

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



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E
IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO
DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

MARÍA JOSÉ HERNÁNDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE 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
APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E
IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO
DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA JOSÉ HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2021

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

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

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIADO DE TESIS

PRESIDENTE: Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA: Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR: Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala 21 de octubre de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala


Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de noviembre del año dos mil dieciocho, le informo que se ha realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", elaborado por la estudiante María José Hernández quien se identifica con número de carné 201011496.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Facultad. Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Agradeciendo sus buenos oficios con la presente; atentamente.


Licda. Laura Aydeé Lamiesta Escobar
Licenciada en Psicología
Colegiado activo No. 1,945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "5-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0818-2021
Guatemala, 2 de agosto del 2021

Estudiante

María José Hernández

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 15-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, 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 y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
MARÍA JOSE HERNÁNDEZ	201011496-3	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN APLICADAS A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"

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

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por todas sus bendiciones recibidas.

A MI MADRE Y ABUELITA

María Luisa Hernández Gatica y Teresa Gatica Catalán, quienes me enseñaron a luchar por mis sueños y nunca rendirme. “Porque en el esfuerzo está el éxito.”

A MI ESPOSO

Luis Pedro Baquix Pineda por su amor, paciencia y comprensión en este proceso.

A MIS HERMANOS

José Luis y Ana Raquel por su apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS

Manuel, Catarina, Catherine, Rosa María, Ericka, Claudia, Mario, Marleny, Hessla, Ruth, Marlon, Hassen, Orlando, Daniel, Rocío, por los momentos que compartimos en la Universidad.

A MI ASESORA DE TESIS

Laura Lainfiesta, por el apoyo recibido.

ÍNDICE

Contenido	Página
-----------	--------

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresas comerciales	1
1.1.1.1	Empresa de válvulas	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	3
a.	Elementos de planeación	4
b.	Principios de planeación	9
c.	Instrumentos administrativos de la planeación	11
1.2.1.2	Organización	12
a.	Elementos de organización	13
b.	Principios de organización	14
c.	Diseño organizacional	15
d.	Instrumentos administrativos de organización	21
1.3	Diagnóstico FODA	23

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1.	Metodología de la investigación	27
2.2.	Antecedentes	28
2.2.1	Datos demográficos	29
2.3.	Situación actual de la función de planeación y organización	30
2.3.1	Análisis de la función de planeación	31
a.	Análisis de elementos de planeación	31
b.	Principios de planeación	40
c.	Instrumentos administrativos de planeación	40
2.3.2	Análisis de la función de organización	40
a.	Análisis de los elementos de organización	41
b.	Principios de organización	43
c.	Diseño organizacional actual	44

Contenido	Página
d. Instrumentos administrativos de organización	46
2.4 Análisis de resultados	47

CAPÍTULO III
REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE
VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	49
3.2	Objetivo de la propuesta	49
3.3	Reformulación de las funciones de planeación y organización propuestas	50
3.3.1	Función de planeación propuesta	50
3.3.1.1	Elementos de planeación	50
3.3.1.2	Instrumentos administrativos de planeación	71
3.3.2	Función de organización	82
3.3.2.1	Elementos de organización	82
3.3.2.2	Diseño Organizacional	84
3.3.2.3	Instrumentos administrativos de organización	86
3.3.3	Plan de acción integral de la propuesta	91
3.4	Seguimiento y Evaluación	93
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
	ANEXOS	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Fases del proceso administrativo	3
2	Organigrama general	22
3	Grado de escolaridad de los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	29
4	Tiempo de laborar en la empresa de los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	30
5	Conocimiento de qué es misión, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	32
6	Conocimiento de qué es visión, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	33
7	Conocimiento sobre el significado de valores, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	34
8	Conocimiento acerca de sus atribuciones, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	41
9	Conocimiento sobre el objetivo de su puesto de trabajo, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	43
10	Organigrama general propuesto, empresa comercializadora e importadora de válvulas	88
11	Organigrama nominal propuesto, empresa comercializadora e importadora de válvulas	89
12	Organigrama funcional propuesto	90

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Análisis FODA de empresa comercializadora e importadora de válvulas	47
2	Matriz FODA, empresa comercializadora e importadora de válvulas	53
3	Presupuesto sobre puesto de encargado de ventas, empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas	61
4	Presupuesto a implementarse en la propuesta, empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas	62
5	Plan de acción 1, estrategia FO, empresa comercializadora e importadora de válvulas	72
6	Plan de acción 2, estrategia FA, empresa comercializadora e importadora de válvulas	73
7	Plan de acción 3, Estrategia DO, empresa comercializadora e importadora de válvulas	74
8	Plan de acción 4, estrategia DO, empresa comercializadora e importadora de válvulas	75
9	Cotización de creación de página web, para empresa comercializadora e importadora de válvulas	77
10	Plan de acción 5, estrategia DA, empresa comercializadora e importadora de válvulas	81
11	Funciones principales por área, empresa comercializadora e importadora de válvulas	82
12	Plan de acción integral de la propuesta, empresa comercializadora e importadora de válvulas	92

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	5 opiniones de colaboradores sobre qué son metas empresariales, empresa comercializadora e importadora de válvulas	35
2	5 opiniones de colaboradores sobre qué son estrategias de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas	36
3	5 opiniones acerca de qué son procedimientos, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas	38
4	5 opiniones de colaboradores sobre qué son programas de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas	38
5	5 opiniones de colaboradores sobre que son presupuestos de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas	39
6	Listado de Puestos, Empresa comercializadora e importadora de válvulas	84

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Plan de acción	11
2	Matriz FODA	26
3	Asistencia, entradas, salidas y cumplimiento de meta de ventas	55
4	Formato para solicitud de día libre	56
5	Formato para solicitud de vacaciones	58
6	Cotización de creación de página web	76
7	Descriptor de puestos	86
8	Formato de evaluación de las estrategias	93

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1.	Manual de normas y procedimientos	102
2.	Manual de organización	131
3.	Manual de capacitaciones	173

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, sin importar el tipo de actividad u origen, debe fundamentar sus actividades según las funciones del proceso administrativo, establecer estrategias que permitan que las actividades sean efectuadas eficazmente, para ello, es necesario como primer paso: desarrollar la planeación, con ello se identificará la misión, objetivos y procedimientos a seguir para proporcionar servicios de excelencia y alcanzar las metas establecidas; así también, es importante tener una estructura organizacional, definir jerarquías y puestos, realizar una propuesta en la que se integren los aspectos que contengan las operaciones y funciones que realiza la empresa, atendiendo todo lo referente a las funciones de la planeación y organización.

Derivado de lo anterior, se recabó información para ser analizada, y, con ello se diagnosticaron los principales problemas de una empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas para uso de la industria, riego y uso domiciliario. Cada capítulo describe los elementos a implementar, mejorar o desarrollar dentro de sus operaciones y para efecto de presentación de este informe, se dividió en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se desarrollan todos los aspectos relacionados con los conceptos y definiciones generales, tales como: empresa, administración, proceso administrativo, función de planeación, función de organización, entre otros.

En el capítulo II, se realiza el diagnóstico de los elementos que integran las funciones de planeación y organización, metodología de investigación, antecedentes, situación actual, Diagnóstico FODA. (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

En el capítulo III, se detalla la propuesta para la reformulación de las funciones de planeación y organización, la cual, incluye los elementos que los conforman y sus principales herramientas, así mismo, se describe la justificación, propuesta integral, entre otros. Por último, con base de la investigación realizada, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla la información teórica que sirvió de fundamento para la investigación:

1.1 Empresa

“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 de la comunidad.” (8:7)

La empresa reúne un grupo de personas que mediante la administración del trabajo y del capital se consolidan con el fin de crear productos y/o servicios, mediante los recursos humanos, financieros y materiales que posea; lo anterior, con el fin de satisfacer las necesidades y obtener beneficios tanto para la organización como para los clientes.

Las empresas según su actividad pueden ser comerciales, industriales o de servicios; por su tamaño en micro, pequeña, mediana, grande; también, pueden ser clasificadas según su origen jurídico de capital en sociedad anónima, cooperativa, responsabilidad limitada y de capital variable y según su origen de capital, privado y público.

La empresa objeto de investigación es de carácter comercial debido a que se dedica a la venta de válvulas para diversos usos, es por ello que a continuación, se amplía la información:

1.1.1 Empresas comerciales

“Se dedican a la compra-venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.” (5:14)

Las empresas comerciales tienen como fin ser intermediarias al comprar mercaderías a los productores, ofrecerlo a un nuevo consumidor y obtener ganancias al realizar esta actividad continuamente.

1.1.1.1 Empresa de válvulas

“Organización dedicada a la venta de dispositivos mecánicos que permiten iniciar, detener o regular líquidos o gases al ser colocados en puntos determinados de las tuberías.” (9: s.p)

La empresa objeto de investigación ha incursionado en el mercado al encontrar un nicho no cubierto; con ello se inicia la comercialización de uno de los instrumentos más esenciales en la industria en general, es decir, válvulas mecánicas empleadas para regular o impedir el paso de fluidos de cualquier tipo de máquina. Al hablar de este instrumento como fundamental, se refiere a que la mayoría de las máquinas de uso industrial o doméstico las requiere.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (7:4)

La administración es una disciplina científica que aprovecha los recursos con los que se dispone y satisfacer las necesidades de una comunidad y beneficiarse de acuerdo con las condiciones de la situación y los conocimientos organizados.

También, estudia las organizaciones mediante la coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar objetivos, delegando a una persona bajo el mando de otra, mediante la correcta aplicación de los procesos que emerge.

Para alcanzar los objetivos de la administración de manera eficaz y eficiente se requiere emplear diversos principios, herramientas y prácticas inherentes, que se asocian con la adecuada aplicación del proceso administrativo.

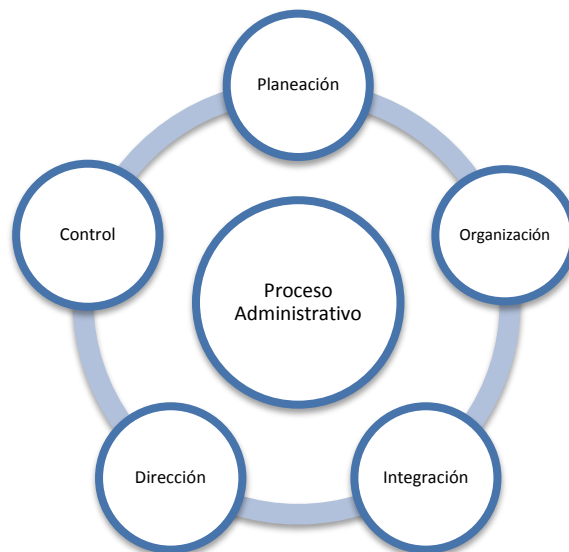
1.2.1 Proceso administrativo

“Conjunto de funciones administrativas o elementos de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control. Es un proceso cíclico y sistémico.” (2:504)

El proceso administrativo está conformado por una serie de pasos que se interrelacionan entre sí para la realización de un fin. La investigación evalúa de manera detallada los elementos de planeación y organización aplicados a la empresa, identifica la filosofía empresarial, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas, al mismo tiempo las responsabilidades, funciones y procedimientos que cada uno de los puestos desempeña.

Para una mejor comprensión, a continuación, se muestra a través de una gráfica, las fases que conforman el proceso administrativo.

Gráfica no. 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, basado en el libro elementos de administración un enfoque internacional, Koontz, H. Wehrich H. Mayo 2018.

1.2.1.1 Planeación

“Comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, los cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas.” (7:85)

Una organización, luego de analizar la situación actual, establece objetivos, metas, estrategias, tácticas y planes de acción, toma decisiones alineando cada uno de estos elementos, contribuyendo a alcanzar sus objetivos.

Esta fase es importante porque determina el rumbo de la empresa, actividades a realizar y tiempo para desempeñarlas. No se puede organizar, integrar, dirigir y controlar a los colaboradores, sin haber establecido qué, cómo y cuándo se llevarán a cabo dichas actividades, requiere toma de decisiones que contribuyen a minimizar el grado de riesgo y optimizar los recursos.

a. Elementos de planeación

Los elementos de planeación contribuyen a que la toma de decisiones en una organización sea objetiva, los componentes de la función de planeación son filosofía empresarial (misión, visión y valores), objetivos, metas, tácticas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas y reglas. A continuación, se desarrolla cada uno.

- **Filosofía organizacional**

La filosofía organizacional está compuesta por misión, visión y valores, los cuales se definen a continuación.

i. Misión

“La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo” (2:96)

Es la razón de ser de la empresa, indica la actividad que realiza, diferenciándola de las demás. Sirve para que los colaboradores conozcan el fin último de la organización y en algunos casos es plasmada en un lugar visible para todos. La misión da identidad a la empresa y responden las siguientes interrogantes ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Con qué lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Dónde lo hacemos?

La misión busca orientar de mejor manera sus acciones frente a sus colaboradores y clientes. Se redacta de forma clara y sencilla para facilitar recordarla, también, indica a qué se dedica la empresa y qué la diferencia de la competencia.

a. Visión

“La organización plantea su visión como el proyecto de lo que le gustaría ser a largo plazo y el camino que pretende seguir para alcanzar sus objetivos. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad” (2:99)

Mediante la visión la empresa declara a dónde quiere ir, en qué se quiere convertir en el largo plazo, en otras palabras, es cómo se imagina la empresa, considerando que, esta debe ser realista, concisa y congruente con el comportamiento que tiene, enfocando la dirección del negocio y promoviendo el trabajo en equipo. La visión responde a las preguntas ¿Quiénes queremos ser? ¿Qué queremos lograr? ¿Para quién lo haremos? por lo tanto, sirve como guía para toda la organización.

b. Valores

“Es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (3:66)

Dentro de las empresas, los valores son los elementos por los cuales se orienta el comportamiento de las personas en su actuar individual y grupal, reflejan intereses propios de una organización. Si se observan detenidamente los valores de varias empresas, se evidencia que no son iguales y esto es porque cada una, le da diferente importancia a las situaciones, creencias y preferencias, depende también de la razón de ser de la empresa; son diferentes e importantes por lo que son y significan.

• Objetivos

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (1:46)

Son resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado y se dividen en objetivos generales y específicos, son concretos, medibles, cuantificables y alcanzables

al final del periodo. Una empresa regularmente plantea un objetivo general y un objetivo específico por cada área táctica o departamento y estos a su vez pueden ser de largo, mediano o corto plazo.

- **Metas**

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (1:45)

Las metas sirven como herramienta para avanzar al punto que se quiere llegar, relacionando entonces la finalidad específica concreta y las aspiraciones de la organización. Las metas y los objetivos se encuentran relacionados porque al cumplir cada meta se contribuye a alcanzar el propósito seleccionado.

- **Tácticas**

“Son las acciones en que se traduce la estrategia en un programa de acción para periodos determinados: uno, dos o cinco años. La táctica es la manera de manejar la estrategia en situaciones concretas, en la diversidad de circunstancias que se presentan en la práctica; en ocasiones requieren un programa de capacitación y adiestramiento, del involucramiento de los clientes internos y externos.” (5:313)

Las tácticas suponen la puesta en marcha de lo que se estableció en la estrategia, reduce el margen de error; pone en práctica aquello que se realizó con anterioridad contribuyendo al logro del objetivo en particular. No es más que accionar utilizando herramientas para poder alcanzar la o las estrategias planteadas.

- **Estrategias**

Son planes de acción que indican la manera en que se alcanzarán los valores y objetivos. Incluye planes y definición del rumbo a seguir. (2:135)

Las estrategias alinean los objetivos de la organización porque dan un enfoque general de las acciones y asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Es

importante que sean bien formuladas, para asignar correctamente los recursos. Supone acciones que crean ventaja para la empresa que busca posicionamiento y expansión de sus operaciones en el mercado, también, define como crear valor, da respuestas a las expectativas de la empresa y es de carácter específico.

- **Políticas**

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (1:46)

Se establecen cada vez que se genera un nuevo proyecto y son una guía básica general de pensamiento que orienta las acciones de la organización, ayudan a tomar alguna decisión antes que se convierta en problemas, evitan analizar la misma situación cada vez que se presenta adecuando su propósito. Las políticas son comunicadas a todo el personal y revisadas periódicamente para ajustarlas a la situación de la empresa.

- **Procedimientos**

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (1:47)

Los procedimientos facilitan el logro de los objetivos. Son secuencias que van ordenados de forma cronológica de las acciones que se requieran, de carácter permanente y establecido en todas las áreas de trabajo. Este documento es una guía de acción para los colaboradores, detalla exactamente el modo de ejecutar ciertas operaciones y obtener los resultados deseados.

- **Programas**

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (1:48)

Son agrupaciones de diversas ideas y actividades necesarias que rigen a la empresa en circunstancias cambiantes y que no pierdan su esencia, regularmente cuentan con el apoyo de un presupuesto y tiempo asignado para su realización. Son de uso único y contribuyen a alcanzar los objetivos.

- **Presupuestos**

“Es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico. El presupuesto establece la cantidad y el tiempo que hay que entregar a cada área.” (5:74)

Es la recopilación numérica del efectivo, gastos e ingresos para la puesta en marcha y mantenimiento de la empresa y debido a que maneja cifras obliga a la precisión de la planeación. Es un plan dirigido a cumplir con el objetivo seleccionado expresado en números, permite priorizar y organizar de mejor manera el capital y tomar decisiones con responsabilidad.

- **Normas**

“Comportamiento esperado de los miembros del grupo.” (6:446)

Es la manera de proceder o la forma de actuar ante alguna situación por estar establecido dentro de una organización. Las normas por su parte refieren lineamientos que rigen la conducta de una empresa o comunidad en general. Es la observancia de un comportamiento general dentro de un conglomerado y sirve para ajustar la conducta, tareas y actividades de los colaboradores.

- **Reglas**

“Establecen acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido.” (6:112)

Las reglas restringen el pensamiento de libre albedrío de las personas, dirigiendo así la conducta en la realización de una actividad y/o acción. Rige las circunstancias y

condiciones que definen el desarrollo de las actividades laborales que se realizan en la empresa, estableciendo las bases de la relación entre trabajador y empleador.

b. Principios de planeación

Los principios de planeación son guías de ayuda que contribuyen a simplificar los elementos que lo componen, estos se dividen en: principio de la precisión, de la flexibilidad, de la unidad de dirección, de consistencia, de la rentabilidad y de participación, los cuales se definen a continuación.

- **Principio de la precisión**

“Cuando se hace planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.” (1:40)

Todo lo que se planifique para la organización deber ser lo más concreto posible; para obtener precisión se deben realizar estudios y emplear técnicas que aporten a la reducción de riesgos.

- **Principio de flexibilidad**

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.” (1:40)

Es preciso mencionar que no siempre sucederá todo como se planea y es por ello que se debe permitir adaptaciones temporales que pueda ayudar a devolver el curso a lo planificado.

- **Principio de la unidad de dirección**

“Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos.” (5:99)

Este principio refiere que se debe utilizar un solo programa para cada grupo de actividades o para cada departamento con un mismo objetivo y mismo plan, es de utilidad para la empresa contribuye a cumplir su fin primordial.

- **Principio de consistencia**

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.” (10: s.p)

La relación que exista entre un plan y otro debe ser lo más perfecto posible para poder lograr los resultados deseados. Con la administración se busca que todas las actividades sean encaminadas a la consecución de los objetivos empresariales, obteniendo de esta manera una gestión coherente y consistente.

- **Principio de rentabilidad**

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exigen. (10: s.p)

Lo que quiere decir este principio es que el plan debe estar enfocado en los resultados, buscando que estos sean superiores a los gastos o erogaciones, considerando que pueden ser de tipo económico y no económico; en este último puede buscar un beneficio social, a pesar de ello siempre habrá gastos económicos de por medio.

- **Principio de participación**

“Todo plan deberá conseguir la participación de las personas. Su elaboración deberá ser en grupo para lograr resultados eficientes, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vistas distintos y complementarios. Además, la participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen.” (10: s.p)

Al trabajar en grupo se asegura un resultado más eficiente, puesto que todos pueden contribuir aportando ideas que den forma a los planes, también fomenta la motivación y el compromiso con la organización de quienes participan en él.

c. Instrumentos administrativos de la planeación

Existen diversas herramientas de planeación, sin embargo, para esta investigación se presentan las siguientes:

- **Plan de acción**

“Documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción.” (5:72)

“¿Qué debemos hacer y cómo hacerlo? Se refiere a la creación de un plan de acción. ¿Cuáles acciones debemos emprender para implantar las estrategias del equipo? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cuándo? ¿Qué recursos se necesitan para el trabajo? ¿Cómo puede cada miembro cumplir su parte?” (3:234)

Esta herramienta de planeación sirve como una guía que se presenta un conjunto de tareas específicas que requieren llevarse a cabo de forma ordenada, con tiempo específico y muestra a los responsables de desarrollar las actividades, lo anterior, para la consecución de objetivos, optimizando la gestión y ejecución del proyecto, estos se realizan luego de tener un fin en concreto. Los planes de acción son documentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual, semestral y mensual de los proyectos y actividades que se llevarán a cabo en las estrategias, tácticas y metas organizacionales.

