3.4 Diseño de la investigación

Gomez Bastar (2012) indica que el diseño de la investigación representa en gran medida la estructura metodológica que da forma y sirve de guía para el proceso de investigación y además conduce a la solución del problema. (p.36)

3.4.1 Investigación no experimental

El diseño aplicado en la investigación fue no experimental; en una investigación no experimental según Toro Jaramillo y Parra Ramírez (2010) se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, no se hacen variaciones intencionales de las variables independientes. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p. 274)

En esta investigación se tomaron en cuenta los datos obtenidos por medio de la guía de observación y de la lista de control, aplicados durante el proceso de ventas y la revisión de documentos de la empresa, únicamente se observó el proceso de ventas, sin interrumpir o cambiar su desarrollo. Y para interpretar la situación actual de la empresa con respecto a la aplicación del proceso administrativo se leyeron, revisaron y analizaron documentos proporcionados por la empresa, sin ninguna otra manipulación, que alterara la información.

3.4.2 Investigación seccional

Este tipo de investigación se encarga de medir los datos de un estudio de forma particular, ya que observa la duración de los fenómenos y como este afecta al objeto de estudio en un momento específico.

3.5 Alcance

En esta investigación se obtuvieron alcances de tipo documental y descriptivo.

3.5.1 Documental

Esta investigación fue elaborada utilizando información procedente de documentos como libros, periódicos, documentos digitales, tesis entre otros.

3.5.2 Descriptivo

El propósito de la investigación fue describir el proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa, es decir cómo se manifiesta el problema, desde el punto de vista administrativo; se analizó el proceso de ventas para poder identificar los factores que intervienen en la variación del nivel de ventas.

3.6 Técnicas

Entre las técnicas utilizadas en la investigación, se pueden considerar las siguientes:

3.6.1 Técnicas de investigación de campo

Estas técnicas son dirigidas hacia la recolección de información primaria.

3.6.1.1 Observación directa no participante.

Para realizar la investigación se utilizó la observación, la cual implicó estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones que sucedieron en la empresa durante el desarrollo de la investigación, con el propósito de explorar y describir la situación actual de la empresa.

La observación permitió conocer los procesos, relaciones entre clientes y vendedores, experiencias o circunstancias durante el proceso de ventas. El tipo de observación aplicada fue la observación directa, porque fue el investigador quien observó y recolectó la información; además es no participante, porque el investigador no tuvo ninguna función durante el desarrollo de la actividad observada. Se registró por medio de una guía de observación.

3.6.2 Técnicas de investigación documental

Estas técnicas consisten en la identificación, recolección y análisis de documentos relacionados con el problema estudiado.

3.6.2.1 Análisis heurístico.

Análisis heurístico de los datos, los cuales están considerados como antecedentes del problema estudiado; los mismos fueron planteados en la sección correspondiente a Antecedentes del problema en este documento.

3.6.2.2 Análisis de documentos.

Se analizaron documentos proporcionados por la empresa objeto de estudio, estos documentos contenían información sobre el manejo de la empresa, permitiendo conocer el proceso administrativo actual, se utilizó una lista de control para llevar un control y

verificar si la información proporcionada cumplía con varios requisitos establecidos en la lista.

3.7 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron previamente validados en un contexto de características similares a las de la empresa objeto de estudio. Se utilizaron los siguientes:

3.7.1 *Lista de control*

La lista de control o también conocida como check list, es un instrumento que consiste en una serie de ítems referidos a características, actividades, requisitos que debe cumplir la empresa. (Ver anexo 1)

3.7.2 *Guía de observación*

La guía de observación es un documento que permitió encausar la acción de observar ciertos fenómenos en el proceso de ventas de la empresa, permitió llevar un registro, ordenado de la información que se observaba durante el proceso de ventas. (Ver anexo 2)

3.8 Estudio de caso

En este trabajo se utilizó el estudio de caso como herramienta de investigación, desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría. Una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo “por qué” o “cómo”, y encierra generalmente un mecanismo causal. El caso permite indagar detalladamente en este mecanismo, con mayor profundidad. (Bell, 2005).

Los estudios de casos se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa, clínica y empresarial. (Universidad de Colima, 2022) El estudio de caso es una

herramienta de investigación y una técnica de aprendizaje que puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento.

El objetivo fundamental al aplicar el estudio de caso fue conocer y comprender el proceso administrativo aplicado en la empresa para distinguir cómo funcionan y la relación con las ventas.

Un estudio de caso es un estudio detallado de un tema específico, en la empresa se realizó el estudio administrativo de proyectos, con el objetivo de analizar la incidencia del proceso administrativo en el nivel de ventas en la empresa objeto de estudio.

Primero el investigador selecciono el caso, luego se dedicó a observar, indagar y analizar. El estudio de caso pretende identificar aquellas características que son comunes a otras situaciones, pero también las que hacen de este caso en particular algo distinto. El propósito consistió en demostrar cómo estas características influyen de una u otra forma en la empresa objeto de estudio.

3.9 Manejo ético

Para la obtención de los datos, se solicitó un consentimiento informado, de manera verbal de los propietarios de la empresa que fue objeto de estudio; no se pidió nombre de la empresa que participo en el estudio, el investigador estuvo a cargo de preservar la identidad de la empresa, así como el resguardo de la información proporcionada; se garantizó total discreción sobre los datos recabados mediante la aplicación de los instrumentos utilizados.

3.10 Problema de la investigación

En Guatemala todo lo que pueda surgir como necesidad y esté al alcance de las personas se puede encontrar en una tienda o mercado cercano a los hogares de los guatemaltecos, en donde ellos lo pueden adquirir, el comercio minorista funciona así en este país; el comercio minorista es el último eslabón de la producción, implica tener mucha inversión y buenos trabajadores.

En la actualidad se puede observar que las empresas exitosas utilizan el proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que este proceso está compuesto por la planeación, organización, dirección, integración y control, son procesos sistematizados necesarios para lograr lo que las empresas se propongan.

Este proceso es importante en todo tipo de empresa, evita improvisaciones y ayuda en la toma de decisiones; los propietarios de la empresa creen que los bajos niveles de ventas que se obtienen, son provocados por que la empresa no cuenta con un proceso administrativo, surge así la necesidad de analizar la incidencia del proceso administrativo en el nivel de ventas.

Se realizó u análisis de problemas, se inició con la selección del problema central, luego se utilizó el instrumento metodológico conocido como árbol de problemas, en el cual se identificaron las causas y los efectos del problema que se generan en la empresa estudiada.

3.10.1 Delimitación del problema

El proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, en una empresa comercial minorista, durante el periodo 2019 al 2021 en la ciudad de Guatemala.

La delimitación del problema en la Empresa comercial minorista se detalla con la mayor precisión posible, de la siguiente forma:

Unidad de análisis: empresa comercial minorista

Periodo Histórico: 2019-2021

Ámbito geográfico: ciudad de Guatemala específicamente en la Zona 11, colonia el Progreso.

3.10.2 Formulación del problema

Según Hernández Salinas (2014) la formulación del problema es la presentación, clara, inteligible, precisa y certera del problema o conjunto de problemas relativos a una actividad. (p. 36) El problema de esta investigación se presenta a continuación:

Problema: la empresa no tiene implementado el proceso administrativo.

El proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, en una empresa comercial minorista, durante el periodo 2019 al 2021 en la Ciudad de Guatemala.

3.10.3 Pregunta General de la investigación

Las preguntas de investigación son “una declaración que identifica los fenómenos que se van a estudiar”. (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010)

Pregunta General:

¿Cuál es la incidencia del proceso administrativo en el nivel de ventas en una empresa comercial minorista?

3.11 Objetivos de la investigación

Los objetivos son guías del estudio, presentes durante todo el desarrollo de la investigación, deben ser congruentes con el tema, con el objeto de estudio, con el planteamiento del problema. (Tamayo y Tamayo, 2010, p.28)

En este trabajo existe un objetivo general, el cual comprende en forma global, lo que se pretendía con la investigación, este objetivo describe lo que se quería conocer o realizar durante el proceso de investigación. Y también objetivos específicos, que en cierta medida describen las acciones que se cumplieron para lograr alcanzar el objetivo general, estos objetivos se ejecutaron en varias etapas de la investigación.

3.11.1 Objetivo general

Analizar el proceso administrativo y su incidencia en el nivel de ventas, en una empresa comercial minorista, desde el punto de vista administrativo.

3.11.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso administrativo de la empresa.
- Definir las fases del proceso administrativo que son utilizados.
- Identificar los principales factores que influyen en la variación del nivel de ventas.
- Analizar el contexto interno y externo de la empresa
- Presentar los principales beneficios que obtendrá la empresa con la implementación del proceso administrativo.

3.12 Procedimiento

Los pasos para realizar la investigación fueron los siguientes:

3.12.1 Recopilación de la información

Este paso implicó la solicitud y selección de las fuentes de información relacionada al problema de la investigación, tanto en forma física y digital. La información obtenida, siempre fue en la misma línea que los objetivos planteados en el Trabajo Profesional de Graduación.

Concluida esta etapa se procedió a recolectar los datos, mediante la aplicación de los instrumentos, una guía de observación como instrumento de campo, que sirvió para documentar el proceso de ventas en la empresa; y una lista de control, la cual establecía requisitos que la empresa debía cumplir respecto al proceso administrativo, en los documentos que fueron proporcionados para ser revisados.

3.12.2 Análisis de la información

Acabada la etapa de recolección de la información, se procedió a revisar, ordenar y analizar la información plasmada en los instrumentos utilizados, información proveniente de la documentación de la empresa y el proceso de ventas; para luego ser presentados.

3.12.3 Presentación de la información

Luego de realizar el análisis de la información, se presentan los datos por medio de tablas y figuras. Para finalizar presentar el estudio completo, a través de un informe en función al tema y los objetivos planteados en el Trabajo Profesional de Graduación.

Capítulo IV

Discusión de Resultados

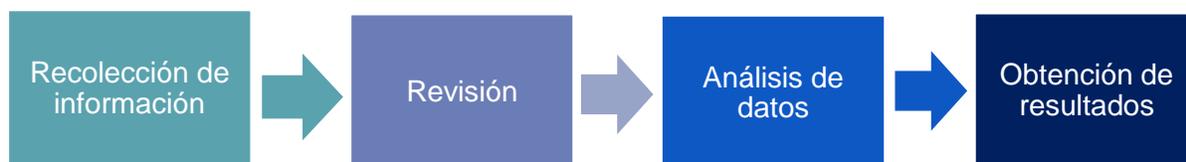
En este capítulo se encuentran los productos alcanzados del análisis realizado, es decir contiene una descripción sobre los principales hallazgos de la investigación realizada a la empresa comercial minorista; se presenta la información recolectada, proveniente de la aplicación de la lista de control y la guía de observación.

Cuando se utiliza un enfoque cualitativo en la investigación, implica llevar un proceso en su desarrollo; primero se debe preparar y organizar la información obtenida de los instrumentos utilizados; luego se ordenan y revisan los datos, al tener ordenados los datos se debe aplicar un sistema de codificación de datos para obtener categorías de los datos y para finalizar se procede a analizar y obtener respuestas planteados al inicio de la investigación. (QuestionPro, 2022, párr. 4,5)

Los hallazgos de la investigación cualitativa se validan por las vías del consenso y la interpretación de evidencias. (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 59) Para poder obtener los resultados se realizó el siguiente procedimiento:

Figura 15

Procedimiento en la investigación



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

4.1 Resultados obtenidos de la revisión a la documentación administrativa de la empresa

Para hacer una descripción de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en la empresa, fue necesario aplicar durante la investigación, una lista de control, este instrumento permitió llevar un orden de criterios básicos sobre el proceso administrativo que debe llevar cualquier empresa, la lista contenía la división del proceso administrativo presentada anteriormente: planeación, organización, dirección, integración y control.

En este instrumento se registró la aplicación o la inaplicación, de los diferentes elementos evaluados en cada subdivisión del proceso administrativo en la empresa, es importante aclarar que la empresa lleva un registro de todas las actividades realizadas; luego de la revisión de la documentación proporcionada por la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7

Criterios evaluados en la empresa en la etapa de planeación

Planeación Elementos	Aplicados por la empresa	
	SI	NO
Misión	1	
Visión	1	
Objetivos	1	
Estrategias		1
Políticas		1
Programas		1
Presupuestos		1
Procedimientos		1
Valores	1	
9	4	5

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Después de leer y analizar el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa, mediante la revisión de la documentación proporcionada, se encontró que en la actualidad la empresa cumple con el 44% de los criterios evaluados pertenecientes a la etapa de la planeación, aunque existe evidencia de estos elementos, al analizarlos, se pudo determinar que no están correctamente alineados a los propósitos que persigue la empresa.

Además, el restante 56% de los criterios evaluados en la unidad objeto de estudio, no pudo ser analizado, puesto que no existía registro que pudiera ser usado como evidencia o respaldo, en otras palabras, estos criterios no forman parte del funcionamiento en la empresa al momento de realizar la investigación. Lo cual refleja que en sus diversas actividades simples o complejas no están tomando en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos, no están organizando sus procesos adecuadamente.

Tabla 8

Criterios evaluados en la empresa en la etapa de organización

Organización Elementos	Aplicados por la empresa	
	SI	NO
División del trabajo	1	
Jerarquización	1	
Departamentalización		1
Descripción de funciones		1
4	2	2

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Se encontró que en la actualidad la empresa solo cumple con el 50% de los criterios evaluados pertenecientes a la etapa de la organización; en este análisis se tomaron en cuenta, cuatro aspectos básicos, que toda empresa debe contemplar.

Sin embargo, aunque se encontró documentación referente a estos criterios, lo analizado evidencia que estos elementos, no están distribuidas correctamente, específicamente en la división del trabajo, las tareas en su mayoría son realizadas por trabajadores no especializados en cada área, las actividades se realizan al azar, dependiendo de la disponibilidad existente en el tiempo de los empleados, lo que muestra deficiencias en los métodos y procedimientos puestos en práctica para mantener el orden y un buen funcionamiento de la empresa.

Haciendo referencia a la jerarquización, en la empresa se realiza como una supervisión directa entre propietario y empleados; demostrando la autoridad y subordinación existente.

El resto de los elementos como la departamentalización y la distribución de funciones, que representan el restante 50% de los criterios evaluados, no contaba con algún registro que pudiera ser usado como respaldo de su implementación en el desarrollo de la organización, en otras palabras, estos criterios no forman parte del funcionamiento en la empresa objeto de estudio.

Es importante mencionar que los criterios mencionados en el párrafo anterior ayudan a separar y agrupar las funciones de una empresa; en donde las diversas tareas se delegan de la manera lógica, dando paso a la especialización. Se considera el reflejo de la estructura de una organización, ya que facilita la eficiencia en el funcionamiento, se observa una situación contraria en la unidad objeto de estudio.

