

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



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

**KIMBERLY ANDREINA GÓMEZ AGUILAR**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2021**

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

**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y  
ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE  
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**KIMBERLY ANDREINA GÓMEZ AGUILAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO DE 2021

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS**

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín



Guatemala, 19 de octubre de 2020

Licenciado:

Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Director Escuela de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Hernández:

De conformidad con el dictamen emitido por la Dirección de Escuela, de fecha cinco de noviembre de dos mil diecinueve, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”** elaborado por la estudiante Kimberly Andreina Gómez Aguilar.

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

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0233-2021  
Guatemala, 15 de marzo del 2021

Estudiante  
KIMBERLY ANDREINA GÓMEZ AGUILAR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 05-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de marzo de 2021, que en su parte conducente dice:

**“CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
KIMBERLY ANDREINA GÓMEZ AGUILAR	200914223-3	“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

...  
3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

M.CH



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Por la vida, sus bendiciones, por cuidarme cada día y brindarme sabiduría para alcanzar este logro.
- A MI MADRE** Amabilia Aguilar, gracias por su inmenso amor, apoyo, esfuerzo y sacrificio para brindarme una educación de calidad para obtener este triunfo.
- A MIS ABUELOS** Enrique Aguilar (Q.E.P.D) y Hortencia Polanco de Aguilar, por guiarme para ser una mujer de bien, por sus consejos y por ser como unos padres para mí.
- A MI HERMANO** Byron Aguilar, por tu ayuda y motivación para salir adelante, por ser un ejemplo de perseverancia y bondad.
- A MI FAMILIA** Gracias por compartir conmigo este éxito y por la ayuda de recibí de cada uno de ustedes, en especial a mis tíos Rodolfo y Wilfredo Aguilar por cuidarme y Rosy Aguilar por su infinito amor.
- A MI NOVIO** Gracias por tu paciencia, por creer en mí, por compartir mis logros y los mejores momentos de mi vida, por tu amor y apoyo incondiciona. Te amo.
- A MI UNIVERSIDAD** Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios y a la Facultad de Ciencias Económicas, por los conocimientos adquiridos.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Empresa de productos de limpieza	3
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	4
1.2.1.1 Planeación	5
i. Elementos de planeación	5
a. Misión	5
♦ Visión	6
♦ Valores	6
b. Objetivos	7
c. Metas	8
d. Estrategias	8
e. Política	8
f. Programas	9
g. Procedimientos	9
h. Presupuesto	9
i. Normas	10
j. Reglas	10
k. Tácticas	10

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
ii. Instrumentos de planeación	11
a. Plan de acción	11
iii. Tipos de planeación	12
a. Planeación estratégica	12
b. Planeación táctica	13
c. planeación operativa	13
a.1 Análisis FODA	14
▪ Fortalezas	14
▪ Oportunidades	14
▪ Debilidades	15
▪ Amenazas	15
a.2 Matriz FODA	15
♦ Formulación de estrategias	16
• Estrategia FO	17
• Estrategia DO	17
• Estrategia FA	17
• Estrategia DA	18
♦ Ejecución de estrategias	18
♦ Evaluación de estrategias	19
1.2.1.2 Organización	19
i. Elementos de organización	19
a. Funciones	20
b. Jerarquías	20
c. Puestos	20
ii. Estructura organizacional	21
iii. Diseño organizacional	21



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a. Tipos de estructura	21
◆ Estructura funcional	21
◆ Estructura por producto/mercado	22
◆ Estructura matricial	22
b. Dimensión y categorías de la estructura	22
◆ Nivel institucional o estratégico	24
◆ Nivel intermedio o táctico	24
◆ Nivel operativo o técnico	24
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	25
◆ Organización mecanicista	25
◆ Organización orgánica	25
d. Departamentalización clásica	26
◆ Tipos de departamentalización clásica	26
▪ Departamentalización por funciones	27
▪ Departamentalización producto o servicio	27
▪ Departamentalización por procesos	28
▪ Departamentalización geográfica	29
▪ Departamentalización por clientes	29
e. Tramo de control administrativo	30
◆ Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal	30
◆ Tramo de control estrecho o de crecimiento vertical	31
f. Sistema de organización	31
◆ Sistema lineal	31
◆ Sistema funcional	32
◆ Sistema lineal-staff	33
iv. Instrumentos de organización	34

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a. Organigramas	34
b. Análisis de puestos	35
c. Descripción de puestos	36
d. Descripción de procedimientos	30

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	37
2.2 Antecedentes de la empresa	38
2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización	40
2.3.1 Función de planeación	40
2.3.1.1 Elementos de planeación	40
a. Misión	40
◆ Visión	42
◆ Valores	43
b. Objetivos	45
c. Metas	46
d. Estrategias	48
e. Políticas	48
f. Programas	49
g. Procedimientos	50
h. Presupuesto	51
i. Normas	51

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
j. Reglas	52
k. Tácticas	53
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	53
a. Planes de acción	53
2.3.1.3 Análisis de los factores internos y externos	54
a. Fortalezas	56
b. Debilidades	58
c. Oportunidades	60
d. Amenazas	62
2.3.2 Función de organización	64
2.3.2.1 Elementos de organización	64
a. Funciones	64
b. Jerarquías	66
c. Puestos	68
2.3.2.2 Estructura organizacional	68
2.3.2.3 Diseño organizacional	71
a. Tipo de estructura	71
b. Dimensión y categorías de la estructura	72
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	73
d. Departamentalización	73
e. Tramo de control administrativo	73
f. Sistema de organización	75
2.3.2.4 Instrumentos de organización	76
a. Organigramas	76
b. Descripción de puestos	77
c. Descripción de procedimientos	77
2.4 Análisis de resultados	78
2.4.1 Planeación	78

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.4.2 Organización	80
2.5 Matriz FODA	82

### **CAPÍTULO III**

#### **REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	83
3.2 Objetivo de la propuesta	84
3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización	84
3.3.1 Función de planeación	84
3.3.1.1 Elementos de planeación	84
a. Misión	84
♦ Visión	85
♦ Valores	85
b. Objetivos	86
c. Metas	86
d. Estrategias	88
e. Políticas	89
f. Programas	92
g. Procedimientos	92
h. Presupuesto	92
i. Normas	92
j. Reglas	93
k. Tácticas	95
3.3.1.2 Formulación de estrategias	99

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3.1.3 Ejecución de estrategias	99
a. Planes de acción	99
3.3.1.4 Evaluación de estrategias	131
3.3.2 Función de organización	133
3.3.2.1 Elementos de organización	133
a. Funciones	133
b. Jerarquías	135
c. Puestos	136
3.3.2.2 Estructura organizacional	137
a. Organigrama general	137
b. Organigrama nominal	138
3.3.2.3 Diseño organizacional	140
a. Tipo de estructura	140
b. Dimensión y categorías de la estructura	140
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	140
d. Departamentalización	140
e. Tramo de control administrativo	141
f. Sistema de organización	141
3.3.2.4 Instrumentos de organización	142
a. Descripción de puestos	142
b. Descripción de procedimientos	152
3.4 Presupuesto para implementar la propuesta	163
3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	164
3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	166
Conclusiones	168
Recomendaciones	169
Referencias	170
Anexos	171

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Tipos de empresas	3
2.	Proceso administrativo	4
3.	Características de los objetivos	7
4.	Ejemplo plan de acción	12
5.	Ejemplo de matriz FODA	16
6.	Ejemplo dimensión vertical	23
7.	Ejemplo dimensión horizontal	23
8.	Tipos de departamentalización clásica	26
9.	Ejemplo departamentalización por funciones	27
10.	Ejemplo departamentalización por producto	28
11.	Ejemplo departamentalización por procesos	28
12.	Ejemplo departamentalización geográfica	29
13.	Ejemplo departamentalización por clientes	30
14.	Ejemplo sistema lineal	32
15.	Ejemplo sistema funcional	33
16.	Ejemplo sistema lineal-staff	34
17.	Ejemplo de organigrama general	35
18.	Conocimiento de misión	41
19.	Conocimiento de visión	42
20.	Valores aplicados	44
21.	Conocimiento de objetivos	45
22.	Conocimiento de metas	47
23.	Análisis de los factores internos y externos	55
24.	Número de personas de las que recibe supervisión	67
25.	Organigrama general actual	69
26.	Organigrama nominal actual	70

27. Número de personas a su cargo	74
28. Personas que toman las decisiones principales	75
29. Matriz FODA	82
30. Organigrama general propuesto	138
31. Organigrama nominal propuesto	139

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Plan de acción Estrategia FO-1	100
2.	Plan de acción Estrategia FO-2	109
3.	Plan de acción Estrategia DO-1	112
4.	Plan de acción Estrategia DO-2	114
5.	Plan de acción Estrategia FA-1	116
6.	Plan de acción Estrategia FA-2	118
7.	Plan de acción Estrategia DA-1	121
8.	Plan de acción Estrategia DA-2	123
9.	Presupuesto para implementar la propuesta	163
10.	Plan de acción para implementar la propuesta	166



## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Formulario para afiliación a la cámara de industria	101
2.	Carta de inscripción a la gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos	102
3.	Formulario para inscripción al MARN	103
4.	Guía de entrevista dirigida a distribuidores	110
5.	Filosofía empresarial	113
6.	Afiche publicitario	115
7.	Carta de solicitud de cotización	117
8.	Catálogo digital	119
9.	Carta de presentación y solicitud de cita	120
10.	Organigrama nominal propuesto	122
11.	Descripción de puestos	124
12.	Descripción de procedimientos	127
13.	Evaluación de estrategias	132
14.	Descripción de puestos nivel estratégico	143
15.	Descripción de puestos nivel táctico	146
16.	Descripción de puestos nivel operativo	149
17.	Descripción de procedimientos departamento administrativo-financiero	153
18.	Descripción de procedimientos departamento de producción	157
19.	Descripción de procedimientos departamento de ventas	160
20.	Programa de socialización de la propuesta	167

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1. Catálogo digital		172
2. Cuestionario estructurado		180

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se elaboró en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de limpieza ubicada en la zona 1 de Guatemala, departamento de Guatemala, a fin de reformular las funciones administrativas de planeación y organización para que la unidad de análisis obtenga competitividad en el mercado y optimice sus recursos.

En el capítulo I, se integra el marco teórico en el que se describen conceptos relacionados con las funciones administrativas de planeación y organización, también se hace referencia a los elementos e instrumentos que fundamentan el análisis de la problemática que se presenta.

En el capítulo II, se incluye el diagnóstico en el cual se detalla la metodología aplicada, antecedentes, resultados de la investigación y análisis de la situación actual de las funciones administrativas de planeación y organización.

En el capítulo III, se presenta la propuesta para solucionar la problemática existente en la empresa, la cual incluye filosofía empresarial, estrategias y sus planes de acción, organigramas, descripción de puestos y de procedimientos, presupuesto, beneficios cualitativos y el plan de acción para implementar la propuesta.

Por último, se definen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las referencias utilizadas para la elaboración de la presente tesis y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se incluyen las definiciones y conceptos relacionados con las funciones administrativas de planeación y organización, información teórica que sirve de fundamento para analizar la problemática de la empresa:

### **1.1 Empresa**

Una empresa es toda organización que combina los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la finalidad de obtener utilidades al proporcionar a las personas bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Es un grupo de personas que trabajan en conjunto para fabricar productos, con el objetivo de cubrir la demanda del mercado y obtener lucro al utilizar los recursos disponibles.

Luna (2015) indica que: “Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que aplica en forma efectiva la administración para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades” (p. 7).

#### **1.1.1 Tipos de empresas**

Las empresas se clasifican de diferentes maneras, para efectos de la tesis se toman en cuenta los siguientes criterios:

##### **Según su actividad económica:**

- Empresa industrial, cuando transforman la materia prima e insumos en

producto terminado.

- Empresa comercial, son intermediaras entre el productor y consumidor final
- Empresas de servicios, proporcionan un servicio al cliente.

**Por su capital social:**

- Empresa privada, tienen uno o varios socios.
- Empresa pública, tiene presupuesto del Estado.
- Empresa mixta, el capital es de origen público y privado

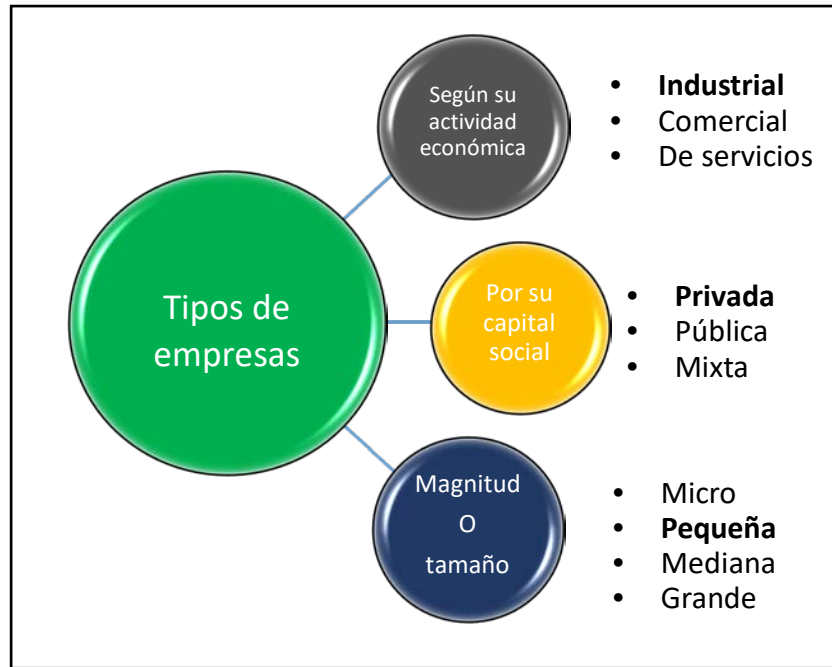
**Magnitud o tamaño:**

- Micro empresa, tiene de uno a 10 trabadores.
- Pequeña empresa, cuenta con un máximo de 25 empleados.
- Mediana empresa, laboran de 26 a 60 personas.
- Grande empresa, proporciona empleo a más de 60 colaboradores.

Con base en la información anterior, la unidad de análisis se clasifica de la siguiente manera:

De acuerdo a su actividad económica es empresa industrial, porque transforma la materia prima en producto terminado; por su capital en privada, en virtud que su capital se divide en dos socios; y por su magnitud o tamaño en pequeña, puesto que tiene 24 trabajadores.

**Gráfica 1**  
**Tipos de empresas**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

### 1.1.1.1 Empresa de productos de limpieza

Es una empresa que fabrica productos, los cuales sirven para limpiar, desinfectar y aromatizar inmuebles de una manera segura y eficaz, se utilizan con la finalidad de contribuir a la higiene y eliminar la suciedad de los hogares, oficinas y otros ambientes, también ayudan a proteger la salud de las personas de virus y enfermedades infecciosas.

## 1.2 Administración

La administración es indispensable para el funcionamiento de una organización, orienta a las personas para ser eficientes, optimizar recursos de la empresa y alcanzar metas; es un: "Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el

cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (Koontz y Wehrich, 2013, p. 4).

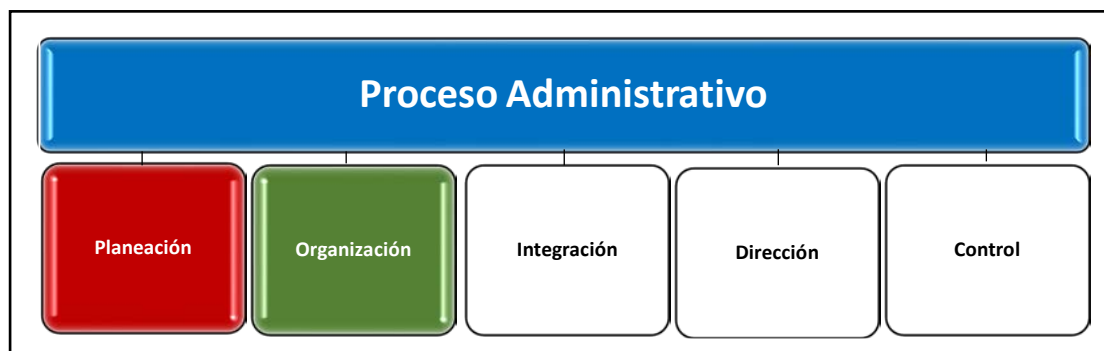
La administración es un proceso que se orienta a los diferentes tipos de empresas, no distingue el tamaño, capital o actividad económica a la que se dedique; su enfoque principal es combinar los recursos de la organización para optimizarlos y cumplir con los objetivos establecidos.

### 1.2.1 Proceso administrativo

Según Hernández y Pulido (2011) es el: “Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.” (p. 160).

Proceso que desarrolla las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, existen diferentes autores que clasifican estas funciones como la base de la administración, en virtud que es un proceso universal aplicable a las diferentes empresas para alcanzar sus objetivos. Para efectos de la tesis, se analiza la planeación y organización.

**Gráfica 2**  
**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia Año 2020.

### **1.2.1.1 Planeación**

Es el inicio y la base de las funciones administrativas, su importancia radica en determinar las acciones a seguir para que la organización cumpla sus metas, a través de la toma de decisiones que los oriente a largo plazo, para obtener el éxito esperado y determinado al momento de establecer hacia dónde desean llegar en el futuro y la razón por la cual realiza las acciones.

Es la: “Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 85).

#### **i. Elementos de planeación**

Para que la empresa se desarrolle de acuerdo a un curso establecido, es necesario cumplir con los elementos de misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, programa, procedimientos, reglas, normas y presupuesto, los cuales se desarrollan a continuación:

##### **a. Misión**

Chiavenato (2009) indica que: “representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o motivo por el que fue creada y para el que debe servir” (p. 64).

Define a la empresa y crea su propia identidad para que la diferencie de las demás, contribuye a que el personal se sienta parte de ella para su óptimo desarrollo, describe el motivo de su existencia, función que desempeña y hacia quienes se dirige. Una misión planteada de forma técnica responde a las interrogantes; ¿Quiénes somos? para identificar a la organización, ¿Qué hacemos? para reconocer la actividad económica a la que se dedica la empresa, el tipo de



producto que fabrica y comercializa o el servicio que presta, por último ¿Para qué lo hacemos? la cual manifiesta las necesidades que desea satisfacer.

#### ◆ **Visión**

Es la aspiración de la empresa, lo que desea llegar a ser en el futuro, enfoca los esfuerzos de los empleados hacia una dirección específica, es la imagen que se tiene a largo plazo. La visión responde a la interrogante ¿Hacia dónde desean llegar? es un complemento de la misión y un marco de referencia para la toma de decisiones, en virtud que se eligen las opciones que ayuden a alcanzar la visión.

Es el: “Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar” (Hernández y Palafox, 2012, p. 185).

#### ◆ **Valores**

Son creencias y actitudes que orientan a la organización, influyen en el comportamiento individual de los empleados, funcionan como el centro de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).

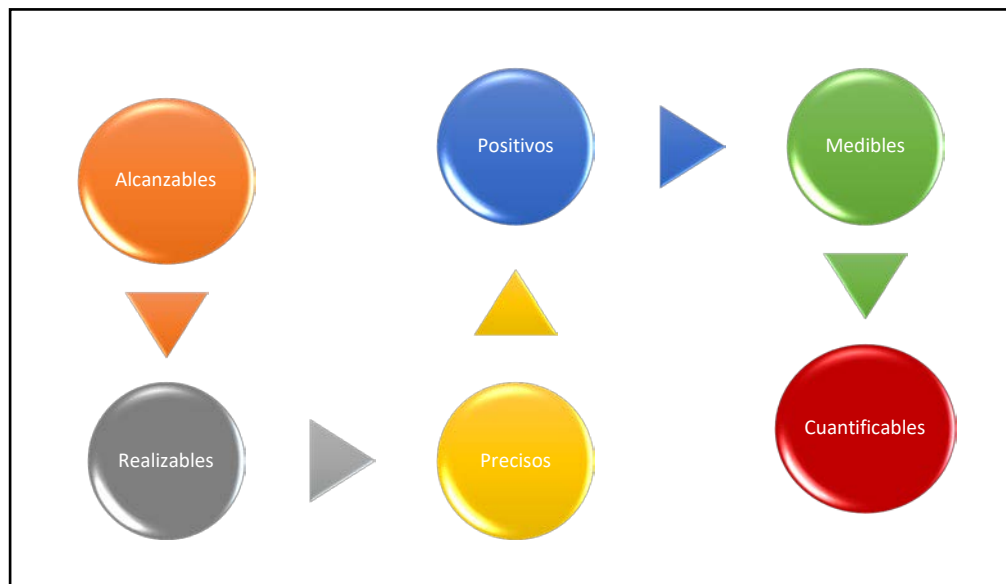
Con base a ellos se describe, regula y guía la forma de actuar y la conducta del personal en las actividades cotidianas que realizan, para que se sientan identificados con la empresa y de esa manera se reflejen en sus acciones dentro, fuera de la empresa, en el trato con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo; los valores permiten el desarrollo de las personales para ser mejores porque se describen bajo principios generalmente aceptados.

## b. Objetivos

De acuerdo a Chiavenato (2009): “Es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado” (p. 72).

Sirven como unidad de medida para verificar y evaluar el éxito de una organización en un tiempo establecido, también se utilizan para el desarrollo de metas y definición de acciones, cumplen con las siguientes características para garantizar su logro:

**Gráfica 3**  
**Características de los objetivos**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

### **c. Metas**

“Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos” (Franklin, 2009, p. 14).

Las metas son un conjunto de actividades que guían a la empresa hacia un fin específico, distribuye los recursos disponibles de la empresa para el logro de objetivos, con frecuencia se establecen a corto y mediano plazo; a través de su cumplimiento se mide el éxito de la organización.

### **d. Estrategias**

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas” (Koontz y Weihrich, 2013 p. 87).

Las estrategias definen las acciones a seguir para cumplir metas, asignan los recursos necesarios y disponibles para obtener los resultados esperados, establecen los medios para que la organización alcance sus fines, a través de las cuales se logra una ventaja competitiva en el mercado.

### **e. Políticas**

Guías y lineamientos generales, que tienen como fin establecer parámetros para definir el ámbito y pensamiento para que la toma de decisiones se lleve a cabo de una manera adecuada, orientan las acciones para que contribuyan al alcance de un objetivo establecido.

Son: “Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 87).

## **f. Programas**

“Sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad” (Luna, 2014, p. 68).

Conjunto de planes que establecen los pasos a seguir, la asignación de los recursos y el periodo para llevar una actividad específica, con el propósito de contribuir a su cumplimiento, consiste en una descripción ordenada de las acciones para llevar a cabo una actividad de manera efectiva.

## **g. Procedimientos**

Es el conjunto de acciones que se realiza de manera repetitiva, para aumentar la productividad y optimizar los recursos, serie de pasos claramente identificados que describe la forma y el orden establecido para realizar una actividad determinada, las cuales son ejecutadas de manera uniforme independientemente de la persona que las realice.

Los procedimientos también: “incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea” (Franklin, 2009, p. 14).

## **h. Presupuesto**

“Es un informe de los resultados esperados que se expresan en términos numéricos” (Koontz y Wehrich, 2013, p. 89).

Es un documento que cuantifica y estima en valores monetarios las acciones determinadas durante un periodo previamente establecido, asigna los recursos

financieros con base en las metas y objetivos de la empresa. Es un plan que detalla los egresos de las diferentes actividades que se realizarán en la organización.

#### **i. Normas**

“Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento o presupuesto.” (Hernández y Palafox, 2012, p. 189).

Las normas son preceptos o reglas de conducta que regulan la interacción de los empleados en las organizaciones, el desarrollo y comportamiento, así como los lineamientos sobre la forma de ejecutar las actividades de una unidad administrativa o de la empresa en general.

#### **j. Reglas**

“Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones” (Koontz y Wehrich, 2013, p. 88).

Las reglas indican lo que está permitido y lo que no, refleja una decisión administrativa de lo que se hace y su aplicación se respeta de acuerdo con lo establecido, son formulaciones claras y el cumplimiento es obligatorio para el desarrollo de la empresa.

#### **k. Tácticas**

Según Franklin (2009) es un: “Curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia. Esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general” (p. 489).

Las tácticas son actividades establecidas con base a un orden lógico, es un curso de acción específico y detallado, su fin primordial es desarrollar estrategias y asignar de una manera óptima los recursos necesarios para su cumplimiento.

## **ii. Instrumentos de planeación**

La planeación tiene instrumentos que orientan a la empresa para alcanzar un fin específico y llevar a cabo la implementación de diferentes planes. Existen diversos tipos de planes entre ellos operativo, anual, de trabajo, investigación, entre otros, para efectos de la presente tesis se analiza el plan de acción:

### **a. Plan de acción**

“Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; (...). Instrumento dinámico cuyos componentes están sujetos a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados” (Franklin, 2009, p. 487).

Un plan de acción es un instrumento administrativo que contiene los siguientes elementos: nombre del plan, el objetivo que se pretende alcanzar al momento de ejecutarlo, se definen y ordenan las actividades necesarias para orientar a la empresa hacia el logro de objetivos organizacionales, especifica la meta, responsable, tiempo de inicio y fin para su desarrollo, recursos a utilizar y cuantifica el costo total.

**Gráfica 4**  
**Ejemplo de plan de acción**

Nombre del plan:								
Objetivo:								
No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
TOTAL =								

Fuente: elaboración propia. Año 2020.

**iii. Tipos de planeación**

Se clasifica en estratégica, táctica y operativa, las cuales se describen a continuación:

**a. Planeación estratégica**

Es un proceso que define los planes de acción para el logro de objetivos, en un tiempo específico y de esa manera alcanzar la situación futura esperada, establece las prioridades y parámetros para la toma de decisiones, en virtud que

establece los planes a largo plazo. Este tipo de planeación se dirige desde los niveles altos de la organización y proporciona la estructura de la planeación táctica y operativa, las cuales son necesarias para ejecutar la estrategia.

La planeación estratégica consiste en: “decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una empresa total” (Luna, 2015, p. 61).

### **b. Planeación táctica**

Formula los planes a mediano plazo, es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa. Su fin primordial es ayudar a la organización para que logre sus objetivos a largo plazo. La planeación táctica se determina en los mandos medios y toma como base la planeación estratégica, porque establece las acciones principales que una unidad administrativa específica ejecutará para cumplir de forma eficiente su parte de la estrategia.

### **c. Planeación operativa**

Realiza actividades específicas para poner en práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica y táctica. Requiere períodos de tiempo más cortos, generalmente de tres a doce meses, es ejecutada por los jefes de menor rango dentro de la organización y es la fase final de una planeación integral.

La planeación operativa asigna tareas específicas que el personal operativo ejecuta y se desarrolla con base en los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y operativa.



## **a.1 Análisis FODA**

Permite realizar un diagnóstico de la situación actual de una empresa, con base a su análisis interno y externo de los factores positivos y negativos, su nombre es por las iniciales de los elementos que lo integra, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, su fin primordial es crear una imagen general del ambiente en que se desarrolla la organización.

Es un: “análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica” (Franklin, 2009, p. 51).

### **▪ Fortalezas**

Son las actividades que le permiten a la empresa destacar al momento de realizarlas o los recursos únicos que dispone. Robbins y Coulter (2014).

Define los factores positivos que pertenecen a la empresa y al utilizarlos de manera eficiente permite obtener una ventaja competitiva, son los elementos sobre los que tiene control y la diferencian de las demás al aprovecharlos para optimizar los recursos disponibles.

### **▪ Oportunidades**

Factores externos que contribuyen positivamente a la empresa, no tiene control sobre ellos, pero sí pueden ser aprovechados y ayudan a mejorar sus condiciones y desarrollo de la organización.

“Son aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de objetivos” (Benavides, 2014, p. 66).

#### ▪ **Debilidades**

Son elementos negativos internos de la empresa, los cuales generan dificultades en su funcionamiento, obstaculizan la eficiencia y eficacia del desempeño laboral, las debilidades pueden ser minimizadas o eliminadas porque los controla la organización.

“Se denomina debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos” (Benavides, 2014, p. 66).

#### ▪ **Amenazas**

Benavides (2014) indica que: “Se determinan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos” (p. 66).

Son los factores que se desarrollan en el ambiente externo y pueden afectarle negativamente; es posible identificar y definir estrategias para minimizarlas, pero no se tiene el control de ellas.

### **a.2 Matriz FODA**

Es un instrumento paralelo de los factores internos y externos de la empresa, desarrolla cuatro estrategias definidas que resultan de su comparativo al combinar cada uno de los elementos del análisis FODA, “se ha introducido la matriz FODA

para analizar la situación competitiva de una compañía (...) que conduzca al desarrollo de cuatro conjuntos distintos de alternativa estratégicas” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 109).

**Gráfica 5**  
**Ejemplo de matriz FODA**

Factores internos	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Factores externos		
<b>Oportunidades (O)</b>	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
<b>Amenazas (A)</b>	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)

Fuente: elaboración propia. Año 2020.

◆ **Formulación de estrategias**

Consiste en el desarrollo, análisis, diseño y selección de estrategias, que muestran las distintas actividades a realizar y la combinación de recursos para que la empresa obtenga una ventaja competitiva.

“los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 243).

- **Estrategia FO**

Es la mejor estrategia para la empresa y la más deseable, porque utiliza los elementos positivos del ambiente interno y externo con la finalidad de aprovechar los recursos disponibles para obtener el mayor beneficio posible.

Koontz y Weihrich (2013) también indican que: “Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades” (p. 110).

- **Estrategia DO**

Pretende eliminar o disminuir los factores negativos internos de la empresa, aprovecha de mejor manera las oportunidades del entorno, es una estrategia que orienta y enfoca las acciones a fin de maximizar los factores positivos externos para minimizar las debilidades de la organización y afrontarlas de la mejor manera posible.

“Estrategia que intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (...) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 109).

- **Estrategia FA**

Las empresas establecen las estrategias para utilizar las fortalezas y minimizar las amenazas del ambiente externo, utiliza los factores positivos que controla con el fin de disminuir los elementos negativos del ambiente externo. Es una estrategia

defensiva que las empresas utilizan para aprovechar los elementos positivos que posee.

“Se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. (...) aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 110).