Formato 2 Plan de acción

Estrategia:									
Objetivo:									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recurso	Costo en quetzales	Presupuesto	
				Inicio	Fin				
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
								Total	Q.

Fuente: Elaboración propia, basada en material de apoyo proporcionado por la Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, mayo 2018

1.2.1.2 Organización

“Fase del proceso administrativos por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Es una estructura que implica establecer, agrupar, dividir y poner en marcha todas las actividades que se han de realizar en la empresa con el fin de proporcionar los productos y/o servicios por los que fue creada la empresa.

Las organizaciones luego de planificar el curso de acción se dedican a darle forma a la empresa para evitar ineficacia en las actividades a realizar, mejorar la productividad y sus resultados.

- **Tipos de Organización**

Existen dos tipos de organización, estos son formal e informal.

- i. Organización formal**

“Se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal”. (1:141)

La organización formal es flexible y ayuda a optimizar los recursos, en esta, la toma de decisiones se enfoca en la consecución de los objetivos planteados previamente, funciona aplicando reglas, políticas, procedimientos, programas, acorde al giro del negocio y son impuestas por una autoridad asignada que delega y coordina a los colaboradores, mediante canales comunicación idóneos.

- ii. Organización informal**

“Cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos”. (1:141)

Se forma a través de las relaciones personales y sociales de los colaboradores, este tipo de organización no es establecida, ni es requerida por la empresa, surge

espontáneamente por las necesidades del ser humano y se da cuando se asocian de manera no oficial estableciendo una amistad por afinidad o con intereses en común que no necesariamente se relacionan con las actividades de trabajo.

a. Elementos de organización

Son las tareas, líneas de mando, responsabilidades y obligaciones interrelacionadas entre la empresa y colaboradores, necesarios para desarrollar sus actividades. A continuación, los principales elementos de organización:

- **Funciones**

“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” (4:251)

Muestran las tareas específicas que debe llevar acabo cada área, unidad o departamento de la organización, se reparten jerárquicamente y se presentan de forma precisa, ordenada y clara, buscando la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución por parte de los colaboradores asignados a las mismas.

- **Jerarquías**

“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.” (4:372)

Es la manera en que se organizan a la persona dentro de la empresa y esta es ordenada desde los puestos mayores hasta los de menor rango es decir los subordinados, significa el poder y autoridad que tienen unos sobre otros y se presenta mediante un esquema que agrupa las diversas categorías según el grado de relevancia, facilitando la comprensión. Empieza encabezado por el gerente general y concluye con los colaboradores pertenecientes al área operativa de la organización.

- **Puestos**

“Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.”
(3:225)

Forman parte del formato estructural de la organización y es el lugar donde un colaborador de la organización desarrolla una actividad o deber específico de carácter laboral designada.

- b. Principios de organización**

Los principios, son la base mediante la cual se rigen los elementos que conforman la organización, permiten garantizar un adecuado funcionamiento del negocio al contribuir en la optimización de los recursos que se consideran necesarios para el cumplimiento del objetivo de la empresa, continuación se enlistan.

- **Principio de especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.”
(1:126)

Las organizaciones de hoy en día prefieren especializar a sus colaboradores para la ejecución de una actividad en concreto o en el ámbito intelectual que les permita dedicarse a realizar únicamente algunas tareas, con el fin de obtener mayor eficiencia por parte de la persona al obtener especialización en una o algunas actividades específicas.

- **Principio de unidad de mando**

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.” (1:126)

Se debe establecer que cada colaborador debe rendir cuentas solo a un superior siguiendo la línea de autoridad. Porque si se comete el error de asignarle dos o más jefes a una persona, perderá el enfoque, provocando desorden e incluso desorientación del puesto de trabajo.

- **Principio de equilibrio de la autoridad y responsabilidad**

“Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.” (1:127)

Porque la autoridad debe ejercerse de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba, dejando indicado el grado de responsabilidad que le corresponde a cada dirigente según su nivel jerárquico dentro de la empresa.

- **Principio de equilibrio dirección-control**

“En toda estructura existe una necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura respecto de la satisfacción de los objetivos empresariales.” (6:592)

La autoridad debe delegarse mientras que la responsabilidad compartirse. A cada grado de delegación corresponde establecimiento de controles adecuados y así asegurar la unidad de mando.

- **Principio de la definición de los puestos**

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (11: s.p.)

Para que un colaborador desempeñe su trabajo, debe conocer sus atribuciones en el puesto para no perder el enfoque de las tareas, mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos.

c. Diseño organizacional

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.” (2:92)

En este proceso las autoridades crean la estructura de la organización o cambian la existente, lo anterior se realiza porque dependen de la estrategia planteada

previamente y de los recursos que poseen. Es la gerencia quien decide cómo coordinar las actividades de trabajo de forma vertical u horizontal, como dividir el trabajo, funciones, responsabilidades, relación de autoridad y comunicación, considerando que cada puesto está vinculado con otro, posteriormente se da a conocer mediante los organigramas y descripciones de puestos.

- **Tipo de estructura organizacional**

Existen tres tipos de estructura organizacional, estas son: organización funcional, organización por producto/mercado, organización matricial. Sin embargo, en la investigación se analiza únicamente la organización funcional.

- i. **Organización funcional**

“Hace hincapié en la especialización” (2: 109)

Se basada en la especialización y en la supervisión a los colaboradores de manera funcional, es decir que, se realiza por cada encargado del área, departamento, sección, entre otros. Lo anterior porque cada uno de ellos se especializa en su área específicamente. En ella existe una comunicación es de manera directa, y las decisiones están descentralizadas.

- **Dimensiones de la estructura y sus categorías**

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo) y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Puede ser vertical y horizontal.” (5:sp)

- i. **Vertical**

Es donde una persona debe reportarse a un solo superior y este a su vez es el responsable de supervisar, coordinar, delegar, dar órdenes y que las mismas sean cumplidas.

ii. Horizontal

Se ocupa de dividir una tarea en varios de pasos que son realizados por diferentes colaboradores, para facilitar el cumplimiento de las actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sus categorías son nivel estratégico, táctico y operativo las cuales se definen a continuación:

- **Nivel estratégico**

“Nivel encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno; esta posición lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.” (4:36)

También llamado nivel directivo, y tiene como fin definir con precisión los objetivos a largo plazo, metas, estrategia, planes de acción, políticas, también tiene a cargo la toma de decisiones basado en su percepción del entorno y la forma de interactuar con otras empresas. Las decisiones que tome afectan a toda la organización.

- **Nivel táctico**

“Nivel responsable de reparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico; esta jerarquía le atribuye la función de supervisión, que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones para su estudio.” (4:36)

Este nivel se encuentra entre el nivel estratégico y operativo. Está conformado por las gerencias que accionan conforme la estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos planteados, amortiguando el impacto proveniente de los altos directivos trasladándolo al nivel operativo en forma de programas y procedimientos a realizarse. También es conocido como nivel medio.

- **Nivel Operativo**

“Abarca la ejecución diaria y eficiente de las tareas de la organización y se orienta casi exclusivamente a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades, a los materiales que serán procesados y a la cooperación entre personas para llevar a cabo trabajos” (2:457)

También llamado nivel técnico, ejecuta la parte operativa mediante la realización de actividades básicas esenciales para la elaboración del producto o servicio y para el caso de una empresa comercial para la compra o venta, ajustándose a los recursos, procedimientos y programas asignados.

- **Tipo de departamentalización**

Las actividades se agrupan de acuerdo con algunos de los siguientes criterios: Por funciones, por clientes, por productos, por procesos, por territorio o matricial. Sin embargo, en esta investigación se desarrolla el tipo de departamentalización por funciones.

- i. **Por funciones**

“Consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares.” (2:104)

En esta, se agrupa en una misma unidad a las personas que poseen habilidades y competencias específicas comunes para desempeñar las actividades que se realizan diariamente, es decir, a los especialistas en desarrollar ciertas tareas que contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa con mayor eficiencia.

- **Tipo de tramo de control**

“El número dependientes de un puesto no debe exceder seis, máximo ocho, porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como tramo de control: Número de personas que responden a un solo jefe” (5:76)

Se refiere a la cantidad de personas que supervisa un órgano superior en forma eficaz y eficiente, puede ser tramo amplio o estrecho. Es importante mencionar que, cuando un jefe incluye colaboradores nuevos la eficacia y comunicación disminuye, es por ello que debe existir un límite de personas bajo su cargo, adicional los niveles son costosos.

i. Tramo amplio o estructura plana

“Poco tiempo dedicado a los subordinados vinculados con capacitación concienzuda de los subordinados, delegación clara para llevar a cabo tareas bien definidas, planes bien definidos para operaciones repetitivas, objetivos verificables como normas, reuniones productivas, tareas simples.” (7:145)

Este tramo abarca muchas personas, provocando que los empelados reciban poco control, debido a la cantidad de colaboradores por supervisar. También se puede decir que, es una jerarquía plana con pocos niveles administrativos. La cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida. Se da el fenómeno de reducción de tamaño. Influye en las relaciones laborales, existe poca dirección y control.

ii. Tramo estrecho o reducido (estructura alta)

“Gran cantidad de tiempo dedicado por los subordinados vinculados a poca o nula capacitación, delegación de autoridad inadecuada, objetivos y normas no verificables, utilización de técnicas de comunicación mediocres o inapropiadas, interacción ineficaz entre superior y subordinado, labores complejas.” (7:145)

Todo el personal que labora en la empresa se siente vigilado porque hay un estricto control. Hay menos colaboradores que supervisar por tramo, se producen jerarquías altas con muchos niveles entre el punto de gerencia general y personal operativo. Existe demora en la toma de decisiones, es ineficaz porque se desaprovecha a los gerentes.

- **Cadena de mando**

“Se refiere a la línea jerárquica que va del gerente de nivel más alto al subordinado de nivel más bajo. La línea de autoridad es paralela a esta cadena y es la ruta más adecuada para la comunicación.” (2:66)

La cadena de mando es la que enlaza los puestos y especifica quien depende de quién, es decir, a quien le debe rendir cuentas un colaborador, mejora la comunicación y la toma de decisiones. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama distribuyendo la autoridad de una organización.

- **Sistema de organización**

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.” (11:289)

Conformado por las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Está representado mediante gráficas que optimizan la estructura organizacional y se integran con el análisis de puestos. Estos sistemas se clasifican en: sistema lineal, sistema funcional y sistema lineal-staff.

- i. **Sistema Lineal o militar**

“Se entiende por qué la actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, ésta toma las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando.” (8:79)

La autoridad y responsabilidad se transmite por una sola autoridad, una sola línea para cada persona o grupo, es claro, sencillo, elimina fugas de responsabilidad, toma decisiones con mayor facilidad. Muestra una estructura en forma de pirámide.

- ii. **Sistema funcional o Taylor**

“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.” (8:80)

Este sistema se organiza por unidades especializadas al dividir el trabajo, obtiene más eficiencia de parte del personal, contribuye a disminuir la presión sobre un solo subordinado, la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización y la comunicación que se da es directa.

iii. Sistema lineal-staff

“Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.” (11:293)

Es un sistema jerárquico-consultivo que se deriva del sistema lineal y funcional, conserva la autoridad-responsabilidad de un solo jefe, pero esta autoridad recibe ayuda en el manejo de situaciones al contar con un órgano experto que le proporciona información especializada para resolver problemas de dirección. Estos asesores también pueden realizar tareas en beneficio de los jefes.

d. Instrumentos administrativos de organización

Las principales herramientas de organización son:

- **Descripción de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

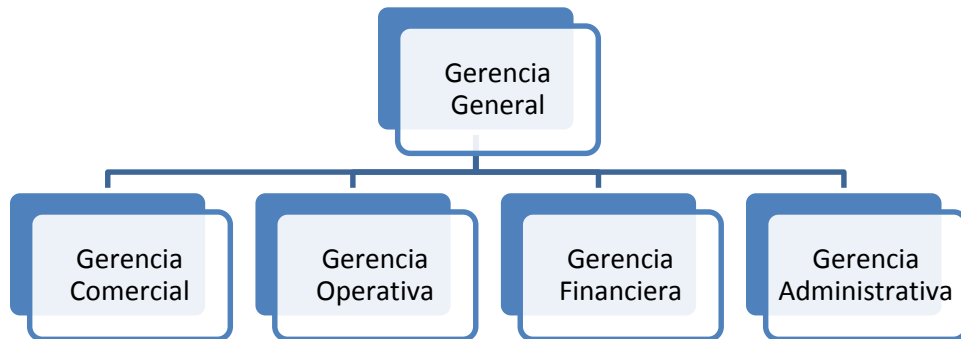
Es un documento que detalla las responsabilidades, tareas, obligaciones, a quién se le debe rendir cuentas, quiénes son sus subordinados y qué tipo de autoridad tiene sobre ellos. Lo ideal es utilizarlos al momento en que una persona ingresa a una organización para que conozca detalladamente las funciones que va desempeñar; los descriptores de puestos deben ser elaborados para todos los colaboradores de la organización.

- **Organigramas**

“Es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización. (1:167)

Es un esquema de cómo está organizada la empresa, se presenta mediante jerarquías, es de carácter informativo para toda la empresa y muestra todos los elementos de autoridad y la relación que hay entre ellos.

Gráfica 2
Organigrama General



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

- **Manuales de organización**

“El manual de organización nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal.” (1:171)

Es un documento que contiene los organigramas, las descripciones de puestos y las especificaciones de los puestos, también incluye aspectos tales como antecedentes, objetivos del manual y fundamento jurídico y sirven como guía para los nuevos empleados porque ayudan a minimizar errores y facilitar el control interno mediante la aplicación de los mejores métodos de trabajo.

1.3 Diagnóstico FODA

“Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas –Oportunidades – Debilidades - Amenazas, empleadas en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.” (4:51)

El análisis FODA sirve para examinar de manera interna y externa una empresa, comercio o industria, enfocándose en los factores que puedan favorecer o desfavorecer el alcance de los objetivos organizacionales, tales como, recursos humanos y financieros, maquinaria, calidad del producto, competencia, disposiciones del gobierno, tendencia del mercado, publicidad, uso de tecnología, entre otros.

Esta herramienta estudia la situación actual y ayuda a planear estrategias a futuro. Sirve como base para crear las estrategias, sistematiza la información y permite tener un amplio panorama de las ventajas y las dificultades que se presentan y con esto realizar un diagnóstico útil y eficaz que contribuye al alcance de los objetivos.

i. Fortalezas

“Se denomina fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización.)” (1:70)

Las fortalezas son de carácter interno y son los atributos y capacidades que tiene la empresa, estas permiten que la empresa tenga una ventaja competitiva ante las demás, por ejemplo, la dotación del recurso humano, recursos financieros, recursos materiales, capacidad para innovar, calidad del producto, entre otros.

ii. Oportunidades

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquello que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer.” (1:70)

Son de carácter externo y son factores positivos que de alguna u otra manera favorecen a la empresa porque una vez descubiertos en el entorno pueden ser aprovechados por esta. Contribuyen con la organización para seguir avanzando mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías u otros recursos para mejorar ante la competencia.

iii. Debilidades

“Se denominan debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:70)

Son de carácter interno y constituyen barreras o problemas que no ayudan al correcto funcionamiento de la empresa, sin embargo, una vez identificados se puede eliminar si se aplica una adecuada estrategia. Por ejemplo, falta de capacitación al personal, salarios no competitivos, bajo nivel de ventas, entre otros.

iv. Amenazas

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización.)” (1:70)

Son de carácter externo, son situaciones negativas, obstáculos para el desarrollo de la empresa y que la empresa no puede controlar, pero diseñando una estrategia adecuada puede afrontarlas. Son riesgos y pueden desviar el resultado esperado porque no están bajo nuestro control.

- **Matriz FODA**

Es una herramienta de ajuste importante para la empresa y ofrece cuatro tipos de estrategias que a continuación, se presentan:

- i. Estrategia DA**

“La estrategia DA busca minimizar las debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar minimizar).” (6:138)

Tiene como fin primordial defender a la empresa, reduciendo debilidades internas y evitando amenazas externas. Esta estrategia de supervivencia se forma con base en las debilidades y amenazas detectadas y es muy importante porque requiere minimizar ambos factores para que la empresa subsista de una manera estable.

- ii. Estrategia DO**

“La estrategia DO 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 (como tecnología o personas con habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.” (6:138)

Se forma con base a las debilidades y oportunidades. Cuando hay oportunidades externas clave que la empresa debe aprovechar, pero la empresa cuenta con alguna debilidad interna que perjudique o impida el aprovechamiento de la oportunidad, es donde la empresa debe utilizar esta estrategia mini-maxi.

- iii. Estrategia FA**

“Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Así una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.” (6:138)

Se forma con base en los factores positivos internos y riesgos externos detectados. Esta estrategia utiliza las fortalezas que contribuyan a minimizar las amenazas, también llamada maxi-mini. Es importante recalcar que se deben priorizar en las amenazas eligiendo la(s) más importantes en busca de eliminarlas o minimizarlas.

iv. Estrategia FO

“La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta.” (6:138)

Esta es la estrategia maxi-maxi que potencialmente es la mejor de todas las estrategias porque utiliza las fortalezas para maximizar las oportunidades, busca enfocarse en el éxito mediante el aprovechamiento de sus recursos y los factores externos que le favorecen.

**Formato 1
Matriz FODA**

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas internas (F):	Debilidades internas (D):
Oportunidades externas (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas externas (A):	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

A continuación, se presenta la metodología empleada, antecedentes de la empresa, hallazgos y análisis de los datos recabados en la investigación de campo, se consideran los elementos, principios y herramientas de las funciones de planeación y organización.

2.1. Metodología de la investigación

Para la elaboración de la presente investigación se utiliza el método científico en sus fases siguientes: fase indagadora que permite conocer y ampliar información al respecto, utiliza diferentes herramientas para la recolección de datos que conlleva el descubrimiento de evidencias; fase demostrativa, se utilizará la información obtenida en la fase indagadora para sustentar los resultados obtenidos; fase expositiva presenta los resultados de la investigación y tiene la finalidad de demostrar y detectar los principales problemas respecto a las funciones de planeación y organización, comprobar las hipótesis planteadas y dar a conocer los resultados obtenidos. Así mismo, se utilizó el método deductivo-inductivo el cual consiste en investigar de lo general a lo específico y proporcionar conclusiones lógicas.

Las técnicas utilizadas fueron investigación bibliográfica, para la recopilar la información; observación directa, aplicada al momento de visitar las instalaciones de la empresa; se efectuó un censo para obtener más información de todo los colaboradores; se hace la observación que al principio de la investigación se determina que son 21 personas, posteriormente al realizar la investigación de campo se establece junto con el Gerente Comercial y Administrativo que serían 17 las personas entrevistadas, adicional no se consideró algunos puestos derivado que la empresa es familiar y tuvo una reestructuración e independencia entre los dueños; también, se solicita por parte del Gerente, excluir a la persona de limpieza dentro del universo. La cantidad de empleados registrados en cada departamento son: 1 empleados en la Gerencia Comercial y

Administrativa, 6 empleados en la sección Administrativa-Financiera, 12 empleados en la sección de Ventas, así mismo se realizó una entrevista al Gerente para obtener información relevante y su punto de vista

Los instrumentos utilizados fueron fichas bibliográficas: estas contienen la información escrita sobre el tema a investigar; guía de observación, es una estructura que tiene un formato previamente elaborado para recopilar datos, esta guía se implementa durante las visitas de campo; se efectúa dos cuestionarios que son elaborados con una serie de preguntas formuladas de forma lógica, uno de los cuestionarios se utiliza para medir el nivel de conocimiento sobre las funciones de planeación y organización y el segundo cuestionario se utiliza para identificar las principales actividades y/o procedimientos realizados por los colaboradores como parte de sus atribuciones diarias, también, se realiza una guía de entrevista que se usa para obtener información de primera fuente, en este caso, se entrevista a la máxima autoridad de la empresa, en la referida guía, se incluye preguntas para identificar aspectos para la elaboración de la matriz FODA.

2.2. Antecedentes

La empresa matriz solo se dedicaba a la venta de mangueras, sin embargo, el Gerente Comercial de la empresa descubre el nicho de mercado de válvulas, derivado de la necesidad de sus compradores, es por ello que propuso introducir dicho producto, pero la Gerencia General no se muestra interesada desde un inicio. Por insistencia del Gerente Comercial, en el año 2006, se inicia como un proyecto que empieza con dos colaboradores (un vendedor y una secretaria) dentro de ellos se encontraba el actual Gerente Comercial y Administrativo quien incursiona en el proyecto como vendedor, pero al mismo tiempo encargado del proyecto.