Tabla 9

Criterios evaluados en la empresa en la etapa de dirección

Dirección Elementos	Aplicados por la empresa	
	SI	NO
Toma de decisiones	1	
Motivación		1
Comunicación	1	
Supervisión		1
Delegación	1	
5	3	2

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Al revisar la documentación proporcionada, la cual evidencia el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa, se encontró que en la actualidad la empresa solo cumple con el 60% de los criterios evaluados pertenecientes a la etapa de dirección.

La toma de decisiones es realizada únicamente por el propietario de la empresa, acciones llevadas a cabo con el fin de resolver los problemas o circunstancias generadas en la empresa. No se puede afirmar si el propietario, reúne información, evalúa alternativas para proceder a la toma de decisión. Se desconoce el procedimiento que se realiza.

La comunicación interna es informal, los empleados y el propietario hablan libremente, no hay reglas, sistemas o pautas establecidas para comunicar, pero si existe un nivel de mando, otorgado al propietario.

La delegación de tareas, responsabilidades y funciones, son establecidos por el propietario y luego son comunicadas a los empleados, en la mayoría de los casos se delega mayores responsabilidades, cuando el propietario se ausenta o este mismo asigna a otra persona para desempeñar tales funciones.

El restante 40% de los criterios evaluados, referidos a la motivación y supervisión, no contaba con algún registro que pudiera evidenciar su implementación en el desarrollo de

la etapa de dirección, en otras palabras, estos criterios no forman parte del funcionamiento en la empresa objeto de estudio.

Tabla 10

Criterios evaluados en la empresa en la etapa de Integración

Integración Elementos	Aplicados por la empresa	
	SI	NO
Selección	1	
Orientación	1	
Capacitación		1
3	2	1

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Posterior a la revisión, se halló que en la actualidad la empresa cumple con el 67% de los criterios evaluados pertenecientes a la etapa de integración, a pesar de la existencia de estos elementos, al analizarlos se observó que no son correctamente ejecutados; la selección del personal, proceso que permite elegir al empleado ideal entre varias personas postuladas, es realizado por el propietario; y la orientación del personal nuevo es realizado por algún empleado designado por el propietario o en algunos casos es el mismo propietario quien realiza esta actividad, no hay personal especializado para realizar este proceso, lo que muestra deficiencias en la etapa de integración dentro de la empresa.

El resto de los criterios evaluados representa el 33%, este porcentaje no pudo ser comprobado, no existía registro de la implementación de capacitaciones para el personal, este criterio es una manera de proporcionar conocimiento y mejorar a las competencias para desarrollar un trabajo eficiente, al observar que no hay algún respaldo que demuestre lo contrario, se puede decir que no forma parte del funcionamiento de la empresa.

Tabla 11

Criterios evaluados en la empresa en la etapa de control

Control Elementos	Aplicados por la empresa	
	SI	NO
Identificación de estándares		1
Medición de resultados		1
Comparación		1
Medidas correctivas		1
Retroalimentación		1
5	0	5

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Al revisar la documentación de la empresa, se encontró que en la actualidad la empresa no cumple con los criterios evaluados pertenecientes a la etapa de control, es decir el 100% de los criterios evaluados, no contaba con un respaldo o documento que pudiera ser usado para evidenciar su implementación en la empresa.

El desarrollo de las actividades realizadas dentro de la empresa, no cuentan con lineamientos documentados para ser utilizados por los empleados a la hora de realizar sus labores. Estos criterios permiten la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever deficiencias, para poder minimizarlas o eliminarlas, y así obtener un buen rendimiento.

Esta es la etapa del proceso administrativo, en la cual la empresa tiene graves problemas, al no implementar el control dentro de su funcionamiento, la unidad objeto de estudio corre el riesgo como, por ejemplo, operacionales, financieros, o incurrir en sobrecostos, deficiencias en la calidad, multas entre otros.

La función de control posee una especial importancia en la vida de una organización ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados.

Controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección. Las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos para asegurar que las directrices o lineamientos de la administración sean llevadas a cabo para mitigar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Tabla 12

Resumen de los criterios evaluados en las diferentes etapas del proceso administrativo

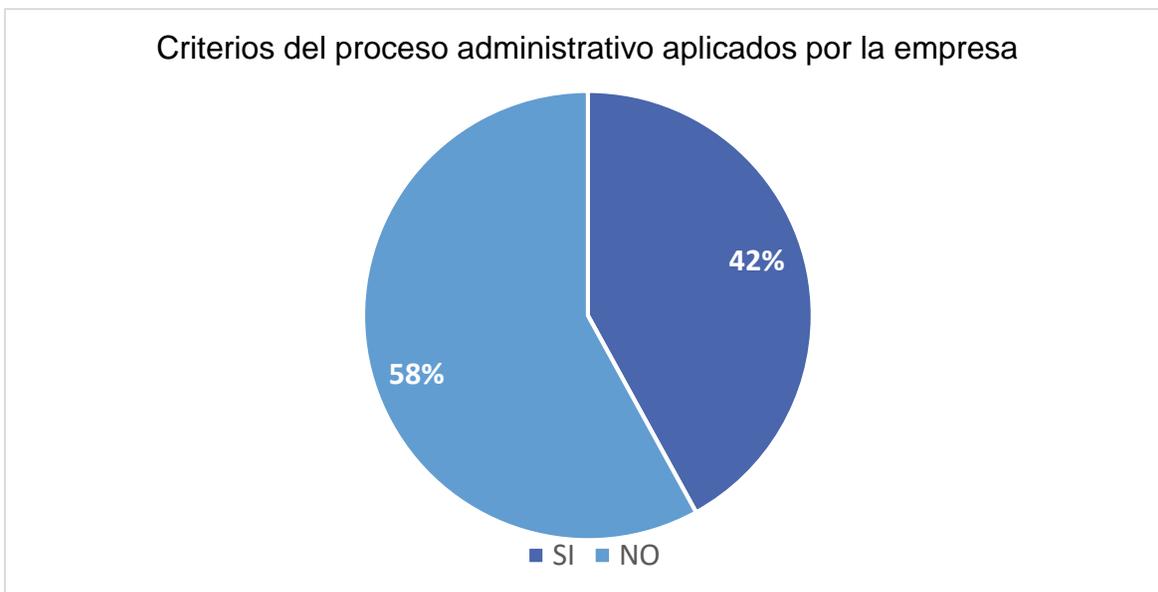
Resumen			
Criterios a evaluados	Criterios aplicados por la empresa		Total
	SI	NO	
Planeación	4	5	9
Organización	2	2	4
Dirección	3	2	5
Integración	2	1	3
Control	0	5	5
Total	11	15	26

Nota. Elaboración propia, Guatemala (2022).

En la tabla anterior se puede observar el resumen de los hallazgos obtenidos luego de la lectura, revisión y análisis de la documentación proporcionada por la empresa, se evaluó la documentación según los criterios plasmados en la lista de control.

Gráfica 1

Criterios aplicados por la empresa



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Se puede decir que la empresa, en la actualidad cumple con el 42% de los criterios evaluados pertenecientes al proceso administrativo en sus diferentes etapas, aunque se encontró documentación que evidencia la aplicación de estos elementos, se observó que no están correctamente elaborados, orientados, utilizados, actualizados y aplicados.

El restante 58% de los criterios evaluados, no pudieron ser comprobados, no existía registro que pudiera ser usado como evidencia y respaldo de la implementación en su funcionamiento, lo que muestra deficiencias dentro de la empresa.

Dentro del porcentaje anterior, que hace referencia a los criterios que no son implementados por la empresa se encuentran todas las etapas analizadas, pero es importante resaltar la etapa de control, ya que es la única etapa, en la cual todos los criterios no son realizados en la empresa.

Esta es la etapa del proceso administrativo, en la cual la empresa tiene graves problemas, al no implementar el control dentro de su funcionamiento, esta etapa posee una especial

importancia en la vida de la empresa ya que le permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados.

Lo anterior refleja debilidades en la empresa, representa un conjunto de factores internos, por los que la empresa estudiada se ubica en una posición inferior o en desventaja ante competidores cercanos, afectando el logro de objetivos.

4.2 Resultados obtenidos en la observación del proceso de ventas

Otro instrumento aplicado durante la investigación, fue una guía de observación, en la cual se registró el proceso de ventas en la empresa, la guía permitió registrar las secciones de productos visitadas por los clientes, tiempo en cada sección, comentarios y factores que influyen en la compra por parte de los clientes que visitaron la empresa durante la aplicación del instrumento.

Se observó el proceso de ventas en la empresa durante 3 días, este periodo fue designado por el propietario; durante estos días se realizaron 48 guías de observación, luego de revisar la información obtenida, se determinó realizar el análisis en dos partes, en una de ellas se incluye a los clientes que si realizaron compras y la segunda parte del análisis se toman en cuenta los clientes que no realizaron compras en la empresa.

En esta parte del análisis de datos, 8 de las guías aplicadas, no se tomaron en cuenta, porque los clientes no realizaron ninguna compra como se dijo anteriormente, pero si se incluyeron en el análisis al proceso de ventas no realizado, el cual se detalla más adelante. Las 40 guías de observación restantes fueron base para la obtención de los datos en esta etapa.

Luego de la obtención de los datos, se procedió a organizar, analizar objetivamente la información producto de la aplicación del instrumento en el proceso de ventas, se extrajeron los datos más relevantes para presentar los siguientes resultados:

4.2.1 Observaciones realizadas en el proceso de ventas

La guía de observación permitió registrar los diferentes comentarios realizados por los clientes en las diferentes secciones visitadas, siendo estos los siguientes:

Tabla 13

Observaciones realizadas en la primera sección de productos

Primera sección	
Número de clientes	Observaciones realizadas
2	Descuentos
3	Comparación de diseño
5	Comparación de precios
9	Comparación de calidad
1	Molesto por tardanza
20	Sin comentarios
40	Total

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Al analizar el proceso que realizaron 40 clientes en sus compras en la empresa, se pudo observar que el 5% realizó comentarios referentes a descuentos, el 8% de los clientes pidió al vendedor hacer comparaciones del diseño entre marcas similares de los productos a adquirir; el 13% solicitó precios y realizó comparaciones basados en esta opción; el 23% requirió una descripción de los productos referentes a la calidad, para orientar mejor su elección; el 3% expresó molestia por la tardanza por parte del vendedor y el 50% restante no hizo comentarios relevantes, realizó su compra y se retiró del lugar.

Lo anterior demuestra que la empresa se enfrenta a una variedad de tipos de clientes, con diferentes necesidades y solicitudes, en algunos casos son expresiones evidentes

en el rostro y actitudes del cliente; se pudo detectar que los vendedores en su mayoría al ver molestia o enojo en el cliente no sabe cómo actuar. Además, se observó que no se cuenta con el conocimiento o equipo necesario para que el vendedor pueda agilizar la búsqueda de existencia de los productos solicitados.

Tabla 14

Observaciones realizadas en la segunda sección de productos

Segunda sección	
Número de clientes	Observaciones realizadas
5	Descuentos
5	Comparación de diseño
5	Comparación de precios
4	Comparación de calidad
1	Molesto por tardanza
17	Sin comentarios
37	Sub total
3	Cientes no llegan a esta sección
40	Total

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Se debe aclarar que el 8% de los clientes solo realizó compras en una sección, en este análisis se toman en consideración 37 clientes, quienes realizaron compras en dos secciones.

Luego de analizar el proceso que realizaron 37 clientes en sus compras en la empresa; de los cuales el 13% hizo comentarios referentes a descuentos, el 13% de los clientes pidió al vendedor hacer comparaciones del diseño entre marcas similares de los productos que quería adquirir, el 13% solicitó precios de productos y realizó comparaciones; el 10% requirió una descripción de los productos referentes a la calidad, para orientar mejor su elección; el 3% expresó molestia por la tardanza por parte del vendedor y el 43% restante no hizo comentarios relevantes, concluyó su compra y se retiró del lugar, esto caudado debido a que los clientes conocen y tienen experiencia sobre los productos que adquieren.

Como en el análisis de la tabla anterior, los fenómenos observados se repiten, pero el porcentaje incrementa en la mayoría de los elementos, en comparación a los resultados del análisis de la primera sección. El único elemento que disminuye en esta parte del proceso de ventas observado es la comparación de la calidad de productos que realiza o pide el cliente.

Tabla 15

Tercera sección	
Número de clientes	Observaciones realizadas
2	Descuentos
0	Comparación de diseño
2	Comparación de precios
6	Comparación de calidad
8	Molesto por tardanza
10	Sin comentarios
28	Sub total

12	Clientes no llegan a esta sección
40	Total

Observaciones realizadas en la tercera sección

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Es importante aclarar que el 30% de los clientes solo realizo compras en dos secciones, en este análisis la cantidad se reduce a 28 clientes, los cuales realizaron compras en tres secciones.

Después de analizar el proceso que realizaron 28 clientes en sus compras en la empresa, el 5% realizó comentarios referentes a descuentos, el 5% requirió precios de productos y realizó comparaciones; el 15% requirió una descripción de los productos referentes a la calidad, para orientar mejor su elección; el 20% expresó molestia por la tardanza por parte del vendedor y el 25% restante no hizo comentarios, concluyó su compra y se retiró del lugar.

Como en los análisis de las tablas anteriores, los fenómenos observados se repiten, pero el porcentaje varia; se resalta la molestia de los clientes provocada por la tardanza, en

comparación a los resultados anteriores, el incremento es evidente, en los primeros era un cliente molesto, al llegar a la tercera sección son ocho clientes molestos, observados.

4.2.2 Tiempo en cada sección visitada en el proceso de ventas

Uno de los elementos registrados en la guía de observación fue el tiempo que el cliente invierte en el desarrollo de su visita, cuyo propósito es la compra de productos para satisfacer sus necesidades.

Es importante indicar que no se realizó un promedio general del tiempo en el proceso de ventas, porque los clientes no visitan el mismo número de secciones durante su estadía en la empresa.

Se considero realizar el promedio de tiempo por área observada, el tiempo promedio aproximado en cada área fue el siguiente:

Tabla 16

Tiempo promedio en cada sección visitada por el cliente

Tiempo promedio en minutos en cada sección	
Tiempo promedio aproximado	Sección
10	Primera sección
10	Segunda sección
8	Tercera sección

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Tras el análisis del proceso de ventas se tomó en cuenta el tiempo que cada cliente pasa en las secciones durante su compra, es decir la duración del ciclo de venta representado por la cantidad de tiempo transcurrido desde el primer contacto con un vendedor hasta el cierre de la venta; el promedio en la estadía de la primera sección es de 10 minutos por cliente, en la segunda es de 10 minutos y en la tercera es de 8 minutos.