- **Estrategia DA**

El objetivo de la estrategia es minimizar las debilidades y las amenazas para mantenerse en el mercado, disminuir los factores negativos del ambiente interno y externo para obtener una ventaja competitiva y ejecutar las acciones defensivas necesarias.

Según Koontz y Weihrich (2013): “La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”” (p. 109).

- ◆ **Ejecución de estrategias**

Consiste en la ejecución de los planes de acción, involucra al personal de la empresa y a cada una de sus áreas administrativas, una correcta implementación guía el éxito para el cumplimiento de metas.

“Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada” (Robbins y Coulter, 2014, p. 244).

## ◆ **Evaluación de estrategias**

“Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia” (Franklin, 2009, p.484).

Es la verificación y análisis de resultados que permiten medir las acciones desarrolladas, progreso de estrategias y empresa, muestra el éxito o fracaso de la implementación, una evaluación indica si es necesario modificar las estrategias o establecer nuevas estrategias para alcanzar los fines establecidos.

### **1.2.1.2 Organización**

Es la función del proceso administrativo que establece la estructura óptima que se orienta hacia el logro de objetivos, define funciones, autoridad, jerarquía y responsabilidad de cada área, departamento y puesto, describe las líneas de comunicación entre el personal.

Es un: “Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo” (Franklin, 2009, p. 370).

#### **i. Elementos de organización**

Los elementos de organización son: funciones, jerarquías y puestos, los cuales se definen a continuación:

### **a. Funciones**

Franklin (2009) define que: “Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (p. 252).

Las funciones son actividades que cada unidad administrativa realiza en la empresa, para especializar y dividir el trabajo, su fin primordial es estandarizarlas. Consiste en la ejecución de las actividades de manera eficiente y eficaz para desempeñar un determinado puesto.

### **b. Jerarquías**

Son líneas de relación entre los tres niveles jerárquicos en una organización, el institucional, intermedio y operativo o técnico, con base en los principios de la unidad de mando y de paridad de la autoridad y de la responsabilidad. Las empresas con una estructura jerárquica establecida permiten determinar las vías de comunicación adecuadas en cada una de sus áreas.

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato” (Franklin, 2009, p. 372).

### **c. Puestos**

“Es la unidad básica de trabajo” (Hernández y Palafox, 2012). Se identifica por medio de las actividades para definir las responsabilidades de este, un puesto es impersonal, describe las atribuciones específicas, nivel jerárquico, subordinación y el área donde se localiza.

## **ii. Estructura organizacional**

Una empresa con la estructura definida, integra a las personas, actividades y recursos, funciona como un apoyo para cumplir metas, de acuerdo a las funciones y puestos definidos. Un cambio de estructura organizacional significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura.

“Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales” (Chiavenato, 2009, p. 92).

## **iii. Diseño organizacional**

Se visualiza a través de los organigramas general y nominal, muestra la división del trabajo, comunicación y relación entre puestos, para contribuir al trabajo en equipo y alcanzar los objetivos de la organización. “Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (Chiavenato, 2009, p. 92).

### **a. Tipos de estructura**

La estructura organizacional se clasifica en funcional, por producto/mercado o matricial, las cuales se definen a continuación:

#### **◆ Estructura funcional**

“Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas” (Robbins y Coulter, 2014, p. 345).



Es una estructura que agrupa a las personas de acuerdo a su especialidad para lograr eficiencia de la división de trabajo, las actividades se asignan con base en sus funciones para evitar duplicidad y disminuir costos.

◆ **Estructura por producto/mercado**

Estructura por la cual se agrupa al personal que participa en la producción y comercialización de productos o servicios en una unidad de trabajo, también reúne a los que se encuentran en determinadas zonas geográficas o a los que atienden a ciertos clientes específicos.

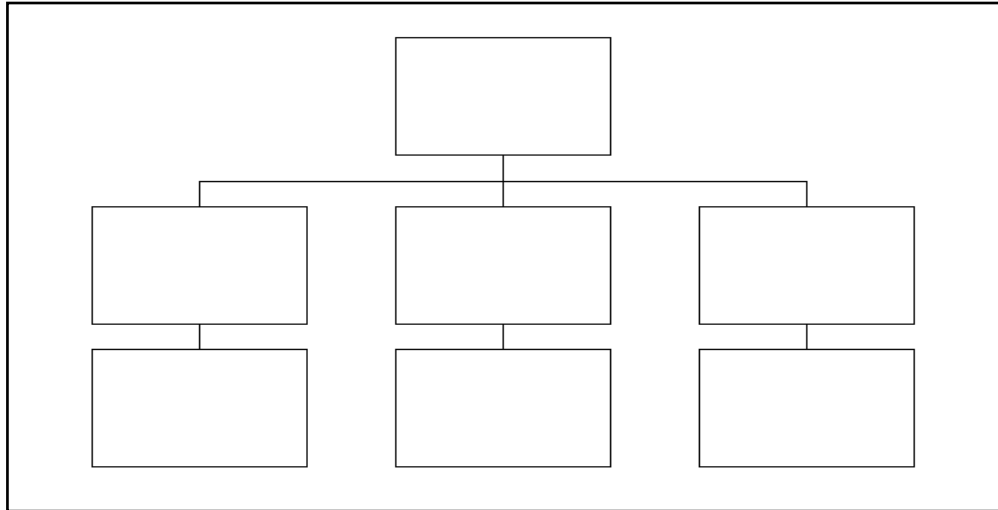
◆ **Estructura matricial**

Es una estructura que forma una rejilla que incluye la autoridad funcional y por proyecto o proceso, con el propósito de negociar prioridades estratégicas y de operación en su conjunto. También es llamada sistema de mando múltiple porque crea un equipo de proyecto liderado por un gerente experto en la especialización designada.

**b. Dimensión y categorías de la estructura**

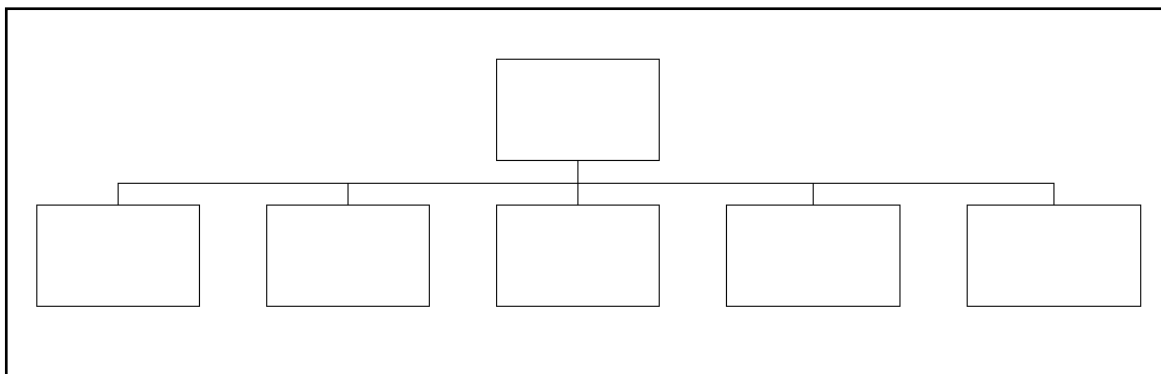
Limita el tramo de control de acuerdo con la naturaleza de los puestos, define la cantidad de personas que un jefe puede supervisar la dimensión de la estructura puede ser: **Dimensión vertical**, la dimensión de la estructura se define como vertical cuando existen varios niveles jerárquicos. **Dimensión horizontal**, se describe horizontal cuando se relaciona con pocos niveles jerárquicos.

**Gráfica 6**  
**Ejemplo dimensión vertical**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

**Gráfica 7**  
**Ejemplo dimensión horizontal**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

En las organizaciones se identifican tres niveles denominados institucional o estratégico, intermedio o táctico y operativo o técnico, a continuación, se define cada uno:

#### ◆ **Nivel institucional o estratégico**

En este nivel se define la filosofía empresarial, estrategias, planes y políticas, el personal que integra este nivel desarrolla habilidades conceptuales porque se encarga de tomar las decisiones importantes y dirige la organización para el cumplimiento de objetivos.

“Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización” (Hernández y Palafox, 2012, p. 456).

#### ◆ **Nivel intermedio o táctico**

En este nivel se supervisa al personal, contribuye al seguimiento de procesos y comprende áreas específicas. Se caracteriza porque los encargados son coordinadores, supervisores o jefes de departamento.

“Este nivel, también llamado táctico o gerencial, se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos” (Hernández y Palafox, 2012, p. 456).

#### ◆ **Nivel operativo o técnico**

En este nivel se cumplen las instrucciones específicas de los demás niveles, sus acciones se apoyan en las funciones operativas de la empresa. Por lo general lo conforman los jefes de primera línea y personal operativo.

Hernández y Palafox (2012) afirman que: “Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones” (p.4 57).

### **c. Modelo del diseño organizacional y sus características**

Se distinguen dos tipos de modelos, organización mecanicista y orgánica, se diferencian de acuerdo con la centralización en la toma de decisiones y la estandarización de las distintas actividades que realiza la empresa, las cuales se definen a continuación:

#### **◆ Organización mecanicista**

“Estructura caracterizada por el uso de jerarquías, dirección centralizada y asignación estricta de tareas y roles” (Franklin, 2009, p. 486).

También llamada burocracia, es compleja, tiene relaciones jerárquicas rígidas, alta formalización, canales de comunicación precisos y autoridad de decisión centralizada, es estrictamente controlada y la asignación de actividades es estandarizada.

#### **◆ Organización orgánica**

“Estructura caracterizada por tareas y papeles flexibles, comunicación abierta y toma de decisiones descentralizada.” (Franklin, 2009, p. 486).

También llamada adhocracia, tiene baja complejidad y formalización, alta adaptabilidad en colaboración y actividades, autoridad para la toma de decisiones descentralizada, comunicación informal, supervisión mínima y división del trabajo no estandarizada.

#### d. Departamentalización clásica

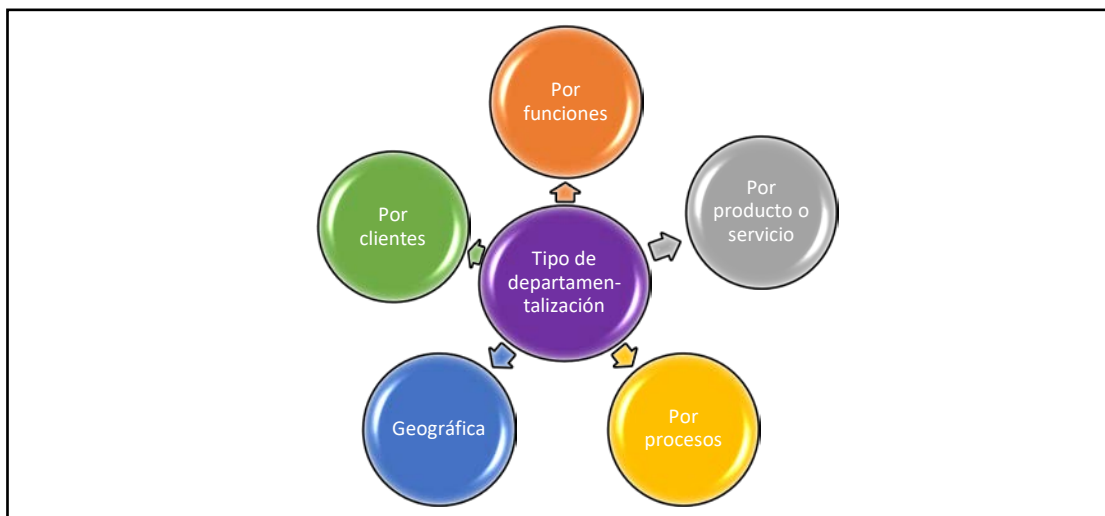
Consiste en agrupar personas y funciones en unidades administrativas, según la actividad de la empresa, cada organización puede realizar la agrupación de sus actividades en base a sus funciones, en el territorio o área, por grupo de clientes o por producto.

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí” (Franklin, 2009, p. 371).

#### ◆ Tipos de departamentalización clásica

Existen diversos tipos de departamentalización por funciones, producto o servicio, procesos, geográfica y por clientes, las cuales se describen a continuación:

**Gráfica 8**  
**Tipos de departamentalización clásica**



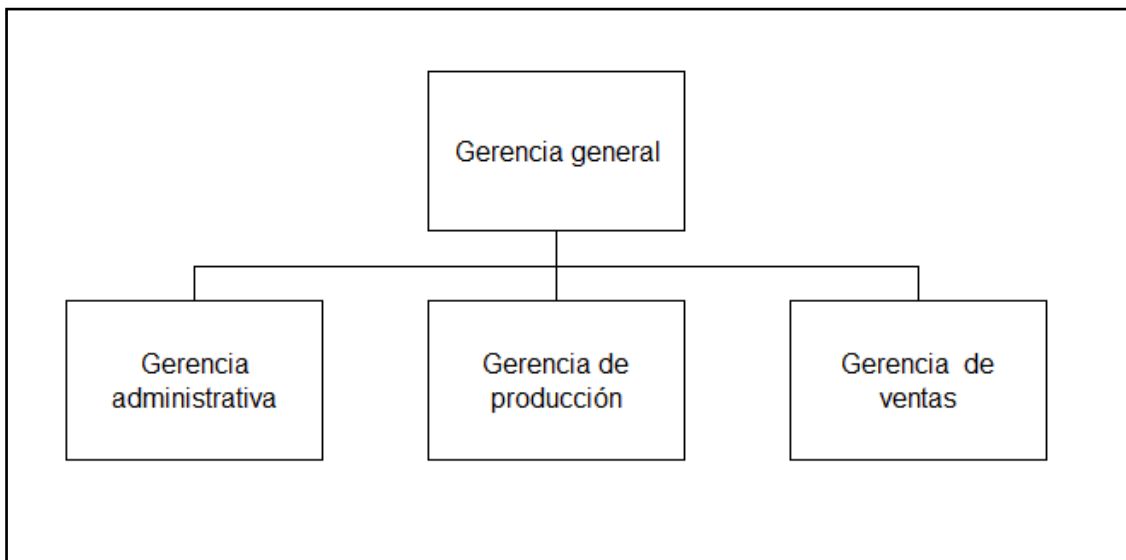
Fuente: elaboración propia. Año 2020.

- **Departamentalización por funciones**

Consiste en establecer unidades administrativas con base en sus funciones, se agrupan los especialistas en acciones similares, es la que más predomina en la mayoría de empresas, una departamentalización funcional fortalece la especialización.

“Es agrupar las actividades según las funciones de una empresa como producción, ventas y finanzas” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 164).

**Gráfica 9**  
**Ejemplo departamentalización por funciones**

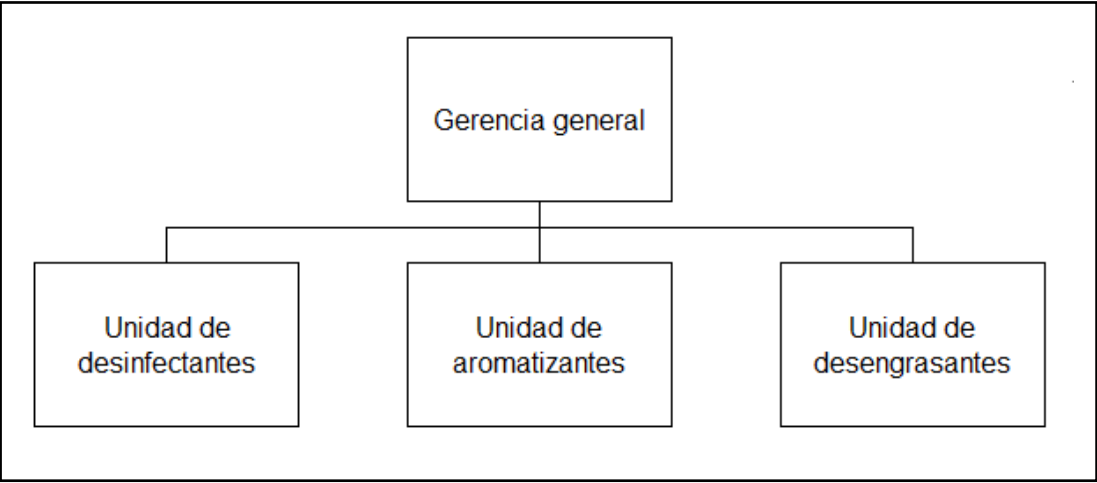


Fuente: elaboración propia. Año 2020.

- **Departamentalización por producto o servicio**

Consiste en unificar las actividades por línea de productos que se relacionan entre sí o de acuerdo a los servicios que ofrece la empresa, bajo la autoridad de un gerente que será el responsable.

**Gráfica 10**  
**Ejemplo departamentalización por producto**

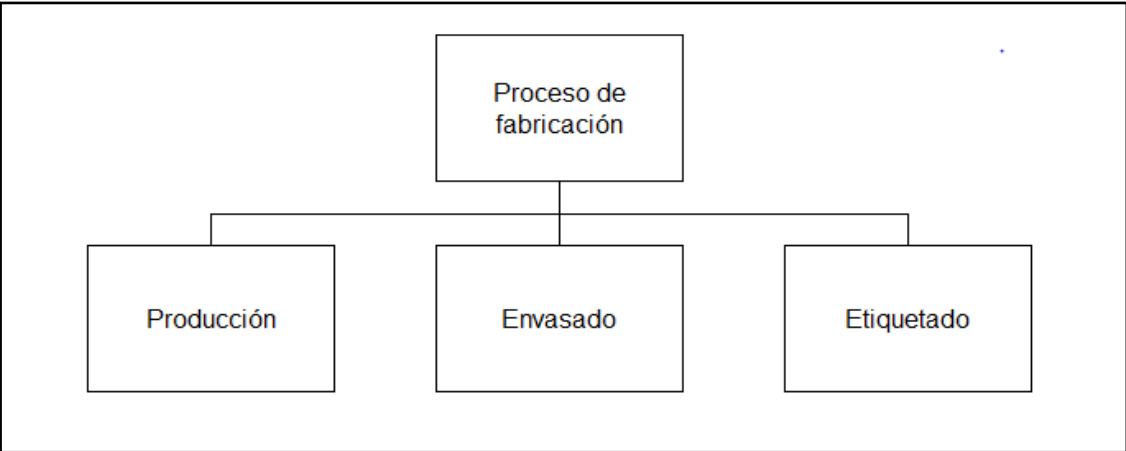


Fuente: elaboración propia. Año 2020.

▪ **Departamentalización por procesos**

Agrupar las actividades con base en los pasos a seguir para elaborar productos, despachar de materia prima, realizar una venta o atender a los clientes.

**Gráfica 11**  
**Ejemplo departamentalización por procesos**

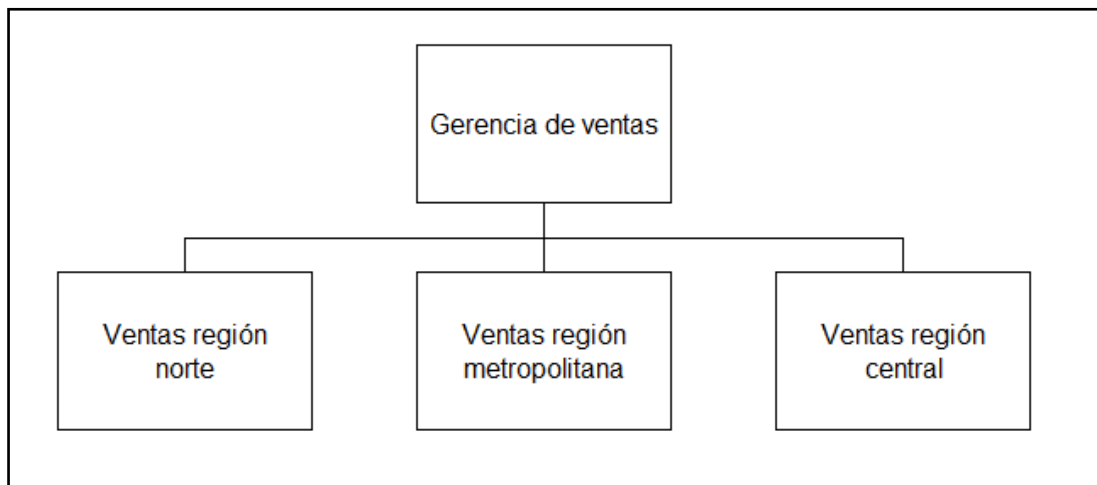


Fuente: elaboración propia. Año 2020.

- **Departmentalización geográfica**

Consiste en establecer unidades administrativas con base al área geográfica o territorio que cubre la empresa, agrupa las ventas de acuerdo a regiones específicas para sectorizarlas.

**Gráfica 12**  
**Ejemplo departmentalización geográfica**



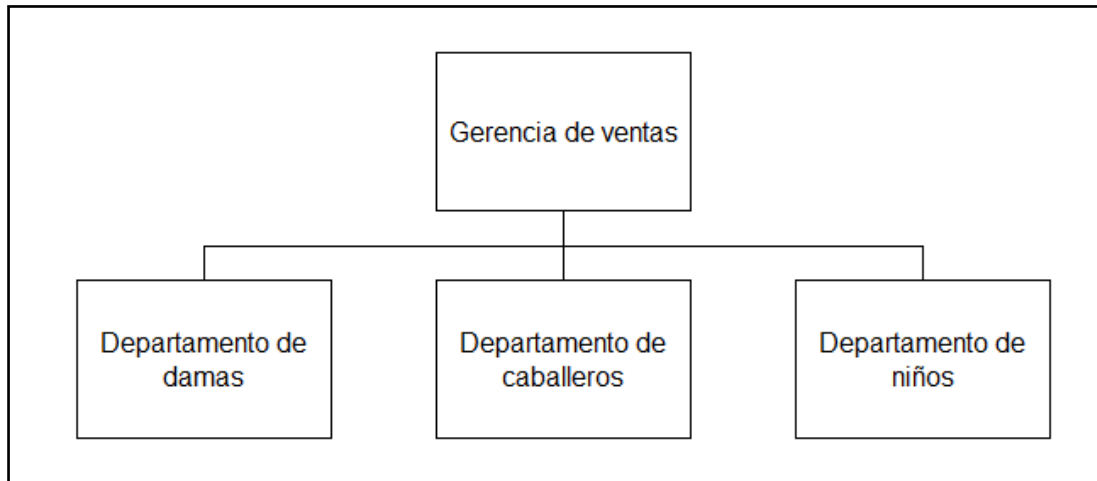
Fuente: elaboración propia. Año 2020.

- **Departmentalización por clientes**

Consiste en unificar las actividades de conformidad a los clientes específicos de la empresa, para que reflejen un interés principal enfocado en ellos, facilita la atención diferenciada de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.



**Gráfica 13**  
**Ejemplo departamentalización por clientes**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

**e. Tramo de control administrativo**

Es la cantidad de puestos que dependen de un superior quien los dirige con eficiencia, (Franklin 2009).

Es el número de personas que un jefe inmediato puede controlar, la estructura de las empresas se modifica al incrementarse el personal, este crecimiento puede ser vertical al crear nuevas secciones y departamentos u horizontal al agruparlos en los que existen.

**◆ Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal**

El crecimiento horizontal se relaciona con pocos niveles organizacionales (Koontz y Wehrich, 2013).

En este tipo de control los superiores están obligados a delegar, es indispensable

establecer políticas y procedimientos claros para el logro de objetivos, este crecimiento es útil para cada unidad administrativa.

#### ◆ **Tramo de control estrecho o de crecimiento vertical**

La administración se relaciona con varios niveles jerárquicos (Koontz y Weihrich, 2013).

Al incrementar los niveles organizacionales se obtiene una supervisión estrecha y un control estricto, de acuerdo con cada nivel se establece la supervisión por medio del jefe de área o coordinador.

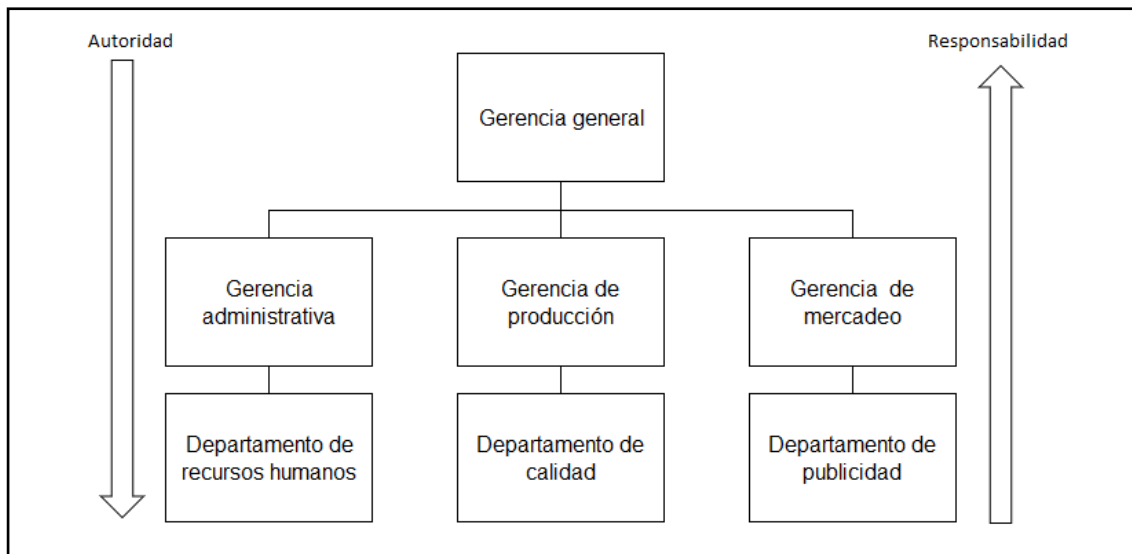
#### **f. Sistema de organización**

Constituye la división de funciones y autoridad, por medio de las cuales fluye la comunicación en la empresa, para efectos de la investigación se analizan los dos sistemas de organización:

#### ◆ **Sistema lineal**

También es llamado militar, la autoridad superior distribuye y asigna el trabajo, se dirige al personal por medio de instrucciones claras y sencillas, una persona es la responsable del mando y la disciplina en la empresa, e caracteriza porque la toma de decisiones la realiza el jefe superior de la organización y tiene la responsabilidad del mando. Es: “La actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, esta toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando” (Luna, 2015, p. 96).

**Gráfica 14**  
**Ejemplo sistema lineal**



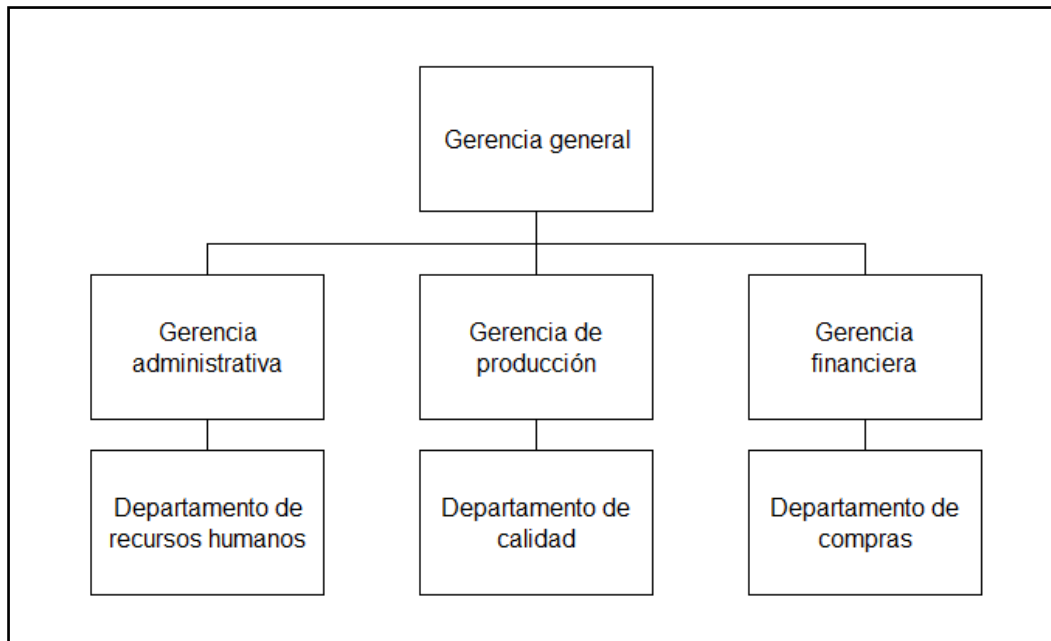
Fuente: elaboración propia. Año 2020.

#### ◆ Sistema funcional

Este sistema permite la división del trabajo con base a las actividades o funciones que realiza la unidad administrativa, mejora la especialización y aumenta la productividad, estandariza las acciones de cada área, para que las personas ejecuten menos funciones.

De acuerdo con Luna (2015): “La organización funcional trata en cómo dividir el trabajo y tomar en cuenta la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones” (p. 97).

**Gráfica 15**  
**Ejemplo sistema funcional**



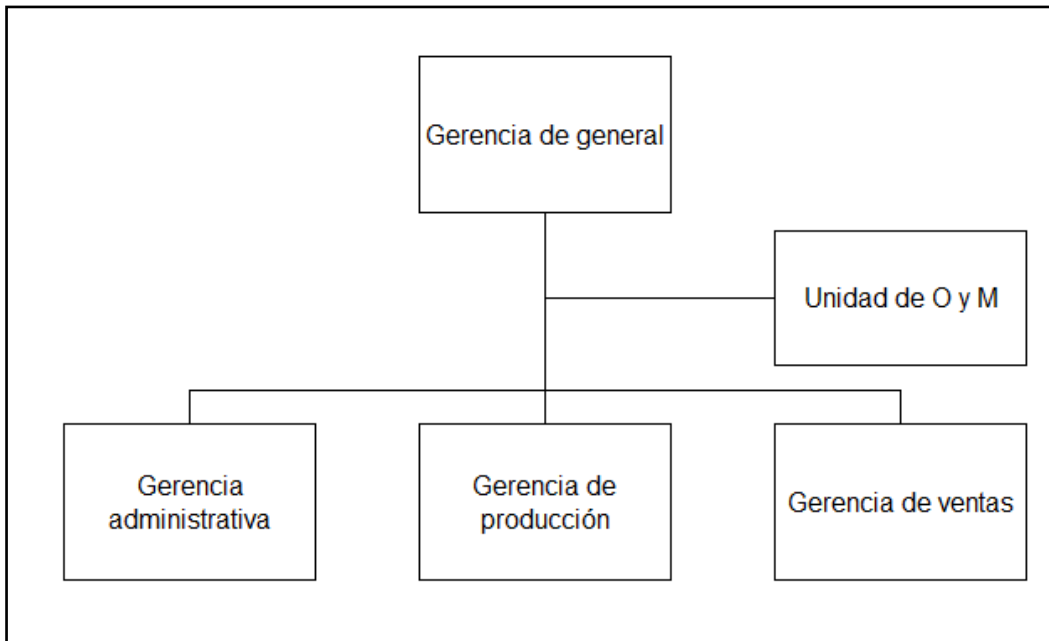
Fuente: elaboración propia. Año 2020.