Al ser un proyecto se utilizaban los recursos de la empresa matriz (mensajero, encargado de compras, mobiliario y equipo, transporte, facturación, entre otros.) en el año 2,008 se efectúa la primera importación, la cual fue parte importante del crecimiento de la empresa. Posteriormente se contrata un mensajero y otro vendedor; tiempo después al darse cuenta de la viabilidad, decidieron convertirla en una pequeña empresa de válvulas, lo anterior por el liderazgo, pro actividad e interés del gerente quien con sus estudios

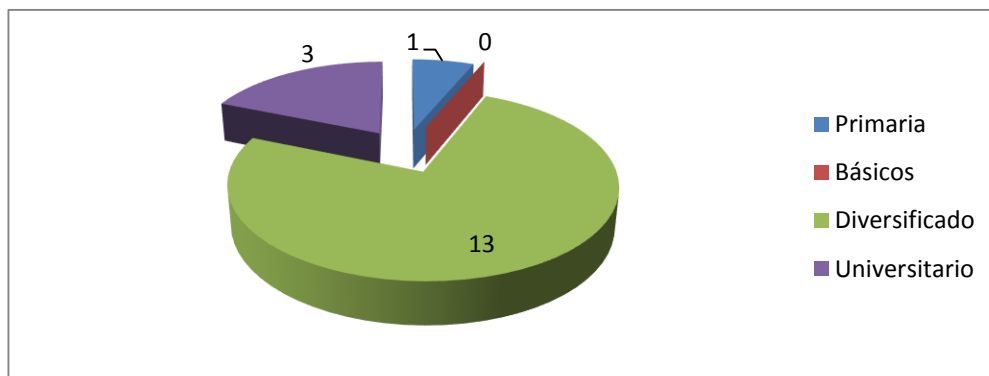
universitarios de pensum cerrado en arquitectura y los conocimientos adquiridos de forma empírica ha logrado sacar adelante a la compañía.

A raíz del incremento de las ventas y necesidades de contratación de más personal, hubo un momento en el que ya no había espacio físico para la ubicación del mobiliario y equipo del nuevo personal, por lo tanto, se decide trasladar la que ahora es empresa de válvulas a una ofi-bodega con su propio personal, mobiliario, transportes y equipo al municipio de Villa Nueva. Lo anterior se debe a la eficiente gestión en ventas del Gerente Comercial y Administrativo.

2.2.1 Datos demográficos

Al realizar la encuesta, se obtienen los datos del género de los colaboradores dando como resultado que nueve son mujeres y ocho son hombres, dentro de los cuales nueve son solteros, cinco son casados y tres son unidos; también se determina que la mayoría tiene un grado de escolaridad diversificado. Al realizar la investigación exploratoria se observa que la mayoría son jóvenes y por ello predomina el estado civil soltero y nivel de escolaridad diversificado; existe una minoría con estudios universitarios y sin concluir. (Ver gráfica 3). Al tener en su mayoría personas jóvenes laborando, se posee la ventaja de adaptabilidad ante los cambios y las personas alcanzan un grado de especialización en su trabajo diario, en caso contrario hay desventaja cuando las personas no tienen conocimientos previos, lo que conlleva a invertir más tiempo en el aprendizaje.

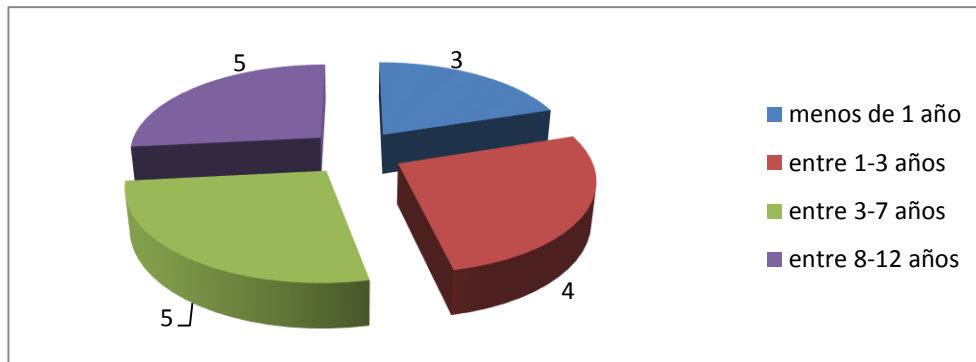
Gráfica 3
Grado de escolaridad de los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Una vez los colaboradores aprenden sus labores cotidianas, la puesta en marcha de las actividades se torna más fácil, pero, no por ello se debe dejar de supervisar al personal, sin embargo, se considera que, este es un aspecto importante que la empresa objeto de investigación necesita reforzar. Por otra parte, las personas han encontrado estabilidad laboral a consecuencia de la cantidad de años trabajando para la empresa, (ver gráfica 4) dando como resultado un acomodamiento en los puestos de trabajo, lo anterior, se relaciona con el grado de escolaridad, pues existe poco interés por iniciar o concluir sus estudios universitarios, esto hace que ellos prefieran seguir desempeñando su mismo puesto por tiempo prolongado. Cabe resaltar que en la actualidad los estudios superiores no son requeridos en su perfil laboral y la empresa no tiene una estructura que represente oportunidad de ascenso profesional.

Gráfica 4
Tiempo de laborar en la empresa de los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

2.3. Situación actual de la función de planeación y organización

Dentro de la información recabada, se analiza y se detecta lo siguiente:

- **Análisis por nivel de planeación**

A continuación, se muestra cómo se encuentra cada uno de los niveles de planeación, dentro de la organización.

i. Planeación estratégica

La planeación estratégica no se encuentra definida; la organización tiene la idea principal de su filosofía, objetivos y estrategias, pero éstas no se encuentran plasmadas en algún documento que contribuya a que los colaboradores conozcan el rumbo de la empresa.

ii. Planeación táctica

Se identifica que los colaboradores conocen el trabajo a realizar, pero no cuentan con métricas establecidas; con regularidad la manera de transmitir alguna información al respecto es verbal, entre los compañeros.

iii. Planeación operativa

Son los procedimientos, programas, presupuestos, normas y reglas, los cuales se llevan a cabo día a día dentro de la organización, sin embargo, la empresa no ha establecido esta planeación de forma detallada.

2.3.1 Análisis de la función de planeación

Se realizó un análisis de los elementos, principios e instrumentos administrativos, la información obtenida es la siguiente:

a. Análisis de elementos de planeación

A continuación, se presentan los hallazgos producto de la investigación de campo, se incluye dentro del análisis las respuestas brindadas por el Gerente Comercial y Administrativo en la entrevista.

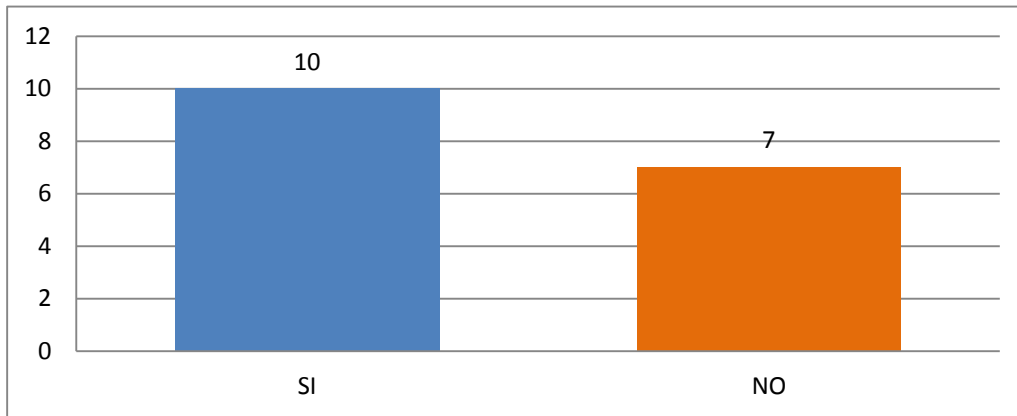
- **Filosofía empresarial**

Está compuesta por misión, visión, y valores, que se analizan a continuación:

i. Misión

No se encuentra establecida en la organización, sin embargo, también se consulta mediante la encuesta a los colaboradores sobre si sabían qué es misión, a continuación, se muestra dicha información:

Gráfica 5
Conocimiento de qué es misión, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



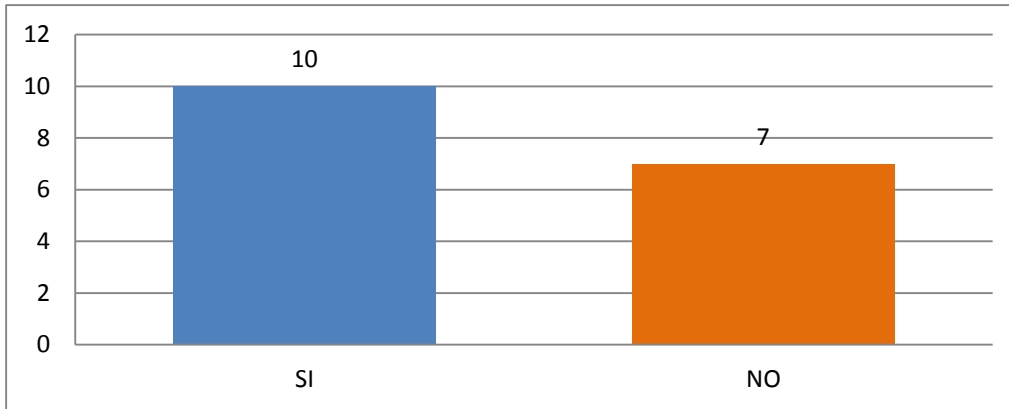
Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Diez de los colaboradores respondieron que sí tienen conocimiento, sin embargo, al momento de solicitar la definición se determina que solo siete personas conocen realmente qué es misión, por lo tanto, es importante que los empleados conozcan la información de la empresa, para evitar desconocimiento sobre: quiénes son como empresa, qué hacen y por qué lo hacen.

a. Visión

La empresa no tiene establecida la visión, el Gerente Comercial y Administrativo indica que hay una idea, pero no ha sido dada a conocer al personal. Se consulta con los colaboradores si conocen qué es visión y respondieron lo siguiente:

Gráfica 6
Conocimiento de qué es visión, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



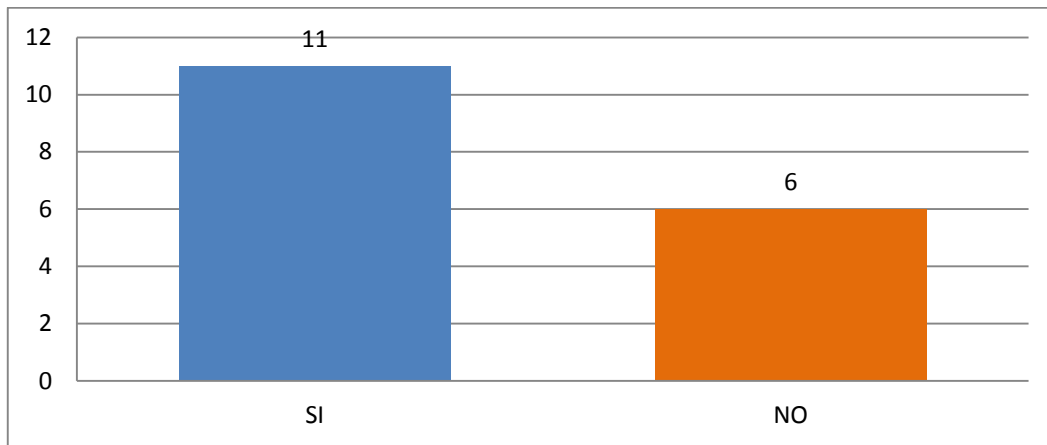
Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Diez de los colaboradores respondieron que sí tienen conocimiento sobre la definición de la visión aplicada a una empresa, para comprobar la veracidad de lo indicado, se les pidió que escribieran con sus propias palabras que era para ellos la visión. Se evidencia que efectivamente la idea que poseen es bastante clara, siendo este un punto positivo para la empresa, ya que al momento de que la visión sea difundida dentro de la organización no se perderá el enfoque.

b. Valores

Se determina que los valores empresariales no se encuentran definidos, pero eso no quiere decir que los mismos no se practiquen dentro de la organización, puesto que con la información recabada se obtiene que cada persona conoce sobre ellos y practica valores en su vida cotidiana incluyéndolos en su área de labores, como se puede observar en la gráfica 7.

Gráfica 7
Conocimiento sobre el significado de valores, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

El Gerente ha enlistado siete valores, sin embargo, por ser una pequeña empresa y que cuenta con pocos colaboradores es importante que estos sean dados a conocer para crear conciencia en los colaboradores y que la empresa no se vea afectada más adelante, por la falta de aplicación de valores organizacionales.

- **Objetivos**

Se pregunta a los colaboradores si conocen los objetivos empresariales y en sus respuestas, se identifica que hay desconocimiento por la mayoría, lo cual está relacionado con lo que el Gerente Comercial y Administrativo responde en la entrevista, quien indica que no hay un objetivo general plasmado al cual se enfoquen como empresa y por consiguiente no se detallan objetivos específicos, este solo se tiene en mente y es el incremento de ventas y con ello el crecimiento de la organización pero no es cuantificable; cada año realiza un análisis sobre el incremento o decremento que se tuvo respecto al año anterior y coincide que ha existido incremento, el cual algunas veces ha sido mayor que otros.

Es importante reiterar que los objetivos requieren ser claros, precisos y cuantificables, situación que no se presenta en la información proporcionada, si bien es cierto, se mide el porcentaje de crecimiento a fin de cada año, pero no hay resultado proyectado por el

cual se esté trabajando, lo anterior es alarmante, porque esto puede ser una razón por la que los colaboradores se sientan cómodos en la empresa pues el nivel de exigencia es imperceptible, no posee una adecuada planificación, por lo tanto hace que los empleados estén acostumbrados a vender lo mismo o un poco más que el mes anterior, sin enfocarse en un objetivo en concreto, esto es un ejemplo que puede suscitarse en el área de ventas, sin embargo, existen otras áreas que también pueden sufrir la misma situación, solo que en esta ocasión menos relevantes porque no hay una base sobre la cual calcular si llegan o no al objetivo. Conviene entonces fijar un objetivo general y de éste desglosar los específicos para cada área de la empresa.

- **Metas**

Según la información proporcionada por los colaboradores y por el Gerente, se determina que la empresa no tiene metas definidas en ningún área de la empresa, por lo tanto, pueden existir complicaciones al momento de fijar algún punto al que se quiera llegar, esto también puede desencadenar una serie de acciones equivocadas como confusión, descontento, falta de interés y por consiguiente la toma de decisiones incorrectas que afectan de manera directa los objetivos de la organización. Mediante la encuesta se solicitó que definieran las metas de una empresa, de la información recopilada se tomó una muestra de cinco respuestas que se detallan continuación:

Tabla 1
5 opiniones de colaboradores sobre qué son metas empresariales, empresa comercializadora e importadora de válvulas

No.	Defina qué son metas empresariales
1	Hacer nuevos clientes
2	Expandirse y darse a conocer como el mejor proveedor en válvulas.
3	Cumplir con mis metas de venta estipuladas.
4	Cómo hará para lograr los objetivos.
5	Hacia donde debemos llegar.

Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Como puede observarse, de las respuestas brindadas, en la no. 4 y 5, respondieron lo que ellos creen que es una meta, mientras que los primeros 3 dieron solamente ejemplos. La mayoría de definiciones brindadas denotan que los colaboradores tienen una idea general sobre qué son las metas de una empresa, pero no es suficiente para decir que

se tiene claro para qué sirven, así mismo, el Gerente Comercial y Administrativo menciona que al realizar sus objetivos y metas estos se realizan sin marcar la diferencia entre uno y otro, por lo tanto, conviene marcar esta diferencia para que el logro y consecución de objetivos se cumpla.

- **Estrategias**

Se determina que no se cuentan con estrategias definidas; mediante la encuesta se establece que las personas no tienen claras las estrategias de una empresa. Sin embargo, la empresa ha conseguido crecer durante los últimos años porque según información del Gerente, se brinda un servicio de calidad y los productos son bastante aceptados por sus clientes, ofreciéndoles garantía sobre ellos. Es importante mencionar que la falta de estrategias puede afectar en un futuro a la empresa. A continuación, se toma una muestra de las respuestas de cinco colaboradores a los que se les pide definieran qué es estrategia empresarial, se detalla en la siguiente tabla el resultado.

Tabla 2
5 opiniones de colaboradores sobre qué son estrategias de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas

No.	Defina qué son estrategias de una empresa
1	Tener un plan de trabajo
2	Habilidad en las negociaciones.
3	Brindar buen servicio y puntualidad en entregas para ganar la confianza de los clientes.
4	Son pasos claves para llegar a solventar algo.
5	Para hacer mejor las cosas.

Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Al solicitar a los colaboradores que definieran qué son estrategias se determina que la mayoría no conoce que son, tal como se muestra en la tabla 2, se observa que cuatro de cinco personas respondieron lo que para ellos son estrategias, mientras que la respuesta no. 3, da un ejemplo de una estrategia. La formulación de estrategias es clave para la empresa, pues con ello se crean los planes que ayudarán al aprovechamiento de recursos y lograr alcanzar el propósito de la empresa. Una vez creadas las estrategias éstas deben ser dadas a conocer a todo el personal para que todas las tareas o actividades que realicen sean para cumplir con lo que se propone.

- **Tácticas**

Mediante la entrevista se determina que la empresa no tiene tácticas establecidas de manera formal, el Gerente informa que desconoce para que sirven, indicando que es posible que, sí utilice alguna táctica, pero desconozcan o sepan diferenciarlas. También se pregunta a los colaboradores qué es una táctica empresarial y la mayoría desconoce que son. Al no aplicarlas de forma correcta o desconocerlas, la empresa puede verse afectada directamente con las estrategias, pues estas las complementan.

- **Políticas**

La empresa no cuenta con políticas definidas según información recabada en la entrevista con el Gerente, indicando que las acciones que se toman al presentarse algunas situaciones, son determinadas al momento de que suceden, pudiendo ser diferentes las decisiones dependiendo del caso.

Es importante mencionar que las políticas ayudan a resolver problemas antes de que se vuelvan serios, por lo tanto, al no contar con ellas, puede que existan situaciones que no se sepan manejar o peor aún que sean ignoradas u olvidadas por el personal, llevándolos a tomar decisiones diferentes cada vez que se presente una situación igual o similar.

- **Procedimientos**

Los procedimientos no se encuentran formalizados en algún documento por escrito, sin embargo, para conocer la opinión de los colaboradores, se decidió preguntar si conocían la definición de qué son procedimientos, lo anterior, con el fin de recabar información para la creación en un futuro del manual de normas y procedimientos. A continuación, puede verse en la gráfica 6, la respuesta de 5 colaboradores de un total de 17, se obtuvo que el 74% proporciona una respuesta bastante acertada, eso quiere decir que a pesar de que no estén plasmados los procedimientos que realizan día a día en la empresa saben qué hacer en sus actividades diarias, pero esto no garantiza que la manera de realizar las cosas sea homogénea o que no se presenten errores al momento de ejecutar alguna actividad.

Tabla 3
5 opiniones acerca de qué son procedimientos, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas

No.	Defina qué son procedimientos de una empresa
1	Seguirlos al pie de la letra para lograr el objetivo.
2	Pasos para llevar un orden respetando jerarquías.
3	Pasos ordenados que sirven para llevar mejor control.
4	Son elementos o pasos que se debe tener para llevar una actividad.
5	Seguir con cuidado lo que se indica desde el principio hasta el final.

Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Un ejemplo de cómo puede verse afectada la empresa por carecer de manuales de normas y procedimientos, es que, al momento que una persona se ausenta de sus labores debe ser remplazada por otra y la misma desconozca parcialmente cómo realizar las actividades, provocando discrepancia y conflicto entre las personas por la manera de hacer las cosas o por haber cometido algún error.

También es importante mencionar que, al no contar con un procedimiento estandarizado puede presentarse deficiencia en la ejecución de las actividades, obligando al personal a invertir más tiempo en el procedimiento al tener que realizar las enmiendas necesarias.

- **Programas**

Por medio de la encuesta se determina que no existen programas definidos, por lo tanto, se hizo la pregunta a los colaboradores sobre qué son programas de una empresa según su criterio y cinco personas optaron por las siguientes respuestas.

Tabla 4
5 opiniones de colaboradores sobre qué son programas de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas

Defina qué son programas de una empresa:
No los conozco
Orden de cómo trabajar bajo una mejor clasificación.
Para tener una calendarización de las actividades a realizarse.
Equipos de tecnología para llevar un registro de la empresa.
Sistema para simplificar procesos.

Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Es importante mencionar que mediante la entrevista se consultó si existen programas dentro de la organización y el gerente menciona que carece de ellos, lo anterior, va relacionado a la falta de metas, políticas, reglas y procedimientos pues estos contribuyen a alcanzar el objetivo principal de la empresa.