4.2.3 Decisión de los clientes observada en el proceso de ventas

Durante el proceso de ventas en la empresa también se observó el procedimiento realizado por el vendedor hacia el cliente, el vendedor ofrece comentarios de los productos, o el cliente los solicita; comentarios como características, calidad, diseño, precios referentes a los productos, antes de elegir los productos que adquirirá; pero también existen clientes que no necesitan mayor información y solo realizan su compra de manera habitual ya que conocen el producto con anterioridad, en otras palabras se trata de clientes frecuentes de la empresa.

Tabla 17

Clientes que cambiaron de decisión durante el proceso de ventas

Cambios observados en el proceso de ventas	
%	Cliente
30	cambio de productos
70	no cambio de productos
100	Total

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Después de analizar la información se determinó que los clientes de la empresa piden comentarios, referentes a los productos que quieren adquirir; luego de escuchar estos

comentarios, como el precio, calidad, beneficios, duración, entre otros factores, su decisión de compra cambia.

Se determinó que 12 de los clientes cambiaron su opción de compra y adquirieron otro producto con características similares a su primera elección, como resultado de la intervención de los comentarios del vendedor y 28 de los clientes no cambiaron de opinión, siguieron firme con su primera elección de compra.

Con lo anterior se puede decir que la toma de decisiones de los clientes referente a compras, se ve influenciados por varios factores, los cuales permiten orientar su decisión. Se realiza el proceso de aprendizaje y descubrimiento, en el momento que el cliente escucha la descripción de los productos que necesita; el factor que genera este cambio es el vendedor, lo cual indica la importancia y el papel que realizan en la empresa.

Tabla 18

Factores de influencia observados en el proceso de ventas

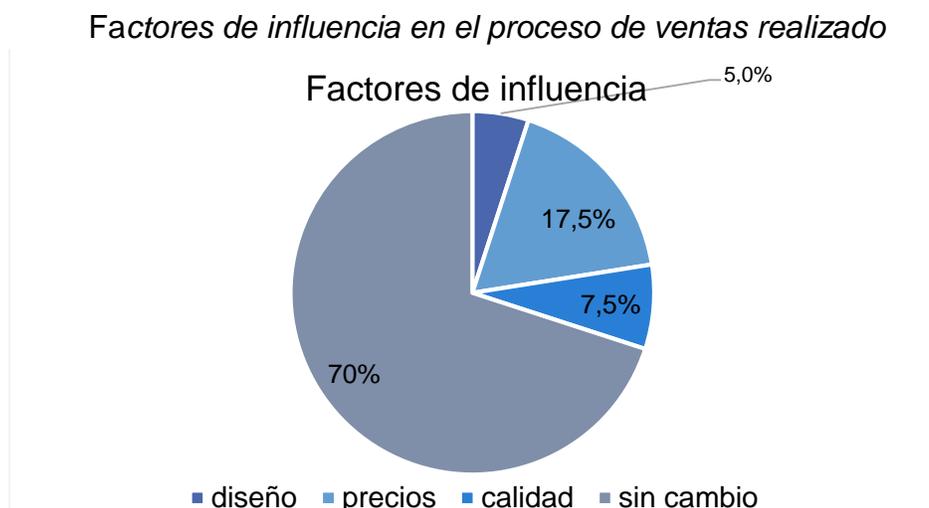
Factores de influencia observados en el proceso de ventas	
Factores	%
Comparación de diseño	5
Comparación de precios	17.5
Comparación de calidad	7.5
Total	30

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Alineado con el análisis de la tabla 17, se muestran los factores que representan un porcentaje de influencia en el cambio sobre la decisión de compra del cliente, en otras palabras, la división del 30% analizado anteriormente.

En donde el diseño, precio y la calidad, son los factores identificados como variables de influencia en el proceso de ventas observado. El porcentaje de estos o la división del 30% se observa a continuación en la gráfica 2.

Gráfica 2



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

El 5% de los clientes fue influenciado por el diseño de los productos, eligiendo el que se adecuó a sus gustos y preferencias; el 17.5% fue influenciado por los precios, comparando dos productos similares y eligiendo el de menor valor; el 7.5% de los clientes, se orientaron por la calidad de los productos, realizaban comparaciones entre productos con la misma utilidad, pero con diferencias, haciendo inclinación a la calidad, posteriormente eligiendo el de mayor calidad.

Durante el proceso observado el vendedor realiza comentarios respecto a los productos de interés de los clientes, comentarios referentes a precios, calidad, y diseño esto ayuda a orientar la decisión del cliente respecto al producto a elegir. Estos factores son los que representan mayor influencia en la elección del cliente durante la realización del proceso de venta de la empresa.

4.2.4 Análisis del proceso de ventas realizado

Como se mencionó anteriormente, se realizaron en total 48 guías de observación, pero en los análisis anteriores solo se tomaron en cuenta 40, ya que 8 clientes no realizaron ninguna adquisición en la empresa; en esta parte se integran en su totalidad las guías para efectuar el análisis. Además, se presenta un análisis tomando solo a los clientes que no realizaron el proceso.

Para tener una mejor orientación en los resultados se analizó el proceso de ventas registrado durante los tres días en los que se efectuó la recolección de información. Esta información esta resumida en las siguientes tablas, luego se presenta el análisis para cada una de ellas.

Tabla 19

Proceso de ventas observado

Proceso de ventas	
Clientes	Ventas realizadas
40	Si
8	No
48	Total

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Durante la observación realizada al proceso de ventas en la empresa, se determinó un total de 8 clientes, los cuales representan el 17% de la totalidad los clientes tomados en cuenta en esta investigación.

Este porcentaje representa a los clientes que no adquirieron productos tras su visita a la empresa; se observó tras la solicitud de productos de los diferentes clientes al vendedor, que ocurrían varias situaciones que provocaron que el cliente se retirara sin adquirir productos en la empresa. Estas situaciones se presentan en la tabla 20.

Tabla 20

Proceso de ventas observado, no realizado

Proceso de ventas no realizado	
Clientes	Factores
2	Vendedores ocupados
2	Desconocimiento por parte de los vendedores
4	Demoras
8	Total

Fuente:

elaboración propia, Guatemala (2022).

Al analizar el 17% de las guías de observación, referentes al proceso de ventas no realizado, las situaciones que generaron que los clientes no compraran fueron las siguientes:

Los clientes, al ver que los vendedores estaban ocupados y luego de esperar cierto tiempo se retiraban del lugar, al no ser atendidos rápidamente. Otra situación fue recibida por otros clientes, quienes se retiraron porque se les indicó que no tenían en existencia los productos solicitados, pero luego otro vendedor se acerca y comenta que, si hay en bodega, pero ya se había generado la pérdida de las ventas.

En otra ocasión los clientes solicitan productos, pero al ver el retraso del vendedor se retira de la empresa molesto y sin adquirir nada. Estas situaciones generan un porcentaje de ingresos que pudieran ser percibidos por la empresa. Además, provoca la pérdida de los clientes, al percibir un mal servicio en la empresa.

4.2.5 Formulación de proyecto

Al evaluar un proyecto es necesario tener realizada la formulación, que permita comparar la planificación con lo logrado después de la ejecución del proyecto o al momento de aplicar seguimiento, monitoreo o evaluación a un determinado tiempo después de la puesta en marcha del proyecto.

El método del marco lógico es una de las herramientas para formular proyectos, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto el cual incluye:

4.2.5.1 Análisis de involucrados.

Todos los agentes que participan de alguna manera en el diseño, aprobación, implementación, operación y evaluación de un proyecto, con intereses diversos que puedan estar afectados por la puesta en marcha.

Se identificaron los grupos y organizaciones que están directa o indirectamente involucrados en el problema central definido, tomando en cuenta sus intereses, percepciones y mandatos. Como se observa en la figura 16.

Figura 16

Análisis de involucrados

No.	Involucrados	Características	Intereses y expectativas	Sensibilidad respecto al tema transversal	Potencialidades y debilidades (Recursos, experiencia, etc.)	Implicaciones y conclusiones para el proyecto
1	Administrador	Fijar los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros.	Mantener un correcto funcionamiento en la empresa y alcanzar los objetivos establecidos	Incumplimiento de metas y objetivos. Deficiencias internas.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la planeación estratégica. Recursos técnicos, humanos, financieros y materiales. 	Aplicación del proceso administrativo competo. Toma de decisiones adecuada.
2	Propietarios	Personas que proporcionan el capital para invertir, son dueñas de los activos con que cuenta la empresa.	Esperan que la inversión aumente a través de un incremento en los beneficios del negocio	Disminución del monto generado por la inversión	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos monetarios. Toma de decisiones 	Capital de trabajo suficiente, puesto a la disposición de la empresa.
3	Vendedores	Un experto en la gestión comercial de la empresa y es quien realiza la acción de vender	Acercar al cliente los productos o servicios que la empresa ofrece para que sean comprados a cambio del pago de un precio	Disminución de la demanda por el mal servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Expertos en ventas y atención al cliente. Capacitaciones constantes 	Disponibilidad suficiente de mercaderías para ser ofrecidos a los clientes. Contar con capacitaciones continuas para los vendedores.
4	Clientes	Grupo de interés que paga por los productos o servicios de la empresa	Bajos precios en los productos, buena atención recibida por parte de los vendedores	Altos precios y el mal servicio proporcionado, provocan la pérdida de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Mala atención al cliente, largas filas de espera, precios altos en los productos 	Escala de precios a disposición de los clientes. Buena atención al cliente.
5	Proveedores	Empresas que proporcionan o venden las mercaderías que son comercializadas en la empresa	El éxito de la empresa, su volumen de ventas puede verse afectado si no tiene buenos resultados. Los proveedores esperarán una relación comercial justa y estable entre ambas partes	Estricto cumplimiento de las obligaciones de pago. La falta de presupuesto para adquirir mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> Facilidades de pago para la empresa. 	Pagos puntuales y cumplimiento con los tratos pactados. relación comercial justa y estable entre ambas partes.

6	Contador	Profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización	Diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones.	Implementar los indicadores de rentabilidad necesarios para demostrar rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos asignados por la empresa. Personal capacitado e idóneo que cumpla con sus funciones. 	Analizar e interpretar la información contable y financiera de la empresa
7	Encargado de compras	Es la persona que dirige la adquisición de mercaderías además tiene poder en la toma de decisiones y elegir la opción que ofrezca mayor beneficio a la empresa	Tener un sistema de compras confiable y de bajo costo. reducir costos de adquisición en las compras. Beneficiar a la empresa.	Disponibilidad de productos para ser adquiridos. Actuar a tiempo, y evita los escases de mercaderías	<ul style="list-style-type: none"> Velar por que la empresa obtenga productos de calidad y variedad de diseños. Obtener los mejores beneficios para la empresa. 	Buscar mercadería a costos bajos. Realizar sus actividades adecuadamente.
8	Competencia	Empresas que comercializan bienes similares	Esperarán una competencia justa por parte de la empresa	Recibir menos visitas de los clientes en sus instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Captar más clientes. Ofrecer precios bajos 	Competencia justa entre ambas partes

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

4.2.5.2 *Árbol de problemas*

El análisis de problemas se inició con la selección del problema central, luego se utilizó el instrumento el árbol de problemas en el cual se identificaron las causas y los efectos del problema.

Las causas son las acciones responsables de la situación planteada, que se representan como las raíces del árbol. Los efectos son las consecuencias de la situación planteada como problema, que se representan como el follaje del árbol. (ver figura 17)

4.2.5.3 *Árbol de objetivos*

El análisis de objetivos permitió describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas planteados en el árbol de problemas. Contiene las soluciones a los problemas establecidos en el árbol de problemas. (ver figura 18)

4.2.5.4 *Matriz del Marco Lógico*

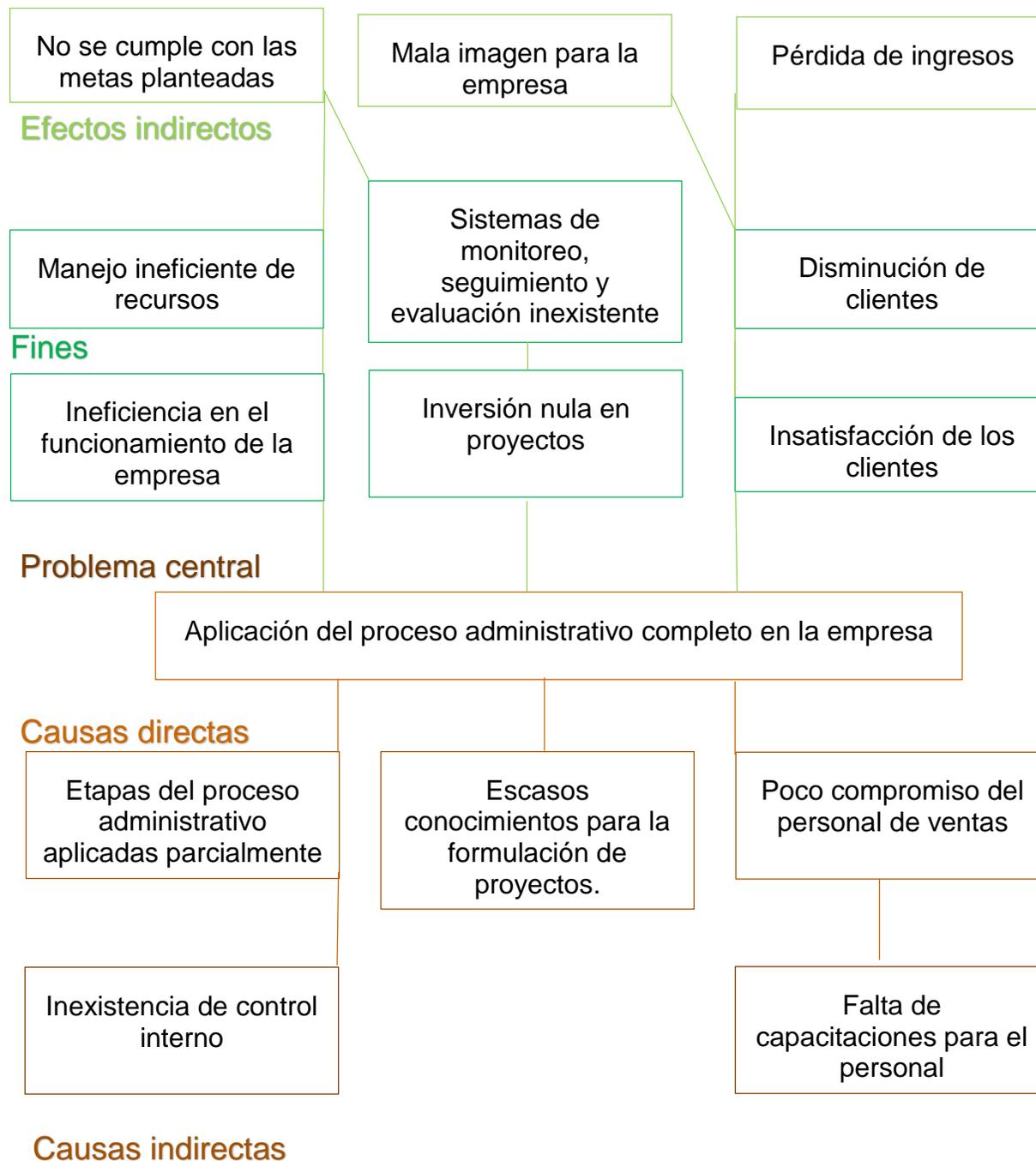
La Matriz del Marco Lógico presenta es un resumen de lo que la empresa pretende hacer y cómo; cuáles son los supuestos clave y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información esencial.