◆ **Sistema lineal-staff**

Es la combinación de los dos sistemas anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).

## Gráfica 16

### Ejemplo sistema lineal-staff



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

#### iv. Instrumentos de organización

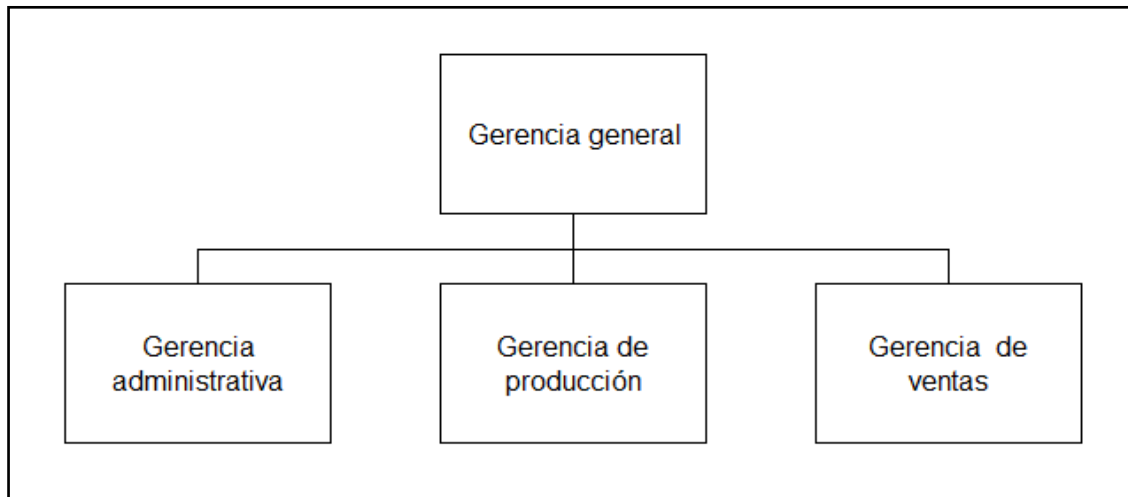
Para lograr una organización eficiente, existen varios instrumentos, con frecuencia se utilizan organigramas, descripción de puestos y descripción de procedimientos, los cuales se definen a continuación:

##### a. Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica que permite la ubicación de cada puesto en la organización, muestra la relación entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos, desempeña un papel informativo porque ayuda al personal a identificar su puesto y proporciona una imagen formal de la organización.

Luna (2015) indica que: “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (p. 103).

**Gráfica 17**  
**Ejemplo de organigrama general**



Fuente: elaboración propia. Año 2020.

**b. Análisis de puestos**

Es un proceso que consiste en obtener información sobre los puestos de una organización. Determina cuáles son los conocimientos, habilidades, capacidades, requisitos y obligaciones que debe tener una persona para desempeñar de manera eficiente un puesto.

Describe lo que hacen los trabajadores, la forma en que lo hacen y el por qué, permite conocer y comprender las tareas del puesto, para que la organización encuentre al candidato idóneo conforma a las necesidades de la empresa.

### **c. Descripción de puestos**

Es una guía que describe y especifica las atribuciones y las principales responsabilidades de un puesto, ayuda a la organización en el proceso de integración de personal. Es un instrumento fundamental en el trabajo, relaciona las tareas, obligaciones y responsabilidades necesarias para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

La descripción de puestos: “Declara la función básica del puesto, los principales resultados de los que es responsable el administrador y las relaciones de información” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 195).

### **d. Descripción de procedimientos**

Es un documento técnico que detalla de forma cronológica, las actividades específicas y sirve de apoyo para su ejecución, porque describe el tiempo que se emplea en su cumplimiento, ayuda al aprendizaje y entendimiento de una tarea o actividad específica.

“Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas; son guías de la acción más que esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse.” (Koontz y Weihrich, 2013, p. 87).

Con base en las definiciones y conceptos planteados, en el siguiente capítulo se realiza el diagnóstico de las funciones de planeación y organización para dar a conocer la situación actual de la empresa. También se describe la información obtenida de cada uno de los elementos de planeación y organización, mediante la investigación realizada.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y**  
**ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE**  
**GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

El presente capítulo tiene como fin describir la metodología aplicada, antecedentes de la empresa, exponer hallazgos encontrados de la situación actual y analizar información obtenida en la investigación de campo referente a las funciones administrativas de planeación y organización en la unidad objeto de análisis.

**2.1 Metodología de la investigación**

Se aplicó el método científico en sus tres fases para evidenciar la situación actual de la empresa; en la fase indagadora se obtuvo información de los 24 empleados de la unidad de análisis al ser fuentes primarias y se utilizaron textos como fuentes secundarias para fundamentar el marco teórico; la fase demostrativa permitió comprobar las hipótesis planteadas y demostrar la relación existente con los resultados obtenidos en la investigación de campo para proponer una solución viable y en la fase expositiva se presentan los resultados de la investigación detallados en el informe final de tesis.

También se utilizó el método deductivo al analizar la información de lo general a lo específico, lo cual permitió realizar el diagnóstico de la situación actual de la unidad objeto de análisis y con base en ello proponer una solución viable a la problemática existente.

Para la investigación las técnicas utilizadas son: investigación bibliográfica, mediante la bibliografía consultada, censo el cual proporcionó información específica de los problemas que afectan a la unidad de análisis, obtenida de



los 19 empleados del nivel operativo; la entrevista permitió obtener información de los 5 colaboradores que forman el nivel administrativo de la empresa; y observación directa, mediante las visitas programadas en las instalaciones de la empresa para verificar y complementar la información obtenida a través del censo y entrevista.

Los instrumentos utilizados son: fichas bibliográficas, el cuestionario estructurado, se desarrolló para obtener información del personal operativo de la empresa y evidenciar la situación actual, consta de 27 interrogantes ordenadas donde se detallan los elementos e instrumentos de planeación y organización; la guía de entrevista, proporcionó información a nivel gerencial de los colaboradores de la unidad de análisis y consta de 27 preguntas; y la guía de observación, se utilizó para anotar información complementaria.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa es una sociedad anónima, inició sus operaciones en marzo de 2014, por la decisión de sus accionistas de invertir en un negocio para fabricar y comercializar productos de limpieza, dentro de los cuales se mencionan desinfectantes, desengrasante, limpia baños y vidrios, genera empleo a 24 personas distribuidas en 19 puestos del área administrativa, producción y ventas los cuales se describen a continuación:

Área Administrativa: gerente general, asistente de gerencia, secretaria, administrador, asistente administrativa, contador general, auxiliar contable, recepcionista, agente de seguridad, conserje, transportista y bodeguero.

Área de Producción: gerente de producción, jefe de producción, 3 operarios, laboratorista y el encargado de calidad.

Área de Ventas: gerente de ventas y 4 vendedores.

Tiene en sus instalaciones maquinaria y personal calificado. Las ventas se destinaban al consumidor final, en la actualidad tiene distribuidores y ha incrementado su cartera de clientes y la capacidad instalada.

El administrador ha laborado para la empresa desde el inicio de sus operaciones e indica que el personal operativo y administrativo ha desempeñado su puesto actual desde los orígenes de la unidad de análisis, por lo cual se consultó a los empleados para verificar la información proporcionada y se evidencia que la mayoría de colaboradores conoce sus puestos y los ha desarrollado desde hace 5 años, únicamente una persona del área de ventas tiene 2 años de formar parte de la empresa.

El administrador tiene conocimiento del personal a su cargo y el puesto que desempeña cada uno de ellos, es notorio que existe estabilidad laboral y una baja rotación de personal, lo cual favorece el desarrollo organizacional.

La actividad principal de la empresa, según patente de comercio extendida por el Registro Mercantil, es “La fabricación, importación, distribución y venta de toda clase de productos químicos; la importación y exportación de materias primas y productos elaborados y semielaborados, la prestación de asesoría técnica general, asistencia en servicios profesionales de compra y venta de bienes muebles e inmuebles y negocios inmobiliarios; así como el desarrollo de toda clase de proyectos de ingeniería y residenciales”.

## **2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización**

A continuación, se presenta la situación actual de la empresa referente a las funciones de planeación y organización:

### **2.3.1 Función de planeación**

A continuación, se exponen los hallazgos encontrados en la función de planeación y se analiza cada uno de los elementos e instrumentos que la conforman, para identificar si la empresa los define técnicamente y la forma en que los aplica:

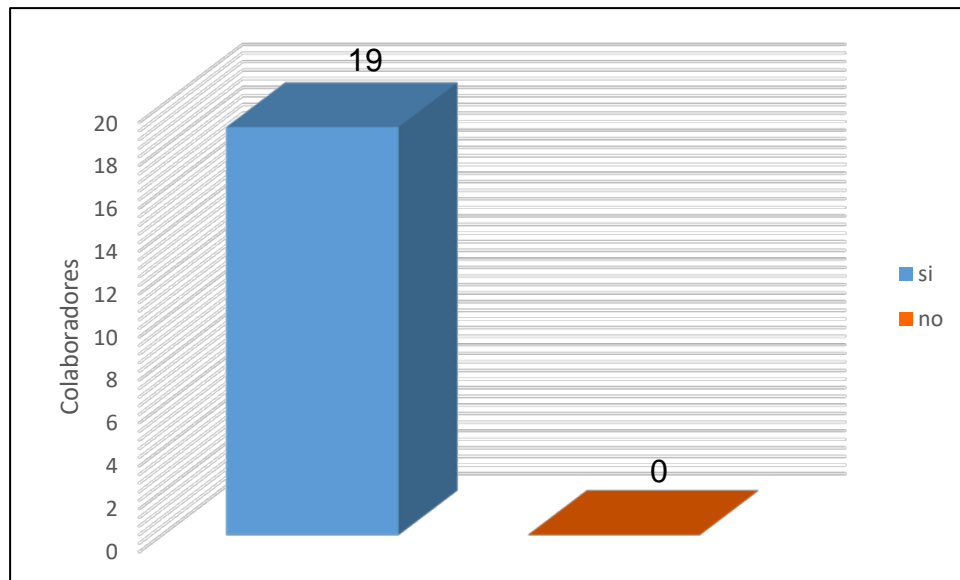
#### **2.3.1.1 Elementos de planeación**

Se definen a continuación los elementos de misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas, programa, procedimientos, reglas, normas y presupuesto:

##### **a. Misión**

Para determinar si los colaboradores conocen la razón de ser de la empresa, se pregunta a los 19 colaboradores del personal operativo sobre el conocimiento de la misión, los cuales indican que reconocen como actividad principal la producción y comercialización de productos de limpieza, porque al momento de iniciar labores en la empresa el administrador les comunica brevemente, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 18**  
**Conocimiento de la misión**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

La misión no se encuentra establecida formalmente, de acuerdo a la información proporcionada por los 5 empleados del personal administrativo, pero al momento de contratar a nuevos colaboradores se les informa de manera verbal a qué se dedica la empresa, así mismo no se visualiza el enunciado en ningún lugar de las instalaciones.

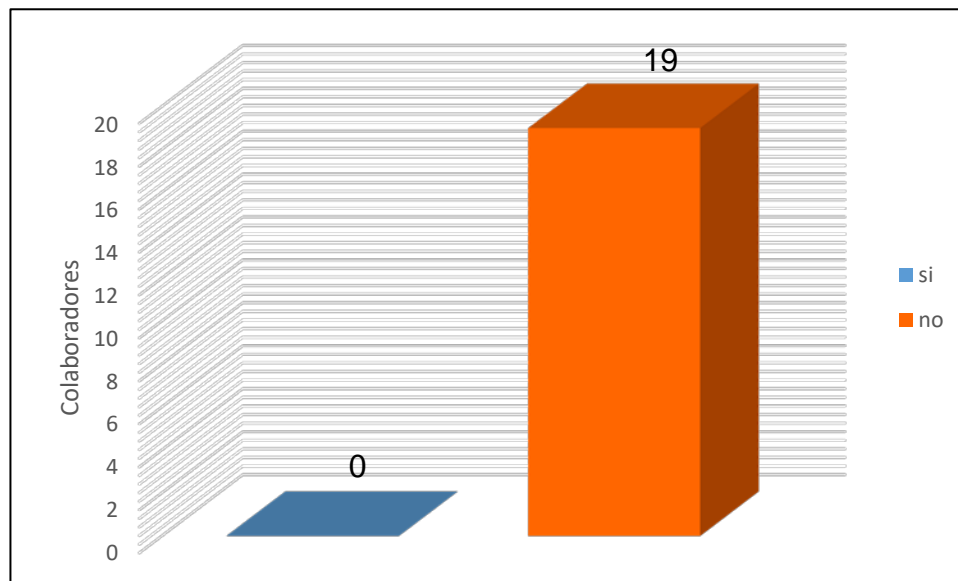
Los empleados no están comprometidos con la empresa, desconocen su razón de ser y la diferencia que existe con las demás organizaciones, lo cual dificulta trabajar en una misma dirección, la falta de misión evidencia poco interés del nivel ejecutivo para comunicar al personal ¿quiénes son?, la función que desempeñan, hacia quienes se dirige y ¿para qué se realiza?, puesto que estos son elementos

importantes en la formulación de la misión, responder las interrogantes crea un vínculo de pertenencia entre el personal y la unidad de análisis, en virtud que describe su esencia.

#### ◆ **Visión**

Para identificar si los colaboradores tienen conocimiento de la imagen que tiene la empresa en el futuro, se preguntó respecto a la visión y los resultados se detallan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 19**  
**Conocimiento de la visión**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

De acuerdo con la información recabada por el personal operativo sobre el conocimiento de la visión indican que en ningún momento se les informó sobre la existencia de una y consideran que no la han definido, razón por la cual se desconoce.

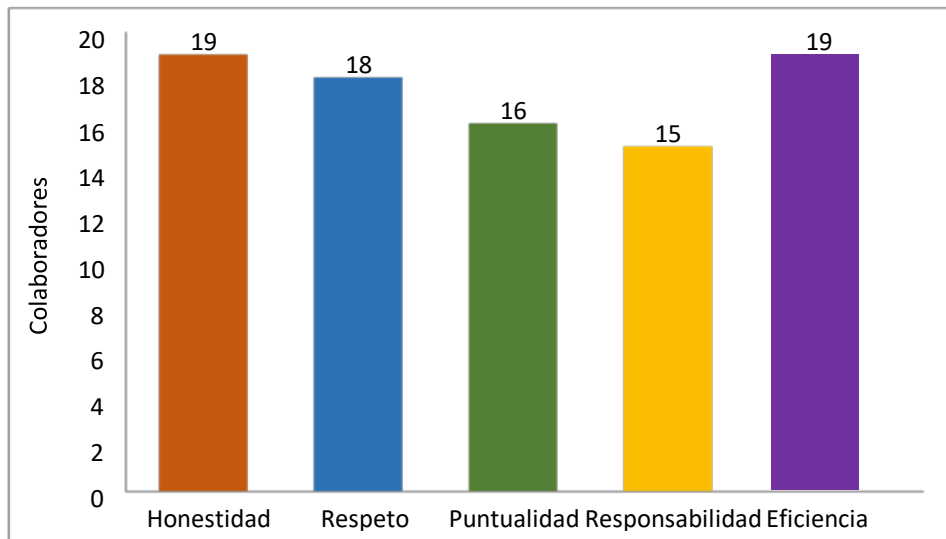
El personal administrativo no estableció técnicamente la visión, ignora la importancia de describir una guía que los oriente a largo plazo y no se encuentra visible en las instalaciones. Los empleados desconocen qué se espera de ellos y de las actividades de la empresa en el futuro, no existe un enfoque que los motive a realizar su trabajo eficientemente, lo que provoca ausencia de una dirección específica para enfocar sus esfuerzos.

#### ◆ **Valores**

Se cuestionó a los colaboradores del área operativa, referente a los valores que aplican al realizar sus labores cotidianas dentro de la empresa e indicaron los siguientes: honestidad, respeto, puntualidad, eficiencia y responsabilidad. Es oportuno indicar que cuatro empleados del área de administración y dos de ventas definen el trabajo en equipo dentro de los valores organizacionales, porque lo consideran importante para la institución.

El área administrativa indica que no tienen una definición de los valores, por tal razón no fueron comunicados al personal y no se encuentran visibles en las instalaciones, pero coinciden con los aplicados en el nivel operativo, porque al momento de contratarlos se les informan brevemente. A continuación, se muestran los datos obtenidos:

**Gráfica 20**  
**Valores aplicados**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

De acuerdo con la gráfica se muestra que los valores de honestidad y eficiencia los aplica el personal en su totalidad, referente al respeto un colaborador considera que no lo aplica en el trato hacia sus compañeros, en puntualidad tres personas indican que tienen dificultad con el cumplimiento de la hora de entrada porque viven a las afueras de la ciudad y en responsabilidad cuatro empleados creen que no siempre la utilizan en sus actividades.

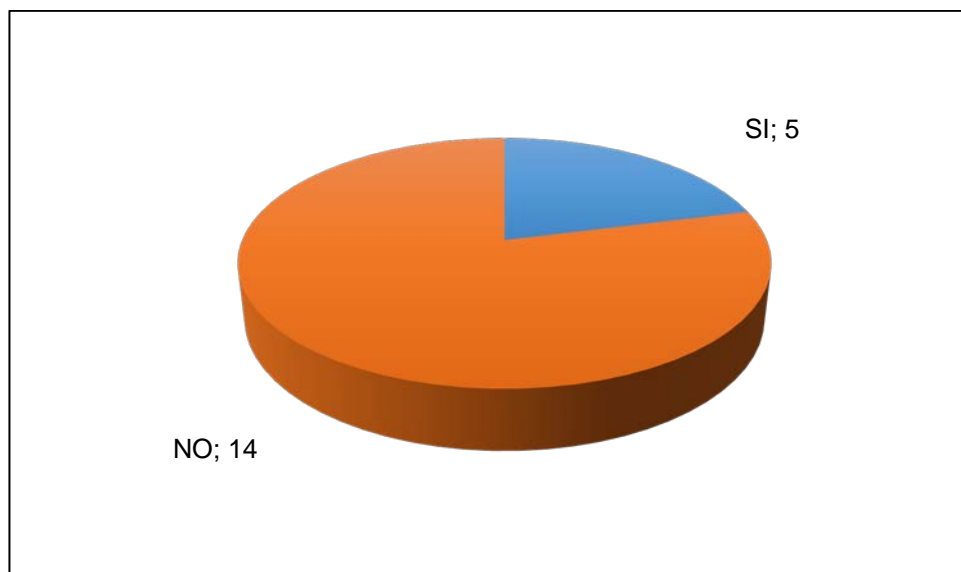
Los valores no están definidos formalmente, lo que provoca desconocimiento en los colaboradores para aplicarlos en la empresa y la comprensión de los mismos es a criterio de cada persona, lo cual influye de forma negativa en el desarrollo de la organización, debido a ello no existe una interpretación clara y precisa que

describa la importancia que representan y la manera concreta para aplicarlos en sus labores cotidianas.

## **b. Objetivos**

Para determinar si los colaboradores saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos, se les preguntó con respecto al conocimiento que tienen de los objetivos organizacionales, los resultados se describen a continuación:

**Gráfica 21**  
**Conocimiento de objetivos**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

De acuerdo con lo anterior, 5 empleados conocen el objetivo de la empresa, porque el gerente de ventas lo comunicó de manera verbal a los vendedores y el gerente general a la asistente, la mayoría del personal operativo lo desconoce



porque los encargados de área no lo indicaron, lo que provoca incertidumbre sobre el fin que se desea alcanzar.

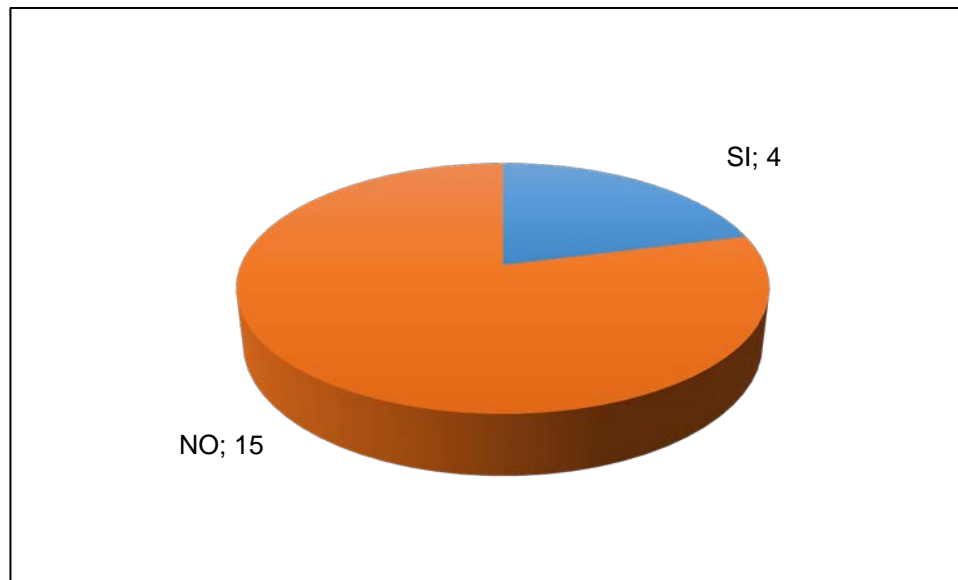
El personal administrativo indica que el objetivo general es “Reconocimiento de marca en el mercado guatemalteco”. El motivo por el cual lo describen es porque introdujeron los productos a nivel nacional y de esa manera buscan diferenciar la marca por la calidad y cumplimiento en el tiempo de entrega.

Los objetivos no están establecidos técnicamente, debido a ello no son medibles, cuantificables, no tienen un período de tiempo definido y no se les da seguimiento. El personal no conoce cuál es el fin de la empresa, lo que disminuye la participación de cada área y no se tiene una base para medir el éxito alcanzado.

### **c. Metas**

Se cuestionó al personal para verificar si tienen el conocimiento de las metas de la organización y los datos se muestran de la siguiente manera:

**Gráfica 22**  
**Conocimiento de metas**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

La gráfica anterior indica que 4 colaboradores del personal operativo sí tienen conocimiento de una meta organizacional y la definen como “Incrementar ventas” es oportuno mencionar que pertenecen al área de ventas, la cual fue comunicada por el gerente. Así mismo se observa que 15 personas desconocen las metas, porque los encargados de las gerencias no se las comunicaron, esto da como resultado que la unidad de análisis muestra inconvenientes para verificar su cumplimiento.

El personal a nivel administrativo indica que únicamente tienen una idea de una meta, la describen como: “Incremento de ventas” o “Cumplimiento de ventas proyectadas”. El Gerente de ventas la define como: “Mantener la cartera de clientes, incrementar y cumplir con las ventas proyectadas”.

Se evidencia que no tienen metas definidas por escrito, carecen de conocimiento para establecerlas y comunicarlas al personal de la empresa para que cada área las conozca y se comprometan a cumplirlas.

#### **d. Estrategias**

Se preguntó al personal operativo referente a la aplicación de estrategias e indican que desconocen su existencia porque no fueron comunicados respecto a la utilización de las mismas. El personal administrativo comunica que no tiene conocimiento de la forma técnica para elaborarlas y no están establecidas en ninguna de las áreas de la organización, pero el gerente de ventas informa que realiza visitas a sus clientes para cotizar los productos y les ofrece crédito, lo cual considera como estrategia.

La ausencia de estrategias da como resultado que la unidad de análisis tenga inconvenientes para incrementar las ventas y ampliar la cartera de clientes, lo cual dificulta la competitividad en el mercado.

#### **e. Políticas**

Al consultarle al personal operativo sobre el conocimiento de las políticas de la empresa los 19 colaboradores indicaron que las desconocen porque no existe un documento donde se les comunique.

Actualmente no hay políticas establecidas formalmente de acuerdo con lo indicado por el personal administrativo, así mismo no se visualizan en ningún instrumento las políticas de cada área, razón por la cual no se les da a conocer a los empleados. La toma de decisiones es a criterio del administrador o el encargado del área.

A continuación, se describen las políticas:

- Para captar clientes nuevos es necesario llenar un formulario de registro.
- A los clientes con 1 año de antigüedad se les despacharán los pedidos dos días después de recibida la orden de compra.
- Para garantizar la calidad de los productos a cada lote de producto terminado y de materia prima se le realizará un certificado de análisis.
- Todo el personal puede utilizar jeans los días viernes.
- Mantener actualizados los datos de contacto de clientes de la empresa.

Se evidencia que los elementos anteriores, no se clasifican de acuerdo a cada área, no están definidas por escrito y los empleados desconocen su existencia porque no se les ha comunicado.

#### **f. Programas**

Se pregunta al personal administrativo respecto a la aplicación de programas e indican que no tienen el tiempo suficiente para definirlos por ello no están establecidos formalmente.

Es notorio que la unidad de análisis no tiene programas que detallen cada una de las actividades que realizan, no coordinan sus operaciones y no describen los pasos a seguir, lo cual provoca que no estén definidas las metas, objetivos, políticas y reglas que apoyen a la planeación lo que dificulta el desarrollo de la empresa.

## **g. Procedimientos**

Con base en la información obtenida del personal operativo se identifican los principales procedimientos, los cuales se clasifican según su área:

En el área de administración se define:

### a) Pago de planilla

Procedimiento que consiste en pagar el sueldo cada quince días al personal de la empresa; inicia cuando el contador solicita el control de días laborales y horas extras de cada colaborador, luego es trasladado al administrador para revisión, regresa al contador para realizar el pago, después es trasladado al auxiliar contable realiza las boletas de pago, regresa al administrador para dar el visto bueno, el procedimiento finaliza cuando el auxiliar contable solicita la firma de recibido a cada persona.

En el área de producción se describe:

### a) Producción de desinfectante

Procedimiento que consiste en proveer las materias primas a utilizar en la producción de desinfectante, el gerente de producción elabora la orden de fabricación y la traslada al operario, después solicita el producto al bodeguero para verificar la existencia de materia prima y pesa cada una, luego traslada los ingredientes al operario para la producción de desinfectante, paso siguiente el encargado de calidad realiza una muestra de análisis para elaborar el certificado de calidad, el procedimiento finaliza cuando el gerente de producción da el visto bueno.

En el área de ventas se detalla:

a) Solicitud de producto terminado a bodega

Este procedimiento es indispensable para cumplir con los pedidos de los clientes, inicia cuando el vendedor recibe la orden de compra y la traslada al gerente de producción para verificar existencia, luego solicita factura a la asistente administrativa, paso siguiente el bodeguero empaca el producto, el procedimiento finaliza cuando el vendedor verifica el producto contra factura y autoriza el despacho.

Se evidencian deficiencias de control en la solicitud de producto terminado a bodega, debido a ello en ocasiones no se cumple con el traslado de la orden de compra a la asistente administrativa para la facturación e incide en pérdida de tiempo para el vendedor, puesto que solicita verificar el producto contra factura y el bodeguero no tiene listo el pedido para despachar por la falta del documento.

#### **h. Presupuestos**

El presupuesto es realizado por el administrador y contador de la unidad de análisis, se basa en datos históricos de años anteriores, al ser información confidencial no es posible obtener esos datos, pero se establecerá el presupuesto total para implementar la propuesta.

#### **i. Normas**

Se determina que en la empresa no se tienen normas definidas técnicamente, no existen lineamientos establecidos sobre el comportamiento y la interacción de los empleados dentro de la empresa en algún documento, con base a la información obtenida se describen las siguientes:

- Dar el uso apropiado al equipo que la empresa le proporcione para el desempeño de su trabajo.
- Mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- Apagar las luces y equipo al terminar sus labores diarias.
- Regular el volumen de su celular.
- Utilizar el uniforme que le proporciona la empresa.
- No realizar actividades que pongan en riesgo su seguridad y la de los compañeros.

La carencia de normas dificulta la convivencia del personal en la empresa, debido a ello no existen parámetros que regulen las acciones de cada colaborador y su incumplimiento no establece sanciones, por ello se evaden responsabilidades y ocasiona desacuerdos para trabajar en equipo.

#### **j. Reglas**

Se evidencia que la unidad de análisis no tiene un reglamento definido de manera formal y no se describen las decisiones administrativas referente a las acciones que los colaboradores están obligados a cumplir. De acuerdo a la información obtenida se detallan las siguientes:

- Cumplir y respetar el horario de trabajo establecido. La jornada laboral es de 7:30 a 16:30 horas de lunes a viernes, con una hora de almuerzo de 12:00 a 13:00 horas.
- No suspender o abandonar sus labores sin previa autorización.
- Prohibido consumir alimentos fuera del comedor.
- Prohibido consumir bebidas alcohólicas, estupefacientes y fumar dentro de la empresa.

- Prohibido presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo efectos de estupefacientes.
- Llevar control de horas extras.
- Uso obligatorio del equipo de protección.

La falta de un reglamento genera confusión entre los colaboradores referente a las acciones que están prohibidas o no dentro de la empresa.

#### **k. Tácticas**

Se preguntó al personal administrativo respecto a la aplicación de tácticas e informa que no están definidas, en virtud que no utilizan estrategias. En la empresa no las aplican porque existen inconvenientes para establecerlas y se tiene desconocimiento del uso.

La falta de tácticas dificulta el cumplimiento y la manera en que se desarrollan las estrategias porque no se definen los pasos a seguir para alcanzarlas.