- **Presupuestos**

En la entrevista realizada con el Gerente informa que, si cuenta con un presupuesto, sin embargo, por motivos de confidencialidad no se obtuvo la información detallada, así también, afirma que pocas personas tienen acceso a esta información, pero comenta que está dispuesto a considerar las sugerencias que se le puedan brindar respecto a la implementación de propuestas de mejora que conlleve asignación presupuestaria. En la siguiente tabla se muestran algunas respuestas que brindaron los colaboradores al pedirles que definieran qué es presupuesto de una empresa.

Tabla 5
5 opiniones de colaboradores sobre que son presupuestos de una empresa, empresa comercializadora e importadora de válvulas

Presupuesto
Gastos mensuales.
Monto que se dispone para realizar una actividad.
Hacer o realizar una lista de lo que se va a gastar.
La cantidad de dinero que se necesita para algo durante un plazo.
Detalle programado de gastos e ingresos.

Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Las opiniones brindadas en su mayoría fueron correctas, esto quiere decir que al momento de que se desee dar a conocer información sobre el tiempo y cantidad de presupuesto asignada para cada área de la empresa, se tendrá facilidad en la comprensión de los datos proporcionados, así como también, favorecerá la correcta gestión administrativa, aplicación de procesos, políticas, etc., que contribuirán en la toma de decisiones y maximización de recursos.

- **Normas**

Se determina que la empresa no tiene normas formalmente establecidas, lo anterior fue indicado por el Gerente Comercial y Administrativo, así como, por los colaboradores de la empresa. Esto afecta en la forma en que se realicen los procedimientos dentro de la

organización, en especial las situaciones puntuales donde afecte omitir alguna actividad. Existen normas que sirven para respaldar y velar para que se actúe de acuerdo a los valores, es decir, son aliados, pues las normas prohíben ciertas acciones dentro de la empresa y al no tenerlas, existen situaciones que se puedan salir de control.

- **Reglas**

Mediante la investigación de campo se determina que la empresa no cuenta con reglas definidas y al preguntar a los colaboradores qué son reglas de una empresa la mayoría no supo responder de forma correcta, lo cual confirma que en efecto no se promueven o se imponen reglas dentro de la organización. Las reglas son importantes pues éstas no permiten que las personas se desvíen en el desarrollo de sus actividades y al no tenerlas puede existir conductas inaceptables y no se sepa cómo manejarlas.

b. Principios de planeación

Dentro de estos se encuentra el principio de la precisión, de flexibilidad, de la unidad de dirección, de consistencia, de la rentabilidad y de participación, tanto el gerente como los colaboradores desconocen la funcionalidad de estos. Mediante la encuesta se determina que en ocasiones son aplicados de una forma deficiente.

c. Instrumentos administrativos de planeación

La organización no cuenta con herramientas de planeación definidas como se verá a continuación.

- **Planes de acción**

No se ha establecido planes de acción; es importante proporcionar de manera correcta al personal involucrado los respectivos periodos para realizar cada actividad, los responsables y la consecución de las mismas, la falta de ellos, influye en el resultado con repercusiones negativas en el cumplimiento de los objetivos.

2.3.2 Análisis de la función de organización

A continuación se presenta el análisis de los elementos, principios e instrumentos administrativos:

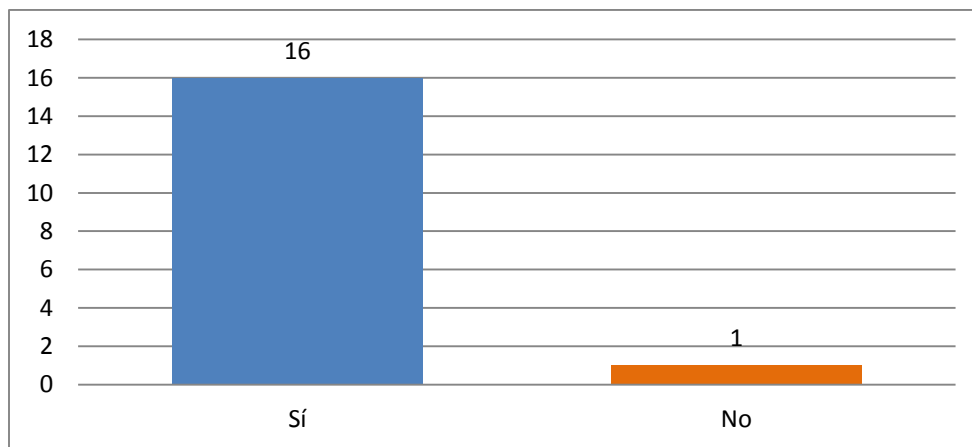
a. Análisis de los elementos de organización

Mediante la encuesta a los 17 colaboradores y una entrevista al Gerente Comercial y Administrativo, se determina que las funciones, jerarquías y puestos no se encuentran formalmente definidas, lo que provoca duplicidad de trabajo, falta de comunicación, problemas al momento de delegar tareas y por consiguiente conflictos entre los colaboradores.

- **Funciones**

El Gerente Comercial y Administrativo, respondió en la entrevista que las funciones no están definidas de manera formal y mediante la encuesta se preguntó a los colaboradores si conocían todas las atribuciones de su puesto de trabajo, 16 personas respondieron que sí (ver gráfica 8); por lo tanto, se consultó sobre la manera en que se les notifica sobre alguna actividad a realizar, con lo cual 12 personas respondieron que el jefe es quien les informa sobre lo que tienen que hacer y cinco personas, respondieron que es mediante alguna reunión. Lo anterior está relacionado con la manera en que se les dio a conocer el objetivo y atribuciones de su puesto de trabajo, así como, el impacto de errores.

Gráfica 8
Conocimiento acerca de sus atribuciones, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Se les preguntó a los colaboradores, si existía algún documento que contenga las funciones que desempeñan y mencionaron que no existen documentos en los cuales estén plasmadas las funciones específicas de cada área de trabajo. Cuando alguien

nuevo se incorpora a la empresa, la persona por algunos días únicamente observa que hace el colaborador, para luego poder imitar las acciones y actividades que pudo captar y por último si el nuevo talento humano presenta alguna duda puede preguntar conforme desarrolle sus funciones.

- **Jerarquías**

En la empresa no se encuentran definidas, según información del Gerente Comercial y Administrativo, menciona que tiene la idea de cómo está estructurada la empresa y ha sido dada a conocer, pero solo de manera verbal, por tal motivo no se encuentra visible para los colaboradores, lo anterior, tiende a crear confusión pues no conocen las líneas de mando y autoridad, y en ocasiones esto pueda provocar que quieran dirigirse a los jefes según su conveniencia, cuando requieran de alguna licencia o permiso y cuando cometan errores.

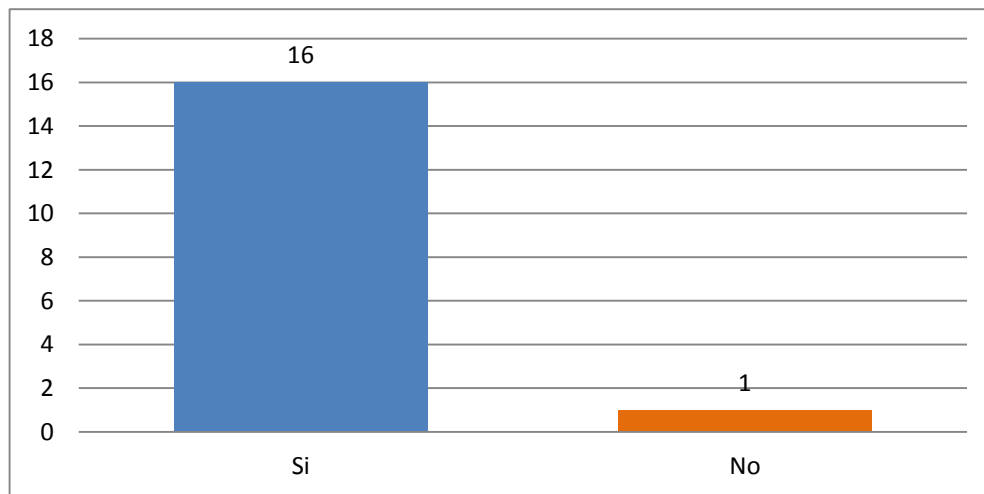
- **Puestos**

Derivado de la reestructuración e independencia entre los dueños de la empresa objeto de investigación, solo cuenta con los puestos siguientes: Gerente Comercial y Administrativo, asistente administrativo; en la sección Administrativa Financiera se encuentran los puestos de: asistente administrativo-financiero, encargado de caja, encargado de cuentas por cobrar, mensajero de cobros, piloto, vendedor de ruta fijos, en la sección de Ventas se encuentran los puestos de: vendedores de oficina fijos, vendedores por comisión en el interior del país, secretaría de tele marketing, encargado de bodega, auxiliar de bodega 1, auxiliar de bodega 2 y personal de servicios varios.

Mediante la encuesta se les preguntó si conocían el objetivo de su puesto de trabajo y el 94% respondieron que sí, tal como se puede observar en la gráfica no. 9, ese mismo porcentaje respondió que sí conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, así como, el impacto al cometer un error en sus actividades diarias. Estos indicadores muestran que a pesar de que no cuenta con descriptores de puestos definidos, los colaboradores conocen sus tareas asignadas.

A pesar de que conocen la información necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo, no existe algún documento que describa cuáles son sus actividades principales y secundarias, grado de responsabilidad, relación que debe tener con otras áreas de trabajo, a quién le debe reportar y quiénes le reportan, bajo qué condiciones desempeñará sus labores, nivel de esfuerzo y riesgos. Al no saber todo esto puede provocar confusión o desorientación sobre lo que se debe o no hacer diariamente y en efecto cometer errores que se pueden evitar al conocer al 100% esta información.

Gráfica 9
Conocimiento sobre el objetivo de su puesto de trabajo, según los 17 colaboradores de la empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: investigación de campo, marzo 2019.

Otra de las preguntas que se hizo es, si consideraban que su área de trabajo tiene delegadas las responsabilidades de manera que contribuyan al cumplimiento de las metas y 16 personas respondieron que sí, esta pregunta puede relacionarse sobre sus atribuciones de manera parcial en lugar de adoptar el compromiso de hacerlo siempre, provocando que exista duplicidad de trabajo, falta de interés e inclusive errores por no saber a quién le corresponde realizar el trabajo.

b. Principios de organización

Cada persona tiene asignadas tareas específicas que se vuelven repetitivas en su día a día, lo que conlleva a que el principio de la especialización sea aplicado, esta información

es confirmada por el Gerente de la empresa mediante la entrevista, sin embargo, según la encuesta realizada, esto no sucede con los principios de unidad de mando y de equilibrio de la autoridad de responsabilidad, debido a que no reciben órdenes de un solo superior y por lo mismo no se ha logrado precisar el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto. También, por medio de la entrevista al gerente, se hace constar que se incumple con los principios de equilibrio dirección-control y de la definición de los puestos, esto debido a que todos los colaboradores consideran al gerente como único jefe inmediato, a pesar de que algunas atribuciones han sido asignadas y delegadas a otras personas, existe resistencia por parte de los colaboradores al momento de acatarlas; por otra parte se reitera que las actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo, no están definidas por escrito.

c. Diseño organizacional actual

En la entrevista se establece que no está definido el diseño organizacional en la empresa, sin embargo, proporciona alguna información para identificar los siguientes aspectos:

- **Tipo de estructura organizacional**

Mediante la entrevista al Gerente, se determina que actualmente no hay una estructura organizacional, así mismo, al preguntar a los colaboradores en la encuesta sobre el conocimiento de la existencia de la misma, los 17 colaboradores manifiestan que la desconocen, sin embargo, saben que la máxima autoridad es el Gerente Comercial y Administrativo.

Según la información recopilada y por la teoría recabada sobre estructura organizacional se identifica que la organización es de tipo funcional debido a que cada persona se especializa en su área de trabajo.

- **Dimensión de la estructura y sus características**

Por la encuesta realizada a los colaboradores se determina que la dimensión estructural es vertical y posee dos niveles, conformados por el nivel estratégico y operativo integrados de la siguiente manera:

I. Nivel estratégico

Conformado por el Gerente Comercial y Administrativo, quien recibe apoyo de su asistente administrativo y asistente administrativo financiero. Lo anterior, se conforma de esta manera, ya que no existe algún puesto de gerente general en la empresa.

II. Nivel operativo

Integrado por el resto de personal: piloto, mensajero, encargada de recepción y caja, encargada de cuentas por cobrar, encargado de bodega, auxiliares de bodega, secretarías de telemarketing y vendedores. Se recalca que no cuenta con nivel táctico.

- **Tipo de departamentalización**

Según información obtenida en la encuesta, la mayoría de los colaboradores tiene más de tres años laborando en la empresa, esto permite alcanzar un grado de especialización, es por ello que se identifica que el tipo de departamentalización es por funciones, agrupando las actividades según el puesto de trabajo.

- **Tipo de tramo de control**

Se identifica que el tramo de control no existe en la empresa, debido a que, el gerente tiene a todo el personal bajo su mando, sin embargo, a pesar de sus intentos por delegar autoridad en su asistente administrativo; el personal se niega a recibir órdenes de un tercero, esto se presenta, debido a que posee el mismo nivel jerárquico que ellos.

- **Sistema de organización**

El gerente es el único que tiene la autoridad para asignar o dividir tareas dentro de la organización, sin embargo, la parte contable se realiza por una empresa externa, quien brinda apoyo en este tema, por lo tanto, el sistema que utiliza es lineal-staff.

d. Instrumentos administrativos de organización

Para esta investigación se tomaron las principales herramientas de organización: descripción de puestos, organigramas, manual de organización, entre otros, sin embargo, ninguno de ellos se encuentra definido formalmente en la organización.

- **Descripción de puestos**

Como se menciona con anterioridad, la empresa no cuenta con descriptores de puestos, es por ello que mediante la encuesta se determina que la forma en que se les dio a conocer las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo fue de manera verbal, lo cual no es recomendado porque al momento de realizar nuevas contrataciones se puede omitir alguna instrucción y/o actividad, que, en su momento no tenga repercusión, pero que afecte más adelante en el proceso que se esté realizando.

- **Organigramas**

Mediante la entrevista realizada al Gerente, y la encuesta a los colaboradores se determina que la empresa no tiene ningún organigrama; se conoce la estructura que fue dada a conocer de manera verbal, más no se ha plasmado en algún documento.

- **Manuales de organización**

La empresa no posee manuales de organización, es importante mencionar que son importantes, pues son una guía y una herramienta formal de soporte para la empresa que brinda información ordenada y sistemática de lo que se quiere dar a conocer a los colaboradores, funciones específicas, la manera de ejecutarla, muestra la cadena de mando, divide y reparte el trabajo y facilita las tareas de supervisión; disminuyendo el margen de error en las labores.

2.3.3 Diagnóstico FODA

Se refiere a la situación de la empresa, reúne características y limitaciones tanto internas como externas que servirán como punto de partida para la creación de las estrategias y toma de decisiones. Cabe mencionar que para la realización del FODA se trabajaron las siguientes fases: la primera fue por medio de la entrevista con el gerente, la segunda fue

durante el análisis de los datos recibidos en dicha entrevista, con ello se establece una propuesta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual, en la tercera fase fue presentada y discutida con el gerente, se detalla a continuación.

Cuadro 1
Análisis FODA, empresa comercializadora e importadora de válvulas

<p style="text-align: center;">Fortalezas internas (F)</p> <p>F1. El personal posee especialización en sus tareas, por el tiempo que lleva desempeñando el puesto.</p> <p>F2. Prestigio de la empresa por actividades que le han proporcionado más de 10 años de experiencia.</p> <p>F3. Posee servicio a domicilio para la entrega de los productos.</p> <p>F4. A consecuencia del alto nivel de competitividad, la empresa ha incursionado en la importación de productos.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades externas (O)</p> <p>O1. Seguir ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional.</p> <p>O2. Crecimiento empresarial que permite una mejor imagen y prestigio.</p> <p>O3. Debilidad de los competidores al no contar con diversidad de productos.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades internas (D)</p> <p>D1. La forma de administrar no está formalizada, por falta de lineamientos estrictamente establecidos.</p> <p>D2. La estructura organizacional no está definida formalmente.</p> <p>D3. La empresa no cuenta con una estrategia de ventas clara y precisa.</p> <p>D4. La empresa no ha sido dada a conocer mediante los diferentes medios y aplicaciones electrónicas.</p> <p>D5. Falta de capacitación a los empleados.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p>A1. Uso de la tecnología (medios digitales) para comunicarse con sus clientes por parte de la competencia.</p> <p>A2. Falta de homogeneidad de los canales de distribución al realizar importaciones.</p> <p>A3. La tasa de cambio al momento de importar.</p> <p>A4. La competencia abarca más mercado en la actualidad.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2021.

Este análisis FODA es importante para desarrollar las estrategias planteadas, estas serán detalladas y especificadas en el siguiente capítulo.

2.4 Análisis de resultados

Mediante esta investigación se determina que la organización ha presentado crecimiento durante todos estos años, en su mayoría derivado del trabajo realizado por su gerente, quien ha estado en todo momento velando por la empresa. Sin embargo, es preciso

indicar que existe deficiencia en la gestión administrativa, por la incorrecta aplicación de las funciones de planeación y organización, lo que limita el crecimiento y hace que, el que actualmente se tiene, sea desordenado y subjetivo, manifestando desorientación del personal, deficiente comunicación y mala ejecución de las funciones que conlleva a pérdidas económicas o de recurso humano.

En resumen, los objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas, tácticas, funciones, jerarquías, puestos y principios no están definidos por la empresa, por lo tanto, se puede decir que, existe una inadecuada aplicación de los elementos de la función de planeación y organización, lo que conlleva a la inexistencia de los instrumentos y herramientas, necesarios para que la empresa progrese de manera correcta.

Lo anterior, comprueba la hipótesis No. 1 planteada en el plan de investigación que indica que las causas por las que se presentan deficiencias en las funciones de planeación y organización de la unidad objeto de investigación, es por la inexistente y/o inadecuada aplicación de los elementos, principios e instrumentos de las funciones administrativas, debido a que el Gerente Comercial y Administrativo ha sido el encargado de administrar al personal, adicional, es el único sobre el que recae toda la responsabilidad desde que inicia la organización, provocando la falta de tiempo para plasmar procedimientos en algún documento y posteriormente darse a conocer a todos los colaboradores.

Es determinante la implementación de una propuesta para planificar y organizar de forma adecuada la empresa y que esta a su vez, contribuya al crecimiento idóneo. Una vez eliminadas y/o minimizadas las deficiencias encontradas, para que estas no vuelvan a presentarse, se realizan revisiones periódicas de los instrumentos administrativos, así como también, verificación de los planes de acción, las estrategias y la estructura organizacional que se propondrá en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPORTACIÓN DE VÁLVULAS PARA USO DE LA INDUSTRIA, RIEGO Y USO DOMICILIAR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Se presenta una reformulación a los elementos de las funciones de planeación y organización de la empresa objeto de investigación. La propuesta integra los elementos en función de la planeación, las herramientas de la planeación, los elementos de la organización, las herramientas de organización, los manuales de organización, de políticas y procedimientos.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa ha tenido un crecimiento significativo con el paso de los años, pero a pesar del tiempo que lleva en el mercado, no posee información definida que ayude a los empleados a conocer las líneas de mando, de autoridad, procedimientos y atribuciones específicas que caracterizan a cada puesto de trabajo, en ocasiones las funciones que realizan los empleados son proporcionadas de manera verbal, lo que provoca, entorpecimiento e ineficiencia en los procesos; existe deficiencia en el conocimiento de las funciones de planeación y organización, siendo estas, parte del proceso administrativo. El gerente es consciente de la ausencia de procesos definidos y considera oportuna la reformulación de las funciones de planeación y organización para elaborar propuestas de herramientas e instrumentos que permitan la eficiencia de los recursos y estandarización de procesos.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar la propuesta en un 100% dentro de la organización, facilitando los instrumentos adecuados para la puesta en marcha de la misma, en un plazo de un año.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización propuestas

En primera instancia se presenta la propuesta de planeación:

3.3.1 Función de planeación propuesta

A continuación, se presenta la propuesta de los elementos de planeación, en los que se describen la filosofía empresarial, los objetivos, las metas, estrategias, políticas, programas, presupuestos, normas, reglas, herramientas y principios.

3.3.1.1 Elementos de planeación

Se describe filosofía empresarial, objetivos, metas, estrategias políticas, normas y procedimientos, programas, presupuestos, reglas y tácticas que se implementaran en el desarrollo de la empresa.

- **Filosofía empresarial**

La filosofía empresarial abarca la misión, visión y valores organizacionales.

i. Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la comercialización e importación de una amplia gama de válvulas para la industria y uso domiciliario, caracterizados por brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente, distribuyendo productos de alta calidad que cumplen con los requerimientos de nuestros clientes brindando una solución garantizada a sus necesidades.”