Las columnas suministran la siguiente información, como se observa en la figura 21:

- ✓ Resumen narrativo de los objetivos y actividades.
- ✓ Los indicadores o expresión cuantitativa de los objetivos
- ✓ Los medios o fuentes de verificación de los indicadores.
- ✓ Los supuestos o factores externos que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Figura 17

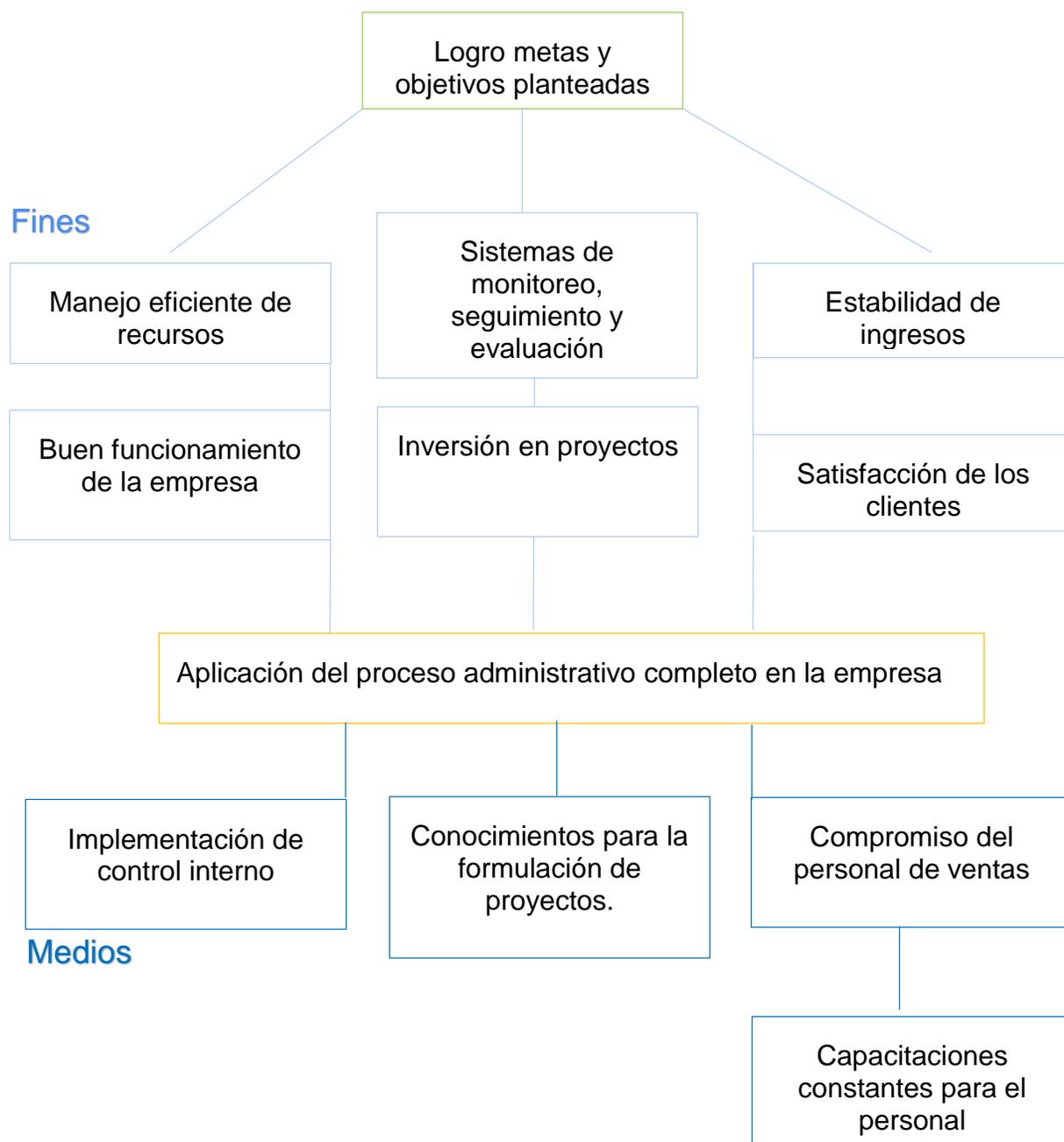
Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

Figura 18

Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

4.2.5.5 *Análisis FODA aplicado a la empresa.*

Para poder identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la empresa, se realizó un análisis interno y externo. Este análisis utilizó la Matriz FODA como instrumento, en donde se colocaron de la siguiente manera cada elemento encontrado.

El análisis FODA, permite analizar el entorno externo, el cual está conformado por todo aquello que es ajeno a la empresa, aquellos factores que, siendo externos a una empresa, influyen o pueden influir sobre las decisiones y resultados, esta influencia puede ser positiva o negativa; la incertidumbre del entorno surge debido a que las empresas se enfrentan con dificultades para conocer los factores determinantes del entorno y a que las situaciones cambian de forma imprevisible. Para la empresa objeto de estudio, estos factores están plasmados en las amenazas y oportunidades, siendo las amenazas los factores con influencia negativa y las oportunidades las positivas; además se plantearon estrategias para minimizar las amenazas.

También incluye el análisis interno, el cual permite detectar cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Se trata de contestar que es lo que se hace mejor o que se debe mejorar, para la empresa estos puntos se establecen en las fortalezas y debilidades antes escritas; estas variables pueden ser consideradas como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para hacer frente a sus retos. Sobre estas variables clave reposan los puntos fuertes y débiles de la empresa. Estrategias de estabilidad y supervivencia.

Se establecieron estrategias de negocios, para desarrollar lo mejor posible las ventas, en un entorno competitivo; funcionales, las cuales se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar los beneficios para la empresa; estrategias de diferenciación; estrategias de crecimiento.

Figura 19

Análisis FODA aplicado a la empresa

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Experiencia Ubicación Diversidad de productos	Poco presupuesto Atención al cliente Proceso administrativo
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Créditos Nuevos canales de ventas Alta demanda	Ofrecer los conocimientos adquiridos por la experiencia, como algo adicional en el proceso de ventas. Aprovechar los nuevos canales de ventas para llegar a los clientes. Adaptar la actividad comercial de la empresa a los cambios y tendencias del mercado.	Trabajar con los proveedores pagos a plazos sin intereses. Realizar ventas en línea para aprovechar la demanda existente. Implementar un adecuado proceso administrativo, para obtener un buen desarrollo dentro de la empresa.
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategias DA
Competencia Aumento en los precios de compra de las mercaderías	Ofrecer una atención, cómoda y agradable para diferenciarse de la competencia. Proporcionar una escala de precios que se acomoden a los requerimientos del cliente.	Mantener un aprendizaje continuo en todas las áreas de la empresa. Proporcionar confianza para aumentar la lealtad en los clientes.

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

A. Implementación de las estrategias del análisis FODA.

Las estrategias representan planes de acción amplios por medio de los cuales las empresas tratan de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Estas estrategias se eligieron con base en los objetivos planeados que surgen de las necesidades de la empresa. Para que una estrategia de mercadotecnia sea eficiente y eficaz, debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento de mercado que se quieren conquistar, así como el mercado objetivo de la compañía.

▪ Estrategias FO:

Programar capacitaciones con clientes para realizar:

- ✓ Plan de charlas técnicas mensuales
- ✓ Promociones especiales por asistencia
- ✓ Medir el posicionamiento y participación de mercado
- ✓ Medir la cantidad de clientes nuevos y de baja
- ✓ Analizar descuentos y/o revisar precios de mercado
- ✓ Abrir nuevos canales de comercialización

▪ Estrategias DO:

Programar capacitaciones a personal

- ✓ Plan de charlas técnicas mensuales
- ✓ Evaluación de personal

Estrategias FA:

Adquirir nuevas líneas de productos para:

- ✓ Programar lanzamientos de nuevos productos.
- ✓ Desarrollar catálogos, afiches y folletos.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas.

- ✓ Participar en ferias y eventos del sector.
- ✓ Relacionarse con gremios y empresas similares

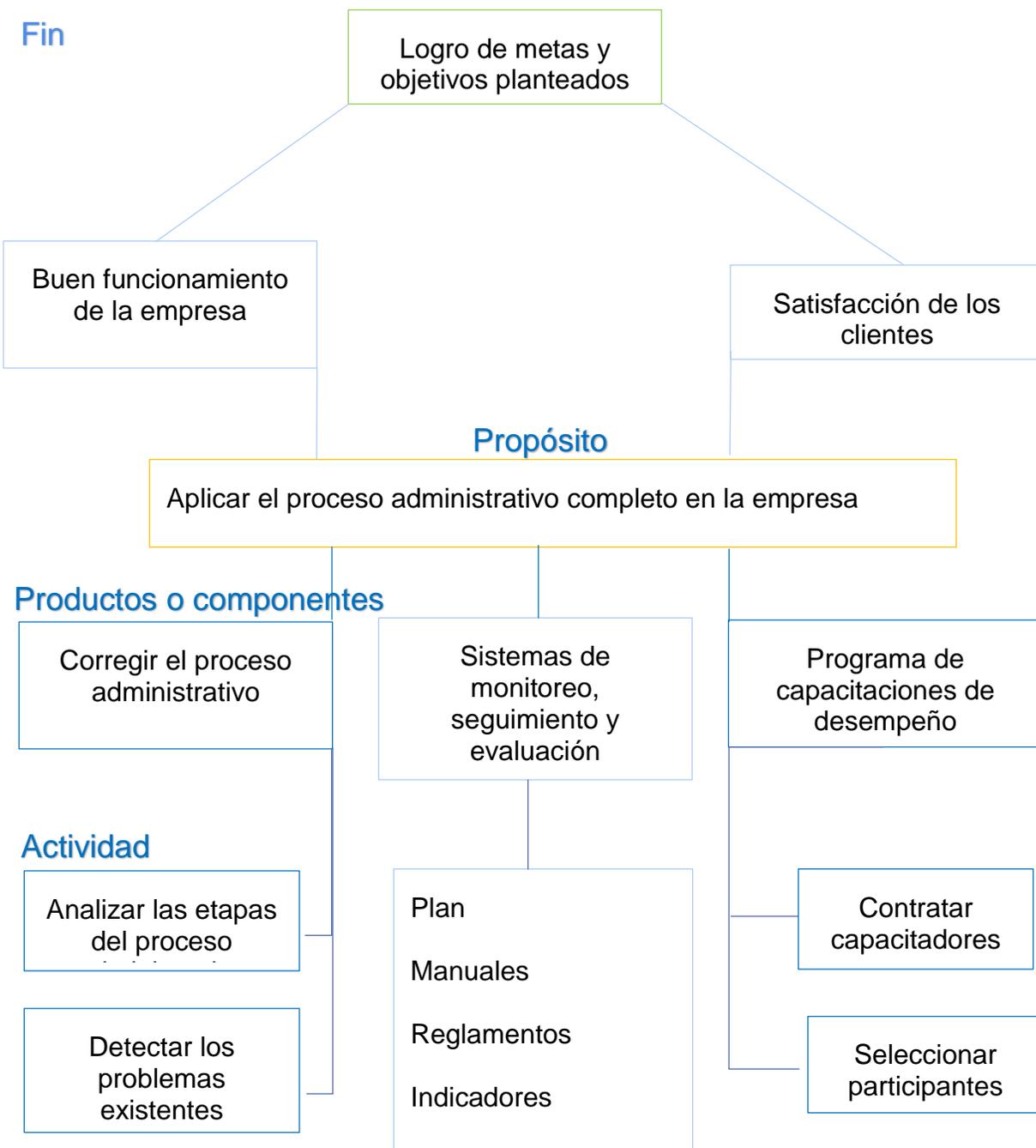
- Estrategias DA:

Incrementar nuevos clientes con:

- ✓ Incentivos por primera compra (obsequios, bonos)
- ✓ Desarrollar catálogo de productos
- ✓ Campaña de referidos
- ✓ Programa de fidelización para clientes especiales
- ✓ Estudio de comportamiento de compra
- ✓ Estudio de posicionamiento
- ✓ Análisis de la competencia

Figura 20

Estructura analítica del proyecto



Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022)

Figura 21

Matriz del Marco Lógico

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin Logro de metas y objetivos en la empresa.	Volumen de ventas. Satisfacción del cliente. Costos. Ganancias, la tasa de crecimiento de ingresos, el valor presente neto, y otros indicadores de rentabilidad Número de clientes frecuentes	Resultados de la evaluación de los resultados obtenidos en los Flujo Neto de Fondos y los indicadores de rentabilidad.	Funcionamiento interno adecuado en la empresa. Implementación de estrategias de forma eficiente. Participación e interés del personal.
Propósito Aplicar el proceso administrativo completo en la empresa	Productividad Porcentaje de ejecución de tareas	Informes de las actividades realizadas en la empresa.	Implementación del proceso administrativo con todas sus etapas en la empresa.
Componentes <ul style="list-style-type: none"> • Corregir el proceso administrativo • Sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación • Programa de capacitaciones de desempeño 	Calidad del servicio recibido por los clientes. Tiempo de espera de los clientes. Nivel de desempeño de los empleados Promedio de horas de capacitación por empleado	Calificación de la calidad del servicio recibido por los clientes. Estudio de tiempos durante la realización del proceso de ventas. Informes de la empresa.	Aplicación adecuada de los indicadores. Manejo eficiente de la información. Interés y participación de los empleados en las capacitaciones.
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las etapas del proceso administrativo • Detectar los problemas existentes • Realizar: planes, manuales, reglamentos, indicadores • Contratar capacitadores • Seleccionar participantes 	Elementos del proceso administrativo completos. FODA. Habilidades del personal. Desempeño laboral Empleados del área de ventas.	Plan de seguimiento, monitoreo y evaluación Informes de la empresa. Análisis FODA de la empresa. Investigar instituciones que proporcionen programas de capacitaciones Planilla del personal de la empresa.	Participación de los empleados. Elaboración correcta del plan de seguimiento, monitoreo y evaluación. Disponibilidad de los programas de capacitación para empleados. Participación de los involucrados.