#### **2.3.1.2 Instrumentos de planeación**

En la unidad objeto de análisis se desconoce la existencia y utilización de instrumentos de planeación, el administrador planifica el día a día conforme se presentan las actividades y de acuerdo a su experiencia. Existen diferentes tipos de planes, como operativo anual, de trabajo, investigación, entre otros; para efectos de investigación se define el siguiente:

##### **a. Planes de acción**

La unidad de análisis no tiene conocimiento respecto al uso y aplicación de los planes de acción, porque no ha prestado importancia referente a la utilidad de



implementar un instrumento que detalle las acciones necesarias que los oriente hacia el logro de objetivos, la empresa ha crecido de manera desordenada y no tiene control de las actividades que realiza, por ello desconoce el cumplimiento de las mismas y no evalúa resultados.

Es importante aplicar el plan de acción porque en este se detalla las actividades, metas, responsable, el tiempo de inicio y final para su desarrollo, los recursos a utilizar y el costo total de la implementación.

### **2.3.1.3 Análisis de los factores internos y externos**

Según entrevista con el administrador y criterio de los colaboradores se identifican los factores internos, y de conformidad al análisis efectuado se describen los factores externos que se detallan a continuación:

**Gráfica 23**

**Análisis de los factores internos y externos  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala  
Año 2019**

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b> F1. Capacidad instalada. F2. Instalaciones propias y adecuadas. F3. Calidad en los productos. F4. Productos registrados en el Ministerio de Salud. F5. Control de inventario eficiente. F6. Personal calificado en producción. F7. Uso de empaque ecológico.	<b>Debilidades</b> D1. No está socializada la filosofía empresarial D2. Falta de estructura organizacional. D3. Carencia de descripción de puestos. D4. Ausencia de descripción de procedimientos. D5. No utilizan publicidad. D6. Desconocimiento de marca.
	<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades</b> O1. Clientes potenciales a nivel nacional. O2. Productos con alta demanda. O3. Diversificación de productos. O4. Accesibilidad a financiamiento. O5. Obtener tecnología de punta. O6. Registro ante el MARN.

Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

## **a. Fortalezas**

Se identifican los factores que la empresa realiza eficientemente, con base en el criterio de los colaboradores se describen los siguientes:

### **F1. Capacidad instalada**

La empresa en el año 2014 realizó una inversión en 2 mezcladores, además de nuevos montacargas, por ello tiene la maquinaria disponible para producir más unidades en el momento que exista un incremento en la demanda de pedidos. Actualmente la capacidad instalada que tiene la organización es de 45,000 unidades mensuales y la fabricación promedio es de 9000, se observa que utilizan el 20% de la capacidad de producción, la unidad de análisis tiene un margen favorable para afrontar un aumento en las ventas en el momento que esto suceda.

### **F2. Instalaciones propias y adecuadas**

La unidad de análisis a inicios del año 2019 remodeló sus instalaciones, tiene 17 oficinas las cuales se distribuyen 11 para el área administrativa, 2 para ventas y 4 en producción, las mismas están iluminadas y cada una tiene aire acondicionado; cuenta con 2 bodegas amplias y señalizadas; la ubicación de la empresa tiene cercanía con las principales vías de acceso a la ciudad, lo que beneficia el desplazamiento de los colaboradores y clientes. También hay espacio disponible para colocar más maquinaria al momento de incrementar la producción.

### **F3. Calidad en los productos**

El personal administrativo indica que el conocimiento que tienen del mercado les permite adquirir materia prima de buena calidad, sus proveedores les garantizan los mejores productos disponibles. Existe un encargado de calidad y un

laboratorista quienes realizan muestras de retención para analizar y certificar las características y avalar la calidad de los productos. La empresa se destaca por la garantía que ofrece de los productos que fabrica y comercializa bajo un estricto control de insumos, lo que les favorece para crear fidelidad en los clientes.

#### **F4. Productos registrados en el Ministerio de Salud**

Los productos que se fabrican están registrados en el Ministerio de Salud, por ello se cumple con los requisitos que amparan la calidad, las normas higiénicas sanitarias y se garantiza que son óptimos para comercializar. La empresa está comprometida con sus clientes y la certificación que ofrece está avalada por la hoja de seguridad aprobada por el Ministerio de Salud donde se especifican las características y la forma de uso de los productos de limpieza.

#### **F5. Control de inventario eficiente**

El personal administrativo informa que se lleva un registro detallado de los inventarios de producto terminado y materias primas, las bodegas se observan amplias, ordenadas, iluminadas y señalizadas; existe rotación de inventario y las existencias corresponden a las ventas mensuales. El bodeguero utiliza un control de inventario por medio de tarjetas kardex, también indica que para despachar producto es obligatorio presentar factura y para entregar materias primas es indispensable la orden de fabricación para respaldar la rotación.

#### **F6. Personal calificado en producción**

El recurso humano ha desempeñado su puesto desde la fundación de la empresa, lo cual les permite adquirir habilidades y destrezas en su lugar de trabajo; los 3 operarios tienen más de 5 años de laborar en el mismo puesto, por ello cuentan con especialidad en sus atribuciones. La empresa se beneficia de tener personal

calificado porque obtiene eficiencia en el tiempo de fabricación de los productos, los colaboradores reducen el riesgo de accidentes laborales debido a que conocen y utilizan el equipo de protección, también tienen conocimiento de la forma adecuada de operar la maquinaria.

## **F7. Uso de empaque ecológico**

La unidad de análisis se compromete con la preservación del medio ambiente, es por ello que el empaque que utiliza es ecológico, los productos se almacenan en cajas de cartón y los recipientes son de plástico, los materiales son 100% reciclables. En la empresa se utilizan productos amigables con el ambiente, se observa que los desechos sólidos se clasifican de acuerdo a su naturaleza: papel, plástico, vidrio y orgánicos, por ello se colocan en contenedores de metal para que la recolectora de basura los extraiga dos veces por semana.

### **b. Debilidades**

A continuación, se identifican los factores negativos que perjudican a la empresa, con base en el criterio de los colaboradores:

## **D1. No está socializada la filosofía empresarial**

La empresa únicamente tiene una idea de misión, pero no cumple con los elementos para la formulación técnica, no tienen claro lo que quieren en el futuro y no están definidos los valores por escrito. La falta de socialización de la filosofía empresarial repercute en la identidad de la organización, los colaboradores desconocen su razón de ser y no se sienten comprometidos con ella, desarrollan sus atribuciones sin tener una dirección específica que los oriente y no existe un enfoque que los motive a realizar su trabajo de manera eficiente.

## **D2. Falta de estructura organizacional**

La unidad de análisis tiene ausencia de organigramas que muestren gráficamente la estructura de la empresa, las jerarquías, las unidades administrativas y la relación que existe entre ellas. La falta de una estructura organizacional provoca duplicidad de mando, porque los superiores desconocen el personal que tienen a su cargo, así mismo los colaboradores no reconocen exactamente a qué área pertenecen y quién es su jefe inmediato. También se presentan inconvenientes para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos.

## **D3. Carencia de descripción de puestos**

La empresa no cuenta con un documento técnico que describa las atribuciones, responsabilidades y objetivo de cada puesto, porque el personal administrativo aduce no tener el tiempo y conocimiento necesario para elaborarlos. La falta de descripción de puestos provoca duplicidad de atribuciones, también incide en que los colaboradores frecuentemente evadan responsabilidades y se justifiquen al indicar que no existe un instrumento donde se especifique cada una de sus actividades y el compromiso que requieren.

## **D4. Ausencia de descripción de procedimientos**

La unidad de análisis tiene ausencia de organigramas que muestren gráficamente no tiene un documento que describa los procedimientos y detalle la forma adecuada para ejecutarlos, debido a que el personal administrativo aduce no tener el tiempo y el conocimiento necesario para definirlos, lo que causa que no estén estandarizados y no exista una secuencia lógica para desarrollarlos. La ausencia de descriptores de procedimientos provoca que los colaboradores desconozcan la

forma correcta de realizar sus actividades, lo cual incide en pérdida de tiempo, de recursos materiales y financieros.

#### **D5. No utilizan publicidad**

El gerente de ventas indica que no lo considera relevante, porque no tiene los recursos disponibles para invertir en ello. La falta de publicidad provoca baja comercialización porque no se dan a conocer los productos, lo cual dificulta obtener mayor participación en el mercado, es indispensable que el personal administrativo brinde la importancia necesaria y defina las estrategias publicitarias para incrementar las ventas y obtener una ventaja competitiva.

#### **D6. Desconocimiento de marca**

El gerente de ventas indica que existe desconocimiento de marca debido a que no utilizan publicidad y no logran dar a conocer los productos ni las diferencias que tienen de aquellos que provienen de la competencia, por ello no es posible incrementar las ventas. Esta actividad les dificulta introducirse en el mercado y obtener lealtad de los consumidores, en virtud que no dan a conocer las cualidades, beneficios y calidad de los productos para posicionarse.

### **c. Oportunidades**

A continuación, se describen las oportunidades que se visualizan para la empresa:

#### **O1. Clientes potenciales a nivel nacional**

La unidad de análisis podría introducir los productos en el mercado guatemalteco, porque es factible obtener contactos para distribuirlos y adquirir nuevos negocios en cada departamento. La existencia de clientes potenciales a nivel nacional

beneficiará a la empresa porque ayudaría a incrementar las ventas y las utilidades, así mismo facilitaría ingresar en el mercado para obtener mayor participación y de esa manera se darían a conocer en todo el país.

## **O2. Productos con alta demanda**

Pueden tener aceptación en el mercado al cumplir con la calidad y los tiempos de entrega, el consumo es diario porque se utilizarán en la limpieza, los cuales podrían ser adquiridos por empresas y personas particulares. Los productos con alta demanda beneficiarían a la organización porque es factible comercializarlos y satisfacer las necesidades de los consumidores, también ayudarían al incremento de las ventas, producción y a la reducción de costos.

## **O3. Diversificación de productos**

La diversificación es favorable para la unidad de análisis porque buscará introducir los productos con diferentes aromas y en nuevos segmentos del mercado para satisfacer la demanda de diversos consumidores. La empresa podría modificar la fórmula del desengrasante de cocina y del limpia vidrios para adaptarlos e incursionar en el área automotriz, sería factible comercializarlos en talleres mecánicos, gasolineras y ferreterías.

## **O4. Accesibilidad a financiamiento**

Las instituciones financieras podrían ofrecer préstamos con opciones de pago y con tasas preferenciales de intereses, algunas entidades privadas brindan apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas. La accesibilidad a financiamiento es beneficiosa para la organización porque les facilitará tener los recursos para invertir en el desarrollo de nuevos productos o en publicidad, lo que les ayudará a incrementar las ventas y obtener mayores utilidades.



## **O5. Obtener tecnología de punta**

La unidad de análisis tiene la oportunidad de adquirir nueva tecnología que les facilite la fabricación de los productos. La empresa se beneficiará de la tecnología de punta, porque le ayudará para optimizar costos y mejorar las habilidades de sus empleados, la ventaja es que les brindará mayor productividad en los procesos y los convertirá más fáciles y rápidos, lo cual es favorable porque reducirá el tiempo de fabricación.

## **O6. Registro ante el MARN**

La unidad de análisis podría obtener la licencia ambiental para sus operaciones, porque sería factible iniciar los trámites para el registro que otorga el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, así mismo cumpliría con las normativas, legislación, regulaciones y requisitos contemplados en la entidad gubernamental. Sería beneficioso para la empresa contar con un documento que avale la preservación del medio ambiente en el proceso productivo y en el embalaje de los productos.

### **d. Amenazas**

Las principales amenazas que afectan a la unidad de análisis, se describen a continuación:

#### **A1. Competencia**

La unidad de análisis podría verse afectada porque existen diversas empresas nacionales y extranjeras que promocionan sus productos en televisión y radio, incentivan a las personas a comprar determinadas marcas. La competencia es una amenaza directa para la organización, en virtud que tienen mayores recursos para

introducirse en el mercado, lo que dificulta a la pequeña empresa incrementar las ventas, reducir costos y ampliar la cartera de clientes.

## **A2. Contrabando de productos**

Esta actividad afecta directamente a la pequeña empresa, porque compite con productos de contrabando a un bajo costo al no pagar los aranceles correspondientes, lo que provoca una competencia desleal para la unidad de análisis. La organización se ve amenazada debido a que tiene que afrontar la competitividad de productos extranjeros, pagar impuestos y ofrecer precios accesibles, lo que conlleva a una disminución en las utilidades proyectadas para ofrecer precios competitivos.

## **A3. Delincuencia**

En diferentes sectores del país han incrementado los robos, las extorsiones y el crimen organizado, lo que afecta de manera directa a la pequeña empresa porque la obliga a pagar servicios de protección. La unidad de análisis se ve amenazada por la delincuencia al ser víctimas de hurto al momento de despachar los productos, lo que incide en pérdidas de utilidades e incremento de costos por la contratación de agentes de seguridad y la reposición del producto robado.

## **A4. Incremento de precios en materia prima**

Los proveedores podrían incrementar los precios de las materias primas, lo cual afectaría directamente el precio de venta y el costo de los productos de limpieza, la unidad de análisis se ve amenazada porque si incrementa el valor podría perder competitividad en el mercado, pero al no hacerlo tendría que absorber el aumento del costo y esto se reflejaría de forma negativa en la disminución del porcentaje de

las utilidades proyectadas y tendría que buscar nuevos proveedores para mantener el margen de ganancia.

### **2.3.2 Función de organización**

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de los elementos, estructura organizacional, diseño e instrumentos utilizados en la función de organización:

#### **2.3.2.1 Elementos de organización**

Se definen a continuación los elementos de organización respecto a la información obtenida en el análisis de funciones, jerarquías y puestos:

##### **a. Funciones**

Al preguntar al personal administrativo sobre las funciones que desempeñan en su área de trabajo se identifican tres áreas y se describen a continuación:

##### **◆ Administración**

1. Supervisar las áreas de administración, producción y ventas.
2. Velar por el buen funcionamiento de la empresa.
3. Pagar nómina.
4. Pagar a proveedores.
5. Analizar información financiera.
6. Realizar la contabilidad.
7. Control de inventario.
8. Cotizar productos.
9. Manejo de cuentas por cobrar.

### ◆ **Producción**

1. Elaborar órdenes de producción.
2. Solicitar y controlar materia prima.
3. Fabricar productos.
4. Distribuir el producto terminado.
5. Creación de nuevos productos.
6. Control de inventario.
7. Etiquetar y envasar.
8. Almacenar y despachar el producto terminado.

### ◆ **Ventas**

1. Administrar la cartera de clientes.
2. Atraer nuevos clientes.
3. Cotizar productos.
4. Introducir nuevos productos al mercado.
5. Establecer lista de precios.
6. Solicitar producción para cumplimiento de pedidos.
7. Cobrar facturas vencidas.

El control de inventario se realiza en el área de producción y administración, por ello existe duplicidad de funciones. El administrador indica que esa actividad se realiza en su área, en virtud que semestralmente se presenta el inventario ante la Superintendencia de Administración Tributaria, el gerente de producción informa que su área es la encargada de cubrir la solicitud de los pedidos de los clientes y esa actividad les corresponde a ellos, porque es necesario conocer la existencia de los productos.

También se observa a los operarios, transportista y bodeguero realizar el inventario, despachar productos y almacenar materia prima, lo cual ocasiona traslape de atribuciones.

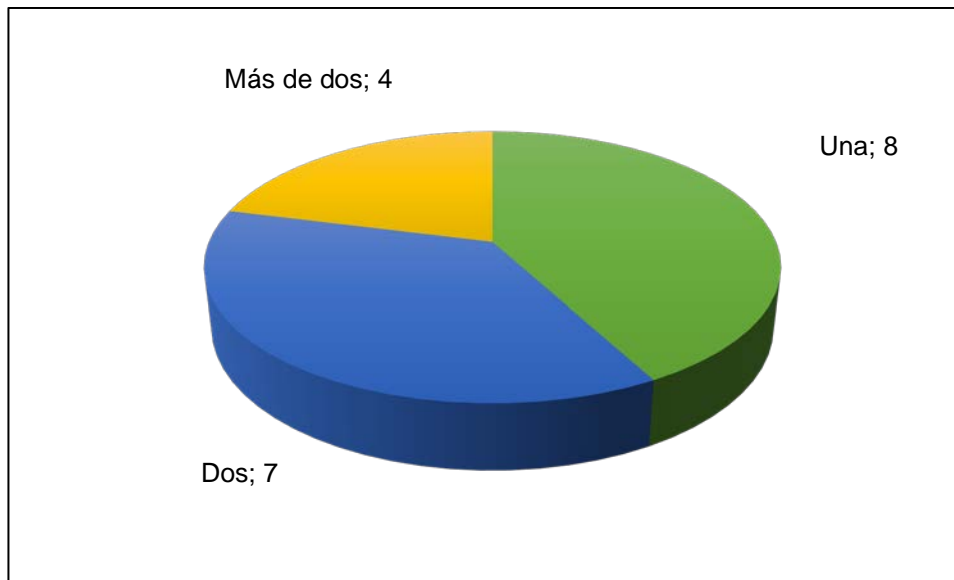
En el área de administración, realizan funciones financieras, administrativas y de ventas, lo cual da como resultado duplicidad de atribuciones entre el contador general y administrador. Así mismo las cotizaciones están designadas para los vendedores, pero eventualmente las elabora la recepcionista.

La duplicidad de funciones incurre en pérdida de tiempo y no se aprovecha el recurso humano para incrementar la productividad y ser competitivos en el mercado, afecta de una manera directa la eficiencia y eficacia de la empresa, dificulta la especialización y la división de trabajo.

#### **b. Jerarquías**

Se cuestionó al personal operativo referente al número de personas de las que recibe supervisión, para identificar la línea de autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos y los datos se presentan a continuación:

**Gráfica 24**  
**Número de personas de las que recibe supervisión**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

Los resultados de la gráfica anterior muestran que 11 colaboradores reciben supervisión de dos o más personas, es oportuno mencionar que en el área de ventas reciben instrucciones del gerente general y gerente de ventas, puesto que no se respetan los niveles jerárquicos, lo cual provoca duplicidad de atribuciones. Los encargados del área administrativa y producción tienen discrepancia sobre la pertenencia de los puestos del bodeguero y transportista.

Del personal administrativo únicamente el gerente general reconoce que los colaboradores reciben instrucciones de dos personas, del gerente de área y de él. Indica que en ocasiones se dirige directamente hacia los empleados y no con los jefes de área.

Se observa que la empresa no tiene una estructura definida, y el no contar con un organigrama general o nominal presenta inconvenientes para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos. Esto provoca que se presenten discrepancias para delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor y se incumple el principio de unidad de mando.

### **c. Puestos**

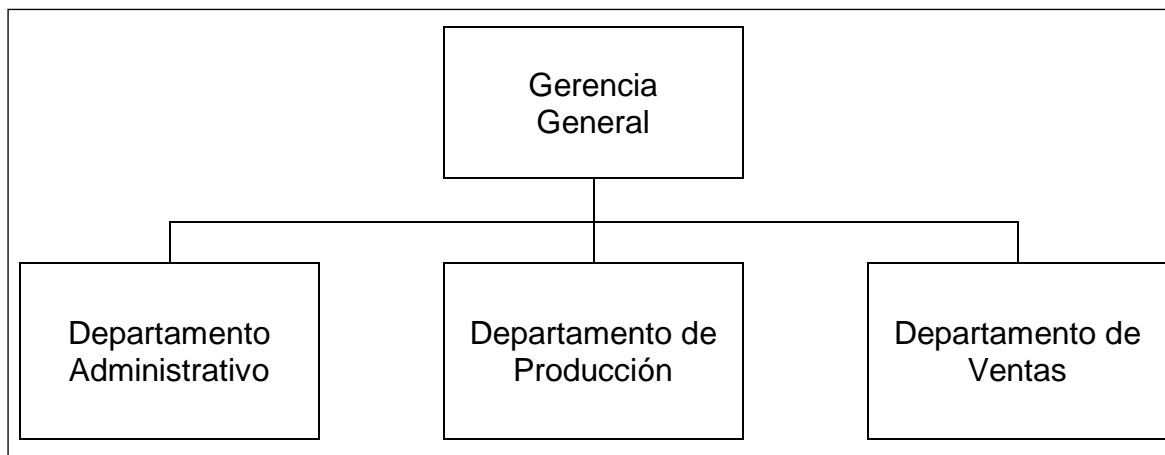
La unidad de análisis tiene definidos diecinueve puestos y la conforman veinticuatro empleados los cuales se describen de la siguiente manera: gerente general, asistente de gerencia, secretaria, administrador, asistente administrativa, contador general, auxiliar contable, recepcionista, agente de seguridad, conserje, transportista, bodeguero, gerente de producción, jefe de producción, 3 operarios, laboratorista, encargado de calidad, gerente de ventas y 4 vendedores.

En la empresa algunos puestos tienen diferentes nombres, a la recepcionista se le denomina servicio al cliente, al bodeguero también se le llama auxiliar de bodega, al administrador se le considera como encargado de finanzas o financiero, al jefe de producción se le reconoce como encargado de producción, al conserje se le denomina encargada de limpieza, no hay estandarización en algunos puestos, no existe algún documento formal que los describa, lo que provoca desorganización.

#### **2.3.2.2 Estructura organizacional**

Se pregunta al personal operativo respecto al conocimiento que tienen de la existencia de organigramas que muestren la estructura organización y la ubicación de su puesto de trabajo que identifique las líneas de mando, los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 25**  
**Organigrama general actual**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

El personal operativo indica que desconoce la existencia de un organigrama y no saben cuál es la ubicación de su puesto dentro de la estructura organizacional. El nivel administrativo concuerda que no tienen un organigrama formalmente establecido, pero desde el inicio se identifican tres áreas, administración, producción y ventas, pero en el transcurso del tiempo la empresa creó nuevos puestos y no los representaron gráficamente al suponer que al indicarle a sus colaboradores a qué área pertenecen era suficiente.

De acuerdo con la gráfica anterior, no existe estandarización en los nombres de las áreas, en virtud que también las identifican como gerencia y la máxima autoridad es el gerente general. En cuanto a la estructura planteada hay discrepancias con respecto a las relaciones de responsabilidad y autoridad, se evidencia que los colaboradores tienen dos jefes, así también se muestran incongruencias con el personal que algunos encargados reconocen que tienen a su cargo. No se observa

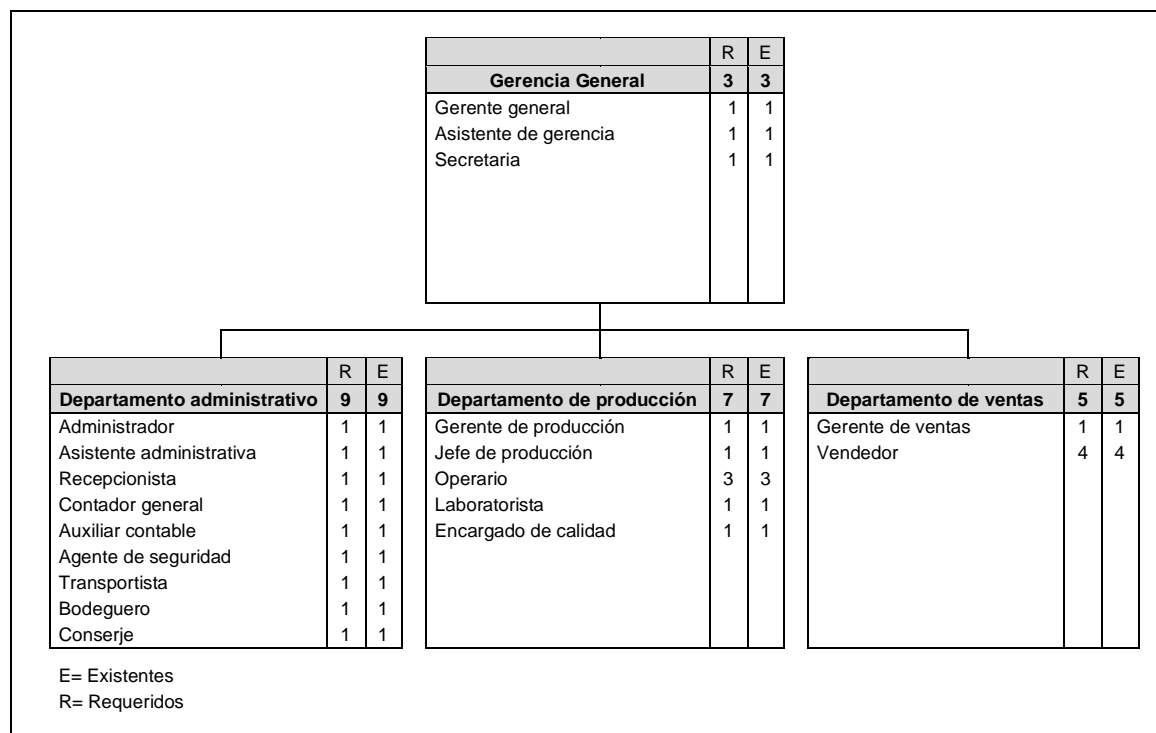


un organigrama que muestre de forma integral al personal de la empresa, los niveles jerárquicos, así como sus relaciones de autoridad y responsabilidad.

La falta de una representación gráfica de la estructura organizacional provoca confusión para los jefes porque desconocen el personal que tienen a su cargo, así mismo los colaboradores no reconocen con exactitud a qué área pertenecen y quién es su jefe inmediato.

A continuación, se representan los puestos que pertenecen al área de administración, producción y ventas:

**Gráfica 26**  
**Organigrama nominal actual**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

A continuación, se presenta un análisis respecto a la estructura organizacional de la empresa:

1. Los colaboradores indican que existe confusión al indicar quien es el jefe inmediato, el gerente de producción considera que tiene a su cargo al bodeguero y transportista, pero los puestos pertenecen al área administrativa.
2. El gerente de ventas asume que el laboratorista y recepcionista le deben reportar, pero corresponden al área administrativa y de producción respectivamente.
3. Es evidente que existe duplicidad de funciones administrativas, financieras y de supervisión en el área de administración.
4. Se observa que en el área de producción y ventas existe duplicidad de mando.

### **2.3.2.3 Diseño organizacional**

La unidad de análisis carece de organigramas definidos formalmente que identifiquen la división del trabajo y relación entre puestos. A continuación, se describe el diseño organizacional:

#### **a. Tipo de estructura**

La estructura que se observa en la empresa es funcional, puesto que el personal se agrupa de acuerdo con su especialidad y sus actividades designadas se relacionan entre sí, como lo son administración, producción y ventas, aunque la empresa no tiene definido técnicamente un organigrama, se evidencian las principales funciones que realizan, por lo cual es factible identificar el tipo de estructura organizacional.

## **b. Dimensión y categorías de la estructura**

Se identifica la dimensión de la estructura como vertical, puesto que tiene tres niveles jerárquicos, los cuales han sido los mismos desde que la empresa inició operaciones, a continuación, se detallan los puestos que pertenecen a cada nivel:

### **◆ Nivel estratégico**

Este nivel lo integra el gerente general.

### **◆ Nivel táctico**

Se conforma por: administrador, gerente de producción, jefe de producción y gerente de ventas.

### **◆ Nivel operativo**

Se integra por: asistente de gerencia, secretaria, asistente administrativa, contador general, auxiliar contable, recepcionista, agente de seguridad, conserje, transportista, bodeguero, 3 operarios, laboratorista, encargado de calidad y 4 vendedores.

Se evidencia que el contador general conforme a las atribuciones que realiza y experiencia obtenida en el puesto, está capacitado para incluirlo en el nivel intermedio y de esa manera desligarlo del nivel operativo. El administrador considera que no han tenido el compromiso y tiempo para desarrollar por escrito la estructura organizacional, lo que provoca confusiones respecto al personal que los jefes tienen a su cargo, por ello se observa duplicidad de mando.

### **c. Modelo del diseño organizacional y sus características**

En la unidad de análisis se identifica una organización mecanicista, debido a ello existen relaciones jerárquicas rígidas, la autoridad de decisiones es centralizada, puesto que es estrictamente controlada por el gerente general, se observa un grado de formalización alta, pero no tiene definidos técnicamente los planes, organigramas y no existe estandarización de actividades, lo que incide en pérdida de tiempo de tiempo.

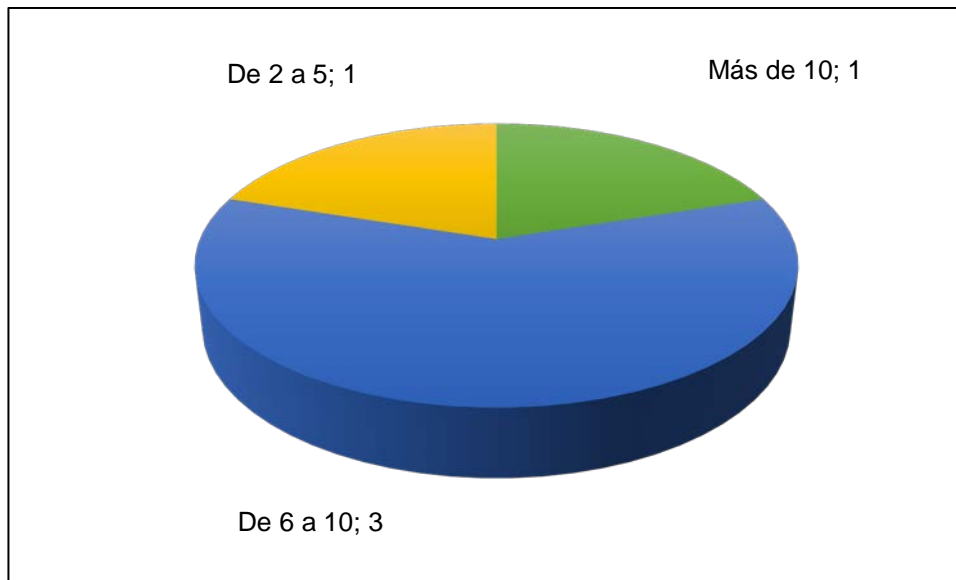
### **d. Departamentalización**

En la empresa se identifica la departamentalización por funciones, debido a que su actividad principal es la fabricación y comercialización de productos de limpieza, se han agrupado las actividades en tres áreas: administración, producción y ventas. Esto permite la especialización tanto de las tareas como de las personas, porque existen colaboradores en la empresa que tienen 5 años en el puesto.