La misión responde a 3 preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?, debe dar a conocer cuál es la finalidad de la empresa de una forma objetiva y clara, a continuación, se desarrolla las respuestas a las mismas:

- ¿Quiénes somos?: somos una empresa caracterizada por brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente.
- La segunda pregunta ¿Qué hacemos?: dedicada a la comercialización e importación de una amplia gama de válvulas para la industria y uso domiciliario.
- La tercera pregunta: ¿Por qué lo hacemos? para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes brindando una solución garantizada a sus necesidades.

a. Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por contar con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria y uso domiciliario, caracterizados por ser una empresa responsable y confiable que ofrece soluciones inmediatas a los requerimientos más exigentes de nuestros clientes durante los próximos tres años”

Se define como la empresa quiere verse en el futuro: “ser una empresa reconocida a nivel nacional”, qué es lo que quiere hacer para satisfacer las necesidades del cliente: “contar con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria y uso domiciliario”; también es importante resaltar los desafíos que la empresa debe enfrentar: “ser responsable y confiable” y por último se describe cómo alcanzar los objetivos: “contar con la mayor diversidad de válvulas y ofrecer soluciones inmediatas a los requerimientos más exigentes de nuestros clientes”.

b. Valores

Se realiza la propuesta de valores y su contextualización a la empresa, se detalla lo siguiente:

- **Responsabilidad:** Todos los colaboradores deben cumplir con sus obligaciones y tener conciencia de sus actos o toma de decisiones y las consecuencias que tiene todo lo que hacen o dejan de hacer.
- **Respeto:** Debe existir manifestaciones de acatamiento, tratando a los demás de la misma manera que nos gustaría ser tratados.
- **Honestidad:** Anteponer la verdad en las acciones y expresiones, tener una conducta de honradez, no simular trabajar.
- **Excelencia:** Brindar un valor agregado en la atención a nuestros clientes y colaboradores, que permita diferenciarnos de la competencia.

Los valores ayudan a reforzar la cultura de la organización funcionan como parte sustancial que contribuyen al orden que los integrantes deben respetar, definen las líneas de actuación, conforme lo que el gerente desea promover. Es importante mencionar que

el último valor fue elegido porque gerente menciona en la entrevista que el principal enfoque organizacional es el servicio al cliente, debido a que el valor agregado a las relaciones con los clientes será como se diferenciará respecto a la competencia.

- **Objetivos**

A continuación, objetivo general y objetivos específicos.

- a. Objetivo general**

“Incrementar los ingresos de la empresa en un 8% anual para la capital, implementando productos complementarios durante los siguientes tres años.”

- b. Objetivos específicos**

1. Implementar 2 productos complementarios cada 6 meses, dándolo a conocer al 100% del personal de ventas y telemarketing, con base a las necesidades de los clientes.
2. Establecer estrategias, metas, presupuestos programas y políticas semestralmente, que permitan a los colaboradores ejecutar con excelencia el 100% de sus atribuciones, iniciando en el mes de octubre del año 2021.

- **Metas**

1. Incrementar ventas en 2 % trimestralmente para el departamento de Guatemala.
2. Detallar a cada cliente el 100% la implementación de nuevas líneas de productos complementarios semestralmente.
3. Publicar rótulos de la filosofía y estructura organizacional en el último trimestre del año 2021, asegurando que el 100% de personal las conozca.
4. Elaborar planes de control para que el personal tenga claros al 100% los objetivos y metas de la organización y ejecute sus labores con eficiencia en el último trimestre del año 2021.
5. Proporcionar a cada colaborador el manual de organización en el cuarto trimestre 2021, asegurando que el 100% de ellos conozca el contenido del mismo.

6. Facilitar a cada colaborador el manual de normas y procedimientos en el cuarto trimestre 2021, dándolo a conocer mediante una exposición al 100% de los trabajadores.
7. Implementar un programa de seguimiento anual para conocer sugerencias y/o cambios que puedan suscitarse.

- **Estrategias**

Cuadro 2

Matriz FODA, empresa comercializadora e importadora de válvulas

Factores Internos	<p>Fortalezas internas (F):</p> <p>F1. El personal posee especialización en sus tareas, por el tiempo que llevan desempeñando los puestos.</p> <p>F2. Prestigio de la empresa pues tiene más de 10 años de experiencia.</p> <p>F3. Posee servicio a domicilio para la entrega de los productos.</p> <p>F4. A consecuencia del alto nivel de competitividad la empresa ha incursionado en la importación de productos.</p>	<p>Debilidades internas (D):</p> <p>D1. La forma de administrar no está formalizada, por falta de lineamientos estrictamente establecidos.</p> <p>D2. La estructura organizacional no está definida formalmente.</p> <p>D3. La empresa no cuenta con una estrategia de ventas clara y precisa.</p> <p>D4. La empresa no ha sido dada a conocer mediante los diferentes medios y aplicaciones electrónicas.</p> <p>D5. Falta de capacitación a los empleados.</p>
Factores Externos	<p>Oportunidades externas (O):</p> <p>O1. Seguir ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional.</p> <p>O2. Crecimiento empresarial que permite una mejor imagen y prestigio.</p> <p>O3. Deficiencias de los competidores al no contar con diversidad de productos.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>1. Diversificar los productos a través de la implementación de nuevos productos complementarios a las líneas de distribución, considerando las sugerencias del cliente para facilitar el abarcar más mercado y aprovechar el crecimiento empresarial. F1, F2, F3, O1, O2, O3.</p>
	<p>Estrategias DO</p> <p>1. Aumentar la eficiencia de los colaboradores, mediante la creación de la estructura organizacional, manual organizacional y descriptores de puestos que contribuya a que conozcan de mejor manera lo que busca la empresa. D1, D2, O1, O2.</p> <p>2. Difundir la empresa mediante una estrategia de marketing digital que incluya la creación de página web y redes sociales para mejorar la imagen y prestigio, dándola a conocer como la empresa que cuenta con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria, para facilitar el crecimiento empresarial y ser más competitiva. D3, D4, O2, O3..</p>	

<p>Amenazas externas (A):</p> <p>A1. Uso de medios digitales para comunicarse con sus clientes por parte de la competencia.</p> <p>A2. Falta de homogeneidad de los canales de distribución al realizar importaciones.</p> <p>A3. La tasa de cambio al momento de importar.</p> <p>A4. La competencia abarca más mercado en la actualidad.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>1. Crear alianzas con países extranjeros para adquirir productos más baratos y de calidad, buscando precio de mayorista y beneficios en las importaciones. F4, A2, A3.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>1. Mejorar el potencial de los colaboradores, mediante la implementación de un plan de capacitación para el personal de ventas y administrativo y/o desarrollar nuevas habilidades, mediante el uso de medios digitales en busca de satisfacer las necesidades de los clientes nuevos y antiguos. D5, A1, A4.</p>
---	--	---

Fuente: investigación de campo, septiembre 2020.

Estrategia 1 (FO): Diversificar los productos a través de la implementación de nuevos productos complementarios a las líneas de distribución, considerando las sugerencias del cliente para facilitar el abarcar más mercado y aprovechar el crecimiento empresarial. (F4, O1, O3.)

Estrategia 2 (FA): Crear alianzas con países extranjeros para adquirir productos más baratos y de calidad, buscando precio de mayorista y beneficios en las importaciones. (F4, A2, A3.)

Estrategia 3 (DO): Aumentar la eficiencia de los colaboradores, mediante la creación de la estructura organizacional, manual organizacional y descriptores de puestos que contribuya a que conozcan de mejor manera lo que busca la empresa. (D1, D2, O1, O2.)

Estrategia 4 (DO): Difundir la empresa mediante una estrategia de marketing digital que incluya la creación de página web y redes sociales para mejorar la imagen y prestigio, dándola a conocer como la empresa que cuenta con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria, para facilitar el crecimiento empresarial y ser más competitiva. (D3, D4, O2, O3.)

Estrategia 5 (DA): Mejorar el potencial de los colaboradores, mediante la implementación de un plan de capacitación para el personal de ventas y administrativo y/o desarrollar nuevas habilidades, mediante el uso de medios digitales en busca de satisfacer las necesidades de los clientes nuevos y antiguos. (D5, A1, A4.)

- **Políticas**

Se ha decidido establecer políticas generales, de calidad y de ventas, las cuales se presentan a continuación:

- **Políticas generales:** Estas son aplicables a toda la organización.

1. Las sección administrativa-financiera con la sección de Ventas serán guiadas por la gerencia administrativa-financiera, las decisiones serán afrontadas considerando puntos de vistas diferentes para identificar el desarrollo integral de la empresa.

A continuación, se presenta una propuesta de formato para llevar el control de las ausencias injustificadas, cantidad de entradas tardías y salidas prematuras, como cumplimiento de ventas. Este formato pretende llevar el control a final de cada mes y servirá para determinar si el colaborador puede gozar de licencia por cumpleaños.

Formato 3

Asistencia, entradas, salidas y cumplimiento de meta de ventas

Mes de enero					
No.	Nombre de colaborador	Número de ausencias injustificadas en el mes	Entradas tardías	Salidas antes de tiempo	Metas de ventas (cumplió o no cumplió)
1	Luis Pérez	2	1	0	Completas
2	Eduardo Ortiz	3	1	1	5
3	Franco Luna	1	0	0	7
4	Jorge Mendéz	1	0	1	Completas

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

2. Los colaboradores solicitan permisos para ausentarse, la solicitud se realiza con dos días de anticipación y se autorizan por el jefe inmediato. Según se muestra a continuación.

Formato 4
Formato para solicitud de día libre

Logo de la empresa	Formulario para solicitud de vacaciones
Fecha de solicitud:	_____
Nombre del trabajador:	_____
Código de empleado:	_____
Cargo que desempeña:	_____
Por medio de la presente, solicito _____ día (s), a cuenta de vacaciones, para ser Gozados del _____ al _____.	
_____ Firma del colaborador	_____ Vo.Bo. Jefe Inmediato
Uso exclusivo para la empresa:	
Fecha:	_____
Días Solicitados del:	_____ al _____
Tiene días anticipados a cuenta de vacaciones:	_____ Cuántos: _____
Cantidad de días pendientes de gozar:	_____
Autorizado:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Fecha autorizada del:	_____ al _____
Observaciones:	_____ _____ _____
c.c. archivo del empleado	_____ Firma de autorización Gerente Administrativo y Comercial

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

3. Cuando se solicita permiso para asistir a una consulta médica, se presenta constancia médica o de haber asistido al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se exceptúa casos muy calificados a criterio del jefe inmediato. (No se aceptan copias de recetas médicas como constancia)
4. Cuando un colaborador falte a sus labores sin causa justificada, se le descontará el día a menos que demuestre las causas de su ausencia.

5. El logotipo, instalaciones y cualquier otra herramienta de publicidad que sea de propiedad de la empresa no puede ser utilizada para hacer propaganda de partidos políticos, ni usar ningún tipo de recursos para estos fines.
6. Los intereses personales de los colaboradores no son aspectos que originen influencia en las decisiones que tome en nombre de la empresa.
7. No se permitirá que los colaboradores sean partícipes de sobornos o fraudes, no tienen autorizado recibir pagos en calidad de soborno de cualquier persona o empresa para asegurar algún negocio en beneficio propio.
8. La información que se genera dentro de la organización será manejada de manera confidencial.
9. El colaborador es responsable de resguardar el mobiliario y equipo que le fue asignado para el desempeño de sus labores.
10. Para autorizar una solicitud por un día de descanso a cuenta de vacaciones, será aceptada si el colaborador solicitante tiene como mínimo dos meses de labores, la misma se realiza a través de un formulario.

Formato 5

Formato para solicitud de vacaciones

Logo de la empresa	Formulario para solicitud de vacaciones
Fecha de solicitud:	_____
Nombre del trabajador:	_____
Código de empleado:	_____
Cargo que desempeña:	_____
Por medio de la presente, solicito _____ día (s), a cuenta de vacaciones, para ser Gozados del _____ al _____.	
_____	_____
Firma del colaborador	Vo.Bo. Jefe Inmediato

Uso exclusivo para la empresa:	
Fecha:	_____
Días Solicitados del:	_____ al _____
Tiene días anticipados a cuenta de vacaciones:	_____ Cuántos: _____
Cantidad de días pendientes de gozar:	_____
Autorizado:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Fecha autorizada del:	_____ al _____
Observaciones:	_____ _____ _____
c.c. archivo del empleado	_____ Firma de autorización Gerente Administrativo y Comercial

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

- **Políticas de calidad**

1. Atención de forma personalizada, a cada cliente para identificar como cubrir sus necesidades
2. desarrollar soluciones o alternativas de acuerdo a sus necesidades de compra, para aumentar la satisfacción de los clientes.
3. El vocabulario y expresiones utilizadas con los clientes se utiliza léxico comprensible, dirigiéndose con respeto y empatía.
4. El periodo de tiempo para la entrega es: tiempo ideal 24 horas y máximo 48 horas.
5. Actualizar semanalmente la cartera de proveedores confiables.

- **Políticas de ventas**

1. Se respetarán los precios ofrecidos mediante las cotizaciones vía correo electrónico a excepción de que algún precio esté mal calculado, por lo que se contactará con el cliente para brindarle una solución adecuada que favorezca a ambos.
2. Las piezas que ofrecemos tiene garantía únicamente por defectos de fábrica.
3. El envío del producto será cuando el cliente haya pagado el 100% del mismo, lo anterior cuando es al contado.
4. Las formas de pago aceptadas son: al crédito 30 días y al contado.

- **Normas y procedimientos**

Se realizó un manual de normas y procedimientos que contiene los principales procesos del área administrativo-financiero y la sección de ventas. A continuación, se mencionan los procesos realizados.

- Para la sección de ventas se realizaron los procesos de cotización de mercadería para el cliente, venta de mercadería cuando el cliente se presenta al punto de venta, venta de mercadería con envío a domicilio, solicitud de crédito por parte del cliente, de devolución de mercadería por garantía, devolución de mercadería mal facturada, recepción de mercadería a proveedores.

- Para la sección administrativa se menciona el proceso trámite de contraseña de clientes, cotización a proveedores, compra de mercadería a proveedores, solicitud de vacaciones.

Es importante mencionar que existen procesos exclusivos de cada área, mientras que otros procedimientos se comparten entre las áreas.

- **Programas**

Para incrementar las habilidades de los empleados se propone el programa de formación para ser realizado mediante el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP- que contenga los siguientes cursos:

- Cursos orientados al servicio al cliente, dirigido a todo el personal (disciplina en el trabajo, representante telefónico, protocolos de atención y servicio, trabajo en equipo, relaciones profesionales).
- Efectividad en el proceso de la venta y relaciones comerciales dirigido a secretarias de tele marketing, recepcionista y vendedores.
- Fundamentos y estrategias de marketing dirigido al encargado de la sección de ventas.
- Mercadotecnia digital, relaciones profesionales, dirigido al personal administrativo.
- Diplomado ejecutivo en Marketing digital (dirigido al gerente comercial y administrativo)

La mayoría de los cursos mencionados son gratuitos y se pueden encontrar en link que se proporciona a continuación. (Se exceptúa el diplomado ejecutivo en Marketing Digital)
<https://intecap.edu.gt/comercio/> https://capacitateparaelemplo.org/gt_intecap_signup.

Es importante resaltar que estos cursos se encuentran disponibles las 24 horas del día, es decir, el colaborador puede ingresar en el momento que más le convenga, pero para que los cursos sean efectivos, se propone que los mismos sean realizados internamente en la organización, estableciendo tiempo (días y/o semanas) para que cada persona concluya el 100% del curso. (Ver anexo no. 6)

El diplomado ejecutivo Marketing Digital se propone para que el gerente comercial y administrativo desarrolle mayor competitividad a su empresa, aplicando las estrategias de comercialización más convenientes según el segmento de mercado al que desea llegar, ingresos y tecnología con la que posee. La inversión es de Q. 1,400.00 y tiene una duración de 80 horas.

Los cursos propuestos se seleccionan producto de la entrevista con el gerente, se enfocan en brindar un servicio al cliente de calidad para que los clientes deseen comprar nuevamente en la empresa.

- **Presupuestos**

Cada una de las estrategias empleadas posee un presupuesto el cual se desarrolla en el cuadro no. 4, adicional a ello se debe considerar el recurso humano, el que debe poseer las competencias idóneas para el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, con ello se busca, contratar personal altamente calificado para el puesto de Encargado de Ventas, así mismo, se ha planteado el presupuesto de estos egresos que la empresa asumirá. Según se describe en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Presupuesto sobre puesto de encargado de ventas
Empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas para uso de la
industria, riego y uso domiciliario

Descripción	Encargado de Ventas
Rubros por Nomina	
Sueldo Anual	Q.91,000.00
Provisión de Prestaciones Laborales	Q.7,580.30
Bonificación Incentivo anual	Q.3,000.00
Total gastos por nomina	Q.101,580.30
Rubros Suministros y Recursos	
Útiles y Papelería de Oficina	Q1,000.00
Computadora	Q0.00
Impresora	Q0.00
Escritorio	Q0.00
Total Gastos por Suministros y Recursos	Q1,000.00
Inversión Total de Empleado	Q102,580.30

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

En la propuesta se puede observar que el sueldo anual es por catorce salarios, (12 meses, bono 14 y aguinaldo), la provisión de prestaciones laborales calculada por el 8.33%, y la bonificación incentivo correspondiente a Q.250.00 mensuales. Los rubros de suministros y recursos necesarios para laborar día a día y desempeñar las funciones necesarias son útiles y papelería con el monto detallado anteriormente, sin embargo, la computadora, impresora y escritorio son dispositivos que la empresa tiene en su inventario de suministros no se compran por cada empleado nuevo. Para el nuevo cargo de encargado administrativo financiero, se propone ascender al asistente administrativo financiero.

Es importante desarrollar un presupuesto que abarque todos los aspectos necesarios establecidos en las diferentes estrategias, esto le permitirá a la empresa tener el razonamiento financiero para establecer metas, objetivos e innovar a futuro en las nuevas estrategias, porque la empresa debe tener el control de sus finanzas, de sus ingresos y gastos. A continuación, se desarrolla el siguiente presupuesto:

Cuadro 4
Presupuesto a implementarse en la propuesta
Empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas para uso de la
industria, riego y uso domiciliario

Concepto	Presupuesto
Estrategia FO: Diversificar los productos a través de la implementación de nuevos productos complementarios a nuestras líneas de distribución.	Q. 2,225.00
Estrategia FA: Adquirir productos más baratos y de calidad en el extranjero, buscando precio de mayorista, estableciendo un presupuesto para la compra.	Q. 1,600.00
Estrategia DO: Crear la estructura organizacional, manual organizacional y descriptores de puestos que contribuya a aumentar la eficiencia de los colaboradores.	Q. 2,150.00
Estrategia DO: Dar a conocer a la empresa mediante una estrategia de marketing digital que incluya la creación de página web, que integre las redes sociales para mejorar la imagen y prestigio, dada a conocer como	Q. 5,900.00

la empresa que cuenta con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria.	
Estrategia DA: Crear un plan de capacitación para desarrollar el potencial del personal de ventas y administrativo.	Q. 3,800.00
Diplomado marketing digital	Q. 1,400.00
Contratación de los nuevos puestos	Q. 102,580.30
Total	Q 119,655.30

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020.

La información de presupuestos se encuentra detallada en los planes de acción elaborados, cada plan de acción está creado según la estrategia a implementarse, desarrolla las actividades que se sugieren realizar y el costo que implica realizarlas, así como el presupuesto que tiene la empresa para invertir en cada actividad según la estrategia y plan de acción que se sugiere efectuar.

- **Reglas**

Existen diversos reglamentos que se pueden aplicar dentro de la empresa, sin embargo, para el presente caso se propone iniciar con el reglamento interno de trabajo, el cual, debe ser avalado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, dicho trámite se deberá realizar de manera electrónica según Acuerdo Ministerial Número 540-2019 presentando el documento signado de forma manuscrita y escaneado en Formato de Documento Portátil PDF, o suscrito por medio de firma electrónica avanzada, una vez enviado será revisado y aprobado. Es necesario mencionar que dicho reglamento entrará en vigor quince días después de haberse puesto en conocimiento de los trabajadores, por lo que se sugiere sea entregado mediante un documento impreso a todos los colaboradores de la empresa, sin excepción alguna y que sea colocado en áreas visibles del lugar de trabajo.

En el siguiente link se encuentra el modelo de Reglamento Interno de Trabajo que el ministerio propone a las empresas: <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/25-inspeccion-general-de-trabajo/servicios/75-reglamento-interior-de-trabajo> el que es adaptado al giro de la empresa, dicho modelo contiene las siguientes disposiciones:

- Condiciones de ingreso
- Categorías de trabajo
- Jornada de trabajo
- Jornada extraordinaria
- Permiso para laborar
- Protección de la Maternidad
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Bonificación anual
- Bonificación incentivo
- Reclamos y peticiones
- Obligaciones de los trabajadores
- Obligaciones de la empresa
- Atribuciones especiales de los trabajadores
- Prohibiciones a los trabajadores
- Prohibiciones al patrono
- Salud y seguridad ocupacional en el trabajo
- Medidas disciplinarias

A continuación, se muestran algunas de las reglas contenidas en el reglamento interior de trabajo de la empresa, adaptadas a la misma:

1. Prohibido fumar dentro de las instalaciones.
2. Prohibido trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o estupefacientes o en cualquier otra forma anormal análoga.