Fuente: elaboración propia, Guatemala (2022).

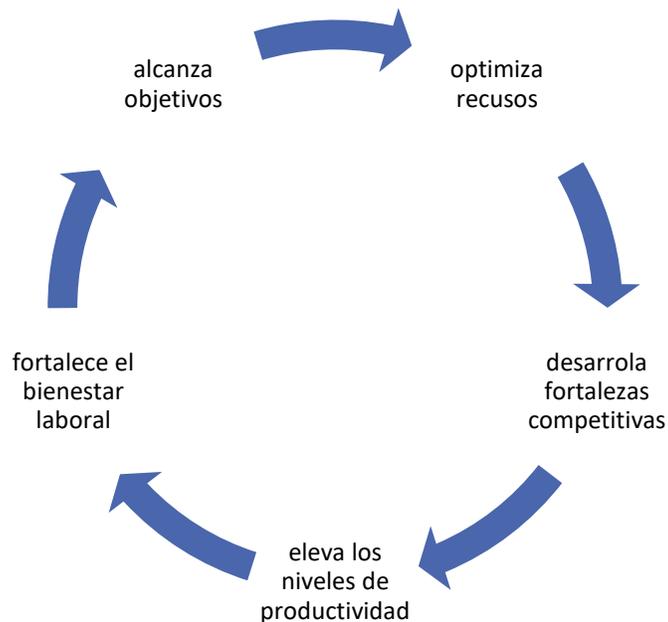
4.2.5.6 Beneficios para la empresa

Al implementar el proceso administrativo competo, repercute en la manifestación de la eficacia de sus funciones, permite a la empresa alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima. Es decir, constituye el núcleo del trabajo de quienes están al mando de la organización en todos los niveles.

El proceso administrativo integra una serie de funciones que le dan a la empresa la estructura y el impulso necesarios para conseguir sus objetivos, además, brinda el soporte para su estabilidad y su crecimiento a futuro, sin olvidar que reduce la incertidumbre e incrementa sus posibilidades de éxito.

Figura 22

Beneficios de la implementación del proceso administrativo en la empresa



Fuente: Luna González. Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria (2015).

Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se presentan las conclusiones, las cuales son el extracto ideológico de cada capítulo del Trabajo Profesional de Graduación, en las cuales se discuten los hallazgos más importantes obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos en la empresa y se confirman los objetivos. Se presentan también las recomendaciones orientadas a otras investigaciones o estudiantes a continuar con la búsqueda de soluciones a los problemas que no fueron totalmente resueltos en este estudio.

Conclusiones

1. De acuerdo con el análisis realizado a la documentación proporcionada por la empresa, se determinó que en la actualidad la unidad objeto de estudio, si implementa el proceso administrativo, pero no es desarrollado correctamente. Al aplicar los diferentes criterios del proceso administrativo se estableció, que el 42% de los aspectos analizados pertenecientes al proceso administrativo en las diferentes etapas, son implementadas por la empresa; este porcentaje pudo ser respaldado con documentación que evidencia la aplicación de estos elementos. El restante 58% de los criterios evaluados, no contaba con documentación que respaldara su aplicación en la empresa, lo que muestra deficiencias en el funcionamiento.
2. Se determino que de las fases analizadas dentro del funcionamiento de la empresa comercial minorita, se implementa la planeación, organización, integración y dirección. La etapa de control no forma parte del desarrollo de las actividades ejecutadas en la empresa, no se cuenta con el elemento que permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados.
3. Partiendo de la información obtenida de las observaciones al proceso de ventas, se consideró realizar el análisis en 2 partes, la primera considerando 40 clientes, los

cuales si realizaron su compra en la empresa, y la segunda incluye a 8 clientes, quienes no adquirieron productos; en la primera división los factores de influencia en la decisión de compra de los clientes fueron, los precios, la calidad y el diseño; en donde el precio es el factor con mayor influencia en la decisión de compra.

En la segunda parte del análisis, se identificaron los factores que provocaron que los clientes no adquirieran productos, los cuales son, vendedores ocupados, esperas demasiado largas, desconocimiento por parte de los vendedores sobre la disponibilidad de mercaderías. Estos tres escenarios causan disgustos y molestias a los clientes.

4. Al registrar el tiempo que invierte cada cliente en las diferentes áreas en su visita a la empresa, con el objetivo de adquirir productos para satisfacer sus necesidades, permitió determinar el tiempo promedio aproximado que dura un cliente en el proceso de ventas, la estadía promedio de la primera sección es de 10 minutos por cliente, en la segunda es de 10 minutos por cliente y en la tercera es de 8 minutos. Se tomó la decisión de no realizar un promedio general en el tiempo invertido, porque no todos los clientes realizan el mismo recorrido.
5. A través de la Matriz FODA, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, se obtuvo un diagnóstico que permitirá tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa; para aprovechar los elementos encontrados se plantearon estrategias como producto del conocimiento accionable que guiara la toma de decisiones desde una perspectiva más estratégica.
6. Al realizar el análisis FODA se identificaron las fortalezas de la empresa, siendo estas, la experiencia, la ubicación y la diversidad de productos ofrecidos; los anteriores son factores críticos positivos con los que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Estos factores representan recursos que

se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

7. Se determinó como debilidades, el poco presupuesto, la atención al cliente y el proceso administrativo; representan los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir, porque provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir son los recursos limitados, habilidades que no se poseen, actividades mal desarrolladas en la empresa.
8. Se manifiestan en la matriz FODA como oportunidades, la obtención de créditos, nuevos canales de ventas, alta de manda de la mercadería ofrecida. Estos factores del entorno en el que actúa la empresa, al ser explotados permiten obtener ventajas competitivas para la empresa en relación a su competencia.
9. Como aspectos negativos externos que están obstaculizando el logro de los objetivos se describen como amenazas para la empresa, la competencia y el aumento en los precios de las mercaderías fueron identificadas como variables que representa riesgos. Son factores que la empresa no puede controlar, pero debe estar preparada para afrontar estos cambios sin que se vea afectada negativamente.
10. Se determino que al implementar el proceso administrativo competo, se manifiesta la eficacia en sus funciones, permite a la empresa alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima. El proceso administrativo le da a la empresa la estructura y el impulso necesarios para conseguir sus objetivos, además, brinda el soporte para su estabilidad y su crecimiento a futuro, sin olvidar que reduce la incertidumbre e incrementa sus posibilidades de éxito.

Recomendaciones

1. Implementar el proceso administrativo con todas sus etapas, ya que tiene como finalidad conseguir los objetivos de una empresa de la forma más eficiente. Las etapas que lo integran, proveerán de conocimiento esencial para su correcta aplicación. Cada etapa resulta de importancia para la empresa, ya que cada una de ellas se interrelaciona con las demás, conformando un sistema continuo que posibilita el establecimiento de objetivos y su logro, mediante el empleo óptimo de los recursos disponibles, además permitirá determinar un plan estratégico empresarial que contribuya a la toma de decisiones de manera más objetiva identificando y determinando variables que permiten el crecimiento de la empresa.
2. Se recomienda realizar una evaluación financiera, mediante la cual se realiza un análisis de sensibilidad de un determinado período de tiempo, para estudiar los costos y beneficios que realmente se están percibiendo en la empresa.
3. Ejecutar las estrategias FO, permitirá capitalizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno en el que se encuentra la empresa, en la matriz se detallan 3 estrategias: ofrecer los conocimientos adquiridos por la experiencia, como algo adicional en el proceso de ventas; aprovechar los nuevos canales de ventas para llegar a los clientes y adaptar la actividad comercial de la empresa a los cambios y tendencias del mercado.
4. Realizar las estrategias DA, permitirán minimizar las debilidades y amenazas en la empresa, en la matriz FODA, se encuentran, mantener un aprendizaje continuo en todas las áreas de la empresa; proporcionar confianza para aumentar la lealtad en los clientes.
5. Implementar las estrategias DO, estas estrategias minimizarán las debilidades y maximizarán las oportunidades de la empresa, en la matriz se describen las siguientes: trabajar con los proveedores pagos a plazos sin intereses; realizar

ventas en línea para aprovechar la demanda existente e implementar un adecuado proceso administrativo para obtener un buen desarrollo dentro de la empresa.

6. Utilizar las estrategias FA, en ellas se incluyen las fortalezas de la empresa para ocuparse de las amenazas en el ambiente para poder minimizar un efecto negativo que pueda surgir; se recomienda, ofrecer una atención, cómoda y agradable para diferenciarse de la competencia; proporcionar una escala de precios que se acomoden a los requerimientos de los clientes.

7. Se recomienda investigar más a detalle los factores que generaron la pérdida en las ventas, en la presente investigación se identificaron las siguientes: el cliente se encontraba con vendedores ocupados, esperas demasiado largas, desconocimiento por parte de los vendedores sobre la disponibilidad de mercaderías y el retraso del vendedor provocado por la búsqueda de productos. Para minimizar o eliminar por completo está pérdida de ingresos que se genera en la empresa.

Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON, educación. Obtenido de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Arenas Ospina, J. D. (2004). *Estudio de factibilidad para la creacion de una empresa de servicios de entretenimiento a partir del suministro de juguetes de peluche personalizaados en Colombia*. Bogotá, Colombia. doi:<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7126/tesis166.pdf?sequen>
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gaviláñez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de empresas, elementos básicos* (primera ed.). Ecuador: Copyright. doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/fuentes%20tpg/Administracion-de-Empresas.pdf
- Belcher, W. L. (2010). *Cómo escribir un artículo académico en 12 semanas*. México: Flacso. doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer-07e420/2.____-Wendy_Laura_Belcher-_Como_escribir_un_articulo_-BookZa.org-.pdf
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. España.
- Beltrán Ríos, J. A., & López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. Obtenido de <http://editorial.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/114/102/495>
- Benítez Gómez, G. (2005). *ESstudio técnico administrativo y legal para le proyecto: restaurante de comidad hogareña y servicio rápido*. Guatemala. doi:<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Tesis/2005/01/01/Gomez-German.pdf>

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON. Obtenido de file:///C:/Users/Acer/AppData/Local/Temp/Rar\$DI74.374/7.%20%20Cesar-Bernal-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf

Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de administración*. México: Printed in México. doi:https://dgeb.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf

Blandez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID. Obtenido de https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Proceso+administrativo+para+las+organizaciones+del+siglo+XXI&ots=potilO_HJV&sig=gZRVDKPbhX3islo7xoYXiZ9uq5Q#v=onepage&q=Proceso%20administrativo%20para%20las%20organizaciones%20d

Borbor Jiménez, C. V. (septiembre de 2013). Análisis de los procesos administrativos y contables de la empresa Impordau S.A. de la ciudad de Guayaquil. Milagro, Ecuador. doi:<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/554/3/AN%C3%81LISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20Y%20CONTABLES%20EN%20LA%20EMPRESA%20IMPORDAU%20S.A%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>

Briceño, G. (2018). *EUSTON*. Obtenido de <https://www.euston96.com/ADAM-SMITH/>

Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de administración*. México: UAS/DGEP. doi:https://dgeb.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf

- Burgos Castro, O. L., & Cervera Orellano, A. M. (2017). Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo. Perú. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4268/Burgos%20Castro%20-%20Cervera%20Orellano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cajal, A. (2021). *lifer*. Obtenido de <https://www.lifer.com/harold-koontz/>
- Cámara de al Industria de Guatemala. (2021). Guatemala Business GUIDE 2021-2022. Guatemala. Obtenido de file:///C:/Users/Acer/Downloads/GBG2021_CIG.pdf
- Centro de Escritura Javeriano. (julio de 2020). Normas APA. *séptima edición*. Calí. doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%205/Trabajo%20profesional%20de%20graduaci%C3%B3n%20I/manual_de_normas_apa_7a_completo.pdf
- Chagñay Lozano, G. R. (2017). *Los procesos administrativos y la mejora en la gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA. período junio 2016 a junio 2017*. Ecuador. doi:<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4343/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0039.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/33546085/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7ma_edici%C3%B3n_idalberto_chiavenato
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Obtenido de

https://www.academia.edu/33546085/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7ma_edici%C3%B3n_idalberto_chiavenato

Crespo A., M. A. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas. doi:<https://drive.google.com/file/d/1qMrQrWHVR8IF-weA4CN6t7jEX-A3E92c/view>

Docencia Universitat Rovira i Virgili. (27 de enero de 2020). Análisis de datos: Método cualitativo. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Key4-LZ7UiA>

Domínguez Gameros, N. (diciembre de 2017). Análisis del compromiso organizacional y su impacto en las áreas de oportunidad de la empresa. La paz, Baja California Sur. doi:<http://rep.uabcs.mx/bitstream/23080/314/1/te3893.pdf>

Drei. (s.f.). Historia del proceso administrativo. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/historia-del-proceso-administrativo>

Eco, U. (s.f.). *Cómo se hace una tesis*. doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer-07e420/3._Eco_Umberto_-_Como_Se_Hace_Una_Tesis.pdf

El Congreso de la República de Guatemala. (s.f.). *Código de Comercio de Guatemala*. Guatemala. Obtenido de <https://asisehace.gt/media/CODIGO%20DE%20COMERCIO%20DECRETO%202-70.pdf>

Farías, E. B. (2003). *Proceso Administrativo y Planeación*. Obtenido de https://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf

Fernández Espinoza, S. (2007). *Los proyectos de Inversión*. Costa Rica: Tecnológica. Obtenido de

<https://books.google.com.gt/books?id=erInsjksolMC&pg=PA42&dq=estudio+tecnico+de+proyectos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj14MnansP6AhX8QjABHbqsBLwQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=estudio%20tecnico%20de%20proyectos&f=false>

Flores Orozco, S. E. (18 de marzo de 2015). *Proceso administrativo y gestion empresaria en Coproabas, Jinotega durante 2010-2013*. Matagalpa. doi:<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Friely Sosa, M. E. (2004). *Estudio de mercado y estudio tecnico administrativo para la creación de una empresa de comercializacion y ventas de activos extraordinarios*. Guatemala. doi:<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Friely-Mirtha.pdf>

G. Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (sexta ed.). Caracas: Episteme,C.A. doi:<file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer-07e420/1.%20%20Fidias%20G.%20Arias.%20El%20Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B3n%20%206ta.Edici%C3%B3n%20Pdf.pdf>