### **e. Tramo de control administrativo**

Para determinar el tramo de control existente en la empresa, se cuestionó al personal administrativo respecto al número de personas que tiene a su cargo y estos son los resultados:

**Gráfica 27**  
**Número de personas a su cargo**  
**Según 5 colaboradores del nivel administrativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

En la gráfica se muestra que, del personal administrativo, uno dice tener a su cargo más de 10 personas, debido a que el gerente general no delega la autoridad a los jefes de cada área y considera indispensable tener que supervisar a todo el personal de la empresa. También tres personas asumen inspeccionar de 6 a 10 colaboradores, pero en el área de producción reconocen al bodeguero y transportista como sus subalternos y los puestos pertenecen al área administrativa, el jefe de producción supervisa únicamente a 5 personas. La ausencia de organigramas crea discrepancia entre las áreas de administración y producción en cuanto a la línea de mando.

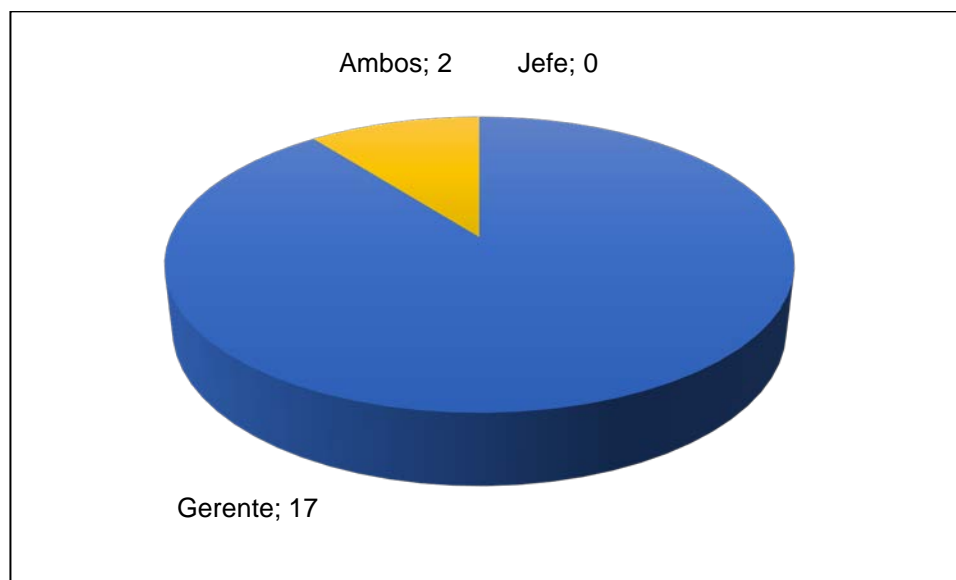
Por lo anterior, se considera que la unidad de análisis tiene un tramo de control estrecho o de crecimiento vertical, en virtud que existen tres niveles

organizacionales, y el personal se distribuye en las áreas creadas desde el inicio de operaciones de la empresa.

#### **f. Sistema de organización**

Para determinar el sistema de organización de la empresa, se preguntó al personal operativo respecto a quién toma las decisiones en la unidad de análisis y estos son los resultados:

**Gráfica 28**  
**Personas que toman las decisiones principales**  
**Según 19 colaboradores del nivel operativo**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: trabajo de campo. Noviembre 2019.

De acuerdo con la gráfica anterior, 17 personas consideran que es el gerente quien toma las decisiones principales y en menor medida lo realiza el jefe inmediato, puesto que es el dueño de la empresa. El personal administrativo indica que en

relación con las actividades más importantes de la organización el gerente autoriza si se realizan o no. Por lo anterior, la actividad de toma de decisiones recae en una persona.

El sistema de organización es funcional, en virtud que la unidad de análisis tiene la división del trabajo de acuerdo a las funciones de administración, producción y ventas, las atribuciones de supervisión y toma de decisiones recae en la gerencia general, el gerente de producción, de ventas y administrador se concentran únicamente en administrar y controlar su área, no tienen autoridad para la toma de decisiones, este caso se incumple con el principio de paridad de la autoridad y de la responsabilidad, los gerentes son los responsables de su área y la toma de decisiones les corresponde a ellos para cumplir con las atribuciones designadas, por lo anterior es necesario tener autoridad para delegar funciones a los subordinados, en la empresa se observa que la delegación es mínima y la supervisión se intensifica.

#### **2.3.2.4 Instrumentos de organización**

Para esta investigación se analizan los instrumentos de organización que se definen a continuación:

##### **a. Organigramas**

En la empresa se preguntó respecto al conocimiento de los organigramas y el personal operativo indica que desconocen la existencia de uno, puesto que efectivamente no cuentan con éste. Además, el personal administrativo no reconoce su importancia, lo que provoca que no se muestre la estructura de la unidad de análisis e impide que las personas observen su puesto y conozcan las líneas de relación existentes entre ellos, las jerarquías y las principales funciones que realiza la empresa.

## **b. Descripción de puestos**

Al preguntar referente al conocimiento de la descripción de puestos en la unidad de análisis, el personal operativo indica que desconocen la existencia del documento, el nivel administrativo indica que carecen de una guía que describa y especifique las atribuciones y responsabilidades de los puestos, debido a ello no tienen el tiempo para redactarlos de forma técnica. Lo cual provoca que con frecuencia los colaboradores evadan responsabilidades, aunque ellos dicen conocerlas, pero se justifican al aludir que desconocen exactamente todas sus responsabilidades por la falta de un instrumento técnico que las especifique.

Los empleados reconocen sus atribuciones porque las han aprendido con la práctica de forma empírica, pero cuando existe algún problema no se hacen responsables de sus acciones. Se incumple con el principio de la definición de puestos, porque no se han definido por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada uno.

## **c. Descripción de procedimientos**

Se preguntó respecto a la existencia de procedimientos de forma escrita y el personal operativo indica que realiza las actividades de forma empírica y no existe un esquema que especifique la secuencia lógica y la forma de ejecutarlos. Se observa carencia de un instrumento que describa los procedimientos de la empresa, el área administrativa desconoce la forma técnica para elaborarlos, lo que causa que no exista un documento de apoyo para los colaboradores donde se pueda observar la forma correcta de realizar las actividades.



## 2.4 Análisis de resultados

A continuación, se hace un resumen de los resultados obtenidos en la investigación de campo referente a la aplicación de las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis:

### 2.4.1 Planeación

A continuación, se detalla la problemática encontrada en la aplicación de la función de planeación:

<b>Resumen de planeación</b>	<b>Definición</b>	<b>Análisis</b>
Misión	Empresa de producción y comercialización de productos de limpieza	No está socializada la misión, los empleados no se identifican con la organización y desconocen su razón de ser, la función que desempeña, hacia quienes se dirige y para qué se realiza.
Visión	No definida	No está socializada la visión porque desconocen la importancia de describir una guía que los oriente a largo plazo, el personal ignora la dirección en que está encaminada la empresa.
Valores	Honestidad, respeto, responsabilidad, eficiencia y responsabilidad	No tienen definición en virtud que únicamente se le comunicó verbalmente al personal al momento de contratarlos, lo cual dificulta una interpretación clara y concreta para aplicarlos en las labores diarias.

<b>Resumen de planeación</b>	<b>Definición</b>	<b>Análisis</b>
Objetivos	Reconocimiento de marca en el mercado guatemalteco	No se encuentran establecidos técnicamente, puesto que no es medible, cuantificable, no tiene periodo de tiempo definido.
Metas	Mantener la cartera de clientes.  Incrementar y cumplir con las ventas proyectas	No están definidas por escrito, debido a que carecen de conocimiento para establecerlas y comunicarlas al personal de la empresa. El gerente las e
Estrategias	No definidas	No están establecidas porque no conocen la forma técnica para elaborarlas lo cual dificulta la competitividad en el mercado.
Políticas	No definidas	No están definidas por escrito porque no tienen el conocimiento para elaborarlas de manera técnica y no le han prestado la importancia necesaria.
Normas	No definidas	
Reglas	No definidas	
Procedimientos	No definidos	
Tácticas	No definidas	

## 2.4.2 Organización

A continuación, se detalla la problemática encontrada en la aplicación de la función de organización:

Resumen de organización	Definición	Análisis
Funciones	Se identificó las funciones de las áreas de administración, producción y ventas	Existe duplicidad de funciones en el área de producción y administración referente al control de inventario, almacenamiento y despacho de producto terminado. También se observa en el área de administración y de ventas respecto a la cotización de productos.
Jerarquías	Ausencia de organigramas	No se muestra la forma en que está organizada la empresa, la ubicación de cada puesto, las unidades que la conforman, no se visualizan las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes, esto provoca duplicidad de mando y se evaden responsabilidades.
Puestos	Se identificó 19 puestos.	No existe estandarización, algunos puestos tienen diferentes nombres porque no existe un documento formal que los describa.
Estructura organizacional	No definida	No establecida técnicamente porque no se orienta a las necesidades de la empresa, existe desorganización y se evidencia una división del trabajo confusa.

<b>Resumen de organización</b>	<b>Definición</b>	<b>Análisis</b>
Descripción de puestos	No definidos	No se detallan las atribuciones principales, las relaciones de autoridad y responsabilidad, lo cual provoca discrepancias referentes a quién tiene a su cargo al bodeguero y transportista, también respecto a la supervisión del laboratorista y recepcionista.
Descripción de procedimientos	No definidos	No existe un documento que cumpla con los requisitos técnicos donde se estandarice la ejecución de las actividades, el cual sirva de guía para que los colaboradores realicen sus labores y eviten la pérdida de tiempo y recursos.

Con base en lo anterior se determina que la empresa ha sido dirigida empíricamente, ha crecido de forma desordenada, no se prestó importancia en la necesidad de definir y aplicar las funciones de planeación y organización, su personal evidencia desconocimiento para establecer cada uno de sus elementos de manera técnica, lo cual no permite que la empresa afronte de mejor manera sus operaciones, e incide en pérdida de tiempo y de recursos para realizar actividades específicas.

Es por ello, que en el siguiente capítulo se realiza la reformulación de las funciones de planeación y organización, que incluye los elementos e instrumentos que les permita tener una guía para ser competitivos y realizar las actividades de manera eficiente para aprovechar los recursos disponibles.

**Gráfica 29**  
**Matriz FODA**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad instalada.</li> <li>2. Instalaciones propias y adecuadas.</li> <li>3. Calidad de productos.</li> <li>4. Productos registrados en el Ministerio de Salud.</li> <li>5. Control de inventario eficiente.</li> <li>6. Personal calificado en producción.</li> <li>7. Uso de empaque ecológico.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No está socializada la filosofía empresarial.</li> <li>2. Falta de estructura organizacional.</li> <li>3. Carencia de descripción de puestos.</li> <li>4. Ausencia de descripción de procedimientos.</li> <li>5. No utilizan publicidad.</li> <li>6. Desconocimiento de marca.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes potenciales a nivel nacional.</li> <li>2. Productos con alta demanda.</li> <li>3. Diversificación de productos.</li> <li>4. Accesibilidad a financiamiento.</li> <li>5. Obtener tecnología de punta.</li> <li>6. Registro ante el MARN.</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afiliarse a la cámara de industria y registrarse ante el MARN, para obtener mayor participación en el mercado guatemalteco con productos de calidad. (F1, F2, F3, F4, F7; O1, O2, O3, O4, O6)</li> <li>2. Diversificar los productos para aprovechar la capacidad instalada e incrementar las ventas a nivel nacional, a fin de obtener tecnología de punta y financiamiento. (F1, F2, F3, F5, F6, F7; O1, O2, O3, O4, O5)</li> </ol>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la filosofía empresarial, darla a conocer a todo el personal para que los oriente a largo plazo y les permita obtener financiamiento e introducirse en el mercado guatemalteco. (D1; O1, O2, O4)</li> <li>2. Utilizar material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional a fin de dar a conocer la marca y la diversificación de productos. (D5, D6; O1, O2, O3)</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Contrabando de productos.</li> <li>3. Delincuencia.</li> <li>4. Incremento de precios de materia prima.</li> </ol>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar a proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materias primas a mejores precios, al utilizar la base de datos de la cámara de industria. (F3, F4, F5, F6; A1, A2, A3, A4)</li> <li>2. Realizar mercadeo directo a detallistas y mayoristas, a través de la base de datos de la cámara de industria para incrementar la cartera de clientes. (F3, F5, F6, A1, A2)</li> </ol>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la estructura organizacional para que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva. (D2; A1)</li> <li>2. Implementar instrumentos de organización en la empresa para optimizar los recursos disponibles a fin de obtener eficiencia y competitividad. (D2, D3, D4; A1)</li> </ol>

**CAPÍTULO III**  
**REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y**  
**ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN LA ZONA 1 DE**  
**GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

El presente capítulo describe la propuesta a las funciones administrativas de planeación y organización en la unidad objeto de análisis, define la filosofía empresarial, las estrategias diseñadas con base al análisis FODA, planes de acción para su ejecución, estructura organizacional, diseño, instrumentos de organización, presupuesto y beneficios cualitativos de su implementación.

**3.1 Justificación de la propuesta**

La unidad de análisis es una sociedad anónima, fabrica y comercializa productos de limpieza, a través de los años se ha observado un incremento en las ventas, en su cartera de clientes y en la capacidad instalada.

Conforme al análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se establece que las funciones de planeación y organización han sido realizadas de manera empírica, el personal administrativo no tiene conocimiento de la forma técnica de realizarlas, carece de estrategias, estructura y diseño organizacional adecuado al giro de la empresa, no cuenta con los instrumentos apropiados que los oriente hacia el logro de objetivos organizacionales para aprovechar los recursos disponibles.

Con base en lo anterior es necesario presentar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización para que la empresa cuente con los elementos e instrumentos administrativos actualizados que le permitan ser

eficiente, optimizar sus recursos, lograr competitividad en el mercado y para que su crecimiento sea consistente a las actividades que realiza.

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

Implementar el 100% de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización que proporciona los elementos e instrumento administrativos para que sirvan de apoyo a la ejecución de las actividades, a partir de junio 2021.

### **3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización**

A continuación, se presenta la reformulación de las funciones de planeación y organización:

#### **3.3.1 Función de planeación**

Se describen los elementos e instrumentos de planeación:

##### **3.3.1.1 Elementos de planeación**

Los elementos de planeación son los siguientes:

##### **a. Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a fabricar y comercializar productos de limpieza, comprometidos con el medio ambiente, al utilizar materia prima de alta calidad y personal calificado, a fin de brindar productos certificados y garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.

## ◆ **Visión**

Ser en tres años una empresa reconocida a nivel nacional por la alta calidad de los productos de limpieza, líder en el mercado por satisfacer las necesidades de los clientes como la mejor opción en servicio.

## ◆ **Valores**

A continuación, se definen los valores aplicados a la empresa, para que el personal los implemente en sus labores diarias:

### • **Respeto**

Valorar la integridad y dignidad de los clientes internos y externos para brindar un servicio con base en la transparencia, buena comunicación y cortesía, a fin de actuar siempre de manera profesional.

### • **Puntualidad**

Garantizar un excelente servicio al cumplir con los tiempos establecidos en la fabricación y comercialización de los productos de limpieza, a fin de mantener credibilidad con los clientes internos y externos.

### • **Eficiencia**

Optimizar los recursos de la empresa y establecer procedimientos para brindar un excelente servicio y utilizar el menor tiempo posible en la ejecución de las actividades de la organización.



## **b. Objetivos**

A continuación, se establecen los objetivos de la unidad de análisis:

### **◆ General**

Incrementar las ventas un 8% anual para el mercado local y un 2% para el mercado regional y mantener este porcentaje de crecimiento durante los próximos tres años.

### **◆ Específicos**

O1. Incrementar la rentabilidad de la empresa un 3% y optimizar la utilización de los recursos a mediano plazo.

O2. Aumentar la producción un 10% anualmente para cubrir la demanda del mercado local y regional a mediano plazo.

O3. Introducir los productos de limpieza en el mercado regional un 1% semestralmente e incrementar las ventas un 4% para el mercado local a mediano plazo.

## **c. Metas**

A continuación, se definen las metas de cada uno de los objetivos planteados:

### **Metas del objetivo 1**

- Socializar el 100% de la filosofía empresarial, estructura organizacional e instrumentos al personal de la empresa en el primer semestre del 2021.

- Rotular el 100% de la filosofía empresarial y los organigramas, antes del 10 de junio de 2021.
- Proporcionar al 100% del personal el descriptor de puestos antes del 25 de junio 2021.

### **Metas del objetivo 2**

- Elegir a 8 distribuidores antes del 15 de junio 2021 para entrevistarlos al 100%.
- Entrevistar al 25% de distribuidores por semana, durante un mes, a partir del 1 de julio 2021.
- Implementar 2 productos nuevos cada seis meses para diversificar la línea de fabricación un 50% en agosto 2021.
- Fabricar en el mes de agosto 2021 el 100% de productos pendientes de aprobar.

### **Metas del objetivo 3**

- Contactar a la cámara de industria para obtener el 100% de los requisitos de afiliación y obtener los beneficios que proporcionan antes del 5 de julio 2021.
- Contactar al MARN para obtener el 100% de los requisitos para registrar la empresa antes del 5 de julio 2021.
- Afiliarse a la gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos industriales para obtener el 100% de los beneficios antes del 20 de julio 2021.

- Registrar la empresa ante el MARN para obtener el 100% de las licencias ambientales antes del 20 de julio 2021.

#### **d. Estrategias**

Se diseñan ocho estrategias con base al análisis FODA, que servirán de guía para que la empresa logre los objetivos propuestos, las cuales se detallan a continuación:

E1. Afiliarse a la cámara de industria y registrarse ante el MARN, para obtener mayor participación en el mercado guatemalteco con productos de calidad. (F1, F2, F3, F4, F7; O1, O2, O3, O4, O6)

E2. Diversificar los productos para aprovechar la capacidad instalada e incrementar las ventas a nivel nacional, a fin de obtener tecnología de punta y financiamiento. (F1, F2, F3, F5, F6, F7; O1, O2, O3, O5)

E3. Implementar la filosofía empresarial, darla a conocer a todo el personal para que los oriente a largo plazo y les permita obtener financiamiento e introducirse en el mercado guatemalteco. (D1; O1, O2, O3, O4, O5)

E4. Utilizar material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional a fin de dar a conocer la marca y la diversificación de productos. (D5, D6; O1, O2, O3)

E5. Contactar a proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima a mejores precios, al utilizar la base de datos de la cámara de industria. (F3, F4, F5, F6; A1, A2, A3, A5)

E6. Realizar mercadeo directo a detallistas y mayoristas, a través de la base de datos de la cámara de industria para incrementar la cartera de clientes. (F3, F5, F6, A1, A2)

E7. Implementar la estructura organizacional para que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva. (D2; A1)

E8. Implementar instrumentos de organización en la empresa para optimizar los recursos disponibles a fin de obtener eficiencia y competitividad. (D2, D3, D4; A1)

#### **e. Políticas**

A continuación, se detallan las políticas propuestas:

##### **Políticas de personal**

- Para plazas nuevas o vacante se dará prioridad al reclutamiento interno y se notificará a todo el personal los requisitos para optar al puesto de trabajo.
- Cuando los colaboradores realicen sus estudios universitarios se podrá realizar un cambio de horario, previo a presentar la constancia de inscripción.
- Se le dará la tarde libre al colaborador que cumpla años, a partir de las 14:00 horas.
- Todos los permisos para ausentarse deben ser solicitados con dos días de anticipación.
- Todo el personal puede utilizar jeans los días viernes.

- Mantener actualizados los datos personales de todos los colaboradores y solicitar los datos del contacto de emergencia.

### **Políticas de administrativas**

- Mantener informados a todo el personal lo referente a la filosofía empresarial, políticas, normas, procedimientos y reglas.
- Toda estrategia debe enfocarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales y deben ser informados a todos los empleados.
- Mantener informar a todos los colaboradores lo referente a la estructura organizacional, descripción de puestos y procedimientos.
- Toda actualización en la estructura organizacional, descripción de puestos y procedimientos deberá ser autorizada por el gerente general.
- El uso de los recursos de la organización deben ser utilizados exclusivamente para fines empresariales.
- Mantener bajo su resguardo la documentación perteneciente a la empresa y de la cual es responsable de acuerdo a sus funciones.

### **Políticas de ventas**

- A los clientes con 1 año de antigüedad se les despacharán los pedidos dos días después de recibida la orden de compra.

- Se respetarán los precios ofrecidos por medio de las cotizaciones vía electrónica en un máximo de 8 días, después del tiempo estipulado es necesario recalcular los precios.
- Para captar clientes nuevos es necesario llenar un formulario de registro.
- A los clientes nuevos no se les aceptan después de recibida la orden de compra.
- Las formas de pago aceptadas son: crédito 15 días, crédito 30 días y al contado.
- Mantener actualizados los datos de contacto de los clientes de la empresa.

### **Políticas de producción y calidad**

- Para solicitar compra de materia prima, es necesario presentar tres cotizaciones de proveedores y se selecciona la mejor opción en calidad, precio y crédito.
- Para garantizar la calidad de cada lote de producto terminado y de materia prima se le realizará un certificado de análisis.
- Toda producción de producto terminado debe respaldarse por la orden de fabricación correspondiente.
- Mantener actualizado el inventario de producto terminado y materia prima.
- El mantenimiento de la maquinaria de producción se realizará después de las 14:00 horas del día viernes.

- Todo producto terminado y la materia prima debe almacenarse en las bodegas correspondientes.

#### **f. Programa**

Como parte de la propuesta, el programa se complementa al momento que la empresa implemente los planes en todas las unidades administrativas. También se elabora un programa de socialización de la propuesta en el Formato 20.

#### **g. Procedimientos**

Para efectos de la tesis, los procedimientos se incluyen en los instrumentos de organización.

#### **h. Presupuesto**

Como parte de la propuesta, se detalla el recurso financiero para la implementación en el Cuadro 9.

#### **i. Normas**

A continuación, se definen las normas de la empresa:

- Dar el uso apropiado al equipo que la empresa le proporcione para el desempeño de su trabajo.
- Mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- Apagar las luces y equipo al terminar sus labores diarias.

- Regular el volumen de su celular.
- Utilizar el uniforme que le proporciona la empresa.
- Comunicar al jefe inmediato alguna irregularidad en las instalaciones o equipo que utilice.
- No realizar actividades que pongan en riesgo su seguridad y la de los compañeros.
- Mantener bajo su custodia los documentos y valores a su cargo.

#### **i. Reglas**

A continuación, se definen las reglas de la empresa aplicables a todo el personal:

- Cumplir y respetar el horario de trabajo establecido. La jornada laboral es de 7:30 a 16:30 horas de lunes a viernes. El horario de almuerzo es de 12:00 a 13:00 horas para el de producción y de 13:00 a 14:00 para el personal administrativo.
- Prohibido suspender o abandonar sus labores sin previa autorización.
- Se prohíbe consumir alimentos fuera del comedor.
- Prohibido consumir bebidas alcohólicas, estupefacientes y fumar dentro de la empresa.
- Se prohíbe presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo efectos de estupefacientes.



- Prohibido el ingreso de armas de fuego.
  
- Se prohíbe sustraer objetos de propiedad de la empresa, sin autorización previa por escrito del jefe.
  
- Es obligatorio llevar control de horas extras.
  
- Uso obligatorio del equipo de protección (casco, lentes, mascarilla, guantes, gabacha y botas).
  
- Se concederán las siguientes licencias con goce de salario, según establece el Artículo 61 Inciso ñ) del Código de Trabajo reformado por Decreto No. 64-92 del Congreso de la República:
  - ◆ Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
  - ◆ Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
  - ◆ Por nacimiento de hijo, dos días.
  - ◆ Para responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día si es fuera del departamento de que se trate.
  - ◆ Otras licencias que conceda el patrono.
  
- A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la ley, así como los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar:
  - ◆ 1 de enero
  - ◆ 26 de abril, día de la secretaria (día de asueto para las secretarias o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario)

- ◆ Miércoles, jueves, viernes y sábado santo. La ley no establece el día miércoles, pero por disposiciones de la empresa podrán tener asueto.
  - ◆ 1 de mayo
  - ◆ 10 de mayo (para las madres trabajadoras).
  - ◆ 30 de junio (este día puede ser modificado según decreto 42-2010).
  - ◆ 15 de septiembre.
  - ◆ 20 de octubre
  - ◆ 1 de noviembre
  - ◆ 24 de diciembre y 25 de diciembre
  - ◆ 31 de diciembre y 1 de enero
  - ◆ El día de la festividad de la localidad (15 de agosto).
- Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los 30 días anteriores y 54 días posteriores al parto. Los días que no puedan disfrutar antes del parto se le acumularán para disfrutarlos en el post parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en Artículo 152 del Código de Trabajo.

#### **k. Tácticas**

A continuación, se presentan las actividades para realizar cada estrategia:

##### **Tácticas de la estrategia 1**

- Llenar formulario en la página de la cámara de industria (<https://cig.industriaguatemala.com/socios/como-afiliarse/>) para que un ejecutivo proporcione los requisitos y beneficios de afiliarse.

- Realizar carta de inscripción para la gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos industriales para obtener los requisitos y beneficios de agremiarse y enviarla al correo electrónico info@grequim.com o WhatsApp: +502 4235-3125.
- Comunicarse con un ejecutivo del MARN al teléfono 502 2423-0500 para obtener los requisitos para registrar la empresa.

### **Tácticas de la estrategia 2**

- Determinar a los ocho clientes para entrevistarlos.
- Realizar entrevista a los clientes.
- Analizar los resultados de las entrevistas para determinar los dos productos nuevos a producir.
- Crear los dos nuevos productos para realizar orden de producción.
- Fabricar los dos productos nuevos.

### **Tácticas de la estrategia 3**

- Definir la filosofía empresarial.
- Presentar la filosofía empresarial en una reunión para su aprobación.
- Enviar un correo electrónico a todo el personal con la filosofía empresarial.

- Presentar la filosofía empresarial de manera formal a todo el personal en una reunión.

#### **Tácticas de la estrategia 4**

- Contratar a una empresa para diseño y reproducción de 100 afiches.
- Utilizar los afiches para que los clientes los coloquen en sus instalaciones.
- Elaborar listado de 50 clientes a quienes se les enviará dos afiches.
- Coordinar con los clientes seleccionados la entrega de afiches.

#### **Tácticas de la estrategia 5**

- Solicitar base de datos a la cámara de industria.
- Elaborar listado de proveedores potenciales.
- Contactar a los proveedores.
- Solicitar a los proveedores información de la empresa y cotizaciones.

#### **Tácticas de la estrategia 6**

- Solicitar base de datos a la cámara de industria.
- Elaborar carta de presentación para enviarla a los clientes.

- Diseñar catálogo digital.
- Elaborar listado de clientes a quienes se les enviará un correo electrónico.
- Enviar correo electrónico con carta de presentación y catálogo de productos.
- Llamar a los clientes para ofrecerles muestras de los productos.

### **Tácticas de la estrategia 7**

- Definir la estructura organizacional.
- Elaborar el organigrama general y nominal de la empresa.
- Determinar las funciones de cada unidad administrativa.
- Proporcionar una copia de los organigramas a cada unidad administrativa.

### **Tácticas de la estrategia 8**

- Realizar la descripción de puestos.
- Elaborar la descripción de los procedimientos principales de la empresa.
- Preparar la descripción de puestos y de procedimientos para proporcionar una copia para cada unidad administrativa.

### **3.3.1.2 Formulación de estrategias**

Con base a la Matriz FODA realizada en el capítulo II (gráfica 29), se formularon 8 estrategias que permitirán a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.3.1.3 Ejecución de estrategias**

Para que la empresa ejecute las estrategias propuestas, es necesario crear un instrumento que los oriente en las actividades a realizar, es por ello que se presentan los siguientes planes de acción:

#### **a. Planes de acción**

En cada plan de acción se detalla el objetivo, actividades, metas, responsables, tiempo y recursos que serán necesarios para implementar la estrategia:

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b> Afiliarse a la cámara de industria y registrarse ante el MARN, para obtener mayor participación en el mercado guatemalteco con productos de calidad.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Contactar al ejecutivo de afiliaciones de la cámara de industria. (Formato 1)	Afiliarse a la cámara de industria; presentar el 100% de los requisitos en una semana.	Jefe administrativo	06/06/2021	13/06/2021	Inscripción en doce cuotas de Q650.00	Q. 7,800.00	Q. 7,800.00
4	Contactar a ejecutivo de afiliaciones de la *GREQUIM. (Formato 2)	Afiliarse a la *GREQUIM, cumpliendo con el 100% de los requisitos en una semana.	Jefe administrativo	14/06/2021	21/06/2021	Inscripción en tres cuotas de Q500.00 Cuota mensual	Q. 1,500.00 Q. 400.00	Q. 1,900.00
5	Contactar a ejecutivo del MARN para registrar a la empresa. (Formato 3)	Registrar a la empresa cumpliendo con el 100% de requisitos en dos semanas.	Jefe administrativo	22/06/2021	08/07/2021	Categoría de registro Licencia ambiental	Q. 1,000.00 Q. 50.00	Q. 1,050.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	09/07/2021	09/08/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 11,300.00</b>

\* Gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos industriales - GREQUIM.

### **Formato 1**

**Formulario para afiliación a la cámara de industria  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

**CIG** INSTITUCIONAL SOCIOS SERVICIOS WEBINARS CAPACITACIONES EVENTOS NOTICIAS CORONAVIRUS

**¿Buscas afiliarte a Cámara de Industria?**

Llena tus datos en el siguiente formulario y muy pronto nos estaremos comunicando contigo.

Correo\* **brandon.figueroa@limpiezaefectiva.com**

Nombre\* **Brandon Alberto**

Apellido\* **Figueroa Castillo**

Número de teléfono\* **5645-6022**

Nombre de la empresa\* **Limpieza Efectiva, S.A.**

Número de empleados  
Seleccionar **24**

Ingresos anuales aproximados **Q. 2,000,000.00**

Giro de negocio **Fabricación de productos de limpieza**

**Enviar**

Enviar al correo [atencionsocio@industriaguatemala.com](mailto:atencionsocio@industriaguatemala.com) los siguientes requisitos:

- Fotocopia del DPI del representante legal o gerente de la empresa.
- Fotocopia de la patente de comercio y de sociedad.
- Fotocopia del nombramiento del representante legal.
- Constancia de registro tributario unificado (RTU).