3. Se prohíbe introducir al trabajo, bebidas alcohólicas, drogas, estupefacientes.
4. Prohibido el ingreso de armas de fuego.
5. Se prohíbe abandonar el área de trabajo en horas hábiles sin previa autorización.
6. Bajo ningún término es permitido dedicarse a juegos de azar durante el trabajo o en horas de descanso, en el interior de las instalaciones de la empresa.
7. Sustraer objetos de propiedad de la entidad por cualquier causa, sin autorización previa por escrito del jefe.
8. Se prohíbe proporcionar informes a personas extrañas a la empresa, sobre datos confidenciales de la misma, tales como costos, ventas procedimientos de manufactura, sin la autorización correspondiente.
9. El empleador concederá 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.
10. 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 altos mandos los empleados tendrán el beneficio de tomar como asueto el día miércoles santo de cada año sin ningún tipo de descuento.
- 1 de mayo (este día puede ser modificado según decreto 42-2010)
- 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 (este día puede ser modificado según decreto 42-2010)
- 1 de noviembre
- 24 de diciembre y 25 de diciembre
- 31 de diciembre
- El día de la festividad de la localidad. (15 de agosto)

11. Marcar personalmente el registro correspondiente a la entrada y salida de sus labores, en el reloj que se ha instalado para el efecto de esta labor.

12. Presentarse a la empresa puntual de conformidad con el horario establecido:

TURNO:

De lunes a viernes de 8:00 a 12:00 de 13:00 a 17:00 horas

Sábados: De 8:00 a 12:00 horas

13. El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores deberá justificar su inasistencia al patrono o jefe inmediato. Debe presentar documentos que fundamenten la ausencia de sus labores, ejemplo: certificado de defunción de un familiar, certificado médico, carta de asistencia del IGSS, entre otros.

14. Todos los trabajadores están obligados a firmar la constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas,

salarios extraordinarios, así como, los descuentos que legalmente estén establecidos o puedan establecerse. Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo.

15. 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.
16. Respecto al aguinaldo, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 76-78 del Congreso de la República Guatemalteca, los trabajadores gozarán del pago de la prestación del aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos, o la parte proporcional al tiempo laborado.
17. Para la bonificación anual, según el Decreto 42-92 del Congreso de la República, los trabajadores tienen el derecho a una bonificación anual que será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado. Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año.
18. De conformidad con lo estipulado en el Decreto 78-89 y Decreto 37-2001 del Congreso de la República, se les concederá a los trabajadores una Bonificación Incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q250.00) mensuales.
19. Medidas disciplinarias: estas medidas se efectuarán según la descripción de faltas que el empleado o empleados incurran:

a) Faltas leves: se consideran estas faltas cuando la conducta y disciplina de los actos individuales o colectivos dentro de la entidad alteren el orden de esta, dañen su prestigio y lesiones los derechos de las personas que lo constituyen, vayan contra la moral, las buenas costumbres o violar las disposiciones de los reglamentos establecidos de la empresa.

b) Faltas moderadas: se consideran estas faltas las que se describen a continuación:

- Cuando exista falta de respeto dentro de dos o más individuos.
- realizar grabaciones de actividades que ocurren dentro de la entidad sin la previa autorización.
- Publicar en internet videos o imágenes de las actividades que ocurren dentro de la entidad y no se solicite autorización para hacerlo.
- Utilizar el nombre de la empresa para obtener beneficios personales, como descuentos de hospedaje, acumulación de puntos en tiendas, etc.
- fumar dentro de las instalaciones o en sus alrededores.

c) Faltas Graves: se consideran este tipo de faltas según se detalla lo siguiente

- Sin ser personal de seguridad poseer cualquier tipo de arma de fuego o cualquier tipo de arma que pueda poner en peligro la vida de cualquier empleado.
- Consumo, posesión o venta de cualquier clase de drogas o sustancias químicas, narcóticos ilegales, que puedan poner en peligro la vida y la seguridad de los demás.
- Posesión de cualquier tipo de material pornográfico en los dispositivos proporcionados por la entidad
- Practica de relaciones sexuales en las instalaciones de la empresa.
- Proporcionar información de las actividades operativas y financieras a personas que no sean empleados o colaboradores de la empresa con el fin de vender esa información.

El incumplimiento de los trabajadores a las leyes de trabajo, previsión social y al presente reglamento será disciplinado de conformidad con el siguiente procedimiento:

- a) **Amonestación verbal:** Corresponderá cuando el trabajador haya incurrido en falta leve y se aplicará las indicaciones en privado, se escuchará el relato del trabajador afectado, se realice una constancia escrita que se adjuntará a su expediente.
- b) **Amonestación escrita:** Se efectuará en caso de reincidencia en falta leve del trabajador o cuando a criterio de la empresa la magnitud de la falta amerite la medida disciplinaria, se escuchará al trabajador para que se pronuncie en su defensa, en un plazo de 48 horas.
- c) **Suspensión en el trabajo sin goce de salario:** Se aplicará hasta un plazo no mayor de 8 días sin goce de salario de conformidad con lo que establece el artículo 60 del Código de Trabajo. Corresponderá esta medida cuando se reincida en las faltas que dieron lugar a la amonestación escrita o bien cuando la magnitud de la falta así lo requiera. Antes de aplicar esta medida disciplinaria; se oirá previamente al trabajador que resulte afectado corriéndole audiencia por el plazo de 48 horas dejando constancia escrita y a los compañeros de trabajo que el indique, como prueba de descargo. Si la falta cometida fuera de tal magnitud que no amerite el despido se podrá suspender al trabajador, aunque no se le haya llamado la atención por falta leve o por escrito.
- d) **Despido:** Se hará efectivo cuando se incurra en las faltas graves y se den las causales establecidas en el artículo 64 del Código de Trabajo o en el presente Reglamento, con previo apercibimiento y 77 del Código de Trabajo. Para la aplicación de la medida de despido se requiere que el trabajador haya sido percibido con anterioridad, salvo lo dispuesto en el último párrafo del inciso h) del artículo 77 del Código de Trabajo.

Es importante recalcar que de todas las llamadas de atención se enviará notificación por medio de una copia al Ministerio de Trabajo según el proceso establecido por dicha organización.

- **Tácticas**

A continuación, se presentan una propuesta de tácticas para la organización:

Tácticas de la estrategia 1:

- crear catálogos en los que se puedan establecer los diferentes productos que comercializa e importa la empresa
- realizar actualizaciones de catálogos de productos nuevos complementarios a las líneas de distribución.

Tácticas de la estrategia 2:

- Establecer un capital de inversión para la adquisición de productos en el extranjero.
- Realizar diversas cotizaciones en diferentes países y seleccionar los mejores precios sin descuidar la calidad de los productos, buscando marcas alternas que tengan facilidad de importar a precio accesible y que ofrezcan garantía en los productos.
- Investigar los impuestos en aduanas y seleccionar la mejor opción

Tácticas de la estrategia 3:

- Dar a conocer mediante una reunión dirigida por el gerente comercial y administrativo, la estructura organizacional, manuales y descriptores de puestos.
- Realizar la cotización y adquisición de la estructura organizacional de la empresa.
- Proporcionar un manual organizacional y su respectivo descriptor de puesto a cada colaborador.

Tácticas de la estrategia 4:

- Definir la idea para la creación del sitio web en el primer mes del año 2021.
- Contratar a un desarrollador de páginas web que integre las redes sociales en la misma.
- Solicitar mantenimiento (mensualmente) y actualización de los textos e imágenes (semestralmente).
- Realizar monitoreo y control de resultados de la página web mensualmente.
- Crear una cuenta en las redes sociales Instagram y Facebook mediante su fan page para dar a conocer la empresa.
- Asignar al menos a 2 personas que se encarguen de responder a los clientes, brindando la información solicitada y monitorear el movimiento en las redes sociales antes descritas.

Tácticas de la estrategia 5:

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación semestralmente.
- Cotizar capacitadores particulares y/o aprovechar las capacitaciones que INTECAP proporciona para enviar al personal de la empresa según sean las necesidades de cada colaborador y de la empresa.

3.3.1.2 Instrumentos administrativos de planeación

Para que la empresa pueda ejecutar las actividades propuestas se requiere de una herramienta adecuada, es por ello que a continuación se presentan diversos planes de acción que contribuirán a encauzar las estrategias propuestas. El uso de los planes de acción permite al personal de la empresa determinar qué actividades realizar y qué resultados deben alcanzar según sus funciones y área de desempeño. Es importante que la empresa desarrolle planes ordenados, organizados según las atribuciones de los empleados, debe detallar los recursos que serán utilizados y especificar detalladamente los objetivos que se pretende alcanzar con planes de acción, para ello es recomendable utilizar planes de acción por cada estrategia planteada. A continuación, se detallan cada uno de estos planes.

Cuadro 5
Plan de acción 1
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Estrategia FO:		Diversificar los productos a través de la implementación de nuevos productos complementarios a nuestras líneas de distribución.						
Objetivo:		Concretar las actividades para implementar la estrategia en un 100% en un corto plazo y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo en quetzales		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial y Administrativa.	Realizarla al 100% en una sesión.	Estudiante	01/10/2021	01/10/2021	Cañonera	Q250.00	Q. 300.00
						Refacción	Q. 50.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	01/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reunión con los vendedores y secretarias de tele marketing.	Lograr la participación del 100% de los vendedores y secretarias de tele marketing.	Gerente comercial y administrativo y encargado de ventas	04/10/2021	06/01/2021	refacción	Q.200.00	Q. 325.00
						Recurso Humano	a definir por la empresa	
						Papelería y útiles	25.00	
4	Reunión con gerente comercial y administrativo	Aprobar al 100% la propuesta de los productos nuevos.	Encargado de ventas	08/10/2021	07/10/2021	Papelería y útiles	Q.100.00	Q.100.00
5	Cotizar los productos nuevos con los proveedores.	Lograr en un 100% la selección de un proveedor.	Encargado de ventas	08/10/2021	14/10/2021	Papelería y útiles	Q.200.00	Q.500.00
						Compra del producto	a definir por la empresa	
						Computadora con internet.	Q.300.00	
6	Capacitar al personal sobre los nuevos productos.	Brindar dicha capacitación en un 100% al personal seleccionado.	Encargado de ventas	25/10/2021	27/10/2021	Mobiliario y equipo	Q.700.00	Q.1,000.00
						Papelería y útiles	Q.300.00	
7	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	08/11/2021	30/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
							Total	Q. 2,225.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Cuadro 6
Plan de acción 2
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Estrategia FA:		Crear alianzas con países extranjeros para adquirir productos más baratos y de calidad, buscando precio de mayorista.						
Objetivo:		Concretar las actividades para implementar la estrategia en un 100% en un corto plazo y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en quetzales		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial y Administrativa.	Realizarla al 100% en una sesión.	Estudiante	01/10/2021	01/10/2021	Cañonera	Q250.00	Q. 300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	01/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Buscar los proveedores en diferentes países para solicitarles una cotización.	Establecer en un plazo de 15 días el 100% de los proveedores.	Encargado de ventas	11/10/2021	20/10/2021	Computadora con internet.	Q.250.00	Q.350.00
						Papelería y útiles	Q.500.00	
4	Presentar al Gerente las opciones de compra, formas de pago y tiempo de envío.	Definir en un plazo de 3 días, el 100% de las opciones de compra.	Encargado de ventas	17/12/2021	18/12/2021	Papelería y útiles	Q.150.00	Q.150.00
5	Negociar con los proveedores extranjeros para la entrega del producto.	Tener el 100% del producto en bodega en un plazo de 15 días.	Encargado de ventas	25/10/2021	28/10/2021	Compra de producto	A definir por la empresa	Q.800.00
						Papelería y útiles	Q.550.00	
						Transporte	Q.250.00	
6	Recepción de insumos por parte de bodega.	Verificar que el 100% del producto venga en buenas condiciones.	Encargado de bodega	15/11/2021	22/11/2021	Recurso humano	a definir por la empresa	A definir por la empresa
7	Informar a los colaboradores sobre la nueva existencia de bodega.	Notificar al 100% del personal las nuevas marcas, precios y productos que ingresaron.	Encargado de ventas	24/11/2021	26/11/2021	Papelería y útiles	Q.100.00	A definir por la empresa
						Recurso humano	a definir por la empresa	
8	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	08/11/2021	30/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
Total								Q.1,400.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Cuadro 7
Plan de acción 3
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Estrategia DO:		Aumentar la eficiencia de los colaboradores, mediante la creación de la estructura organizacional, manual organizacional y descriptores de puestos que contribuya a que conozcan de mejor manera lo que busca la empresa.						
Objetivo:		Concretar las actividades para implementar la estrategia en un 100% en un corto plazo y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en quetzales		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial y Administrativa.	Realizarla al 100% en una sesión.	Estudiante	01/10/2021	01/10/2021	Cañonera	Q250.00	Q. 550.00
						papelería y útiles	Q.300.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Analizar el 100% de la propuesta para su respectiva aprobación en un plazo de 10 días.	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	10/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Preparación de los documentos.	Reproducir un documento para cada colaborador de la organización.	Asistente administrativo	13/10/2021	15/10/2021	papelería y útiles	Q.600.00	Q.600.00
5	Reunir al personal de la empresa para presentarles el documento.	Exponer al 100% de los colaboradores en una reunión los documentos y aclarar dudas.	Gerente comercial y administrativo	16/10/2021	19/10/2021	Refacción	Q.800.00	Q.1000.00
						papelería y útiles	Q.200.00	
6	Dar seguimiento.	Verificar que el 100% de los colaboradores tenga a la mano el manual de procedimientos.	Cada encargado de área	03/11/2021	30/12/2021	a definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
7	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	08/11/2021	30/12/2021	a definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
Total							Q. 2,150.00	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Cuadro 8
Plan de acción 4
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Estrategia DO:		Difundir la empresa mediante una estrategia de marketing digital que incluya la creación de página web y redes sociales para mejorar la imagen y prestigio, dándola a conocer como la empresa que cuenta con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria, para facilitar el crecimiento empresarial y ser más competitiva.						
Objetivo:		Concretar las actividades para implementar la estrategia en un 100% en un corto plazo y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo en quetzales		Presupuesto
				Inicio	Fin	Cañonera		
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial y Administrativa.	Realizarla al 100% en una sesión.	Estudiante	01/10/2021	01/10/2021	Cañonera	Q250.00	Q. 550.00
						papelería y útiles	Q.300.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	01/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Creación de página web, redes sociales.	Concretar en un 100% la creación de las páginas.	Servicio Contratado	11/10/2021	15/10/2021	A definir	Q. 5,250	Q. 5,250.00
		Asignar personal a cargo de monitorear las redes sociales en un 100%.	Encargado administrativo	16/10/2021	16/10/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
5	Capacitación de personal asignado para manejo de página web y redes sociales.	Asignar las personas encargadas de manejar la página web en un 100%.	Encargado administrativo/Servicio contratado.	18/10/2021	20/10/2021	Computadora con internet	Q. 100.00	Q.100.00
6	Realizar monitoreo de la página web y redes sociales.	Controlar al 100% el uso correcto de la página web y redes sociales.	Encargado administrativo	15/10/2021	30/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
7	Realizar mantenimiento web.	Actualizar información de la página cada 06 meses.	Encargado administrativo	01/12/2021	04/04/2022	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
		Realizar mantenimiento de la página cada mes.	Servicio contratado.	04/11/2021	30/12/2021	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00
8	Presentar resultados.	Elaborar un informe mensual sobre el 100% de las ventas en la web.	Encargado administrativo	01/10/2021	20/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
9	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	08/11/2021	30/12/2021	a definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
Total								Q. 5,900.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Formato 6
Cotización de creación de página web
Para empresa comercializadora e importadora de válvulas

Descripción	Tiempo de entrega	Monto en Quetzales
Servicio		
Creación de página web de la empresa: Página web con información de la empresa, contacto, localización, publicación de productos por medio de categorización y descripción de productos en detalle, con opción de hacer pedido en línea y envío de pedido a correo electrónico.	1 semana	Q. 4,500.00
Carga de productos: Cargar los productos de la empresa a la página web para presentación y posible pedido del cliente.	3 días	Q. 750.00
Total		Q. 5,250.00

Fuente: Elaboración propia con base a cotización, septiembre 2020.

Es importante mencionar que la empresa ya cuenta con dominio y posee correo electrónico en funcionamiento, por lo tanto, no hay necesidad de contratar el servicio de hosting o alojamiento. Se elaboró una cotización sobre la creación de página web en la que se contempla el tiempo de entrega y los montos requeridos para su funcionamiento.

Cuadro 9
Cotización de creación de página web
Para empresa comercializadora e importadora de válvulas



Guatemala 26 de junio de 2020

Señorita

Presente

Estimada Srta. Hernández:

Es un gusto para mí aprovechar este medio para saludarle y desearle que siga teniendo éxito en todas sus actividades, al mismo tiempo me permito presentarle las cotizaciones de nuestros servicios de creación de página web de la empresa [redacted] según se detalla en este documento.

Los siguientes pasos en caso de aceptar nuestra propuesta son:

- Revisión y confirmación de esta propuesta.
- Inicio de cronograma de desarrollo.

Espero que la información contenida en éste documento les permita tomarnos en cuenta como proveedor del servicio a anteriormente descrito, quedo muy atento a tus comentarios y como siempre a tus órdenes.

Atentamente

Gerente Comercial

c.c. Expediente

Tangram de Ilum, S.A.
Calle la Paz 18-40 zona 5, Ofibodegas centro 5, Bodega 35
PBX 2463 7000 www.tangramgt.com

Fuente: Elaboración propia con base a cotización, septiembre 2020.



Precio del Servicio

Descripción	Monto Q	Tiempo entrega
Servicios Solicitados		
Creación de Página Web de la Empresa. Página web para con información de la empresa, contacto, localización, publicación de productos por medio de categorización y descripción de productos en detalle, con opción de hacer pedido en línea y envío de pedido a correo electrónico.	Q4,500.00	1 semanas
Carga de Productos, Carga de productos del catálogo de a la página web para presentación y posible pedido del cliente. Se considera un máximo de 75 productos.	Q 750.00	3 días
Servicios Opcionales		
Hosting, servicio anual de servidor para alojar su sitio web (páginas y base de datos).	Q 950.00	*inmediato

* No hay necesidad inmediata porque si ya existe el dominio y tienen correos funcionando, deben estar hospedados en un servidor.

*REQUERIMIENTOS

Se requiere por parte del cliente:

- **Para la página Web**
 - Acceso con todos los permisos al servidor en donde está hospedado (alojado) el dominio y correos
 - Información textual para los contenidos que tendrá la página web.
 - Material gráfico, imágenes, logotipos, tablas informativas y cualquier material que deba ser parte de la página.
- **Para los productos**
 - Descripción de cada producto
 - Detalles técnicos o fichas técnicas de los productos
 - Imagen(es) a publicar para cada producto.

ACLARACIONES

- La presente propuesta no incluye hardware, licencias de software o contratación de los servidores para la operación final puesto que se confirmó la disponibilidad.
- La página se desarrollará con un manejador de contenido conocido como WordPress y una plantilla que permita la integración de la información empresarial y los productos (incluido en el precio)
- Todo cambio o adición a lo descrito en este documento aplica cotización.
- El precio ya incluye todos los impuestos de ley.
- Se contempla la emisión de factura local por el precio de los servicios contratados.
- La cotización no contempla personal operativo, de negocios, de atención al cliente o técnico para operar el sistema.
- La propuesta no contempla la integración de comercio electrónico (pago con tarjeta).



ENTREGABLES POR ITEM

- **Página Web**, se entregará instalada y funcionando en el servidor provisto para tal efecto, una página web totalmente funcional. Se dará capacitación vía una herramienta de conferencias virtuales a todo el personal que deba participar en la gestión de información de la página.
- **Productos**, se entregará todo el esquema de categorías y productos totalmente integrados con los productos requeridos por el cliente y se brindará capacitación vía una herramienta de conferencias virtuales a todo el personal que deba participar en la gestión de productos para la página.
- **Pedidos**, se configurará el proceso que un cliente deberá seguir para realizar un pedido y se adicionará la información pertinente según instrucciones de ; incluyendo opciones de pago como depósito en cuenta, pago por teléfono, etc.

Para la creación de la página web se requiere dar acceso a todos los permisos donde está alojado el dominio y correo de la empresa, se debe proporcionar la información textual para el contenido de la página web, material gráfico, imágenes, logotipo o cualquier otro material que se desee agregar. Respecto a los productos se requiere brindar información de cada uno (por categoría), detalles técnicos e imágenes a publicar.