Gill Ruiz, A. L. (2017). *Estudio de factibilidad e implementacion de una empresa comercializadora de conservas guatemaltecas a través de una tienda virtual*. Guatemala. doi:<http://www.repositorio.usac.edu.gt/6544/1/Ana%20Lucrecia%20Gill%20Ruiz.pdf>

Gomez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: RED TERCER MILENIO. doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer-07e420/4.___Metodologia_de_la_investigacion_-Sergio_Gomez-.pdf

- Gómez Fuentes, M. d., Cervantes Ojeda, J., & González Pérez, P. P. (2012). *Administración de proyectos*. México, D.F.: Publidisa Mexicana S. A. de C.V. doi:http://www.cua.uam.mx/pdfs/conoce/libroselec/Notas_Admon_de_Proyectos_v2_2.pdf
- Gordillo Hurtado, E. F. (abril de 2018). Análisis del proceso administrativo que implementan las academias musicales en la ciudad de Guatemala. Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publiseortiz/Tesis/2018/01/01/Gordillo-Erwin.pdf>
- Guerrero López, V. Y., & Santacruz Coneo, A. J. (2016). *Estudio de mercados, administrativo y legal, para la constitución de un centro de acopio de productos agrícolas en el municipio de Puerto Wilches, Santander*. Colombia. doi:<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165080.pdf>
- Guilcajana Quilumba, D. P. (2016). *Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la confección y comercialización de vestidos para damas, ubicado en el sector San c¿Carlos de la ciudad de Quito*. Quito. doi:<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10315/1/T-UCE-0003-AE044-2016.pdf>
- Gutiérrez Andrade, C. A., & Pinos Balbuca, J. P. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de un Complejo Deportivo en Challuabamba*. Cuenca, Ecuador. doi:<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5408/1/11769.pdf>
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madris: Pirámide. doi:<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. doi:<file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer->

07e420/5.%20%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n
%20Sampieri%20%206ta.%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/27814640/Introducci%C3%B3n_a_la_Administracion_4ta_edicion

Herrera Montiel, M. A. (2016). proceso administrativo y su incidencia en la rentabilidad de los comerciales Aguirre Expohogar y Expomueble de la ciudad de Babahoyo. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2586/P-UTB-FCJSE-CADM-000016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Industria Fácil. (3 de julio de 2015). Cómo realizar un análisis de resultados. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=c4xufnf0kzU>

Jurado Rojas, Y. (2005). *Técnicas de investigación documental*. Buenos Aires: THOMSON. doi:<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/LIBRO%20Jurado%20Yolanda%20-%20Tecnicas%20De%20Investigacion%20Documental.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de [Administracion_Una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz_LIBRO](#)

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGRRAW-HILL. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/58735323/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-libro-harold-koontz-et-al-1/68>

Kroemer, T. (2022). *GOLDBIO*. Obtenido de Guía para Escribir los Resultados y la Discusión de un Artículo Científico:

<https://www.goldbio.com/articles/article/Escribir-Resultados-y-la-Discusion-Articulo-Cientifico>

López Vega, D. B. (27 de septiembre de 2013). Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas. Milagro, Ecuador. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143426233.pdf>

López, J. F. (s.f.). *Economipedia, haciendo facil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html#:~:text=El%20origen%20del%20proceso%20administrativo,%C2%ABAdministraci%C3%B3n%20Industrial%20y%20General%C2%BB>.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México: grupo editorial patria. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fases+del+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjZ66KY4rPwAhVGKa0KHaT1CXoQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=fases%20del%20proceso%20administrativo&f=false>

Martín, J. (octubre de 2019). *International Busines School*. Obtenido de [cerem: https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa](https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa)

Morales Castro, J. A., Morales Castro, A., & Adam Siade, J. A. (2009). *Proyectos de inversión*. México, D. F.: McGraw-Hill Companies, Inc. doi:https://www.cayso.com.mx/cursosenlinea/wp-content/uploads/2019/05/Proyectos-de-Inversi%C3%B3n-Arturo-Morales_compressed.pdf

Moreno, V., Ramírez, M., Oliva, C. d., & Moreno, E. (7 de julio de 2016). *Buscabiografias.com*. Obtenido de

<https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/9167/Frederick%20Taylor%20-%20Frederick%20Winslow%20Taylor>

Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: PEARSON. Obtenido de file:///C:/Users/Acer/Downloads/Administraci%C3%B3n%20gesti%C3%B3n%20o rganizacional,%20enfoques%20y%20procesos%20administrativos.pdf

Neira Hinostroza, C. A., Granda Granda, B. E., & Rodríguez Cuenca, D. C. (2015). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de pan de banana, en la ciudad de Loja*. Loja, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10775>

Nuño de Leon, P. D. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio. doi:<https://drive.google.com/file/d/1mXvYGFZBdMFzTRn-7q9UbNcnzHmh3Pyk/view>

Ocegueda Mercado, C. (2004). *Metodología de la investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*. México. Obtenido de https://www.academia.edu/29789566/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_y_estructuraci%C3%B3n_de_trabajos_acad%C3%A9micos

Orellano, A. M. (diciembre de 2015). Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, año 2015. Obtenido de https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/15227/1/Salazar_Pena_Alexandra_Maryliz.pdf

Ortega Ortega, Á., Maradiegue Ontaneda, R., Zuñiga Arias, G., & Rodríguez Sánchez, G. (2015). *Formulación de proyectos de inversión*. Costa Rica: EDiNexo.

doi:file:///C:/Users/Acer/Downloads/Formulacin%20de%20Proyectos%20de%20Inversin%20EPPS.pdf

Ortiz Figueroa, A. M. (2015). *Formulación y evaluación del proyecto productos hortícolas procesados*. Córdoba.

doi:<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2353/Ortiz%20Figueroa%20Ana%20Mar%C3%ADa.%20Formulaci%C3%B3n%20y%20evaluaci%C3%B3n%20del%20proyecto%20productos%20hortícolas%20procesados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osorio González, I. L. (junio de 2014). El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>

Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Portillo Rivera, K. L. (julio de 2004). El proceso administrativo aplicado a la comercialización de producto en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa. Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Portillo-Karla.pdf>

Publicaciones Vértice S.A. (2008). *Gestión de proyectos*. España: Vértice. Obtenido de https://books.google.com.gt/books?id=_1qp2eADFTYC&pg=PA1&dq=caracter%C3%ADsticas+de+un+proyecto&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj4p9yA0ML6AhUBmYQIHVqYDC8Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=caracter%C3%ADsticas%20de%20un%20proyecto&f=false

QuestionPro. (2022). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-datos-de-una-investigacion-cualitativa/>

- Quiñónez Jiménez, A. C. (2011). *Estudio Administrativo para mejorar la comunicación en la ejecución de un proyecto de construcción*. Guatemala. doi:<https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES62.pdf>
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración* (tercera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Carlos_Ram%C3%ADrez_Cardona_3ra_Ed_
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Noriega Editores. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=TwnmILyBJIYC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Administraci%C3%B3n+moderna&ots=yVnkZUtNyj&sig=UA-B5nj3Ndy8KT2K6Z0e37oIX78#v=onepage&q&f=true>
- Reyes, G. (2012). *Proyecto de investigación Gestión empresarial y desarrollo*. Bogotá, Colombia. doi:https://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf
- Rodas Guzmán, J. A. (2014). *Estudio de prefactibilidad para la inversión de una empresa dedicada a la comercialización de lubricantes Motul, para uso en motores de transporte de carga pesada, en el departamento de Guatemala*. Guatemala. doi:http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4717.pdf
- Rodríguez Braun, C. (s.f.). *La Riqueza de las Naciones*. (C. R. Braun, Trad.) Titivillus. Obtenido de <https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/1%20La%20riqueza%20de%20las%20Adam%20Smith.pdf>
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O., & Herrera Torres, L. (2 de julio de 2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de

calidad. Victoria, México. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Rojas Sabogal, A. L. (s.f.). *Manual de citació, Normas APA*. Colombia.
 doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20inv
 estigacion/wetransfer-07e420/10.%20%20Manual-de-citacion-APA-v7.pdf

Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos*. San José, Costa Rica.
 doi:file:///C:/Users/Acer/Downloads/proyectos-formulacion-evaluacion-
 A%20(1).pdf

Sablich Huamani, C. A. (2007). *Modulo de administración y dirección de empresas*.
 doi:https://drive.google.com/file/d/1sTwhbzUz0YDJSC12TkQi1NDb3ZS7N-
 nl/view

Sablich Huamani, C. A. (2007). *Modulo de administración y dirección de empresas*.
 doi:https://drive.google.com/file/d/1sTwhbzUz0YDJSC12TkQi1NDb3ZS7N-
 nl/view

Sagastume Cruz, L. E. (octubre de 2006). La aplicacion del proceso administrativo en una
 empresa de productos alimenticios de cosumo masivo. Guatemala. Obtenido de
[https://docplayer.es/12502195-Universidad-de-san-carlos-de-guatemala-f-
 acultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-administracion-de-empresas.html](https://docplayer.es/12502195-Universidad-de-san-carlos-de-guatemala-f-acultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-administracion-de-empresas.html)

Salazar Peña, A. M. (2016). Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos
 administrativos de la Facultas de Contabilidad y Auditoría de la Universidad
 Técnica de Ambato. Obtenido de
[https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/15227/1/Salazar_Pena_Alexandr
 a_Maryliz.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/15227/1/Salazar_Pena_Alexandra_Maryliz.pdf)

Salinas, P. J. (s.f.). *Metodología de la investigación científica*. Mérida, Venezuela.
 doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20inv
 estigacion/wetransfer-

07e420/8.%20%20Metodologia_investigacion_Pedro%20Jos%C3%A9%20Salinas.pdf

Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Person Educación. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=pIS1QnFYt5IC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+de+proyectos+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjxrLar4sL6AhURn4QIHavtCrQQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=evaluacion%20de%20proyectos%20pdf&f=false>

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. M. (2008). *Reparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill. doi:<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf>

Sarceño Carillo, C. M. (junio de 2007). El procesos administrativo aplicado a una empresa integrada de sistemas electronicos de seguridad. Guatemala, Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2998.pdf

SEGEPLAN. (2002). *Manual de formulación y evaluación de proyectos*. Guatemala. doi:http://sistemas.segeplan.gob.gt/sinip/docs/Manual_Formulacion.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Timetoast timelines. (s.f.). Historia de la administración. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-administracion-8f0fe44b-3962-4bd3-9063-1a527cd29bb5>

Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Bogotá: Universidad EAFIT.

doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%201/metodologia%20de%20la%20investigacion/wetransfer-07e420/6.%20%20Fundamentos-Epistemologicos-Metodologia-Invest-Cuali-Cuanti-Ivan-Dario.pdf

Torres Coronel, F. P. (2018). *Estudio administrativo del modelo de negocios Dermobotique*. Ecuador.
doi:http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1396/4/Tesis1591TORe.pdf

Trujillo, L. L. (agosto de 2014). Implementación del proceso administrativo, caso práctico "empresa Dragones de Gas Todo para gas". Villa de Álvarez, México. Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/520/LARISA%20LIVIER%20TRUJILLO%20TRUJILLO.pdf;jsessionid=22BFAA47A0E9633A25D9B45E8D0B7259?sequence=1>

Univerdidad de San Carlos de Guatemala. (15 de octubre de 2015). Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optat al Grado académico de Maestro en Artes. Guatemala.
doi:file:///C:/Users/Acer/Desktop/trimestre%205/Trabajo%20profesional%20de%20graduaci%C3%B3n%20I/instructivo_artes__160618__version_final.pdf

Universidad de Colima. (5 de octubre de 2022). *Estudios de caso*. Obtenido de https://recursos.ucol.mx/tesis/estudios_de_caso.php

Anexos

Anexo 1 Lista de control

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Lista de control

Propósito: la siguiente lista permitirá tener un control sobre la revisión de la documentación proporcionada por la empresa, para ser analizada y verificada, si cumple con los requerimientos del proceso administrativo.

La información obtenida será preservada y resguardada, se utilizará únicamente para fines de la investigación realizada a la empresa.

Instrucciones: leer detenidamente los documentos proporcionados por la empresa, marcar con una **x** la casilla SI, cuando se cumple con los requerimientos o marcar NO, cuando no se cumplen los requerimientos descritos.

Planeación	SI	NO
Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	SI	NO
División del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jerarquización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamentalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripción de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dirección	SI	NO
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Integración	SI	NO
Selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Control	SI	NO
Identificación de estándares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medición de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medidas correctivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retroalimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anotaciones adicionales

Anexo 2 Guía de observación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Guía de observación

Propósito: registrar el proceso de ventas, a través de la observación. La información obtenida será preservada y resguardada, se utilizará únicamente para fines de la investigación, realizada a la empresa.

Instrucciones: iniciar la observación hacia el proceso de ventas en la empresa, se anotarán las secciones y productos que el cliente requiera, además de los comentarios y algunas características del cliente.

Actividad observada	proceso de ventas de mercaderías		
Fecha:			
Lugar	Área de ventas de la empresa comercial minorista		
Hora de inicio:		Hora de finalización:	

Sección a la que se dirige primero	
Marcas que pide ver	
Productos similares que observa	
Producto y marca que decide comprar	
Tiempo en la sección	
Comentarios del cliente	

Sección a la que se dirige después	
Marcas que pide ver	
Productos similares que observa	
Producto y marca que decide comprar	
Tiempo en la sección	
Comentarios del cliente	

Sección a la que se dirige	
Marcas que pide ver	
Productos similares que observa	
Producto y marca que decide comprar	
Tiempo en la sección	
Comentarios del cliente	

Referentes al cliente

Comentarios adicionales	
Edad aproximada	
Acudió	<input type="checkbox"/> solo/a <input type="checkbox"/> acompañado/a

Anexo 3 Matriz FODA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



Instrucciones: identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la empresa, realizando un análisis interno y externo.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategias DA

Anexo 4 Glosario

A

Atribuciones	Indica la competencia de algo, asignar cualidades o propiedades a una cosa o alguien.
--------------	---

C

Calidad	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes similares.
---------	--

Capacitación	Proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral.
--------------	--

Capital	Se refiere a los recursos destinados a cubrir el costo de operación diaria.
---------	---

Colaboradores	Persona que trabaja con otros en la realización de una tarea común.
---------------	---

Comercialización	Conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.
------------------	--

Competencia	Es el fenómeno libre de interacción constante entre empresas en un mercado, que busca conquistar al consumidor con precios o una mejor calidad de productos y servicios antes que la otra.
-------------	--

Competitividad	Es la capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia.
----------------	--

Cuantificable	Hace referencia a la idea de cantidad, algo que puede ser medido, contado o mensurado en términos numéricos.
---------------	--

D

Delimitación	Determinar o fijar con precisión los límites de algo.
--------------	---

Departamentalización	Consiste en separar en grupos y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza.
----------------------	--

Diferenciación	La capacidad de una empresa de ser capaz de destacar de forma significativa en el mercado.
----------------	--

E

Efectividad	Significa trabajar sobre las cosas correctas, es decir las cosas que aportan valor.
-------------	---

Enfoque	Es dirigir los esfuerzos hacia un solo objetivo.
Estrategias	Conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de lograr crear una ventaja competitiva.
Estructura empresarial	Es la división de las actividades de una empresa, como áreas o departamentos.
F	
Flujogramas	Es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado.
G	
Giro empresarial	Es la clasificación de los negocios en función de las actividades que lleva a cabo.
L	
Liderazgo	Habilidad de influir en los demás para lograr objetivos.
M	
Mano de obra	Es el esfuerzo humano aplicado al proceso de producción.
Manufactura	Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con maquinaria.
Misión	Es la razón principal por la cual existe una empresa.
Muestra	Parte o cantidad pequeña que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.
O	
Outsourcing	Es una herramienta que permite contratar a un proveedor externo a la empresa para la ejecución de actividades secundarias.
P	
Precursores	Que inicia o introduce ideas o teorías que se desarrollan en un tiempo futuro.
Productividad	corresponde a un indicador que define cuántos productos o servicios se han llegado a producir por cada uno de los recursos utilizados en su elaboración.