**Formato 2**

**Carta de inscripción a la gremial de fabricantes y  
Distribuidores de productos químicos  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

LIMPIEZA EFECTIVA

Guatemala, 21 de junio 2021

Ing.  
Herlindo Herrera  
Presidente GREQUIM  
Presente

Estimado Ing. Herrera

Por este medio hago de su conocimiento, nuestro interés por formar parte de la Gremial de Fabricantes y Distribuidores de Productos Químicos Industriales, adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, entidad que usted preside.

Además, le informamos que estamos de acuerdo respecto al pago mensual de Q. 400.00 por pertenecer a la GREQUIM, así como el pago de una cuota de inscripción fraccionada en cuotas mensuales de la siguiente forma:

- A) 3 mensualidades de Q500.00
- B) 6 mensualidades de Q280.00
- C) 12 mensualidades de Q143.75

Por lo que agradezco facturar con los siguientes datos:

Nombre de la empresa: LIMPIEZA EFECTIVA, S.A.  
Nit: 2467923-K  
Dirección: 15 calle 10-04 Zona 1 Bodega B Guatemala, Guatemala  
Nombre: Brandon Figueroa  
Correo electrónico del contacto: brandon.figueroa@limpiezaefectiva.com

Iniciaremos a pagar a partir del mes de julio del presente año.

Saludos cordiales,

BRANDON FIGUEROA

Representante legal de la empresa

### Formato 3

## Formulario para inscripción al MARN Empresa que se dedica a la fabricación y Comercialización de productos de limpieza Ubicada en la zona 1 de Guatemala

FORMATO DVGA-GA-R-001

### DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN NACIONAL

### INSTRUMENTOS AMBIENTALES CATEGORÍA DE REGISTRO

Indique con una "X" el tipo de instrumento ambiental que desea ingresar

Formulario de actividades para registro<sup>1</sup>

Formulario de actividades correctivas para registro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> FAR / <sup>2</sup> FACR

(ACUERDO GUBERNATIVO 137-2016, REGLAMENTO DE EVALUACIÓN,  
CONTROL Y SEGUIMIENTO AMBIENTAL Y SU REFORMA)

INSTRUCCIONES	PARA USO INTERNO DEL MARN
<p><b>El formato debe proporcionar toda la información solicitada en los apartados, de lo contrario el Departamento de Ventanillas de Gestión Ambiental o las Delegaciones Departamentales no lo aceptarán.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Este formato se puede descargar en el portal: <a href="http://www.marn.gob.gt">www.marn.gob.gt</a> (link: <a href="http://marn.gob.gt/paginas/Categoria_C3_Actividades_de_Registro_FAR_">http://marn.gob.gt/paginas/Categoria_C3_Actividades_de_Registro_FAR_</a>)</li><li>Completar el siguiente instrumento ambiental colocando una X en las casillas donde corresponda, y debe ampliar con información escrita en cada uno de los espacios del documento, en donde se requiera.</li><li>El nombre del proyecto, obra, industria o actividad, deberá estar relacionado a la actividad del proyecto.</li><li>Para los proyectos de inversión pública, la descripción del proyecto deberá de colocar la misma descripción que indica la solicitud de Financiamiento del SNIP de SEGEPLAN, según requisito legal 7.7 (cuando aplique).</li><li>Si necesita más espacio para completar la información, puede utilizar hojas adicionales e indicar el inciso o sub-inciso al que corresponde la información.</li><li>La información debe ser completa, utilizando letra de molde legible, máquina de escribir y/o digital (impreso).</li><li><b>Todos los espacios deben ser completados</b>, incluso aquellos en que no sean aplicables a su Proyecto (explicar la razón o las razones por las que usted lo considera de esa manera).</li><li>Por ningún motivo, puede modificarse el formato y/o agregarle los datos del proponente o logo(s) que no sean del MARN.</li><li>En caso el Sector de su proyecto, obra, industria o actividad, cuente con Guía Ambiental, deberá utilizarla como herramienta en este formato para mitigar impactos ambientales.</li><li>Si la información consignada en el presente formato no llena los aspectos técnicos para el proyecto, obra, industria o actividad, se requerirán Ampliaciones de acuerdo a la normativa ambiental vigente.</li><li>El instrumento ambiental debidamente foliado de adelante hacia atrás y únicamente en el anverso de las hojas, en la esquina superior derecha, con números arábigos enteros (no alfanumérico), de forma consecutiva, sin tachones, enmendaduras, sin corrector o cualquier otro medio que cubra o altere la numeración. <b>La foliación deberá iniciar con la primera página de este formulario.</b></li><li>Presentar Instrumento Ambiental original en forma física y una copia de la primera página del formato para sellar de recibido.<ol style="list-style-type: none"><li>Para proyectos ingresados en MARN Central: presentarlo en un sobre papel manila, sin folder, sin gancho y sin perforaciones.</li><li>Para proyectos ingresados en alguna Delegación Departamental del MARN: presentarlo en sobre, folder y gancho.</li></ol></li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>No. Expediente</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Firma y Sello de Recibido</b></p>

1	INFORMACIÓN DEL PROYECTO	SI	NO
	¿Se desarrollará fase de construcción?		<b>X</b>
	¿Se desarrollará fase de operación?	<b>X</b>	
Nombre del proyecto, obra, o actividad:	<b>LIMPIEZA EFECTIVA</b>		
Dirección donde se ubica el proyecto:	<b>15 calle 10-04 Zona 1 Bodega B Guatemala, Guatemala</b>		
	(Identificando calles, avenidas, número de casa, zona, aldea, cantón, barrio o similar, así como otras delimitaciones territoriales; OBLIGATORIAMENTE indicar el municipio y el departamento)		
	¿Se localiza en Área Protegida?		<b>X</b>
	¿Se localiza en Área de Alto Riesgo?		<b>X</b>
	En caso cuente con las coordenadas donde se ubica o ubicará su proyecto, ingresarlas. Obligatorio para empresas. (Utilice una aplicación –app– móvil de mapas, u otro programa en computadora)		
	<b>Coordenadas geográficas (en grados, minutos, segundos; o grados decimales)</b>		
	Latitud	<b>12, 34, 50.2</b>	
	Longitud	<b>80, 30, 0.15</b>	
2	INFORMACIÓN DEL PROPIETARIO		
Nombre del (los) Propietario(s) del bien inmueble:	<b>Fernando Ortega</b>		
Código Único de Identificación (CUI) del Documento Personal de Identificación (DPI):	<b>2146 03487 0101</b>		
Nombre del Representante Legal (cuando se trate de empresas u otros):	<b>Brandon Figueroa</b>		
Nombre de la Razón Social o Empresa Comercial:	<b>Limpieza Efectiva, S.A.</b>		
Teléfono(s):	<b>5645-6022</b>		
Correo electrónico:	<b>brandon.figueroa@limpiezaefectiva.com</b>		
Número de Identificación Tributaria (NIT) del (los) propietario(s) o Representante Legal o Empresa:	<b>2467923-K</b>		
Dirección exacta para recibir notificaciones:	<b>15 calle 10-04 Zona 1 Bodega B Guatemala, Guatemala</b>		
3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO		
	Realizar una descripción del proyecto, mencionando las fases que abarcará (construcción y/u operación), así como las actividades más relevantes de cada fase. Tomar como referencia los planos o croquis de distribución del proyecto.		
	<b>El proyecto Limpieza Efectiva inicia en la fase de operación para registrar la empresa.</b>		
	<b>Actividades colindantes al Proyecto (vecindad inmediata)</b>		
Norte	<b>Viviendas</b>		
Sur	<b>Viviendas</b>		
Este	<b>Viviendas</b>		
Oeste	<b>Viviendas</b>		

Indicar si se encuentra en área urbana, rural o mixta:		<b>Área urbana</b>					
<b>Área del Proyecto</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Área del terreno: área que tiene toda la propiedad, finca o terreno.</li> <li>Área de construcción: área total que tiene la intervención del proyecto, desde su planta baja hacia niveles superiores.</li> </ul>							
Área del terreno (metros cuadrados)		<b>2,500.80 metros cuadrados</b>					
Área de construcción (metros cuadrados)		<b>1,800.00 metros cuadrados</b>					
<b>Exposición a riesgos</b>							
Indicar en el espacio con una "X" los riesgos a los que se está expuesto por la ubicación del Proyecto.							
Inundación	<input type="checkbox"/>	Explosión	<input type="checkbox"/>	Deslizamientos	<input type="checkbox"/>	Erupciones	<input type="checkbox"/>
Derrumbes	<input type="checkbox"/>	Sismos	<input type="checkbox"/>	Incendios	<input type="checkbox"/>	Biológicos	<input type="checkbox"/>
Otros (explicar):							
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>							
<b>4</b>	Indique la existencia de los siguientes servicios básicos y si hace o hará uso de ellos.					<b>SI</b>	<b>NO</b>
Abastecimiento de agua potable (Indicar si es servicio público, privado, pozo propio u otro, y forma de almacenamiento)						<b>X</b>	
<i>Indique:</i> Servicio público							
Servicio de recolección de residuos y desechos sólidos comunes (domésticos)						<b>X</b>	
Realiza clasificación de los residuos y desechos sólidos comunes (ejemplo: orgánico e inorgánico)						<b>X</b>	
<i>Indique:</i> Existen recipientes de metas para clasificar los desechos para papel, plástico, vidrio y orgánicos							
Servicio de recolección de residuos y desechos de manejo especial							<b>X</b>
<i>Indique:</i>							
Servicio de recolección de residuos y desechos peligrosos							<b>X</b>
(Entiéndase los peligrosos aquellos que poseen al menos una de las siguientes características: corrosivo, reactivo, explosivo, tóxico, inflamable, biológico-infecciosos. Incluye los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos –RAEE. Pueden ser luminarias (lámparas), solventes, baterías, desechos hospitalarios, etc.							
<i>Indique:</i>							
Energía eléctrica (Indicar si es servicio público, privado, propio)						<b>X</b>	
<i>Indique:</i> Servicio público							
Alcantarillado sanitario (indicar si existe alcantarillado municipal, u otro, para la recolección de aguas residuales o servidas) Alcantarillado municipal						<b>X</b>	
Alcantarillado pluvial						<b>X</b>	
(Indicar si existe alcantarillado municipal, u otro, para la recolección de aguas pluviales, y si este es separado del alcantarillado sanitario)							
<i>Indique:</i> Alcantarillado municipal, separado del alcantarillado sanitario							
<b>IMPACTOS AMBIENTALES SIGNIFICATIVOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN</b>						<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>5</b>	Indique si por la construcción y/u operación del Proyecto, se producen o producirán los siguientes impactos ambientales, así como sus correspondientes medidas de mitigación o control ambiental.						
Generación de polvo							<b>X</b>
(Si su respuesta es SI, indicar medidas de mitigación o control de las partículas suspendidas o polvo para no afectar las vecindades inmediatas)							
<i>Indique:</i>							

Generación de ruidos o sonidos fuertes (Si su respuesta es SI, indicar cómo se controlará o disminuirá el ruido para no afectar las vecindades inmediatas) <i>Indique:</i>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
¿El proyecto cuenta o contará con servicios sanitarios? (Si su respuesta es SI, indicar cuántas unidades de lavamanos, duchas, pilas, lavaplatos, inodoros, etc.) <i>Indique:</i> 14 lavamanos, 8 duchas, 2 pilas, 3 lavatrastos, 14 inodoros		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Se cuenta o contará con disposición de excretas? (Si su respuesta es SI, indicar tipo de disposición: letrina, abonera, etc.) <i>Indique:</i>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
¿El proyecto cuenta o contará con un tratamiento para el agua residual? (Ejemplo: fosa séptica, biodigestor, sedimentador, trampa de grasas, pozo de absorción, etc.) <i>Indique:</i>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
En el cuadro correspondiente, marque con una "X" hacia dónde descarga o descargará las aguas residuales o aguas servidas del proyecto.					
<b>Alcantarillado:</b>					
Municipal	<input checked="" type="checkbox"/>	De condominio	De residencial		
<b>Cuerpo receptor:</b>					
Embalse natural	Lago	Laguna	Río	Quebrada	Manantial
Humedal	Estuario	Estero	Manglar	Pantano	Aguas costeras
Aguas subterráneas					
<b>Otros:</b>					
Otros (especifique):					
<b>En caso se realice construcción, marcar con una "X" lo que aplique.</b>					
¿Es necesario realizar movimientos de tierra y/o nivelación de terreno? (Si su respuesta es SI, indicar cantidad en metros cúbicos de corte, sobrante y/o relleno) NOTA: se permite en esta categoría hasta 150 metros cúbicos.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Metros cúbicos de corte: _____ Hasta 150 m <sup>3</sup> .					
Metros cúbicos de relleno: _____ Hasta 150 m <sup>3</sup> .					
Metros cúbicos de sobrante: _____ Lo que sobra de tierra posterior al movimiento de tierras y que se extrae del sitio o terreno para su disposición final.					
¿Es necesario efectuar corte de árboles?		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>6 REQUISITOS TÉCNICOS</b>					
6.1	Adjuntar fotografías recientes del sitio, terreno, y/o de instalaciones interiores y/o exteriores del proyecto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.2	Adjuntar plano, fotocopia simple de plano o croquis de ubicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.3	Adjuntar plano, fotocopia simple de plano o croquis de distribución arquitectónica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.4	Adjuntar plano, fotocopia simple de plano o croquis de curvas de nivel naturales y modificadas (Cuando existan movimientos de tierra: excavaciones, cortes, rellenos, nivelaciones, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
6.5	Adjuntar plano o croquis de drenaje sanitario (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
6.6	Adjuntar plano o croquis de tratamiento de aguas residuales (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
6.7	Adjuntar plano o croquis de drenaje pluvial (cuando aplique)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>7 REQUISITOS LEGALES</b>					
7.1	Fotocopia simple y completa del DPI o pasaporte del proponente o su Representante Legal. (legible, no fotografía)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.2	Copia de Nomenclamiento de Representante Legal (aplica para empresas)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.3	Fotocopia simple de Patente de Comercio o de Sociedad (cuando aplique)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



**SOLICITUD DE LICENCIA AMBIENTAL**

Decreto No. 68-86 Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Acuerdo Gubernativo No. 137-2016, Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental y sus reformas.

Primera Licencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Reposición	<input type="checkbox"/>
Renovación	<input type="checkbox"/>	Vigencia de Licencia Anterior:	del _____ al _____
Nombre del proyecto (nombre completo, según Resolución)	<b>Limpieza Efectiva</b>		
Dirección del proyecto (completo, según Resolución)	<b>15 calle 10-04 Zona 1 Bodega B</b>		
	Municipio	Departamento	
	<b>Guatemala</b>	<b>Guatemala</b>	
Resolución Final No.			
Fecha emisión de Resolución Final		Expediente No.	

**IMPORTANTE:** Si solicitó alguna enmienda en Resolución Final, indicar lo siguiente:

Resolución de Enmienda No.		Fecha de Emisión:	
Descripción de enmienda:			

Marque con una X la información solicitada:

Categoría	Años	Costo	Categoría	Años	Costo	Categoría	Años	Costo	Categoría	Años	Costo
C	1	Q50.00	B2	1	Q1,500.00	B1	1	Q4,000.00	A	1	Q7,000.00
	2	Q100.00		2	Q3,000.00		2	Q8,000.00		2	Q14,000.00
	3	Q150.00		3	Q4,500.00		3	Q12,000.00		3	Q21,000.00
	4	Q200.00		4	Q6,000.00		4	Q16,000.00		4	Q28,000.00
	5	Q250.00		5	Q7,500.00		5	Q20,000.00		5	Q35,000.00
CR	1	Q50.00	<input checked="" type="checkbox"/>	Reposición		Costo					
				Licencia Ambiental (Vigente)		Q50.00					

Para emitir la Orden de Cobro, completar la siguiente información:

Nombre de persona / empresa	<b>Limpieza Efectiva, S.A.</b>		
Dirección	<b>15 calle 10-04 zona 1 Guatemala, Guatemala</b>		
NIT:	<b>2467923-K</b>	Teléfono:	<b>2334-4523</b>

F. Brandon Figueroa Teléfono de solicitante: 5645-6022 SELLO DE LA EMPRESA  
Firma del solicitante

**Requisitos a presentar:**

1. Fotocopia de Resolución Final y Cedula de Notificación de la misma.
2. Fotocopia de Resolución de Enmienda y Cedula de Notificación; y Licencia Ambiental original vigente. (cuando corresponda y/o solicite reposición).
3. Fotocopia de Cedula de Aceptación de Seguro de Caución y Cedula de Notificación de la misma. (cuando aplique).
4. Fotocopia de Licencia Ambiental (en caso de Renovación).
5. Carta Original firmada por Representante Legal, solicitando exoneración según Acuerdo Gubernativo. (cuando aplique).
6. Carta Original firmada por Representante Legal, solicitando reposición de Licencia Ambiental. (cuando aplique).
7. Fotocopia de denuncia en el MP (en caso de solicitud de reposición de Licencia Ambiental por robo o extravío).
8. Declaración Jurada de Economía Ambiental (cuando aplique).

**Cuadro 2**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b> Diversificar los productos para aprovechar la capacidad instalada e incrementar las ventas a nivel nacional, a fin de obtener tecnología de punta y financiamiento.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Análisis de informe de ventas.	Determinar a 8 distribuidores para entrevistarlos en una semana.	Jefe administrativo	06/06/2021	13/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Llamar a distribuidores. (Formato 4)	Entrevistar a dos distribuidores por semana, para obtener información de sugerencias de aromas y productos, durante un mes.	Jefe de ventas	14/06/2021	14/07/2021	Impresión de entrevistas Telefonía	Q. 50.00 Q. 300.00	Q. 350.00
5	Presentación de resultados obtenidos al personal administrativo.	Definir los dos posibles productos a fabricar en una reunión.	Jefe administrativo	15/07//2021	15/07/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
6	Creación de productos nuevos.	Presentar los dos productos nuevos en una semana.	Jefe de producción	16/07/2021	23/07/2021	Fabricación de productos	Q.1,000.00	Q. 1,000.00
7	Análisis de los nuevos productos.	Aprobar los dos nuevos productos en una semana.	Gerente general	24/07/2021	01/08/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
8	Iniciar proceso de producción	Fabricar los dos nuevos productos en dos semanas.	Jefe de producción	02/08/2021	16/08/2021	Materia prima Insumos	Q. 2,500.00 Q. 1,500.00	Q. 4,000.00
9	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	17/08/2021	17/09/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 6,100.00</b>



**Formato 4**

**Guía de entrevista dirigida a distribuidores  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

**Guía de entrevista**

**Dirigida a:** Distribuidores de la empresa, en virtud que son quienes comercializan los productos al consumidor final.

**Meta:** Evaluar la satisfacción que tienen los clientes de los productos que ofrece la empresa, para la creación de nuevos aromas y productos durante un mes.

**Instrucciones:** A continuación, se le realizará una serie de preguntas las cuales se pide por favor que las responda claramente.

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando nuestros productos?

Menos de 1 año ( )    1 año ( )    2 años (x)    3 años o más ( )

2. ¿Cuál es la satisfacción que tiene de nuestros productos?

Excelente (x)    Bueno ( )    Regular ( )    Bajo ( )

Especifique: Por la calidad que ofrecen en los productos

3. ¿Por cuál de estos motivos compra nuestros productos?

Precio ( )    Aroma ( )    Calidad (x)    Otro ( )

4. ¿Por qué considera que los clientes finales compran productos de otras marcas

Precio (x)    Aroma ( )    Otros ( )

5. ¿Cuáles son los aromas que más compran de nuestra marca y de la competencia?

Especifique: *Lavanda, naranja, competencia manzana - canela*

6. ¿Los clientes finales, han hecho comentarios positivos o negativos de nuestros productos?

Positivos: *El aroma es duradero*

Negativos: \_\_\_\_\_

7. ¿Los clientes finales han sugerido algún aroma u otro producto?

Especifique: *Manzana – canela y desengrasante automotriz*

**¡Gracias por su atención!**

**Cuadro 3**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b> Implementar la filosofía empresarial, darla a conocer a todo el personal para que los oriente a largo plazo y les permita obtener financiamiento e introducirse en el mercado guatemalteco.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Definir la filosofía empresarial.	Reproducir 7 copias de la filosofía empresarial para cada unidad administrativa en un día.	Asistente administrativo	06/06/2021	06/06/2021	Filosofía empresarial impresa	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Entrega de filosofía empresarial. (Formato 5)	Proporcionar a cada unidad administrativa la filosofía empresarial en un día.	Asistente administrativo	07/06/2021	07/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
5	Presentación formal de la filosofía empresarial.	Informar en una reunión al 100% de los colaboradores la implementación de la filosofía empresarial en un día.	Jefe administrativo	08/06/2021	08/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	09/06/2021	09/07/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 1,200.00</b>

**Formato 5**

**Filosofía empresarial**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

**LIMPIEZA EFECTIVA, S.A.**

**FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

**Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a fabricar y comercializar productos de limpieza, comprometidos con el medio ambiente, al utilizar materia prima de alta calidad y personal calificado, a fin de brindar productos certificados y garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos.

**Visión**

Ser en tres años una empresa guatemalteca, reconocida por la alta calidad de los productos de limpieza, líder en el mercado por satisfacer las necesidades de los clientes como la mejor opción en servicio.

**Valores**

➤ **Respeto**

Valorar la integridad y dignidad de los clientes internos y externos para brindar un servicio con base en la transparencia, buena comunicación y cortesía, a fin de actuar siempre de manera profesional.

➤ **Puntualidad**

Garantizar un excelente servicio al cumplir con los tiempos establecidos en la fabricación y comercialización de los productos de limpieza, a fin de mantener credibilidad con los clientes internos y externos.

➤ **Eficiencia**

Optimizar los recursos de la empresa y establecer procedimientos para brindar un excelente servicio y utilizar el menor tiempo posible en la ejecución de las actividades de la organización.

**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b> Utilizar material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional a fin de dar a conocer la marca y la diversificación de productos.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso.	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Solicitar al Gerente de ventas lista de clientes	Determinar a 50 clientes a quienes se les enviará dos afiches en una semana.	Jefe administrativo	06/06/2021	13/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Contactar a empresa de diseño para que realice afiches. (Formato 6)	Reproducir 100 afiches en dos semanas.	Jefe administrativo	14/06/2021	28/06/2021	Impresión de afiches	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
5	Colocar dos afiches en cada empresa que visite el vendedor.	Atraer a 2 clientes potenciales en una semana.	Jefe de ventas	29/06/2021	05/07/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	06/07/2021	06/08/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 3,200.00</b>

**Formato 6**

**Afiche publicitario**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

**PRODUCTOS  
DE LIMPIEZA**

**DESINFECTANTE**



- **Aroma agradable**
- **Excelente calidad**
- **Precio accesible**

<b>Medio:</b>	Afiche full color	<b>Tamaño:</b>	28x42 cm
<b>Producto:</b>	Desinfectante	<b>Color:</b>	Anaranjado
<b>Material:</b>	Opalina	<b>Fondo:</b>	Blanco
<b>Tipo de letra:</b>	Cooper black	<b>Tamaño de letra:</b>	22
<b>Color de letra:</b>	Título verde Nombre anaranjado Características negro	<b>Color de marco:</b>	Celeste
		<b>Grosor de marco:</b>	1mm

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia FA:</b> Contactar a proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima a mejores precios, al utilizar la base de datos de la cámara de industria.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Solicitar a la cámara de industria base de datos de proveedores.	Determinar a 10 posibles proveedores en una semana.	Jefe administrativo	06/06/2021	13/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Envío de correo electrónico. (Formato 7)	Solicitar cotizaciones a los 10 proveedores en una semana.	Jefe administrativo	14/06/2021	21/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
5	Solicitar muestras de materia prima.	Cerrar compra de materia prima con 5 proveedores en una semana.	Jefe de producción	22/06/2021	29/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	30/06/2021	30/07/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL=</b>								<b>Q. 750.00</b>

**Formato 7**

**Carta de solicitud de cotización**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

LIMPIEZA EFECTIVA

Guatemala, 15 de junio de 2021

Licenciado  
Mario Mendoza  
Gerente de Ventas  
Corporación Milenio  
2 calle 05-12 zona 9

REF: Solicitud de cotización

Estimado licenciado Mendoza:

Por este medio, es un gusto saludarlo y de la manera más atenta solicitarle una cotización de los siguientes productos:

- Amonio cuaternario
- Alcohol etílico
- Fragancias lavanda y naranja
- Propilenglicol

Expresamos nuestro deseo para integrarnos a su grupo de clientes e iniciar relaciones comerciales con su empresa.

En espera de su pronto respuesta

Brandon Figueroa  
Gerente General



**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia FA:</b> Realizar mercadeo directo a detallistas y mayoristas, a través de la base de datos de la cámara de industria para incrementar la cartera de clientes.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Solicitar a la cámara de industria base de datos de clientes potenciales.	Determinar a 5 clientes potenciales a quienes se les enviará carta y catálogo digital en una semana.	Jefe administrativo	06/06/2021	13/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Contactar a empresa de diseño para que realice el catálogo digital. (Formato 8)	Presentar un catálogo digital para promocionar los productos a posibles clientes en una semana.	Jefe de ventas	14/06/2021	21/06/2021	Catálogo digital, de 10 páginas, incluye la toma de fotos de los productos	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
5	Envío de correos electrónicos con carta de presentación y catálogo digital. (Formato 9)	Captar a 5 nuevos clientes, para incursionar en el segmento de clientes mayoristas en una semana.	Jefe de ventas	22/06/2021	29/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
6	Visitar a 5 clientes interesados.	Cerrar venta de productos con el 100% de clientes que se visiten en una semana.	Jefe de ventas	30/06/2021	07/07/2021	Viáticos	Q.2,300.00	Q.2,300.00
7	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	08/07/2021	08/08/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 5,500.00</b>

**Formato 8**

**Catálogo digital**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

**LIMPIA VIDRIOS**



**Código PLo01**  
**Galón 3,785 ml**

**Código PLo02**  
**Atomizador 680 ml**

**DESINFECTANTE NARANJA**



**Código PLo03**  
**Galón 3,785 ml**

**Código PLo04**  
**Litro 1,000 ml**

**Especificaciones:**

- Tipo de letra: Cooper black
- Tamaño de letra: 16
- Color de producto 1: Celeste
- Color de producto 2: Anaranjado
- Color de código: Verde
- Color de presentación: Negro
- Color de marco: Celeste
- Grosor de marco: 1mm
- Productos por hoja: 2

\*Ver catálogo digital completo en Anexo 1

**Formato 9**

**Carta de presentación y solicitud de cita  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

LIMPIEZA EFECTIVA

Guatemala, 15 de junio de 2021

Licenciado  
Armando Solares  
Gerente General  
Distribuidora El Sol  
3 Ave. 14-06 zona 9

REF: Presentación de nuestros productos

Estimado licenciado Solares:

Por este medio, es un gusto saludarlo y de la manera más atenta presentarles nuestros productos de limpieza.

Somos una empresa guatemalteca que fabrica desinfectantes, desengrasante, limpia baños y vidrios de calidad. Expresamos nuestro deseo para integrarnos a su grupo de proveedores e iniciar relaciones comerciales con su empresa.

Estamos interesados en ofrecerles una muestra de los productos, sería un placer comunicarnos con ustedes para concretar el envío. Adjunto encontrará nuestro catálogo digital.

Respetuosamente,

Brandon Figueroa  
Gerente General

**Cuadro 7**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia DA:</b> Implementar la estructura organizacional para que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Definir la estructura organizacional.	Reproducir 7 copias de la estructura para cada unidad administrativa en un día.	Asistente administrativo	06/06/2021	06/06/2021	Estructura organizacional impresa	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Entrega de estructura organizacional. (Formato 10)	Proporcionar a cada unidad administrativa la estructura organizacional en un día	Asistente administrativo	07/06/2021	07/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
5	Presentación formal de la estructura organizacional.	Informar al 100% de los colaboradores la implementación de la estructura organizacional en una reunión.	Jefe administrativo	08/06/2021	08/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	09/06/2021	09/07/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL=</b>								<b>Q. 1,200.00</b>

**Formato 10**

**Organigrama nominal propuesto**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

122

Gerencia general			
No.	Puesto	R	E
1	Gerente general	1	1
2	Asistente de gerencia	1	1
3	Secretaria	1	1
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Departamento administrativo-financiero			
No.	Puesto	R	E
1	Jefe administrativo	1	1
2	Asistente administrativo	1	1
3	Recepcionista	1	1
4	Contador general	1	1
5	Auxiliar contable	1	1
6	Auxiliar de bodega	1	1
7	Conserje	1	1
8	Agente de seguridad	1	1
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Departamento de producción			
No.	Puesto	R	E
1	Jefe de producción	1	1
2	Analista de calidad	1	1
3	Laboratorista	1	1
4	Operador	4	4
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Departamento de ventas			
No.	Puesto	R	E
1	Jefe de ventas	1	1
2	Vendedor	4	4
3	Transportista	1	1
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

E= Existentes  
R= Requeridos

Fecha de elaboración: septiembre 2020

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

<b>Estrategia DA:</b> Implementar instrumentos de organización en la empresa para optimizar los recursos disponibles a fin de obtener eficiencia y competitividad.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	05/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Definir los instrumentos de organización.	Reproducir 7 copias de los instrumentos de organización para cada unidad administrativa en un día.	Asistente administrativo	06/06/2021	06/06/2021	Instrumentos de organización impresos	Q. 50.00	Q. 50.00
4	Entrega de instrumentos de organización. (Formato 11 y 12)	Proporcionar a cada unidad administrativa los instrumentos de organización en un día.	Asistente administrativo	07/06/2021	07/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
5	Presentación formal de los instrumentos de organización.	Informar al 100% de los colaboradores sobre la implementación de los instrumentos de organización en una reunión.	Jefe administrativo	08/06/2021	08/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en un mes.	Gerente general	09/06/2021	09/07/2021	Reporte Impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL=</b>								<b>Q. 1,200.00</b>

### **Formato 11**

#### **Descripción de puestos**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Descripción de puestos	
<b>1. Identificación del puesto:</b>	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Jefe administrativo, Jefe de producción Jefe de ventas
Fecha de elaboración:	septiembre 2020
<b>2. Objetivo del puesto:</b>	
Planear, organizar, integrar, controlar y dirigir las actividades de la empresa, administrar y coordinar los recursos humanos y financieros para el cumplimiento de los objetivos.	
<b>3. Atribuciones del puesto:</b>	
<b>Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir la filosofía empresarial.</li><li>- Definir los objetivos de la empresa y de cada unidad administrativa.</li><li>- Determinar las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos.</li><li>- Representar legalmente a la empresa dentro y fuera de las instalaciones.</li><li>- Autorizar el pago a colaboradores y proveedores.</li><li>- Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo.</li><li>- Aprobar propuestas para fabricar nuevos productos.</li><li>- Tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento.</li></ul>	
<b>Secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la cámara de industria.</li><li>- Tomar decisiones sobre conflictos generales.</li></ul>	

#### **4. Especificación del puesto:**

##### **Educación**

- Título de Ingeniero Químico.

##### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

##### **Habilidades**

- Alta capacidad de relacionarse con las personas, liderazgo participativo y situacional, don de mando; alto grado de ética profesional, honestidad y responsabilidad; personalidad equilibrada que resuelve conflictos y toma decisiones.

##### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y cómputo.

#### **5. Responsabilidad:**

##### **Errores**

- En la toma de decisiones, establecimiento de objetivos, estrategias y en la administración de los recursos de la organización.

##### **Maquinaria o equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores. Maneja 1 computadora HP All in one, 1 impresora multifuncional Epson L655, 1 teléfono marca panasonic.

##### **Relaciones con otros**

- Tiene relación con el personal de todos los niveles organizacionales de la empresa, representantes de la cámara de industria y gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos.

##### **Información confidencial**

- Exigente discreción sobre el manejo de informes y estados financieros de la empresa.

##### **Dinero / Valores**

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.



## **Supervisión**

- No recibe supervisión.
- Supervisa a jefe administrativo, de producción y ventas.

### **6. Nivel de esfuerzo:**

**Mental**  
90%

**Físico**  
10%

- El nivel de esfuerzo mental que lleva a cabo es de un 90% porque define y crea objetivos, estrategias, analiza y toma decisiones sobre productos nuevos, inversiones y financiamiento. El nivel de esfuerzo físico que lleva a cabo es de 10% debido a la supervisión que ejerce sobre los niveles operativos.

### **7. Condiciones ambientales:**

- Su oficina mide 4x6 metros, es privada, iluminada con lámparas blancas, tiene aire acondicionado, un ventanal amplio que ilumina naturalmente la oficina. Cuenta con un escritorio ejecutivo de caoba, una silla ejecutiva con brazos y 2 archiveros de madera.

### **8. Riesgos:**

- Sujeto a padecer estrés, lo que conlleva a una baja de defensas, dolor de cabeza, tensión muscular, ansiedad, malestar estomacal y problemas de sueño.

**Formato 12****Descripción de procedimientos****Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.

**Definición:**

El procedimiento de pago de planilla describe los pasos que realiza el personal para hacer efectiva la cancelación de sueldo a los colaboradores.

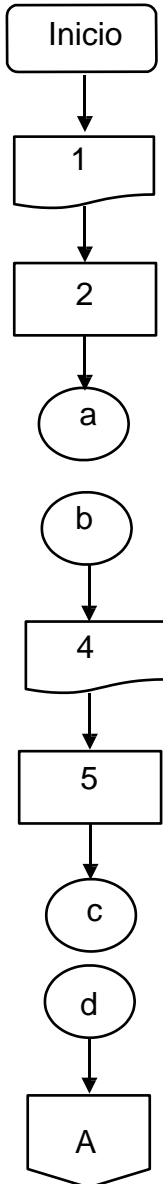
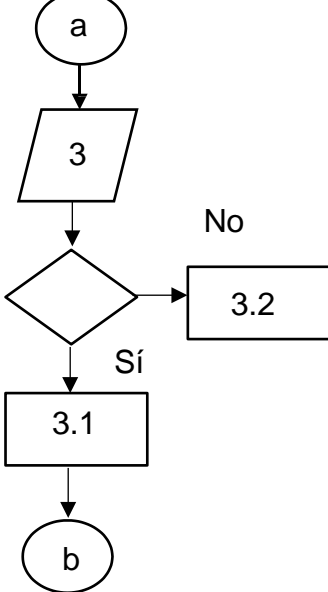
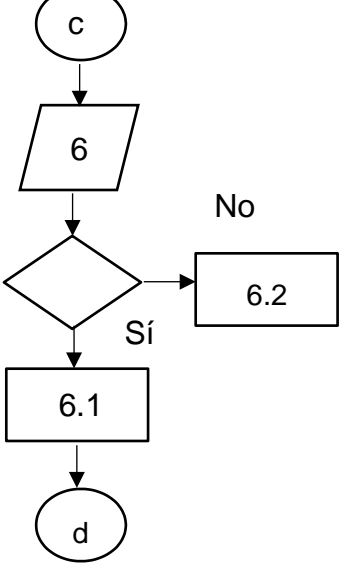
**Metas:**

1. Simplificar el pago de planilla en dos días.
2. Informar al personal las fechas en que recibirán el pago de sueldo en 1 hora.
3. Estandarizar el procedimiento de pago de planilla, para que sea realizada uniformemente por las personas involucradas en dos días.

**Normas específicas:**

1. Se debe pagar quincenalmente, 15 y 30 de cada mes, si ese día no es hábil, se realizará el día inmediato anterior.
2. El pago de sueldo a los colaboradores se debe hacer por medio de transferencia bancaria.
3. Todo colaborador debe firmar la boleta de pago al recibir el sueldo.

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 2 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Puesto	Paso No.	Actividad
Auxiliar contable	1	Elabora reporte de días laborados y horas extras.
	2	Imprime reporte y lo traslada al contador
Contador general	3	Verifica los fondos en la cuenta bancaria de la empresa. Sí hay, autoriza. No, pide a auxiliar contable esperar fondos.
	3.1	
	3.2	
Auxiliar contable	4	Realiza planilla y boletas de pago.
	5	Pasa planilla y boletas de pago a jefe administrativo.
Jefe administrativo	6	Verifica planilla y boletas. Sí está bien, autoriza. No, devuelve a auxiliar contable para corrección.
	6.1	
	6.2	
Auxiliar contable	7	Solicita firma de recibido de las boletas de pago.
	8	Archiva la planilla.

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 3 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Auxiliar contable	Contador general	Gerente general
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; a((a))     a --&gt; b((b))     b --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; c((c))     c --&gt; d((d))     d --&gt; A[/A/] </pre>	 <pre> graph TD     a((a)) --&gt; 3[/3/]     3 --&gt; D{ }     D -- No --&gt; 3.2[3.2]     D -- Sí --&gt; 3.1[3.1]     3.1 --&gt; b((b)) </pre>	 <pre> graph TD     c((c)) --&gt; 6[/6/]     6 --&gt; D{ }     D -- No --&gt; 6.2[6.2]     D -- Sí --&gt; 6.1[6.1]     6.1 --&gt; d((d)) </pre>

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 4 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Auxiliar administrativo	Contador general	Gerente general
<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8{8}     8 --&gt; Fin([Fin]) </pre>		

### 3.3.1.4 Evaluación de estrategias

Para determinar el porcentaje de implementación de las estrategias, es indispensable finalizar las actividades definidas y verificar si se obtuvieron los resultados deseados de acuerdo con los objetivos propuestos para la empresa.

Se presenta un formato que permitirá llevar el control de la ejecución y avance de cada estrategia, en los planes de acción se definió la persona encargada de realizar esta actividad y el tiempo para realizarlo.

El formato para evaluar las estrategias tiene los siguientes encabezados:

**No:** el número de estrategia.

**Estrategia:** nombre de la estrategia.

**Total de actividades:** es el total de actividades que se definieron en el plan de acción para ejecutar una estrategia. (A)

**Actividades realizadas:** es el total de actividades que se realizaron de la estrategia. (B)

**% de avance:** es el porcentaje de avance de una estrategia, se obtiene al dividir las actividades realizadas entre el total de actividades por cien.  $(B/A)*100$

**Observaciones:** Se colocan los comentarios de los factores positivos o negativos que afectan la ejecución de cada estrategia, cambios o retrasos realizados en las actividades, entre otros.

**Formato 13****Evaluación de estrategias****Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

No.	Estrategia	Total de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	Porcentaje de avance B/A*100	Observaciones
1	Afiliarse a la cámara de industria y registrarse ante el MARN, para obtener mayor participación en el mercado guatemalteco con productos de calidad.	6	2	33%	La empresa actualmente ha aprobado la propuesta.
2	Diversificación de productos para aprovechar la capacidad instalada e incrementar las ventas a nivel nacional, a fin de obtener tecnología de punta y financiamiento.	6	3	50%	En la actualidad la empresa determinó a 8 distribuidores para entrevistarlos.
3	Implementar la filosofía empresarial, darla a conocer a todo el personal para que los oriente a largo plazo y les permita obtener financiamiento e introducirse en el mercado guatemalteco.	6			
4	Utilizar material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional a fin de dar a conocer la marca y la diversificación de productos.	6			
5	Contactar a proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materia prima a mejores precios, al utilizar la base de datos de la cámara de industria	9			
6	Realizar mercadeo directo a detallistas y mayoristas, a través de la base de datos de la cámara de industria para incrementar la cartera de clientes	7			
7	Implementar la estructura organizacional para que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva.	7			
8	Implementar instrumentos de organización en la empresa para optimizar los recursos disponibles a fin de obtener eficiencia y competitividad.	7			

### **3.3.2 Función de organización**

A continuación, se presentan los elementos e instrumentos de organización:

#### **3.3.2.1 Elementos de organización**

Los elementos de organización se definen a continuación:

##### **a. Funciones**

Las principales funciones de cada unidad administrativa son:

- **Gerencia general**

1. Definir la filosofía empresarial, objetivos y estrategias.
2. Evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos generales de la empresa.
3. Promover un buen ambiente de trabajo.
4. Representar a la organización antes diversas instituciones.
5. Delegar la supervisión a los departamentos de administración, producción y ventas, con el fin de concentrarse en las funciones que le competen.
6. Controlar los recursos financieros de la empresa
7. Aprobar propuestas para fabricar nuevos productos.

- **Departamento administrativo-financiero**

1. Evaluar las actividades de cada unidad administrativa.
2. Administrar los recursos financieros de la organización.
3. Llevar el control del avance de las estrategias de la organización.
4. Programar las cuentas por pagar y cobrar de la empresa.



5. Llevar control de inventario de materia prima y producto terminado.
6. Mantener constante comunicación con la cámara de la industria y la gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos.
7. Velar por el cumplimiento de las leyes para evitar incurrir en multas ante el Ministerio de Salud y Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
8. Contabilizar los ingresos y egresos de la organización en los diferentes libros contables con base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- **Departamento de producción**

1. Programar la fabricación de productos.
2. Crear productos nuevos.
3. Especificar los costos unitarios y totales.
4. Verificar la calidad de los productos.
5. Almacenar los productos en las bodegas correspondientes.
6. Cumplir con las órdenes de fabricación.

- **Departamento de ventas**

1. Administrar la cartera de clientes.
2. Coordinar estrategias de ventas.
3. Presentar informes de ventas a gerencia general.
4. Realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes.
5. Programar visitas a clientes actuales y potenciales.
6. Establecer lista de precios para la venta de productos.
7. Solicitar producción para el cumplimiento de órdenes de compras.

## **b. Jerarquías**

En el organigrama sugerido se definen las líneas de autoridad y responsabilidad, en el cual se pueden visualizar las relaciones existentes entre las unidades administrativas.

Las jerarquías se definen con el objetivo de que cada colaborador reciba órdenes y reporte a una sola persona, para evitar la duplicidad de mando y evasión de responsabilidad. A continuación, se detallan los puestos y niveles organizacionales que conforman la empresa:

- **Nivel estratégico**

En esta unidad se encuentra el gerente general, quien es el dueño y máxima autoridad de la empresa y la asistente de gerencia.

- **Nivel táctico**

En este nivel se encuentran los jefes de cada departamento.

- **Nivel operativo**

En esta unidad se encuentra el asistente administrativo, recepcionista, auxiliar contable, agente de seguridad, conserje, encargado de transporte, auxiliar de bodega, operadores, laboratorista, analista de calidad y vendedores.

### c. Puestos

A continuación, se presenta la estandarización de algunos puestos, con el fin promover orden en la empresa y para identificarlos con el nombre técnico:

<b>Puesto Actual</b>	<b>Puesto Propuesto</b>
1. Administrador.	1. Jefe administrativo.
2. Recepcionista o servicio al cliente.	2. Recepcionista.
3. Bodeguero o auxiliar de bodega.	3. Auxiliar de bodega.
4. Jefe de producción o encargado de producción.	4. Operador.
5. Conserje o encargado de limpieza.	5. Conserje.
6. Transportista o encargado de transporte.	6. Transportista.
7. Gerente de ventas.	7. Jefe de ventas.
8. Gerente de producción.	8. Jefe de producción.
9. Encargado de calidad.	9. Analista de calidad.

La empresa cuenta con un administrador, gerente de ventas y gerente de producción, con el fin de estandarizar los puestos y de acuerdo con la estructura organizacional propuesta y con el tamaño de la empresa, es oportuno asignarles las jefaturas de los departamentos de administrativo-financiera, producción y ventas.

Se crea el departamento administrativo-financiero y se asigna al asistente administrativo, recepcionista, contador general, auxiliar contable, el auxiliar de bodega, en virtud que conjuntamente llevan los reportes e informes de producción, ventas y el control del inventario de la organización, conserje y agente de seguridad. Se sugiere la creación del departamento para aprovechar el recurso humano e incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa en las funciones administrativas y contables.

También se crea el departamento de producción, con el fin de descentralizar la toma de decisiones de la gerencia y se asigna el encargado de producción, analista de calidad, laboratorista y operadores.

Se crea el departamento de ventas y se asignan los vendedores y transportista, porque la unidad administrativa es la encargada de distribuir el producto terminado a los clientes.

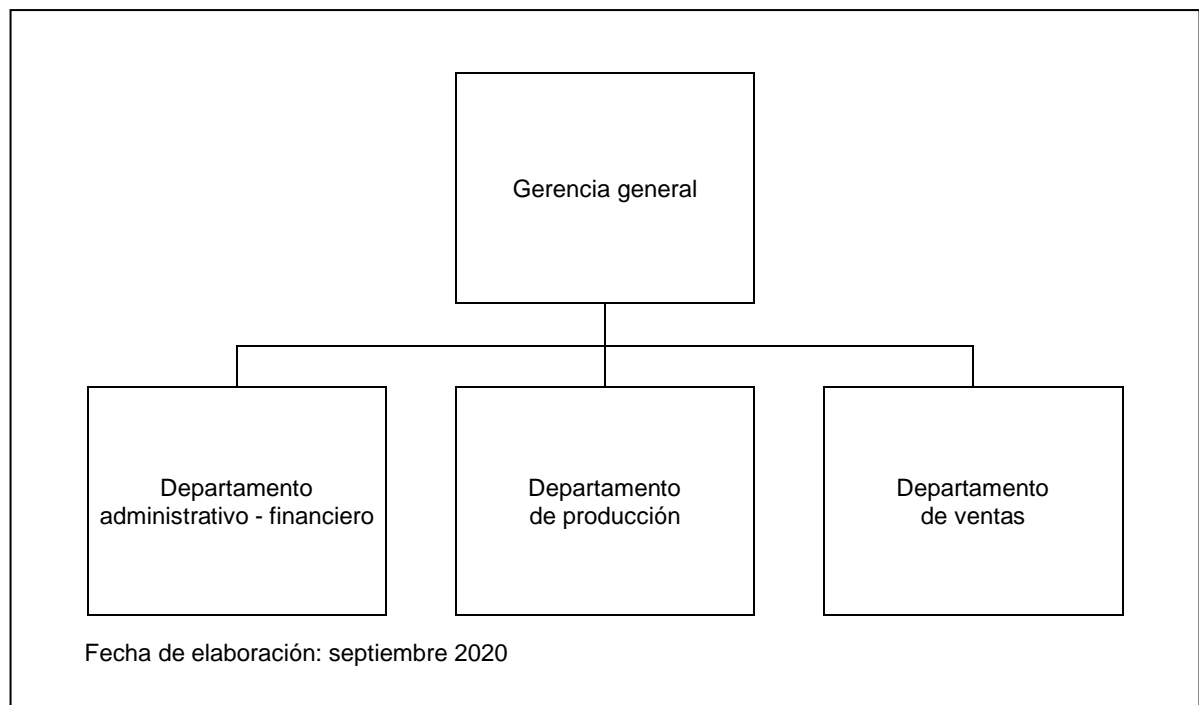
### **3.3.2.2 Estructura organizacional**

A continuación, se propone una estructura organizacional adecuada hacia el logro de los objetivos, a fin de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa:

#### **a. Organigrama general**

En el siguiente organigrama se visualizan las unidades que conforman la organización, los niveles organizacionales y las líneas de relación y jerarquía:

**Gráfica 30**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**



### **b. Organigrama nominal**

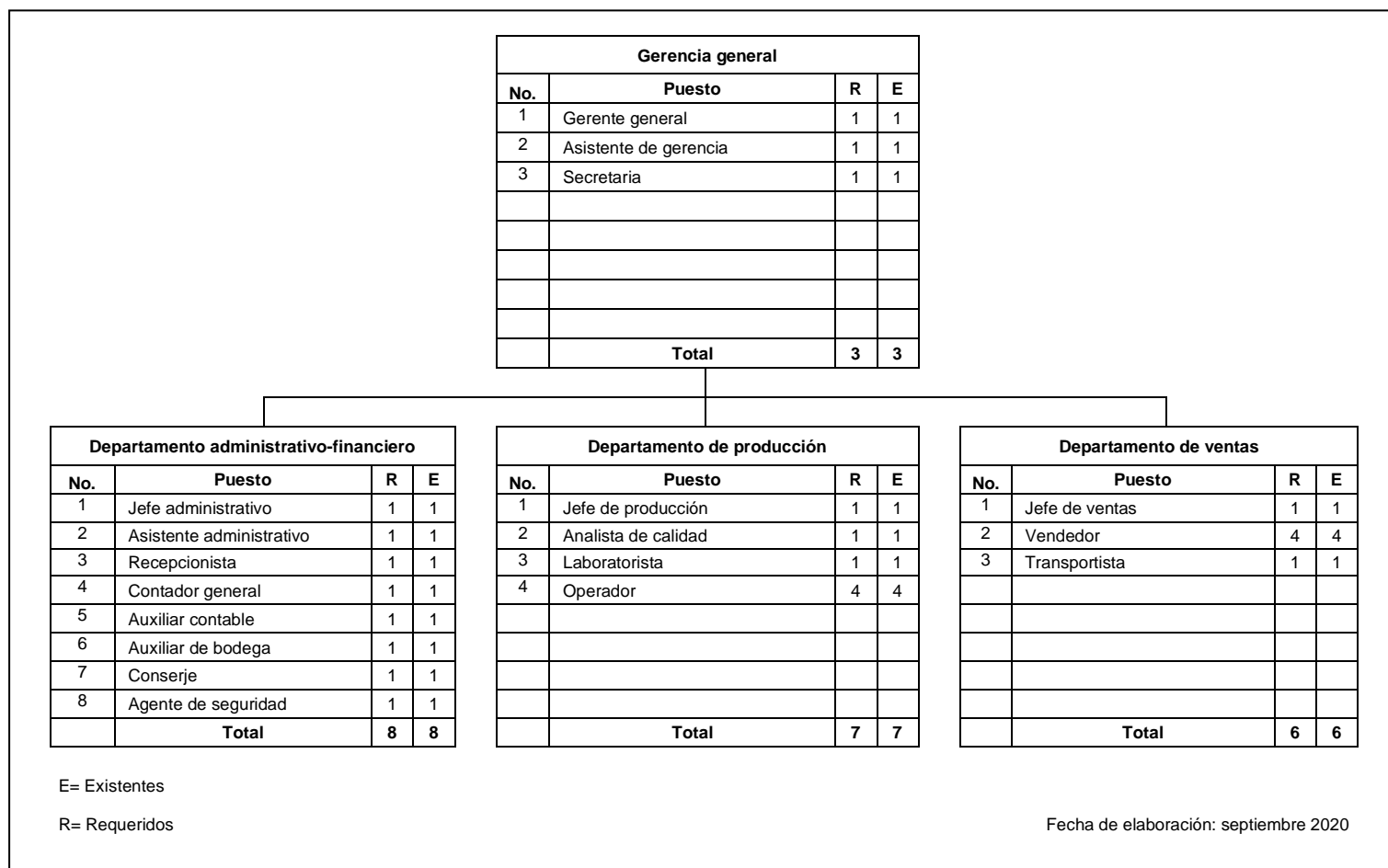
Para visualizar la ubicación de cada puesto en la nueva estructura organizacional de la empresa, se presenta el siguiente organigrama nominal:

**Gráfica 31**

**Organigrama nominal propuesto**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

139



### **3.3.2.3 Diseño organizacional**

A continuación, se definen los componentes del diseño organizacional:

#### **a. Tipo de estructura**

El tipo de estructura organizacional es funcional, en virtud que es el que mejor se adapta a la unidad de análisis, porque busca la especialización al agrupar las personas en conjuntos afines.

#### **b. Dimensión y categorías de la estructura**

La dimensión de la estructura organizacional de la empresa será vertical con tres niveles organizacionales, el institucional, intermedio y operativo o técnico; porque facilita la supervisión del personal, se visualizan las jerarquías y cada unidad administrativa tiene un superior a cargo.

#### **c. Modelo del diseño organizacional y sus características**

El modelo de diseño que refleja la empresa es una organización mecánica, sus características principales son: autoridad de decisión centralizada al definir un superior para cada unidad, relaciones rígidas puesto que se establecen las jerarquías y líneas de mando, y alta formalización al brindarle a la empresa planes y organigramas.

#### **d. Departamentalización**

La departamentalización en la empresa es funcional, en virtud que permite la especialización de las actividades de acuerdo con las funciones que realiza cada unidad administrativa y para el giro del negocio es la más idónea.

#### **e. Tramo de control administrativo**

Para la unidad de análisis el tramo de control es estrecho o de crecimiento vertical, puesto que se promueve la delegación de autoridad para que los colaboradores reporten a un solo superior, con el fin de evitar la duplicidad de atribuciones, de mando y evadir responsabilidad. El personal se agrupa en tres niveles organizacionales y cada encargado de la unidad administrativa supervisará de 3 a 8 personas.

#### **f. Sistema de organización**

El sistema de organización es funcional, por la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, es el que mejor se adapta, aunque la autoridad y responsabilidad son transmitidas en una sola línea de arriba hacia abajo, del gerente general a los jefes de departamento y se define estratégicamente en la estructura organizacional un nivel operativo o técnico para que los encargados tomen decisiones en cada área.

El sistema de organización funcional transmite la autoridad y responsabilidad en relación a las funciones principales que se desarrollan en cada unidad, se fomenta la descentralización y se busca la especialización.



### **3.3.2.4 Instrumentos de organización**

A continuación, se presenta la descripción de puestos y descripción de procedimientos, para que la empresa aplique los instrumentos de organización en cada una de las unidades administrativas:

#### **a. Descripción de puestos**

A continuación, se presenta un ejemplo de la descripción de puestos para los niveles institucional, intermedio y operativo, con el fin de proveer a la empresa la aplicación para todos los puestos que conforman a la organización:

**Formato 14**

**Descripción de puestos nivel estratégico**

**Empresa que se dedica a la fabricación y**

**Comercialización de productos de limpieza**

**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Descripción de puestos	
<b>1. Identificación del puesto:</b>	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Jefe administrativo, Jefe de producción Jefe de ventas
Fecha de elaboración:	septiembre 2020
<b>2. Objetivo del puesto:</b>	
Planear, organizar, integrar, controlar y dirigir las actividades de la empresa, administrar y coordinar los recursos humanos y financieros para el cumplimiento de los objetivos.	
<b>3. Atribuciones del puesto:</b>	
<b>Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir la filosofía empresarial.</li><li>- Definir los objetivos de la empresa y de cada unidad administrativa.</li><li>- Determinar las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos.</li><li>- Representar legalmente a la empresa dentro y fuera de las instalaciones.</li><li>- Autorizar el pago a colaboradores y proveedores.</li><li>- Realizar reuniones periódicas con el personal administrativo.</li><li>- Aprobar propuestas para fabricar nuevos productos.</li><li>- Tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento.</li></ul>	
<b>Secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la cámara de industria.</li><li>- Tomar decisiones sobre conflictos generales.</li></ul>	

#### **4. Especificación del puesto:**

##### **Educación**

- Título de Ingeniero Químico.

##### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

##### **Habilidades**

- Alta capacidad de relacionarse con las personas, liderazgo participativo y situacional, don de mando; alto grado de ética profesional, honestidad y responsabilidad; personalidad equilibrada que resuelve conflictos y toma decisiones.

##### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y cómputo.

#### **5. Responsabilidad:**

##### **Errores**

- En la toma de decisiones, establecimiento de objetivos, estrategias y en la administración de los recursos de la organización.

##### **Maquinaria o equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores. Maneja 1 computadora HP All in one, 1 impresora multifuncional Epson L655, 1 teléfono marca panasonic.

##### **Relaciones con otros**

- Tiene relación con el personal de todos los niveles organizacionales de la empresa, representantes de la cámara de industria y gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos.

##### **Información confidencial**

- Exigente discreción sobre el manejo de informes y estados financieros de la empresa.

##### **Dinero / Valores**

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

## **Supervisión**

- No recibe supervisión.
- Supervisa a jefe administrativo, de producción y ventas.

### **6. Nivel de esfuerzo:**

**Mental**  
90%

**Físico**  
10%

- El nivel de esfuerzo mental que lleva a cabo es de un 90% porque define y crea objetivos, estrategias, analiza y toma decisiones sobre productos nuevos, inversiones y financiamiento. El nivel de esfuerzo físico que lleva a cabo es de 10% debido a la supervisión que ejerce sobre los niveles operativos.

### **7. Condiciones ambientales:**

- Su oficina mide 4x6 metros, es privada, iluminada con lámparas blancas, tiene aire acondicionado, un ventanal amplio que ilumina naturalmente la oficina. Cuenta con un escritorio ejecutivo de caoba, una silla ejecutiva con brazos y 2 archiveros de madera.

### **8. Riesgos:**

- Sujeto a padecer estrés, lo que conlleva a una baja de defensas, dolor de cabeza, tensión muscular, ansiedad, malestar estomacal y problemas de sueño.

**Formato 15**

**Descripción de puestos nivel táctico**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Descripción de puestos	
<b>1. Identificación del puesto:</b>	
Nombre del puesto:	Jefe administrativo
Unidad administrativa:	Departamento administrativo-financiero
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Asistente administrativo, recepcionista, contador general, conserje y agente de seguridad
Fecha de elaboración:	septiembre 2020
<b>2. Objetivo del puesto:</b>	
Establecer objetivos específicos, estrategias, administrar al personal de la empresa y velar por el cumplimiento de las leyes para evitar multas.	
<b>2. Atribuciones del puesto:</b>	
<b>Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer objetivos específicos de cada unidad administrativa.</li><li>- Evaluar las actividades de cada unidad administrativa.</li><li>- Administrar las cuentas por cobrar de la empresa.</li><li>- Programar pagos a proveedores.</li><li>- Administrar nómina de empleados.</li><li>- Llevar el control del avance de las estrategias de la organización.</li><li>- Cumplir con las leyes del Ministerio de Salud y Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales para evitar incurrir en multas.</li></ul>	
<b>Secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener comunicación con la cámara de industria y gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos.</li><li>- Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la cámara de industria.</li></ul>	

#### **4. Especificación del puesto:**

##### **Educación**

- Título de Perito en Administración de Empresas o carrera afín

##### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

##### **Habilidades**

- Alta capacidad de relacionarse con las personas y administrar personal, líder, analítico.

##### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y cómputo.

#### **5. Responsabilidad:**

##### **Errores**

- En la toma de decisiones sobre el personal que se admite en la organización.

##### **Maquinaria o equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores. Maneja 1 computadora HP All in one, 1 impresora multifuncional Epson L655, 1 teléfono marca panasonic.

##### **Relaciones con otros**

- Tiene relación con el personal de cada unidad administrativa de la empresa, representantes de la cámara de industria y gremial de fabricantes y distribuidores de productos químicos.

##### **Información confidencial**

- Exigente discreción sobre la información financiera de la empresa.

##### **Dinero / Valores**

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

##### **Supervisión**

- Recibe supervisión del gerente general.
- Supervisa al asistente administrativo, recepcionista, contador general, conserje y agente de seguridad.

**6. Nivel de esfuerzo:**

**Mental**  
90%

**Físico**  
10%

- El nivel de esfuerzo mental que lleva a cabo es de un 90% porque define y crea objetivos, estrategias, analiza y programa las cuentas por cobrar y por pagar. El nivel de esfuerzo físico que lleva a cabo es de 10% debido a la supervisión que ejerce sobre los niveles operativos.

**7. Condiciones ambientales:**

- Su oficina mide 4x5 metros, es privada, iluminada con lámparas blancas, tiene aire acondicionado, un ventanal amplio que ilumina naturalmente la oficina. Cuenta con un escritorio ejecutivo de caoba, una silla ejecutiva con brazos y 2 archiveros de madera.

**8. Riesgos:**

- Sujeto a padecer estrés, lo que conlleva a una baja de defensas, dolor de cabeza, tensión muscular, ansiedad, malestar estomacal y problemas de sueño.

**Formato 16**

**Descripción de puestos nivel operativo**

**Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Descripción de puestos	
<b>1. Identificación del puesto:</b>	
Nombre del puesto:	Contador general
Unidad administrativa:	Departamento administrativo-financiero
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Auxiliar contable y auxiliar de bodega.
Fecha de elaboración:	septiembre 2020
<b>2. Objetivo del puesto:</b>	
Administrar, controlar y planificar los recursos financieros de la empresa, realizar los registros de los ingresos y egresos de la organización en los libros contables.	
<b>3. Atribuciones del puesto:</b>	
<b>Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Contabilizar los ingresos y egresos de la organización en los diferentes libros contables con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li><li>- Elaborar la planilla y realizar el pago quincenalmente por medio de transferencias bancarias.</li><li>- Presentar estados financieros anuales a gerencia general.</li><li>- Llevar control mensual del manejo de la caja chica.</li><li>- Declarar y calcular los impuestos antes la SAT de conformidad al calendario fiscal.</li><li>- Declarar el inventario semestralmente ante la SAT.</li></ul>	
<b>Secundarias</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantener constante comunicación con los bancos.</li><li>- Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la cámara de industria, relacionada con temas fiscales.</li><li>- Realizar carta de ingresos a los colaboradores de la empresa.</li></ul>	



#### **4. Especificación del puesto:**

##### **Educación**

- Título de Perito Contador.

##### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

##### **Habilidades**

- Alta capacidad numérica, analítico, líder, excelentes relaciones interpersonales.

##### **Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y cómputo.

#### **5. Responsabilidad:**

##### **Errores**

- En la toma de decisiones por el manejo de los recursos financieros de la empresa, en la declaración de impuestos.

##### **Maquinaria o equipo**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores. Maneja 1 computadora HP All in one, 1 impresora multifuncional Epson L655, 1 teléfono marca panasonic.

##### **Relaciones con otros**

- Tiene relación con el personal de todos los niveles organizacionales de la empresa, representantes de los bancos.

##### **Información confidencial**

- Exigente discreción sobre el manejo de informes y estados financieros de la empresa.

##### **Dinero / Valores**

- Alta responsabilidad sobre dinero o valores.

##### **Supervisión**

- Recibe supervisión del Jefe administrativo.
- Supervisa al auxiliar contable y auxiliar de bodega.

**6. Nivel de esfuerzo:**

**Mental**  
95%

**Físico**  
5%

- El nivel de esfuerzo mental que lleva a cabo es de un 95% porque analiza información financiera, realiza cálculo de impuestos, elabora la planilla. El nivel de esfuerzo físico que lleva a cabo es de 5% debido a la supervisión que ejerce sobre sus auxiliares.

**7. Condiciones ambientales:**











- Su oficina mide 4x10 metros, es compartida, iluminada con lámparas blancas, tiene aire acondicionado, un ventanal amplio que ilumina naturalmente la oficina. Cuenta con un escritorio ejecutivo de caoba, una silla ejecutiva con brazos y 2 archiveros de madera.

**8. Riesgos:**

- Sujeto a padecer estrés, lo que conlleva a una baja de defensas, dolor de cabeza, tensión muscular, ansiedad, malestar estomacal y problemas de sueño.

## b. Descripción de procedimientos

Se presenta la descripción de los principales procedimientos de la empresa de acuerdo con cada área. Para efectos de la propuesta se utiliza la simbología de la norma ANSI la cual se detalla a continuación:

	Acción o actividad.
	Decisión o alternativa.
	Inicio o fin del proceso.
	Línea que conecta elementos del procedimiento.
	Conector o enlace de una parte del diagrama con otra de la misma actividad.
	Conector de página, indica que sigue el procedimiento en otra página.
	Revisión o evaluación.
	Documento.
	Archivo temporal.
	Archivo final.

**Formato 17****Descripción de procedimientos****Departamento administrativo-financiero****Empresa que se dedica a la fabricación y****Comercialización de productos de limpieza****Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.

**Definición:**

El procedimiento de pago de planilla describe los pasos que realiza el personal para hacer efectiva la cancelación de sueldo a los colaboradores.

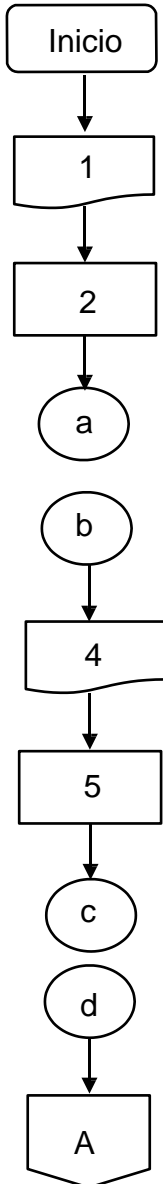
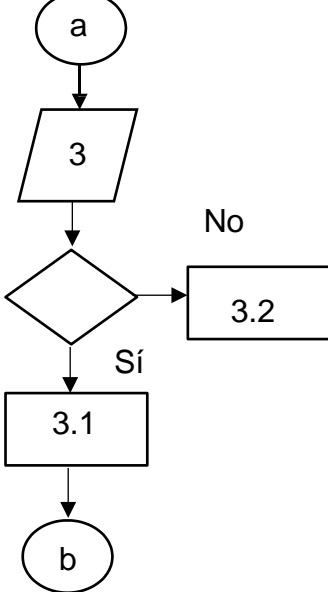
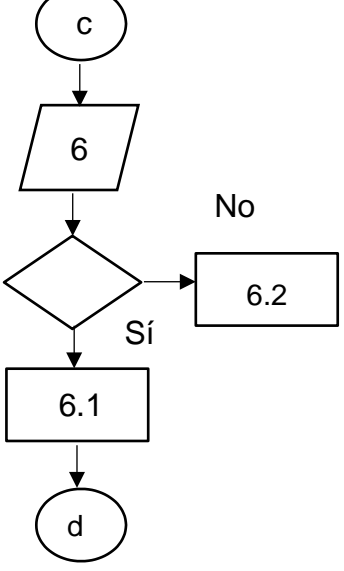
**Metas:**

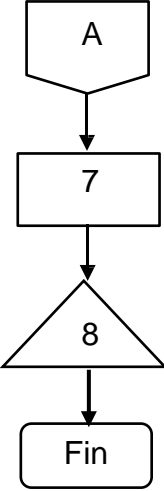
1. Simplificar el pago de planilla en dos días.
2. Informar al personal las fechas en que recibirán el pago de sueldo en 1 hora.
3. Estandarizar el procedimiento de pago de planilla, para que sea realizada uniformemente por las personas involucradas en dos días.

**Normas específicas:**

1. Se debe pagar quincenalmente, 15 y 30 de cada mes, si ese día no es hábil, se realizará el día inmediato anterior.
2. El pago de sueldo a los colaboradores se debe hacer por medio de transferencia bancaria.
3. Todo colaborador debe firmar la boleta de pago al recibir el sueldo.

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 2 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Puesto	Paso No.	Actividad
Auxiliar contable	1	Elabora reporte de días laborados y horas extras.
	2	Imprime reporte y lo traslada al contador
Contador general	3	Verifica los fondos en la cuenta bancaria de la empresa. Sí hay, autoriza. No, pide a auxiliar contable esperar fondos.
	3.1	
	3.2	
Auxiliar contable	4	Realiza planilla y boletas de pago.
	5	Pasa planilla y boletas de pago a jefe administrativo.
Jefe administrativo	6	Verifica planilla y boletas. Sí está bien, autoriza. No, devuelve a auxiliar contable para corrección.
	6.1	
	6.2	
Auxiliar contable	7	Solicita firma de recibido de las boletas de pago.
	8	Archiva la planilla.

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 3 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Auxiliar contable	Contador general	Gerente general
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1[/1/]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; a((a))     a --&gt; b((b))     b --&gt; 4[/4/]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; c((c))     c --&gt; d((d))     d --&gt; A[/A/] </pre>	 <pre> graph TD     a((a)) --&gt; 3[/3/]     3 --&gt; D{ }     D -- No --&gt; 3.2[3.2]     D -- Sí --&gt; 3.1[3.1]     3.1 --&gt; b((b)) </pre>	 <pre> graph TD     c((c)) --&gt; 6[/6/]     6 --&gt; D{ }     D -- No --&gt; 6.2[6.2]     D -- Sí --&gt; 6.1[6.1]     6.1 --&gt; d((d)) </pre>

Logo de la empresa	Procedimiento: 1	Hoja: 4 de 4
Título: Pago de planilla	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Auxiliar contable	Finaliza: Auxiliar contable	Elaborado: K.G.
Auxiliar administrativo	Contador general	Gerente general
 <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8{8}     8 --&gt; Fin([Fin]) </pre>		

**Formato 18****Descripción de procedimientos****Departamento de producción****Empresa que se dedica a la fabricación****Comercialización de productos de limpieza****Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Logo de la empresa	Procedimiento: 2	Hoja: 1 de 3
Título: Producción de desinfectante	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Gerente de Producción	Finaliza: Gerente de Producción	Elaborado: K.G.

**Definición:**

El procedimiento que consiste en la producción de desinfectante para hacer efectivas las solicitudes de compra.

**Metas:**

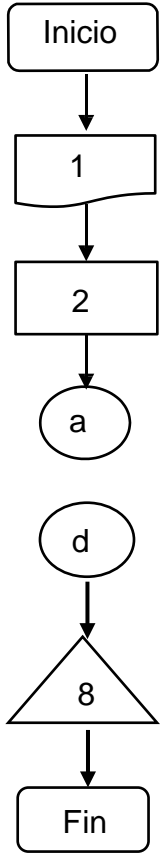
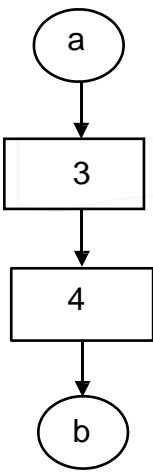
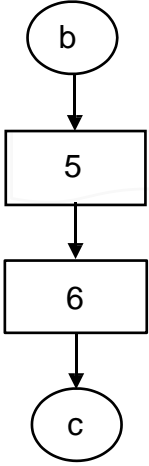
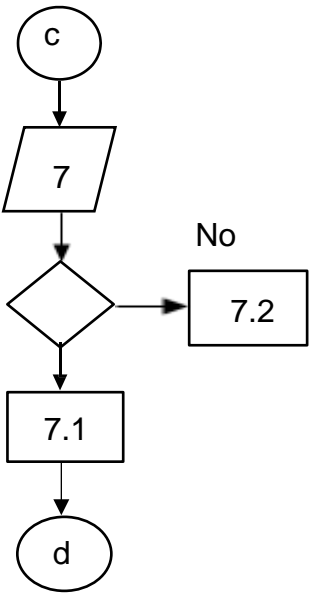
1. Mejorar la fabricación de los productos en cuatro horas.
2. Informar a los operadores el procedimiento para fabricar desinfectantes en una hora.
3. Estandarizar el procedimiento de fabricación, para que sea realizada uniformemente por las personas involucradas en cuatro horas.

**Normas específicas:**

1. Toda solicitud de materia prima debe ser por medio de la orden de fabricación.
2. A toda producción se le debe realizar la muestra de análisis para elaborar el certificado de calidad.
3. Todo operario debe firmar la orden de fabricación al recibir las materias primas.



Logo de la empresa	Procedimiento: 2	Hoja: 2 de 3
Título: Producción de desinfectante	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Gerente de producción	Finaliza: Gerente de producción	Elaborado: K.G.
Puesto	Paso No.	Actividad
Gerente de producción	1	Elabora orden de fabricación.
	2	Imprime la orden y lo traslada al encargado de bodega.
Encargado de bodega	3	Pesa las materias primas.
	4	Traslada las materias primas al operador.
Operador	5	Fabrica el producto.
	6	Traslada el producto al encargado de calidad.
Encargado de calidad	7	Verifica el producto.
	7.1	Si está bien, realiza certificado de calidad y lo traslada al gerente de producción.
	7.2	No, devuelve el producto al operador para ajustar el ph.
Gerente de producción	8	Archiva la orden de fabricación y el certificado de calidad.

Logo de la empresa	Procedimiento: 2	Hoja: 3 de 3	
Título: Producción de desinfectante	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020	
Inicia: Gerente de producción	Finaliza: Gerente de producción	Elaborado: K.G.	
Gerente de producción	Encargado de bodega	Operador	Encargado de calidad
 <pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; 1[/1/]   1 --&gt; 2[2]   2 --&gt; a((a))   a --&gt; d((d))   d --&gt; 8[8]   8 --&gt; Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD   a((a)) --&gt; 3[3]   3 --&gt; 4[4]   4 --&gt; b((b)) </pre>	 <pre> graph TD   b((b)) --&gt; 5[5]   5 --&gt; 6[6]   6 --&gt; c((c)) </pre>	 <pre> graph TD   c((c)) --&gt; 7[/7/]   7 --&gt; D{ }   D -- No --&gt; 7.2[7.2]   D --&gt; 7.1[7.1]   7.1 --&gt; d((d)) </pre>

**Formato 19****Descripción de procedimientos****Departamento de ventas****Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza****Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

Logo de la empresa	Procedimiento: 3	Hoja: 1 de 3
Título: Solicitud de Producto terminado	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Vendedor	Finaliza: Vendedor	Elaborado: K.G.

**Definición:**

El procedimiento es indispensable para cumplir con las órdenes de compra de los clientes.

**Metas:**

1. Simplificar la solicitud de producto terminado en cuatro horas.
2. Mejorar el control de producto terminado en cuatro horas.
3. Estandarizar el procedimiento de solicitud de producto terminado, para que sea realizado uniformemente por las personas involucradas en cuatro horas.

**Normas específicas:**

1. Toda solicitud de producto terminado deber ser por medio de una orden de compra.
2. Las solicitudes de producto terminado deben tener el nombre del vendedor que le corresponde al cliente.
3. El vendedor deben firmar la orden de compra antes de trasladarla al gerente de producción.

Logo de la empresa	Procedimiento: 3	Hoja: 2 de 3
Título: Solicitud de producto terminado	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020
Inicia: Vendedor	Finaliza: Vendedor	Elaborado: K.G.
Puesto	Paso No.	Actividad
Vendedor	1	Recibe orden de compra.
	2	Imprime la orden y lo traslada al gerente de producción.
Gerente de producción	3	Elabora orden de fabricación.
	4	Imprime la orden y solicita factura al asistente administrativo.
Asistente administrativo	5	Elabora la factura
	6	Imprime la factura y la traslada al encargado de bodega
Encargado de bodega	7	Verifica el producto.
	7.1	Si está bien, empaca el producto.
	7.2	No, regresa al asistente administrativo para corregir factura.
Vendedor	8	Archiva copia de la factura

Logo de la empresa	Procedimiento: 3	Hoja: 3 de 3	
Título: Producción de desinfectante	No. de pasos: 8	Fecha: septiembre 2020	
Inicia: Vendedor	Finaliza: Vendedor	Elaborado: K.G.	
Vendedor	Gerente de producción	Asistente administrativo	Encargado de bodega
<pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; 1[/1/]   1 --&gt; 2[2]   2 --&gt; a((a))   a --&gt; d((d))   d --&gt; 8[8]   8 --&gt; Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD   a((a)) --&gt; 3[/3/]   3 --&gt; 4[4]   4 --&gt; b((b)) </pre>	<pre> graph TD   b((b)) --&gt; 5[/5/]   5 --&gt; 6[6]   6 --&gt; c((c)) </pre>	<pre> graph TD   c((c)) --&gt; 7[/7/]   7 --&gt; D{ }   D -- No --&gt; 7_2[7.2]   D -- Sí --&gt; 7_1[7.1]   7_1 --&gt; d((d)) </pre>

### 3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se detalla el recurso financiero necesario para la implementación de la propuesta:

**Cuadro 9**  
**Presupuesto para implementar la propuesta**  
**Empresa que se dedica a la fabricación y**  
**Comercialización de productos de limpieza**  
**Ubicada en la zona 1 de Guatemala**

No.	Concepto	Presupuestos
1	Estrategia FO: Afiliarse a la cámara de industria y registrarse ante el MARN, para obtener mayor participación en el mercado guatemalteco con productos de calidad.	Q. 11,300.00
2	Estrategia FO: Diversificación de productos para aprovechar la capacidad instalada e incrementar las ventas a nivel nacional, a fin de obtener tecnología de punta y financiamiento.	Q. 6,100.00
3	Estrategia DO: Implementar la filosofía empresarial, darla a conocer a todo el personal para que los oriente a largo plazo y les permita obtener financiamiento e introducirse en el mercado guatemalteco.	Q. 1,200.00
4	Estrategia DO: Utilizar material publicitario para captar clientes potenciales a nivel nacional a fin de dar a conocer la marca y la diversificación de productos.	Q. 3,200.00
5	Estrategia FA: Contactar a proveedores nacionales y extranjeros para adquirir materias primas a mejores precios, al utilizar la base de datos de la cámara de industria.	Q. 750.00
6	Estrategia FA: Realizar mercadeo directo a detallistas y mayoristas, a través de la base de datos de la cámara de industria para incrementar la cartera de clientes.	Q. 5,500.00
7	Estrategia DA: Implementar la estructura organizacional para que ayude a la empresa a ser más eficiente y competitiva.	Q. 1,200.00
8	Estrategia DA: Implementar instrumentos de organización en la empresa para optimizar los recursos disponibles a fin de obtener eficiencia y competitividad.	Q. 1,200.00
	<b>TOTAL =</b>	<b>Q. 30,450.00</b>

### 3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

La unidad de análisis no proporcionó información financiera, por lo cual a continuación, se presentan los beneficios cualitativos que la empresa obtendrá al implementar la propuesta:

<b>Propuesta</b>	<b>Beneficios</b>
Misión, visión y valores formulados de manera técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer al personal con la empresa y crear un vínculo de pertenencia.</li> <li>• Dar a conocer cómo se visualiza la empresa en el futuro.</li> <li>• Influir en el comportamiento de los colaboradores.</li> </ul>
Objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar una unidad de medida para verificar y evaluar el éxito de la empresa con base a los resultados obtenidos.</li> </ul>
Estrategias diseñadas utilizando el análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las oportunidades que brinda la cámara de industria y la gremial de distribuidores y fabricantes de productos químicos.</li> <li>• Implementar estrategias para atraer nuevos clientes al realizar mercadeo directo y utilizar material publicitario.</li> <li>• Utilizar las fortalezas de la empresa para diversificar la línea de productos de limpieza.</li> <li>• Eliminar las debilidades al implementar la filosofía empresarial y los instrumentos de organización.</li> <li>• Prestar atención a las amenazas del entorno de la empresa.</li> </ul>
Planes de acción y formatos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de documentos técnicos útiles para la ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.</li> <li>• Identificar los recursos necesarios para ejecutar las estrategias.</li> </ul>

Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con los organigramas de la empresa.</li> <li>• Identificar la ubicación de los puestos.</li> <li>• Mostrar los niveles organizacionales y las líneas de relación existente.</li> </ul>
Establecimiento de las funciones principales de cada unidad administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la especialización.</li> <li>• Correcta división de trabajo.</li> <li>• Identificar las funciones principales de la empresa.</li> </ul>
Puestos estandarizados y ubicados en unidades administrativas en base a tareas afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el recurso humano.</li> <li>• Crear homogeneidad en los nombres de los puestos.</li> </ul>
Establecimiento de las jerarquías en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles organizacionales.</li> </ul>



### 3.6 Plan de acción para implementar la propuesta

#### Cuadro 10

#### Plan de acción para implementar la propuesta Empresa que se dedica a la fabricación y Comercialización de productos de limpieza Ubicada en la zona 1 de Guatemala

<b>Nombre del plan:</b> Reformulación de las funciones de planeación y organización.								
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	04/06/2021	04/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
2	Análisis de la propuesta.	Aprobar en siete días el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	05/06/2021	12/06/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Contactar a una empresa litográfica.	Contar con el 100% los rótulos de la filosofía empresarial y organigramas de la empresa en dos semanas.	Asistente administrativo	13/06/2021	13/6/2021	Rótulos de filosofía empresarial y organigramas	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
4	Instalación de rótulos.	Colocar el 100% de la filosofía empresarial y organigramas en lugares visibles en un día	Jefe administrativo	14/06/2021	14/06/2021	Gastos de instalación.	Q. 50.00	Q. 50.00
5	Socialización de la propuesta. (Formato 20)	Presentar la propuesta al 100% de los colaboradores en una reunión.	Gerente general	15/06/2021	15/06/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q. 300.00 Q. 200.00	Q. 500.00
6	Implementación de estrategias.	Ejecutar el 100% de las estrategias para diciembre 2021.	Gerente general	04/06/2021	15/12/2021	Estrategias	Q.30,450.00	Q. 30,450.00
7	Evaluación de estrategia. (Formato 13)	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la estrategia en quince días.	Gerente general	16/12/2021	30/12/2021	Reporte Impreso.	Q. 50.00	Q. 50.00
<b>TOTAL =</b>								<b>Q. 32,600.00</b>

**Formato 20****Programa de socialización de la propuesta  
Empresa que se dedica a la fabricación y  
Comercialización de productos de limpieza  
Ubicada en la zona 1 de Guatemala****Nombre del programa:** Programa de socialización de la propuesta.**Meta:** Presentar a todos los colaboradores los cambios realizados a los elementos de las funciones de planeación y organización en 2.5 horas.

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicia</b>	<b>Termina</b>
1	Presentación de la actividad.	Gerente general	8:00 am	8:05 am
2	Entrega de material.	Auxiliar administrativo	8:06 am	8:10 am
3	Presentación de la filosofía empresarial y su importancia	Jefe administrativo	8:11 am	8:25 am
4	Exposición de las objetivos, metas, políticas, normas y reglamento.	Jefe administrativo	8:26 am	8:45 am
5	Presentación de las estrategias y tácticas a emplear.	Jefe administrativo	8:45 am	9:05 am
6	Receso y refrigerio.	Auxiliar administrativo	9:06 am	9:30 am
7	Explicación de la estructura organizacional, unidades, funciones, puestos y niveles organizacionales.	Jefe administrativo	9:35 am	9:50 am
8	Presentación de la descripción de puestos y de procedimientos	Jefe administrativo	9:55 am	10:20 am
9	Palabras finales	Gerente general	10:25 am	10:30 am

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la situación actual de la empresa se establece lo siguiente:

1. El personal administrativo tiene escaso conocimiento en relación a las funciones de planeación y organización, es por ello que han sido realizadas empíricamente, se carece de los elementos e instrumentos, lo que ha provocado deficiencias administrativas; con ello se comprueba la hipótesis número uno.
2. La empresa no tiene definida la filosofía empresarial, los colaboradores no se sienten identificados, desconocen lo que la organización espera alcanzar.
3. En la unidad de análisis no se tienen definidas las estrategias, sus acciones son realizadas empíricamente, no utilizan apropiadamente sus ventajas internas y se desaprovechan las oportunidades del entorno.
4. La estructura organizacional no está definida técnicamente, lo cual provoca desorden, duplicidad de atribuciones, discrepancias en los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y se evaden responsabilidades.
5. Carecen de documentos técnicos que describan los puestos, no se detallan las atribuciones principales, relaciones de autoridad, responsabilidad, desconocen los requerimientos de los puestos. No se detallan los procedimientos, no se tienen claros los pasos y responsables de las actividades, lo cual dificulta que sean realizadas de manera eficiente.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que se implementen las funciones de planeación y organización, para que la empresa cuente con una filosofía empresarial definida técnicamente, objetivos realistas y verificables, estrategias, planes de acción y una estructura acorde a los recursos de la empresa.
2. Dar a conocer la filosofía empresarial, para promover una cultura de valores e incentivar a los colaboradores a sentirse parte de la empresa.
3. Ejecutar y dar seguimiento a las estrategias propuestas, utilizar el análisis FODA para aprovechar las oportunidades que se presenten y optimizar los recursos disponibles de la empresa.
4. Implementar la nueva estructura organizacional, para mejorar la división de trabajo al realizar una departamentalización funcional, puesto que se visualizan claramente los niveles organizacionales, se define un tramo de control estrecho y un sistema de organización funcional que permite delegar autoridad sin perder el control de las decisiones, además se fomenta la especialización.
5. Utilizar los instrumentos de organización, proveer del material necesario a los colaboradores involucrados, esto permitirá la especialización y eficiencia para aprovechar los recursos; también actualizarlos cuando existan cambios en la empresa.

## REFERENCIAS

1. Benavides, J. (2014). *Administración*. 2 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
2. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 3 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
3. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
4. Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas*. 3 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
5. Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 3 ed. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
6. Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. 1 ed. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
5. Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación*. 8 ed. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
6. Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. 2 ed. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
7. Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. 12 ed. México, D.F.: Pearson Educación.

**ANEXOS**

# CATÁLOGO DIGITAL

## LIMPIEZA EFECTIVA, S.A.



## **Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a fabricar y comercializar productos de limpieza, comprometidos con el medio ambiente, al utilizar materia prima de alta calidad y personal calificado, a fin de brindar productos certificados y garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos

## **Visión**

Ser en tres años una empresa guatemalteca, reconocida por la alta calidad de los productos de limpieza, líder en el mercado por satisfacer las necesidades de los clientes como la mejor opción en servicio.



## **VALORES**

- **Respeto**

Valorar la integridad y dignidad de los clientes internos y externos para brindar un servicio con base en la transparencia, buena comunicación y cortesía, a fin de actuar siempre de manera profesional.

- **Puntualidad**

Garantizar un excelente servicio al cumplir con los tiempos establecidos en la fabricación y comercialización de los productos de limpieza, a fin de mantener credibilidad con los clientes internos y externos.

- **Eficiencia**

Optimizar los recursos de la empresa y establecer procedimientos para brindar un excelente servicio y utilizar el menor tiempo posible en la ejecución de las actividades de la organización.

## **Nuestros productos**

- **EXCELENTE CALIDAD**

Cumplimos con los estándares de calidad, a través de la utilización de materia prima certificada, para ofrecer satisfacción a los clientes, superar sus expectativas y al mismo tiempo mejorar continuamente la ejecución de los procesos de fabricación.

- **AROMA AGRADABLE**

Utilizamos fragancias que crean un ambiente agradable y duradero.

- **ECOLÓGICOS**

Nuestros productos no son tóxicos, se diluyen con el agua y utilizan material de empaque amigable con el ambiente.

- **VIRUSIDAS**

Productos certificados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, garantizan la eliminación de virus y bacterias.

## **LIMPIA VIDRIOS**



**Código PL001**

**Galón 3,785 ml**

**Código PL002**

**Atomizador 680 ml**

## **DESINFECTANTE NARANJA**

**Código PL003**

**Galón 3,785 ml**

**Código PL004**

**Litro 1,000 ml**



## DESINFECTANTE PINO



**Código PL005**  
**Galón 3,785 ml**

**Código PL006**  
**Litro 1,000 ml**

## DESENGRASANTE

**Código PL007**  
**Galón 3,785 ml**

**Código PL008**  
**Atomizador 680 ml**



## DESINFECTANTE LAVANDA



**Código PL009**

**Galón 3,785 ml**

**Código PL010**

**Litro 1,000 ml**

## DESINFECTANTE LIMÓN

**Código PL011**

**Galón 3,785 ml**

**Código PL012**

**Litro 1,000 ml**



## **LIMPIA BAÑOS**



**Código PL013**

**Galón 3,785 ml**

**Código PL014**

**Dispensador 500 ml**

Limpieza Efectiva, S.A.  
15 calle 10-24 zona 1  
Teléfono 2334-4523

## ANEXO 2

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



### Cuestionario estructurado

No.

**Objetivo:** obtener información que permita establecer la situación actual de la empresa en relación con las funciones de planeación y organización y con base en ello proponer una solución viable.

**Instrucciones:** a continuación, se le presenta una serie de preguntas, las cuales se le agradecerá responder con honestidad, la información que proporcione será estrictamente confidencial y con fines académicos.

### Información general

1. Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de laborar en el puesto actual

1 año  De 2 a 3 años  Más de 3 años

3. Tiempo de laborar en la empresa:

1 año  De 2 a 3 años  Más de 3 años

### Información específica

4. ¿Tiene conocimiento de la actividad principal de la empresa?

Sí  No

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

5. ¿Sabe cómo se visualiza la organización en tres años?

Sí  No

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

6. ¿De los siguientes valores cuáles practica en sus actividades laborales dentro de la empresa?

Calidad  Honestidad  Respeto  Puntualidad

Eficiencia  Responsabilidad  Otro (s): \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce el objetivo general de la empresa?

Sí  No

Describe: \_\_\_\_\_

8. ¿Existen objetivos específicos en su puesto de trabajo?

Sí  No

Enumere: \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce las metas de su puesto de trabajo?

Sí  No

Enumere: \_\_\_\_\_

10. ¿Utiliza estrategias en su puesto de trabajo?

Sí  No

Enumere: \_\_\_\_\_



11. ¿Sabe si están definidas las políticas de su puesto de trabajo?

Sí  No

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

12. ¿Conoce las normas que se aplican en su puesto de trabajo?

Sí  No

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

13. ¿Existen reglas en su puesto de trabajo?

Sí  No

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

14. ¿Conoce si existe un organigrama que represente su puesto de trabajo?

Sí  No

15. ¿De cuántas personas recibe instrucciones y supervisión?

Una  Dos  Más de dos

Especifique nombre del puesto: \_\_\_\_\_

16. ¿Siente confusión al reportar sus tareas?

Siempre  En ocasiones  Nunca

Por qué: \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

Excelente  Buena  Deficiente

Amplíe: \_\_\_\_\_

18. ¿La comunicación con su jefe es?

Oral  Escrita

Si es escrita: e-mail  memorándum  carta  circular

19. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Jefe  Gerente  Ambos

20. ¿Tiene autoridad para la toma de decisiones?

Sí  No

Amplíe: \_\_\_\_\_

21. ¿Existen descriptores de puestos en su área de trabajo?

Sí  No

22. ¿Conoce las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Sí  No

Describe 2 atribuciones: \_\_\_\_\_

Describe 2 responsabilidades: \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que existe duplicidad de atribuciones?

Sí  No

Por qué: \_\_\_\_\_

24. ¿Cree que existe sobrecarga laboral en su puesto?

Sí  No

Amplíe: \_\_\_\_\_

25. ¿Tiene conocimiento de los procedimientos de su puesto de trabajo?

Sí  No

Describe: \_\_\_\_\_

26. ¿De los siguientes factores cuáles considera que son positivos y cuáles negativos para la empresa?

	Positivo	Negativo	Por qué
Instalaciones para producir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Maquinaria y equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Productos de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Productos registrados en el			
Ministerio de Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Personal eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organigramas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descriptorios de procedimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descriptorios de puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otros, especifique: _____			

27. ¿De los siguientes factores cuáles considera que son oportunidades y cuáles amenazas para la empresa?

	Oportunidad	Amenaza	Por qué
Compradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Accesibilidad a financiamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Productos con alta demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Diversificación de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Crédito con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Incremento de precios de			
materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Desconocimiento de la marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Contrabando de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Delincuencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Otros, especifique: _____			

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