La presente propuesta no incluye hardware, licencias de software o contratación del servidor para la operación debido a que se confirmó la disponibilidad. Así mismo, contempla la capacitación por medio de una herramienta virtual a todo el personal asignado para la gestión y manejo de la página web. También se propone configurar el proceso que el cliente deberá seguir para realizar un pedido, enlazando la página web con el correo electrónico de la empresa y creando la opción de comunicación vía WhatsApp (actualmente no disponible) para que los interesados tengan estas dos opciones de comunicación con las secretarias de tele marketing. Adicional, se puede agregar información de las formas de pago incluyendo las opciones de depósito en cuenta, efectivo o cheque.

Adicional, se menciona que una vez creada la página en Facebook (por medio de personal de la empresa), se propone realizar publicaciones de productos y que en la descripción coloque el contacto de WhatsApp y dirección de la página web para que el cliente pueda escoger el medio de comunicación.

Cuadro 10
Plan de acción 5
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Estrategia DA:		Mejorar el potencial de los colaboradores, mediante la implementación de un plan de capacitación para el personal de ventas y administrativo y/o desarrollar nuevas habilidades, mediante el uso de medios digitales en busca de satisfacer las necesidades de los clientes						
Objetivo:		Concretar las actividades para implementar la estrategia en un 100% en un corto plazo y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recurso	Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia Comercial y Administrativa.	Realizarla al 100% en una sesión.	Estudiante	01/10/2021	01/10/2021	Cañonera	Q250.00	Q. 300.00
						Papelería y útiles	Q. 50.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla al 100% en una sesión.	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	01/10/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación.	Identificar las necesidades de capacitación del 100% del personal de la empresa.	Encargado administrativo	02/11/2021	06/11/2021	Papelería y útiles	Q.500.00	Q.500.00
4	Cotizar capacitaciones.	Contar con el 100% de lugares o capacitadores que brindarán las capacitaciones.	Encargado administrativo	08/11/2021	13/11/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
5	Programación de capacitaciones.	Realizar un programa del 100% de capacitaciones.	Encargado administrativo	15/11/2021	16/11/2021	Papelería y útiles	Q.5,000.00	Q.3,000.00
6	Coordinar fechas.	Contar con el 100% de las fechas en que se impartirá cada capacitación.	Encargado administrativo	17/11/2021	01/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
7	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	02/12/2021	30/12/2021	a definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
Total							Q.3,800.00	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

El plan de acción número 5, describe la creación de un plan de capacitaciones que permite a los colaboradores ejecutar correctamente sus atribuciones y realizar sus actividades diarias, por lo que se ha creado un documento en el que se encuentran establecidas las normas de las capacitaciones, así mismo, se hace la observación que en la actualidad existen opciones para capacitar de manera virtual. (Ver anexo no. 3)

3.3.2 Función de organización

A continuación, se presenta la propuesta función de organización.

3.3.2.1 Elementos de organización

A continuación se realiza una propuesta de los principales elementos de organización.

- **Funciones**

Se analizan las funciones principales de cada área y sección que tiene la empresa adicional se consideran las actividades y funciones de la propuesta por lo que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 11
Funciones principales por área
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

	Gerencia Comercial y Administrativa	Sección Administrativo Financiero	Sección de Ventas
Visión	Ser el motor de la empresa, estableciendo estrategias que permitan crecimiento operativo y administrativo, así mismo, permitir el crecimiento financiero con metas y objetivos alcanzables.	Ser la sección que se centra en la optimización de los recursos financieros de la empresa.	Ser el área de innovación que permita a los clientes tener accesibilidad y diversidad de mercadería para adquirir de forma sencilla y ordenada.
Misión	Garantizar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, establecer y evaluar el cumplimiento y avance de los objetivos, metas, estrategias y actividades realizadas por las dos secciones de la empresa y aprobar los presupuestos o recursos para las demás áreas.	Apoyar a la gerencia comercial y administrativa en el fortalecimiento y desarrollo de programas, contribuir con la recuperación de las cuentas por cobrar así también, colaborar con todas las actividades que se le soliciten.	Concretar negocios favorables a la empresa que permitan el crecimiento de la cartera de clientes, además de conservar la fidelidad de los clientes actuales.
Función	Encargada de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, mantener reuniones y constante comunicación con la sección administrativo financiero y la sección de ventas, rendir cuentas y representar a la organización ante dueños y diversas instituciones, promover un buen ambiente de trabajo y dar seguimiento a la filosofía empresarial.	Encargada de administrar y controlar los recursos financieros de la empresa; contabilizar a través los ingresos y egresos de la organización, los diferentes libros contables se llevan a cabo por medio de outsourcing, con base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Encargada de mejorar la participación de mercado, ampliar y administrar la cartera de clientes, aplicar estrategias de ventas y publicidad. También tendrá la responsabilidad de llevar el control de ventas diarias, semanales, mensuales y anuales, presentando informes a la gerencia comercial y administrativa.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

- **Jerarquías**

Se describen los niveles jerárquicos propuestos para la empresa:

El nivel estratégico queda conformado por la gerencia comercial y administrativa, es decir, por el gerente comercial y administrativa con el asistente de gerencia comercial y administrativa.

El nivel táctico quedará conformado por los puestos propuestas: Encargado Administrativo Financiero y Encargado de Ventas.

El nivel operativo conformado por el asistente administrativo financiero, el encargado de caja y recepción, encargado de cuentas por cobrar, encargado de bodega, auxiliares de bodega, vendedores, secretarias de telemarketing, mensajero y piloto.

- **Puestos**

Para los puestos, es importante mencionar que en la actualidad el gerente comercial y administrativo, con apoyo de su asistente administrativo, es quien ejerce la función de Encargado para todos los colaboradores. A pesar de ello, en algunas ocasiones, los colaboradores no reconocen las órdenes del asistente administrativo. Es por ello que para que la empresa funcione de una manera más ordenada y eficiente, se propone que exista un encargado de la sección administrativa-financiera y uno para el área de ventas, lo anterior, apoyará al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dentro de lo sugerido, se propone que la persona que desempeña labores como asistente administrativo financiero, sea quien ocupe el puesto de encargado de administrativo financiero, lo anterior, considerando que esta colaborador es una persona de confianza para el gerente.

Es importante mencionar que en la actualidad se tiene el puesto de auxiliar de bodega 1 y auxiliar de bodega 2, sin embargo, al verificar las atribuciones de ambos se confirma que ambos puestos realizan las mismas actividades, por lo tanto, se decide dejar únicamente el puesto de auxiliar de bodega 1.

Los puestos propuestos son los siguientes:

Tabla 6
Listado de Puestos
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

GERENCIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA
Gerente comercial y administrativo
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Encargado Administrativo-Financiero
Encargado de caja y recepción
Encargado de cuentas por cobrar
Mensajero de cobros
Piloto
Conserje
DEPARTAMENTO DE VENTAS
Encargado de Ventas
Vendedor de Ruta Fijo
Vendedor de oficina fijo
Vendedor por comisión en el interior
Secretaria de telemarketing
Encargado de bodega
Auxiliar de bodega 1

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020

3.3.2.2 Diseño Organizacional

Se presenta la propuesta de diseño organizacional con sus componentes respectivos.

- **Tipo de estructura organizacional**

Según la información obtenida se propone continuar con la estructura organizacional de tipo funcional, es decir que los colaboradores se especializan en su área de trabajo. Lo anterior, es debido a que esta estructura es la que más se adapta al giro del negocio de la empresa.

- **Dimensión de la estructura y sus características**

Se propone continuar con la estructura organizacional vertical, con ello se busca que los colaboradores se reporten a un solo superior, recalcando que se plantea que exista un encargado del área administrativa financiera y otro para el área de ventas, ambos

responsables de supervisar, coordinar, delegar y dar órdenes al personal asignado. Al tener estos puesto en la empresa se utiliza el nivel estratégico, táctico y operativo.

- **Tipo de departamentalización**

Se recomienda continuar con el tipo de departamentalización por funciones, considerando la propuesta de los nuevos puestos que buscar establecer la división del trabajo de manera idónea, agrupando las actividades iguales o similares para un área en específico.

- **Tramo de control**

El tramo de control que se ajusta a la empresa es estrecho, permitiendo que cada encargado de área tenga bajo su mando una cantidad de colaboradores menor, facilitando la supervisión y cumplimiento de metas y objetivos. De esta manera el gerente general dará órdenes a los encargados administrativo financiero quien tendrá 5 personas y encargado de ventas con 10 personas, considerando que los auxiliares de bodega únicamente responderán al encargado de bodega, este último a cargo del asistente administrativo financiero.

- **Cadena de mando**

El tramo de control se observa en el organigrama general propuesta, sin embargo, se menciona que el gerente administrativo comercial tendrá a su cargo a su asistente administrativo financiero y a los encargados administrativo financiero y encargado de ventas.

Encargado administrativo financiero: encargado de caja y recepción, encargado de cuentas por cobrar, mensajero de cobros, piloto, persona de servicios varios.

Encargado de ventas: todos los vendedores, secretarias de telemarketing y encargado de bodega, auxiliares de bodega.

- **Sistema de organización**

Debido a que la empresa cuenta con apoyo de una empresa externa para llevar la parte contable, el sistema que mejor se adapta es lineal-staff, conservando el gerente general la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida mediante un solo jefe, pero recibiendo asesoramiento únicamente en la parte financiera.

3.3.2.3 Instrumentos administrativos de organización

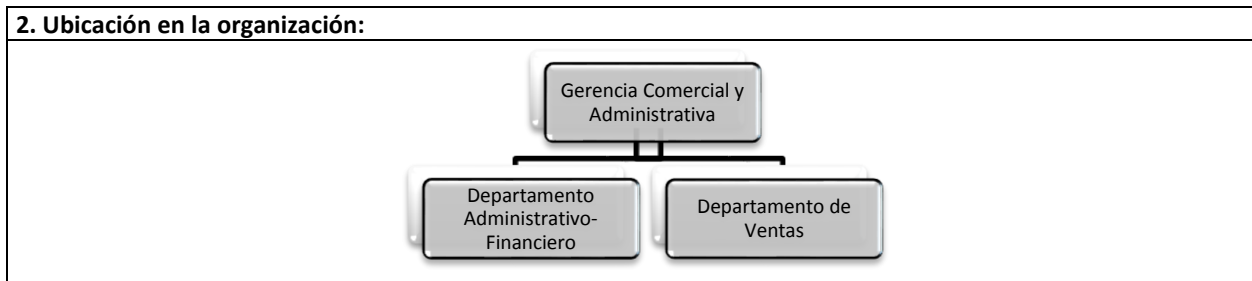
Dentro de las herramientas de organización se proponen los descriptores de puestos, organigramas y manuales organizacionales, los cuales se detallan a continuación.

- **Descripción de puestos**

Se ha creado un formato como propuesta de para la descripción de puestos, este permite colocar las funciones y actividades que tiene cada puesto laboral.

Formato 7 Descriptor de puestos

1. Aspectos Generales		Código:	001
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Gerente Comercial y Administrativo	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Gerencia Comercial y Administrativa		
Reporta a:	Junta Directiva		
Le reportan:	Encargado Administrativo Financiero y Encargado de Ventas		



3. Propósito del puesto

Ser el encargado de la toma de decisiones de manera estratégica y eficiente respecto a la planeación organización, integración, dirección y control de la empresa, permitiendo el logro de los objetivos de cada una de las áreas de trabajo.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Administrar los recurso humanos y financieros de la empresa	X			
Coordinar con las jefaturas las actividades que competen al alcance de los objetivos			X	

Comunicar a Junta Directiva los resultados obtenidos de la empresa				X
Elaboración de presupuesto				X
Realización de trámites de importaciones				X
Realizar planes de acción junto a las jefaturas				X
Contratación de talento humano				X
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Brindar seguimiento a la ejecución presupuestaria.			X	
Control de Gastos				X
Aprobación de nuevos productos.				X
Dar seguimiento a los planes de acción			X	

5. Especificaciones del puesto
Requisitos de educación:
Profesional Universitario, ingeniero industrial, administrador de empresas o carrera a fin
Requisitos de experiencia:
Conocimientos administrativos con experiencia en el área de ventas mínimo 5 años.
Habilidades/Destrezas:
Liderazgo y trabajo en equipo, responsabilidad sobre información confidencial, buenas relaciones interpersonales y sociales, comprensión contable y habilidades numéricas.

6. Responsabilidades
Errores:
En la toma de decisiones de la empresa
Maquinaria y/o equipo:
Velar por la correcta utilización del material y equipo asignado a su persona
Relaciones con otros:
Excelentes relaciones interpersonales en especial con la junta directiva, encargados de sección y asiste administrativa.
Información confidencial:
Discreción sobre la información financiera y expedientes laborales.
Dinero/Valores:
Responsable de las decisiones sobre el manejo de dinero de la empresa, existente en bancos y en efectivo.
Supervisión:
Supervisión constante al Encargado administrativo financiero y Encargado de ventas.

8. Nivel de esfuerzo (%)	
Mental	Físico
95%	5%

8. Condiciones ambientales
Oficina compartida, escritorio con ventana a un costado, también con iluminación artificial y ventilación.

9. Riesgos
Estrés y túnel carpiano por uso excesivo de mouse, padecer problemas de la vista por uso excesivo de computadora.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente
C.c.: Empleado

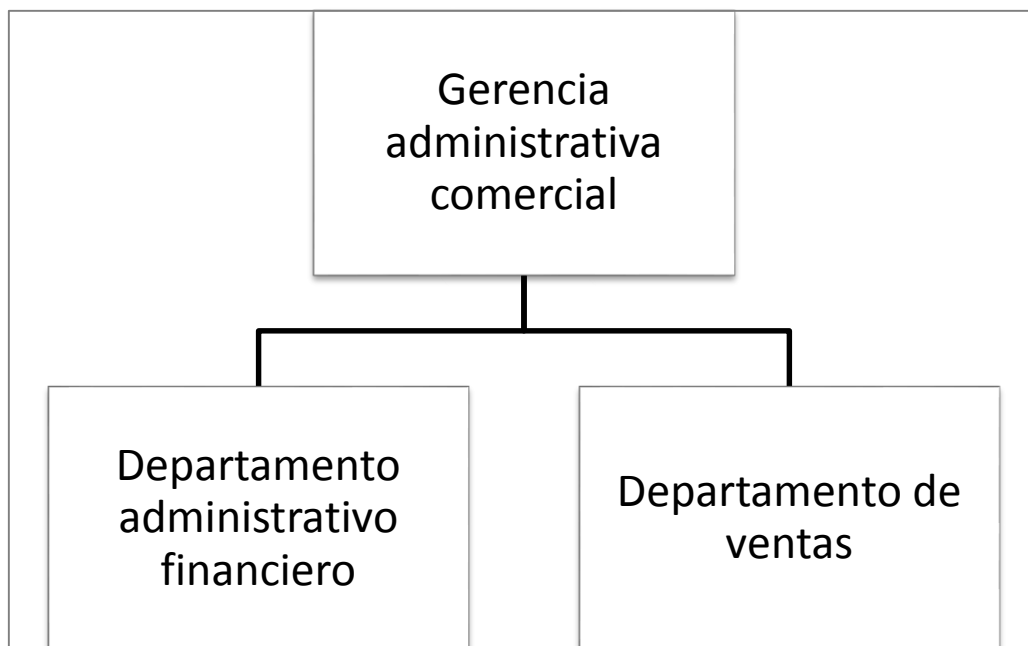
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020

Para validar este formato, es necesario que el Gerente Administrativo-Comercial, el Encargado de ventas y el Encargado administrativo-financiero determinen si autorizan el contenido que debe tener este formato, en un periodo de 30 días se debe aprobar para publicarse al con el resto de colaboradores y empleados. En el manual de organización se encuentra la propuesta de descriptores. (Ver anexo no. 5)

- **Organigramas**

A continuación, se presenta el organigrama general propuesto para la empresa, que como se indicó en el numeral 3.4.3 propone reestructurar las áreas de trabajo en sección administrativa financiera y la sección de ventas. Así mismo, es necesario mencionar que el organigrama general debe ser de conocimiento de todos los colaboradores y debe ser colocado en lugares visibles dentro de la empresa.

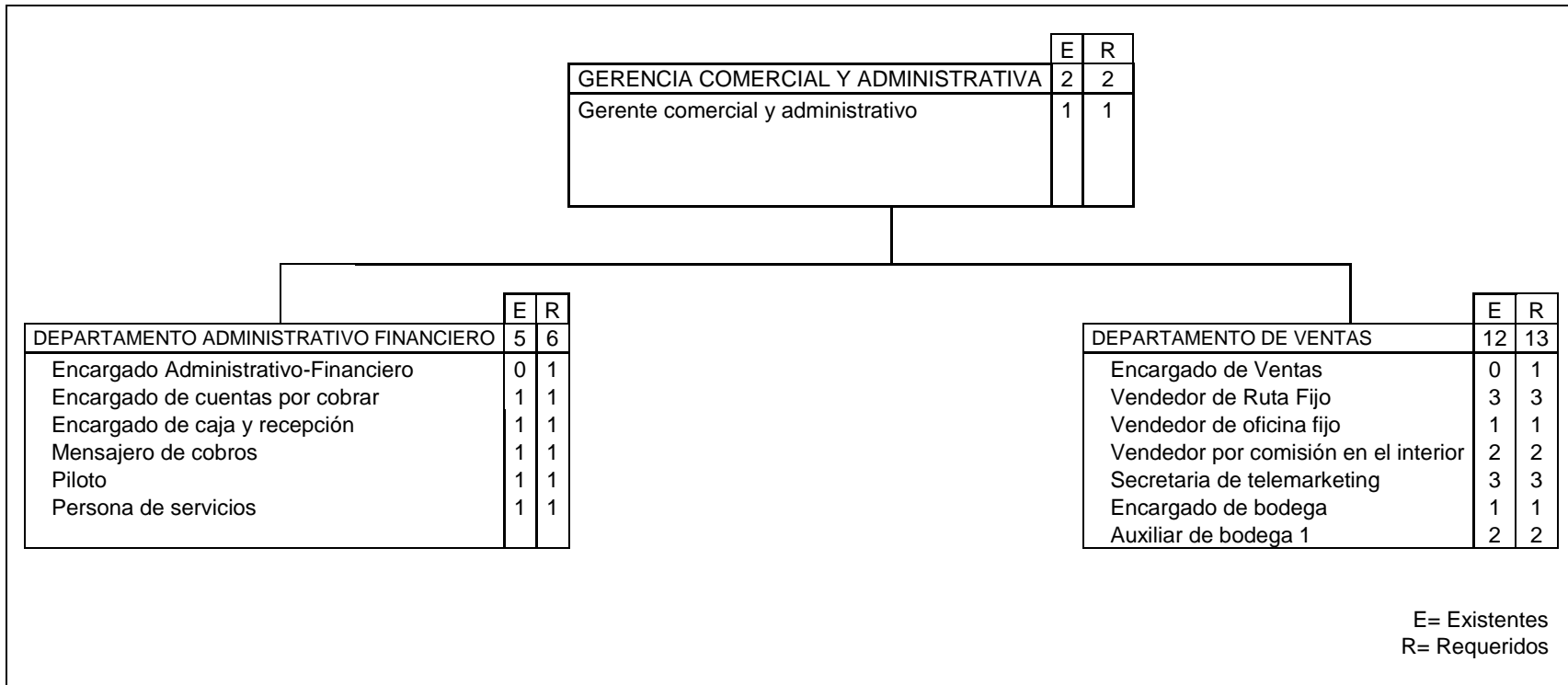
Gráfica 10
Organigrama general propuesto
Empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

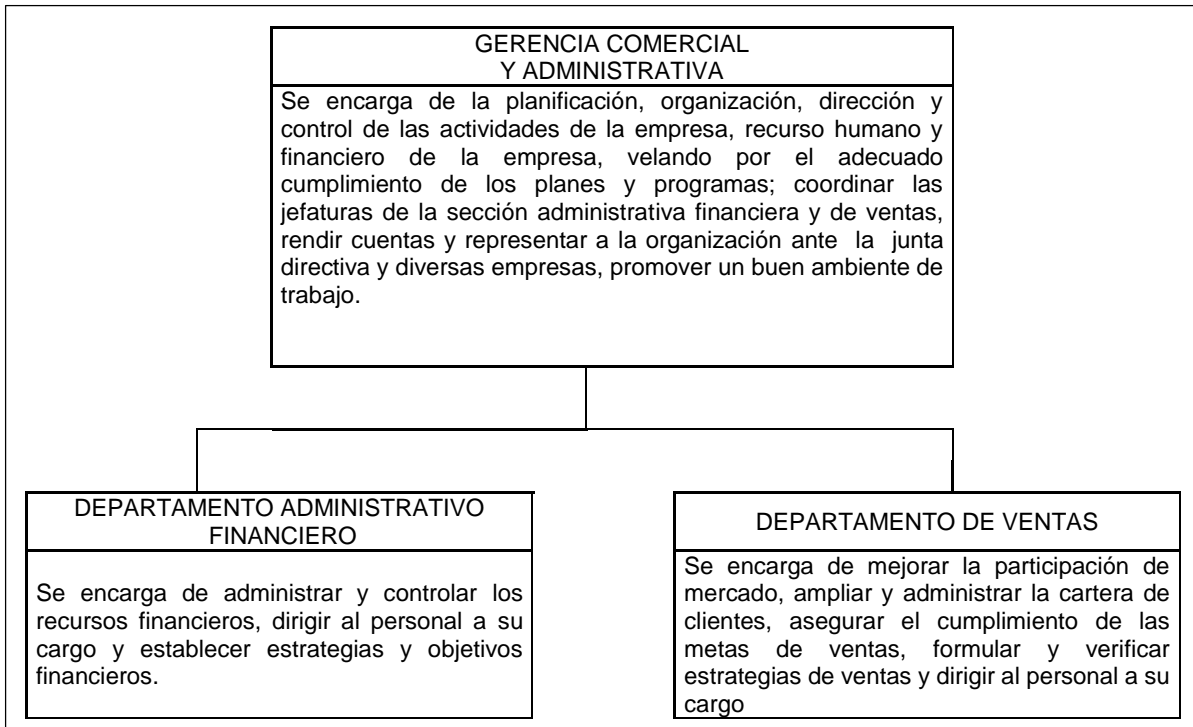
Gráfica 11
Organigrama nominal propuesto
Empresa Comercializadora e Importadora De Válvulas

68



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Gráfica 12
Organigrama funcional propuesto
Empresa comercializadora e importadora de válvulas



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

- **Manuales de organización**

Este manual describe los procedimientos que se ejecutan en la empresa, se detallan los objetivos de cada procedimiento y los pasos a seguir para efectuarlos, también se describen a través de flujogramas en donde se visualiza de forma gráfica cómo se desarrolla cada procedimiento. A continuación, se muestra el formato sugerido y en el anexo no. 5 se presenta la propuesta.