R

Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo realizado.
--------------	---

S

Segmentación	Es el método por el cual las empresas pueden dividir a sus clientes o posibles clientes en grupos.
--------------	--

T

Teorías	Conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas.
---------	---

Tiempo ocioso	Tiempo improductivo debido a circunstancias ajenas al control del trabajador.
---------------	---

Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver problemas.
--------------------	---

V

Visión	Es una declaración de las aspiraciones futuras a largo plazo.
--------	---

Propuesta**5.1 Plan de seguimiento, monitoreo y evaluación**

A continuación, se presenta una propuesta para la implementación de la etapa de control mediante un plan de seguimiento, monitoreo y evaluación; ya que es necesario implementar el proceso administrativo completo, para que la unidad objeto de estudio obtenga el correcto funcionamiento.



Plan

Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

IMPLEMENTACIÓN DE LA ETAPA DE CONTROL

Empresa comercial minorista

Contenido

	Pág.
Conceptos clave	1
Introducción	i
Propósito	1
Objetivo del plan de monitoreo y evaluación	1
Plan de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	2
1. Perfiles	3
Modelo lógico del proyecto	4
2. Marco lógico.....	4
3. Fichas técnicas	5
4. Matriz de seguimiento, monitoreo y evaluación de indicadores	12
5. Ruta de aprendizaje	14
6. Responsabilidades.....	15
7. Actividades de PSM&E	16
8. Técnicas para la recolección de datos	17
9. Instrumentos de recolección de datos.....	18
10. Plan de evaluaciones	19
11. Plan de gestión de riesgos.....	22

Conceptos clave

PSM&E: Plan de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

CCG: Código de Comercio de Guatemala

ML: Marco Lógico

SAT: Super Intendencia de Administración Tributaria de Guatemala

CTG: código de Trabajo de Guatemala

CPRG: Constitución Política de la Republica de Guatemala

IVA: Ley del impuesto al Valor Agregado

LPI: Ley de Propiedad Industrial

PPP: Plan, Programa, Proyecto

Introducción

Este documento presenta los pasos y herramientas que se requieren para la implementación de la etapa de control del proceso administrativo en la empresa comercial minorista, el cual busca orientar y optimizar el trabajo durante el desarrollo de las actividades cotidianas, por medio de la elaboración del plan de monitoreo y evaluación.

Un plan de monitoreo y evaluación es una guía que explica las metas y objetivos de una estrategia de M&E y sus elementos clave, es una ruta que ayuda a definir, implementar, dar seguimiento y mejorar una estrategia de monitoreo y evaluación dentro de un proyecto en particular; establece todo lo que debe suceder desde la fase de planificación de un proyecto hasta que el proyecto alcanza su objetivo y crea el impacto esperado. Ayuda al jefe del proyecto y otros miembros del personal involucrados con el proyecto a obtener una imagen clara de los objetivos clave y garantizar que el proyecto está en el camino correcto.

Determina exactamente cuándo un proyecto está bien encaminado y cuándo es necesario introducir cambios. El monitoreo y la evaluación forman la base para modificar las intervenciones y determinar la calidad de las actividades que se realizan.

Al determinar que la empresa no tiene implementada la etapa de control en la actualidad se tienen contemplado la realización de un proyecto de implementación, este proyecto surge de la necesidad de obtener un correcto funcionamiento. Este documento está dirigido al personal a cargo y responsable de desarrollar los proyectos o la toma de decisiones en la empresa.

Propósito

El propósito de este PSM&E es describir como la empresa comercial minorista, monitoreará, evaluará y aprenderá del proyecto de implementación de la etapa de control del proceso administrativo; este plan propone indicadores para cada uno de los resultados del proyecto. También describe los procedimientos que se utilizarán para desarrollar las tareas de monitoreo y evaluación a lo largo del proyecto. Cada indicador cuenta con una ficha.

Los pasos tomados para el diseño del PSM&E incluyen, objetivos; diseño de indicadores apropiados y mediciones para los diferentes estadios hacia el logro de objetivos; establecimiento de líneas de base, metas y evaluaciones para la medición; definición de roles y responsabilidades; desarrollo de mecanismos de control de calidad y procesos de recolección de datos; establecimiento de cronograma de reportes; así como identificación y manejo de riesgos.

Objetivo del plan de monitoreo y evaluación

General

Facilitar el cumplimiento y puesta en marcha del proyecto de implementación de la etapa de control en la empresa, mediante la recopilación, procesamiento y análisis periódico de información clave que permita la toma de decisiones oportuna, asegurando el logro de los objetivos establecidos en la empresa.

Específico

- ✓ Facilitar la gestión efectiva y la toma de decisiones sobre las medidas correctivas necesarias para mejorar la ejecución y los resultados del proyecto.
- ✓ Determinar el logro de los resultados de la intervención en cada uno de los componentes.
- ✓ Recolectar y manejar la información de forma adecuada.
- ✓ Realizar la presentación de informes y la rendición de cuentas a las partes interesadas.
- ✓ Identificar lecciones aprendidas en el proceso, para aprendizaje sobre la efectividad y las limitaciones de la metodología aplicada.

Plan de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

El plan de SM&E utilizará el monitoreo con enfoque en la gestión, se monitoreará desviaciones en alcance, tiempo, costos, personal, actividades, y productos.

Recursos necesarios que forman parte del desarrollo del proyecto:

- ❖ Mobiliario: escritorio para el equipo y ser utilizado por el jefe del proyecto.
- ❖ Equipo: incluye toda la maquinaria necesaria para el día a día.
- ❖ Humano: personal a cargo de monitorear y dar seguimiento en la empresa.
- ❖ Financiero: fondos que necesitan para financiar inversiones y actividades.
- ❖ Tecnológico: softwares destinados para medir y registrar.

Este plan de seguimiento, monitoreo y evaluación es una herramienta de apoyo y consulta que permite diversos recorridos para su uso.

- ❖ Puede ser usado por los propietarios para ver avances del proyecto en un sentido lineal.
- ❖ Para el jefe del proyecto, consultar y guiar a su equipo al alcance de los objetivos.
- ❖ Para el equipo de trabajo, útil para realizar consultas sobre lineamientos.
- ❖ Para los demás involucrados en el proyecto, para ser consultado en cualquier momento para familiarizarse mejor con alguna herramienta, formato o bien para reforzar el proceso de elaboración del PSM&E.

1. Perfiles

Propietarios	Descripción
	<p>El propietario son las persona física o jurídica que ejerce la acción de propiedad o dominio de un activo.</p> <p>En este caso los propietarios de la empresa objeto de estudio.</p>
	<p>Jefe del proyecto</p> <p>Es el profesional que se encarga de la planificación, ejecución y monitorización de las acciones que conforman un proceso empresarial.</p> <p>Requisitos:</p> <p>Formación en carreras administrativas o ingeniería (calidad, procesos, industriales)</p> <p>Experiencia mínima de 5 años</p> <p>Movilización propia</p> <p>Disponibilidad de tiempo</p> <p>Habilidades:</p> <p>Evaluación técnica y económica de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación y documentación de requerimientos funcionales y técnicos. ✓ Construcción de estructuras de partición del trabajo del proyecto. ✓ Manejo de programas de computación y su aplicación al proceso administrativo. ✓ Estimación de trabajos y recursos. ✓ Confección de redes de secuencia lógica y determinación de rutas críticas. ✓ Asignación de recursos y elaboración de histogramas. ✓ Construcción de Cronogramas. Planeación del progreso físico y la ejecución de actividades. ✓ Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgo. ✓ Técnicas de solución de problemas. ✓ Análisis de productividad y desempeño. ✓ Negociación, contratación y adquisición.
	<p>Equipo de trabajo</p> <p>El equipo de proyecto es el grupo de personas del que depende el éxito de un proyecto.</p> <p>Requisitos:</p> <p>Formación en carreras administrativas o ingeniería (calidad, procesos, industriales)</p> <p>Experiencia mínima de 2 años</p> <p>Movilización propia</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo, ✓ Responsable ✓ Buena comunicación ✓ Ética ✓ Conocimientos administrativos y de proyectos. ✓ Realizar las tareas o actividades adecuadamente desde el principio ✓ Orientación a resultados ✓ Proactivo
	<p>Otros involucrados</p> <p>Son todas las personas que tienen algún interés en el desarrollo o los resultados del proyecto.</p> <p>Resto de los empleados, clientes, proveedores...</p>

Modelo lógico del proyecto

2. Marco lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin			
Implementación de la etapa de control en la empresa	Desempeño	Informes de monitoreo	Los recursos cubren en su totalidad los requerimientos
Propósito			
Correcto funcionamiento de la empresa	Proceso administrativo completo	Informes de la empresa	Desarrollo de las actividades de la empresa con normalidad
Componentes			
Comunicación y coordinación	Reuniones mensuales	Informes de monitoreo	Interés y participación de los involucrados
Establecimiento de parámetros y estándares	Manuales de procedimientos	Verificar que se esté cumpliendo todo lo establecido	Cumpliendo todo lo establecido.
Actividades			
Coordinar funciones	Perfiles de puestos	Documentación de la empresa	Personal idóneo en los puestos de trabajo
Compra de mobiliario y equipo	Cantidad de productos adquiridos	Facturas de productos adquiridos	Los proveedores garantizan entregas en tiempo y calidad del producto
Contratar personal	Número de personas contratadas	Contratos de personal	Se cuenta con personal capacitado

3. Fichas técnicas

Ficha técnica No.1	
Nombre del indicador	Desempeño
Objetivo	Implementación de la etapa de control en la empresa
Definición	Este indicador establece el cumplimiento del objetivo de la empresa, con la finalidad de incorporar en sus funciones un proceso administrativo completo.
Responsable	Jefe del proyecto
Tipo de indicador	De procesos
Justificación	Al determinar que la empresa no tiene implementada la etapa de control en la actualidad se tienen contemplado la realización de un proyecto de implementación, este proyecto surge de la necesidad de obtener un correcto funcionamiento.
Unidad de medida	Desempeño laboral
Metodología	observación y análisis
Frecuencia de medición	Mensual
Parámetro de comparación	Resultados de meses pasados
Fuente de datos	Informes de monitoreo
Instrumento de recolección de datos	Informes

Ficha técnica No.2	
Nombre del indicador	Proceso administrativo completo
Objetivo	Lograr un adecuado y correcto funcionamiento en la empresa.
Definición	El proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas a seguir para la gestión de los recursos internos, que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero
Responsable	Administrador
Tipo de indicador	De desempeño
Justificación	Implementación completa del proceso administrativo para mantener un proceso administrativo adecuado que permita dictar los procedimientos para que estos se realicen de una manera más eficiente y alineada con los objetivos de la organización.
Unidad de medida	Porcentaje de utilidades
Metodología	Análisis Comparaciones Evaluación durante
Frecuencia de medición	Anual
Parámetro de comparación	Resultados de evaluaciones anteriores
Fuente de datos	Informes de la empresa
Instrumento de recolección de datos	Lista de control y análisis de datos

Ficha técnica No.3	
Nombre del indicador	Comunicación y coordinación
Objetivo	Mantener informado al personal de la empresa.
Definición	Este indicador establece el cumplimiento de eficiencia de las tareas realizadas por los empleados, a través de una comunicación y coordinación correctas.
Responsable	Administrador
Tipo de indicador	De desempeño
Justificación	Implementación de estrategias de eficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas que permiten el buen desarrollo de la empresa, durante la realización de sus labores diaria.
Unidad de medida	Número de reuniones
Metodología	Análisis de resultados
Frecuencia de medición	Quincenal
Parámetro de comparación	Resultados de quincenas anteriores
Fuente de datos	Informes de la empresa
Instrumento de recolección de datos	Entrevistas, encuestas

Ficha técnica No.4	
Nombre del indicador	Establecimiento de parámetros y estándares
Objetivo	Obtener parámetros y estándares, para poder realizar mediciones en condiciones normales de las actividades que se realizan en la empresa.
Definición	Este indicador establece la importancia que tiene un patrón que sigue algunas de las variables a través de las cuales se determina cuál es el beneficio de una empresa por llevar a cabo una actividad económica. Así, gracias al patrón estándar se puede conocer si una empresa es eficiente o rentable.
Responsable	Jefe del proyecto
Tipo de indicador	De proceso
Justificación	Es bastante importante que la empresa cuente con mediciones establecidas para poder realizar mediciones y diagnósticos, que permitan conocer la situación de la empresa.
Unidad de medida	Estándares establecidos por la empresa
Metodología	Análisis y comparación
Frecuencia de medición	Semestral
Parámetro de comparación	Resultados de semestres anteriores
Fuente de datos	Manuales de procedimientos
Instrumento de recolección de datos	Listas de control

Ficha técnica No.5	
Nombre del indicador	Coordinación de funciones
Objetivo	Elaborar perfiles de puestos
Definición	Contar con los perfiles de puestos los cuales son una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto
Responsable	Jefe de proyecto
Tipo de indicador	De proceso
Justificación	Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización. Para que el reclutamiento y selección de personal sea eficiente y no un proceso interminable, es fundamental redactar una descripción de puesto precisa que después puedas publicar en los canales de atracción de talento.
Unidad de medida	Número de personas contratadas
Metodología	Análisis y descripción
Frecuencia de medición	Anual
Parámetro de comparación	Especificaciones del puesto
Fuente de datos	Documentación de la empresa
Instrumento de recolección de datos	Observación directa, informes de rendimiento

Ficha técnica No.6	
Nombre del indicador	Compra de mobiliario y equipo
Objetivo	Equipar el área de la persona encargada de dirigir e implementar el proyecto.
Definición	Este indicador establece la importancia de un equipo, que será utilizado para implementar el proyecto en la empresa.
Responsable	Encargado de compras
Tipo de indicador	De proceso
Justificación	Los requerimientos de mobiliario y equipo.
Unidad de medida	Cantidad de mobiliario y equipo adquirido
Metodología	Conteo de mobiliario y equipo por unidades Registro en informes de activos
Frecuencia de medición	Diario durante 2 días
Fuente de datos	Facturas de compras sobre mobiliario y equipo
Instrumento de recolección de datos	Check list

Ficha técnica No.7	
Nombre del indicador	Contratar personal
Objetivo	Realizar un proceso de selección, la contratación de personal, para elegir a los candidatos que deberán adecuarse a los valores y necesidades de la empresa
Definición	Este indicador establece la importancia de la contratación, es el paso en el que se va a incorporar un nuevo candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles.
Responsable	Jefe del proyecto
Tipo de indicador	De proceso
Justificación	El proceso de selección para ser efectivo necesita de un tiempo y de unos pasos, si acortamos uno u otros acortaremos proporcionalmente la efectividad del proceso con todas las consecuencias que de ello se derivan. El éxito de una compañía comienza por la selección y la contratación del personal.
Unidad de medida	Número de personas contratadas
Metodología	Hacer la convocatoria Recepción de currículums de candidatos Preselección Realizar entrevistas Valoración y decisión Contratación Seguimiento corto y largo plazo
Frecuencia de medición	de Semanal durante un mes Seguimiento corto a 6 meses de su contratación Seguimiento largo cada 18 meses
Fuente de datos	Informes de satisfacción y valoraciones de desempeño
Instrumento de recolección de datos	Encuestas, cuestionarios

4. Matriz de seguimiento, monitoreo y evaluación de indicadores

Objetivo	Código	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de información	Método de recolección	Medio de verificación	Frecuencia de reporte	Responsable de la medición	Año, línea de base	Valor de la línea de base	Meta año 1	Resultado año 1	Meta año n	Resultado año n
Implementación de la etapa de control	N1	desempeño	% desempeño laboral	Mensual	Informes	Comparación de lo planteado con lo ejecutado	Semanal	Jefe del proyecto	2022	0				
Correcto funcionamiento	N2	Proceso administrativo completo	% utilidades	Anual	Análisis de datos	Facturas emitidas por ventas	Mensual	Administrador	2022	Monto de ventas último período				
Comunicación y coordinación eficiente	N3	Reuniones mensuales	# de reuniones	quinzenal	entrevistas, encuestas	Informes de la empresa	Semestral	Administrador	2022	0				

Establecimiento de estándares y parámetros	N4	Manuales de procedimientos	Estándares establecidos por la empresa	Semestral	Listas de control	Manuales de procedimientos	semestral	Jefe del proyecto	2022	0				
Coordinar funciones	N5	Perfiles de puestos	# de personas contratadas	anual	Observación directa, informes de rendimiento	Documentación de la empresa	Una vez	Jefe de proyecto	2022	8				
Compra de mobiliario y equipo	N6	Compra de mobiliario y equipo	Cantidad de mobiliario y equipo adquirido	Diario	Check list	Facturas de compras sobre mobiliario y equipo	Diario	Jefe de compras	2022	0				
Contratar personal	N7	Número de personas contratadas	Número de personas contratadas	semestral	Encuestas, cuestionarios, entrevistas	Informes de satisfacción y de desempeño	Varias veces al año	Jefe del proyecto	2022	0	4			

5. Ruta de aprendizaje

Para el desarrollo del proyecto de implementación de la etapa de control en la empresa comercial minorista que se dedica a la venta de materiales eléctricos, se requiere de la participación de todos los involucrados para su correcta ejecución, este proyecto comprende de la realización de varias actividades y requisitos, teniendo en cuenta la disponibilidad del equipo y de los participantes.

	Comunicación y coordinación	
	control	Correcto
	Compra de mobiliario y equipo =	funcionamiento de la empresa
	Contratar personal	
	Coordinar funciones	

Las personas a cargo de elaborar el proyecto son profesionales adultos que cumplen funciones relacionadas con el monitoreo y evaluación, cuentan con experiencia necesaria para hacer cumplir con los objetivos trasados por los propietarios.

El jefe del proyecto debe:

Desarrollar los contenidos y actividades acordes en el cumplimiento del fin. Generar la participación de todos los involucrados, identificando y utilizando sus experiencias y capacidades durante la realización del proyecto, especialmente durante la realización de reportes de monitoreo.

Los involucrados deben trabajar en equipo, al conformar un equipo de Proyecto todos deben interactuar con habilidades complementarias y con un modo de trabajar del cual se sienten responsables y comprometidos, bajo la guía del jefe del proyecto, el asignara tareas en la planificación del proyecto definiendo los trabajos y cómo deben hacerse.

6. Responsabilidades

Jefe de proyecto	Equipo de trabajo	Administrador y encargado de compras
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analizar y supervisar las fases del proyecto. ❖ Ayudar a coordinar las diferentes actividades de su equipo de trabajo. ❖ Coordinar el desarrollo de planes, estimaciones y presupuestos para alcanzar las metas. ❖ Asegurar la disponibilidad de insumos. ❖ Poner en marcha el plan de información para dar seguimiento al desempeño real y compararlo con el planificado, asegurando la corrección de las variaciones indeseables. ❖ gestionará y vigilará que toda la documentación, información y comunicaciones estén debidamente custodiadas, autorizadas y disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar las diferentes actividades del proyecto. ❖ Cumplir con los lineamientos del proyecto. ❖ Utilizar los recursos de forma eficiente. ❖ Actuar dentro de los límites de autoridad que le ha sido delegada. ❖ Mantener informada al jefe de proyectos acerca del desempeño y situación del proyecto, formulando previsiones y pronósticos. ❖ Cumplir obligaciones laborales como técnicos al tiempo que desempeñen su función gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Encargado de supervisar y dirigir las actividades asignadas ❖ Cumplir con los objetivos propuestos. ❖ Motivar, asesorar al personal.

7. Actividades de PSM&E

Actividad	Descripción
Línea de base y mediciones secuenciales	La línea base para los indicadores es el año 2022, y los valores se establecieron en la matriz de indicadores, para evaluar las metas cada año.
Programación de evaluaciones	El desarrollo de las evaluaciones y para la elaboración de los términos de referencia, contratación de evaluadores e implementación de las evaluaciones se deben realizar cada año, durante el mes de enero.
Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos	Se debe continuar con los instrumentos validados para no incurrir en inconvenientes futuros.
Reuniones de trabajo y visitas de campo	La programación de las reuniones con los involucrados en el PPP
Recolección, registro, procesamiento de datos	<p>Los momentos en los cuales se recolectarán los datos en las ventas es en la emisión de facturas, el tiempo de registro y de procesamiento es de 5 a 10 minutos por cada una.</p> <p>En las demás actividades se debe recolectar la información al final del día.</p>
Análisis de la información y preparación de reportes	Dependiendo de las necesidades de información de los usuarios, el tiempo estimado para el análisis de la información y la preparación de los diversos reportes es de 4 días después de su recolección.
Revisión y actualización del plan de SM&E	El PM&E es un documento que debe ser revisado anualmente y actualizado de ser necesario.

8. Técnicas para la recolección de datos

Entrevista



Permite obtener información cualitativa y detallada. Se basa en relatos verbales obtenidos en encuentros cara a cara. Se basa en una guía de entrevista que incorpora las preguntas o ideas sobre las que se debe obtener información.

Observación



Consiste en la observación sistemática de determinada variable dentro de su entorno natural. Puede ser estructurada o semiestructurada. Permite capturar datos sobre lo que está sucediendo realmente, evitando el sesgo de pasar por otra persona. Permite observar el entorno físico, actividades, comportamientos o procesos.

Encuestas



la base de una muestra aleatoria del universo, en este caso de la población objetivo de los involucrados en el sistema de SM&E, que permite realizar estimaciones de variables con un alto nivel de confianza estadístico. Esta herramienta se basa en la aplicación de cuestionarios que permitan medir bien las variables consideradas en los objetivos y las hipótesis

Análisis de documentos



del PPP a evaluar, sus productos e impactos, documentación sobre las actividades de desarrollo de capacidad, los informes de donantes, informe de servicios entregados, etc., que son evidencias que sirven de prueba para medir determinadas variables e indicadores. Hay que considerar que el reto está en verificar la fiabilidad y validez de los datos de estos documentos (PNUD, 2009).

Registro



relacionados con el funcionamiento de un sistema, llámese este la organización que implementa el PPP o la institución que provee los datos, y que es anotada diariamente o periódicamente.

9. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario



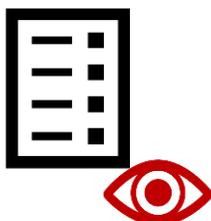
contiene un conjunto de preguntas (cerradas y/o abiertas) que tienen como objetivo obtener información de un tema en particular

Lista de control de calidad o listas de cheque



Dichas listas, que por lo general son preguntas, pueden ser utilizadas y comparadas en momentos diferentes. Estas listas de preguntas pueden prever respuestas a preguntas cerradas (sí/no) o a preguntas con respuestas abiertas

Guías de observación



En la observación cualitativa es necesario captar todo lo que se considere pertinente. Por tal motivo, el monitor/ evaluador debe entrenarse en técnicas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicaciones, educativas y otras similares.

Fichas de registro continuo



Consisten en formatos donde se anotan los datos básicos que deben ser registrados conforme los sistemas funcionan. El formato debe estar organizado por secciones.

10. Plan de evaluaciones

Las evaluaciones se realizarán en las reuniones de control programadas. Estas evaluaciones estarán enfocadas en evaluar la efectividad y eficiencia del proyecto, explorando y analizando los resultados, obtenidos en cada periodo establecido.

A continuación, se presenta un ejemplo de cronograma para programar las reuniones de control.

Evaluaciones	Fechas
Primera reunión de control	
Segunda reunión de control	
Tercera reunión de control	
Continuar...	

También se presentan formatos como ejemplo, para ser llenados en las diferentes reuniones programadas, los cuales permitirán llevar un registro.

Evaluación, _____reunión de control

Nombre del proyecto:

Responsable:

Calificación total: 30 pts.

Calificación obtenida:

Satisfactorio: tareas completadas en tiempo y costo= 10pts.

Medio: tareas completadas solo al 50%= 5pts.

Insatisfactorio: tareas no completadas= 0 pts.

Asigne los puntos correspondientes:

Indicadores	satisfactorio	medio	insatisfactorio	Observaciones
Lineamientos en reunión de inicio				
Adquisición del mobiliario y				
Contratar personal				
Calificación total				

Evaluación, _____ reunión de controlNombre del proyecto:
_____Responsable:

Calificación total: 40 pts.

Calificación obtenida:

Satisfactorio: tareas completadas en tiempo y costo= 10pts.

Medio: tareas completadas solo al 50%= 5pts.

Insatisfactorio: tareas no completadas= 0 pts.

Asigne los puntos correspondientes:

Indicadores	satisfactorio	medio	insatisfactorio	Observaciones
Compra de mercadería				
Recibir y ubicar mercadería en bodega				
Compra mobiliario y equipo				
Equipar la tienda				
Calificación total				

11. Plan de gestión de riesgos

Factores externos	Estrategias de mitigación
Económicas	
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de competitividad, como diferenciación, costos.
Medio ambientales	
Catástrofes naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política ambiental de códigos y prácticas fundamentadas en la sensibilización del personal sobre el uso eficiente de los recursos, energía eléctrica, agua.
Políticas	
Leyes de regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con ciertas regulaciones que impone el gobierno con objeto de cuidar aspectos en beneficio de la economía, la sociedad, del ambiente y el orden social. Como lineamiento de CCG, SAT, CTG LPI, IVA, CPRG, CTG, SAT. Que pueden afectar al negocio.
Tecnológicos	
Interrupciones en la red	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y aplicar planes de contingencia y emergencia para las interrupciones.

Factores internos	Estrategias de mitigación
Infraestructura	
Disponibilidad de activos Acceso a recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique, utilice y aproveche cualquier flexibilidad logística que esté bajo su control. • Recopile y compare su inventario para tener una idea clara de su capacidad y sus limitaciones.
Personal	
Capacidad del personal Salud Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas para incentivar al personal. • Asegurar a los integrantes del proyecto en un plan de salud. • Realizar exámenes mensuales generales de salud al personal.
Procesos	
Ejecución de proveedores Mercadería disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una red de proveedores de apoyo. • Tener un inventario suficiente para satisfacer la demanda de los clientes
Tecnología	
Mantenimiento Disponibilidad de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar asociaciones con expertos en logística. • Comparta la información, en varios dispositivos ya que permite que el apoyo llegue y ayude oportunamente.

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1	41
Tabla 2	42
Tabla 3	44
Tabla 4	49
Tabla 5	50
Tabla 6	65
Tabla 7	76
Tabla 8	77
Tabla 9	79
Tabla 10	80
Tabla 11	81
Tabla 12	82
Tabla 13	85
Tabla 14	86
Tabla 15	87

Tabla 16	89
Tabla 17	90
Tabla 18	91
Tabla 19	93
Tabla 20	94

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Clasificación de los proyectos	21
Figura 2 Análisis FODA	26
Figura 3 Clasificación de las estrategias	28
Figura 4 Matriz del Marco Lógico.....	30
Figura 5 Porcentaje de empresas en Guatemala	42
Figura 6 Clasificación de las empresas según la tecnología aplicada	45
Figura 7 Clasificación de las empresas según el régimen jurídico	45
Figura 8 Funciones de la administración	48
Figura 9 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo	51
Figura 10 Elementos de la planeación.....	53
Figura 11 Etapas de la organización	56
Figura 12 Etapas de dirección	58
Figura 13 Etapas de control.....	59
Figura 14 Fases del proceso cualitativo	64
Figura 15 Procedimiento en la investigación	75

Figura 16 Objetivos empresariales	95
Figura 17 Árbol de problemas.....	Aa98
Figura 18 Árbol de objetivos	99
Figura 19 Análisis FODA aplicado a la empresa	101
Figura 20 Estructura analítica del proyecto.....	104
Figura 21 Matriz del Marco Lógico.....	105
Figura 22 Beneficios de la implementación del proceso administrativo.....	106

Índice de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1 Criterios aplicados por la empresa.....	83
Gráfica 2 Factores de influencia	92

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1 Lista de control	126
Anexo 2 Guía de observación.....	128
Anexo 3 Matriz FODA.....	129
Anexo 4 Glosario	130