3.3.3 Plan de acción integral de la propuesta

El uso de los planes de acción permite al personal de la empresa determinar qué actividades realizar y que resultados deben alcanzar según sus funciones y área de desempeño. Es importante que la empresa desarrolle planes ordenados, organizados según las atribuciones de los empleados, debe detallar los recursos que serán utilizados y especificar detalladamente los objetivos que se pretenden obtener con estos planes de acción. A continuación, se detalla:

Cuadro 12
Plan de acción integral propuesto
Empresa comercializadora e importadora de válvulas

Plan		Propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización.						
Objetivo:		Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Fecha		Costo en quetzales		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización	Entregar el 100% de documentación de soporte sobre reformulación de dichas funciones	Estudiante USAC	01/10/2021	01/10/2021	Sala de reuniones	Q. 100.00	Q. 500.00
						Refrigerio	Q. 50.00	
						Alquiler de cañonera	Q. 350.00	
2	Análisis de propuesta	Revisar y aprobar propuesta en 5 días hábiles	Gerente comercial y administrativo	01/10/2021	07/10/2021	A definir por la empresa	-----	A definir por la empresa
3	Entregar manual de normas y procedimientos, manual de organización y manual de capacitación.	Entregar el 100% de la propuesta a la empresa en físico y memoria USB, documento PDF y Word.	Estudiante USAC	11/10/2021	11/10/2021	Memoria USB	Q.75.00	Q.150.00
						Papelería y útiles	Q. 25.00	
						Impresiones	Q. 50.00	
4	Cotizar y realizar rótulos de filosofía empresarial y estructura organizacional.	Instalar el 100% de los rótulos en lugares visibles de la organización.	Asistente Administrativo	12/10/2021	29/10/2021	Rótulos	Q. 1,000.00	Q.1150.00
						Gastos de instalación	Q. 150.00	
5	Socialización de la propuesta	Dar a conocer al 100% del personal la propuesta.	Gerente comercial y administrativo	12/10//2021	16/10/2021	Refrigerio	Q. 500.00	Q. 700.00
						Papelería y útiles	Q.200.00	
6	Implementación de las estrategias propuestas por el análisis realizado a través de FODA.	Ejecutar y brindar seguimiento del 100% de las estrategias durante todo el año.	Encargados de cada área	16/11/2021	30/12/2021	Estrategias FODA	Q 215,910.60	Q 119,655.30
7	Reunión del gerente y los encargados del área administrativa financiera y de ventas para evaluación de estrategias implementadas.	Evaluar el 100% de las estrategias y su cumplimiento.	Gerente comercial y administrativo y Encargados de área.	01/12/2021	03/12/2014	Papelería y útiles	A definir por la empresa	A definir por la empresa
8	Presentación de resultados	Dar a conocer mediante una reunión, el 100% de los resultados alcanzados a todos los colaboradores de la organización.	Encargados de cada área	21/12/2021	21/12/2021	Papelería y útiles	Q 100.00	Q. 100.00
9	Verificar lo realizado de la propuesta	Verificar el 100% de lo realizado cada mes.	Gerente comercial y administrativo	02/11/2021	30/12/2021	A definir por la empresa	a definir por la empresa	a definir por la empresa
Total								Q122,255.30

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

3.4 Seguimiento y Evaluación

Es necesario implementar el seguimiento y evaluación de las diferentes estrategias planteadas, esto le permitirá a la gerencia identificar los aspectos deficientes en los que se debe mejorar las estrategias o bien replantearlas, para ello, se presenta el siguiente formato.

Formato 8

Formato de evaluación de las estrategias

Empresa dedicada a la comercialización e importación de válvulas para uso de la industria, riego y uso domiciliar

Formato de evaluación de las estrategias

Fecha: 25 de marzo de 2021

Participantes: _____

A continuación, se presenta un cuadro para evaluar cada estrategia de la empresa, donde deberá contestar a conciencia los aspectos que se le solicita.

Estrategia	% de avance	Obstáculos	Mejoras propuestas	Aspectos a cambiar	Compromisos y/o acciones a realizar
Estrategia 1	50 %	Deficiente capacitación de los colaboradores	Implementar programas para mejorar las habilidades de los colaboradores	Otorgar incentivos para que los colaboradores sean más productivos	Realizar evaluaciones mensuales a los colaboradores
Estrategia 2	85 %	Tiempo productivo insuficiente	Evaluar semanalmente el tiempo productivo	Reestructurar horas de trabajo	Otorgar a los colaboradores las herramientas necesarias para sus atribuciones

Observaciones: identificar todos los aspectos que impiden el desarrollo de labores diarias de los colaboradores, es importante verificar que las atribuciones de los colaboradores sean ejecutadas correctamente y eficazmente.

Firma de los participantes

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Las preguntas realizadas en el formato anterior, deben ser contestadas por el Gerente comercial-administrativo en conjunto con el Encargado de ventas y el Encargado administrativo financiero, se aplica cada seis meses para evaluar cada plan de acción o bien cuando se ha implementado nuevas operaciones en alguno de los planes ya establecidos, los resultados servirán para identificar si es necesario replantear o reestructurar los planes de acción y verificar que las actividades cumplan con los alcances propuestos. Se realizará una revisión semanal para identificar si se deben reajustar las estrategias o bien continuar con ellas.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. Las causas por las que se presentan deficiencias en la empresa objeto de investigación se debe a la inadecuada aplicación de los elementos, principios, e instrumentos de las funciones de planeación y organización.
2. La empresa no cuenta con filosofía organizacional y objetivos definidos, por lo tanto, existe desconocimiento de parte del personal sobre los resultados que se desean alcanzar por parte de la empresa.
3. No se tienen identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan o favorecen a la empresa, esto repercute en la ausencia de una estrategia organizacional.
4. Los procedimientos de la empresa no se encuentran definidos, tampoco están plasmados en algún documento, esto contribuye a que los colaboradores desconozcan la forma adecuada de ejecutar las actividades diarias, realizando cada tarea según su conveniencia.
5. Carece de estructura organizacional formalizada y manual organizacional; esto no permite que los empleados tengan una guía para conocer las jerarquías, funciones, cadenas de mando, tipo de comunicación y el puesto que ocupan en la empresa.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Que el gerente comercial y administrativo evalúe y apruebe la propuesta presentada, sobre los elementos, principios, e instrumentos de las funciones de planeación y organización.
2. Que la empresa a través del gerente comercial y administrativo tenga información actualizada de la competencia, conozca cada oportunidad y fortaleza interna y que éstas sean utilizadas para implementar nuevos procesos, desarrollar planes de acción, concretar nuevas estrategias y atender a los clientes con excelencia.
3. A los encargados del área de ventas y administrativo financiero, en conjunto con el gerente, dar seguimiento y evaluación constante de las estrategias propuestas y con los resultados se identifiquen nuevas deficiencias y oportunidades de renovar y modificar las estrategias existentes o bien crearlas en caso se revele la ausencia de las mismas, para ello se debe considerar utilizar el análisis FODA.
4. Divulgar los manuales de normas y procedimientos propuestos, así como también evaluarlos periódicamente con el fin de buscar eficiencia en el desarrollo de las tareas, lo anterior a través de la Asistente Administrativa con apoyo del Gerente.
5. Brindar a los jefes de área y demás colaboradores, el material necesario que contenga la estructura organizacional y el manual de organización, que detalle las funciones y responsabilidades de cada uno, apoyados de gráficas y explicaciones que faciliten que el lector pueda identificar su posición dentro de la empresa, actividades y/o procedimientos a realizar diariamente, así como también, colocar en un lugar de fácil acceso para leerlo en cualquier momento. Actividad a desarrollarse por el alto mando de la empresa. (Gerente comercial y administrativo).

En el trabajo de investigación presentado se crearon instrumentos derivados de las funciones de planeación y organización. Sin embargo, es importante considerar que a futuro, la organización puede enfocarse en desarrollar las funciones faltantes que son integración, dirección y control.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 2ª. ed. México, DF. McGraw-Hill Interamericana. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2ª.ed. México, DF. McGraw-Hill. 524 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3ª.ed. México, DF. McGraw-Hill. 586 páginas
4. Franklyn Fincowsky, Enrique. 2009. **Organización de empresas**. 3ª.ed. México, DF. McGraw-Hill. 501 páginas.
5. Hernández, Sergio & Rodríguez. 2006. **Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia**. 4ª.ed. México, D.F. McGraw-Hill. 464 páginas.
6. Konntz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14ª.ed. México, DF. McGraw-Hill. 651 páginas.
7. Konntz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2013. **Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación**. 8ª.ed. México, DF. McGraw-Hill Education. 457 páginas.
8. Luna González, Alfredo. 2015. **Proceso Administrativo**. 2ª.ed. México, D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. 369 páginas.
9. Münch Galindo, Lourdes 2006. **Fundamentos Administrativos, casos y práctica**. 2ª. ed. México, Editorial Trillas. 271 páginas.
10. Hernández Gálvez, Carlos A. **Diseño Organizacional**. Material de apoyo preparado con fines didácticos, Coordinación Área de Administración, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Reyes Ponce, Agustín, 2007. **Administración Moderna**, 1ª. ed. México, Editorial Limusa S.A. de C.V. 482 páginas.

E-grafía

1. Definición de organización (En línea). Consultado el 04 de mayo de 2018 <https://verito14.wikispaces.com/Definici%C3%B3n+de+organizaci%C3%B3n>
2. Industrias de válvulas (En línea). Consultado el 12 de octubre de 2017 http://www.tecval.cl/que_son_las_valvulas.html

3. Principios de la planeación (En línea). Consultado el 03 de mayo de 2018
<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/planeacion-administrativa>

ANEXOS

Anexo No. 1

Manual de normas y procedimientos

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	1 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	2 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

índice

Introducción	03/29
Objetivo del manual	03/29
Campo de aplicación	03/29
Simbología aplicada ANSI	04/29
Cotización de mercadería	06/29
Venta de mercadería, cliente se presenta al punto de venta	09/29
Trámite de contraseña de clientes.	12/29
Venta de mercadería, con envío a domicilio	15/29
Solicitud de crédito por parte del cliente	18/29
Devolución de mercadería por garantía	21/29
Devolución de mercadería mal facturada al cliente.	24/29
Recepción de mercadería a proveedores.	27/29

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	3 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía básica de los principales procedimientos y normas, que describe la secuencia de los pasos a seguir de una manera ordenada para ejecutar las actividades y ayuda a reducir los errores en el desempeño de los mismos. Estos procesos se dan a conocer a través un diagrama de flujo y las respectivas normas aplicadas para cada procedimiento.

El oportuno tratamiento de los procesos contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia con las que trabajan los colaboradores ya que les proporciona las guías de acción a seguir ante diversas situaciones.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar un instrumento que contribuya a facilitar la realización de las actividades brindando una guía clara y precisa para la correcta ejecución de las mismas.

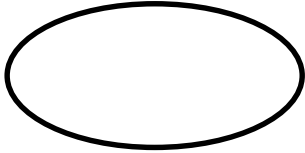
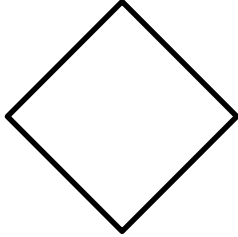



III. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual es aplicable a todas las áreas de la empresa, según el desempeño de actividades que le corresponda a cada puesto de trabajo.

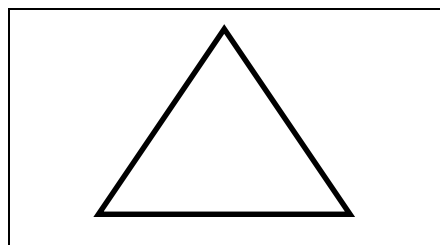
Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	4 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

IV. SIMBOLOGÍA APLICADA ANSI

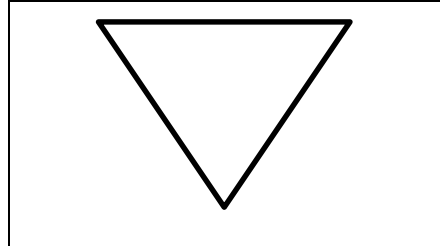
Es ordenar los procedimientos que cada área que conforma la empresa, acompañado de una representación gráfica (símbolos) que muestran el ordenamiento de los procesos en busca de una mayor efectividad.

SIMBOLOGÍA	REPRESENTA
	Terminal: Indica el principio o el final del flujo del proceso.
	Decisión: Representa un punto en el flujo en donde se produce un camino y puede ser "sí" y/o "no".
	Actividad: Indica cuando una actividad es llevada a cabo en el proceso.
	Documento: Cando hay un documento que es utilizado o se genere en el proceso.
	Revisión o verificación: Representa cuando se examina una parte del trabajo ejecutado, cuando antes de autorizar la consecución de otro paso de un procedimiento, se detiene a analizar que el proceso se esté ejecutando adecuadamente.

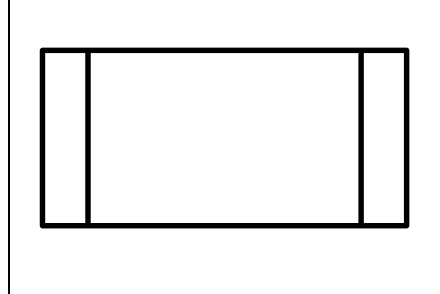
Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	5 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	



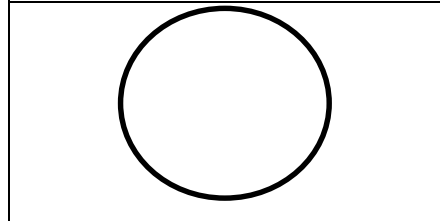
Archivo Temporal: Este archivo representa lo temporal, cuando fase del procedimiento se detiene que posteriormente será utilizada en otra acción o actividad.



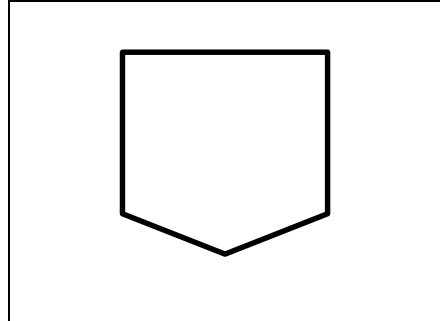
Archivo Final: Representa los archivos definitivos de papelería, formularios y otros documentos. Es el archivo definitivo y aparece cuando se guarda y/o detiene totalmente una fase del proceso.



Proceso Definitivo: Indica la ejecución de otro procedimiento por parte de otra sección y que este a su vez es parte del procedimiento que se está haciendo.



Conector de Página: Enlace entre las actividades dentro de la misma hoja, separadas físicamente.



Conector de Página: Representa la conexión o enlace con otra hoja donde continuará el procedimiento.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	6 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Cotización de mercadería

Pasos:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este proceso permite al colaborar tener el conocimiento para realizar cotizaciones que los clientes solicitan vía telefónica o por correo electrónico.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Garantizar y optimizar la atención al cliente, dar seguimiento en el proceso de la solicitud de la cotización que se le proporciona para atender al cliente a la brevedad posible.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

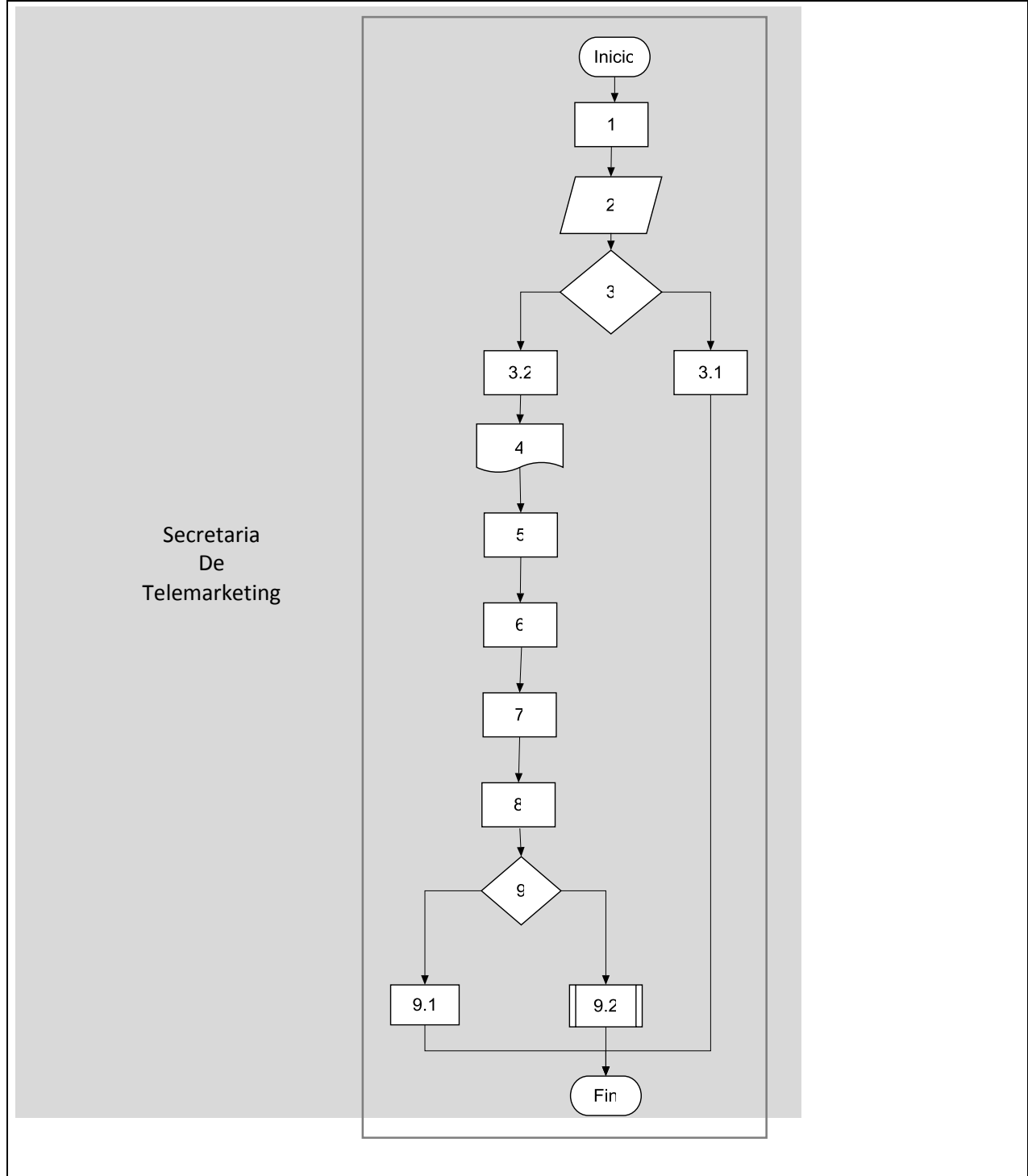
1. Cuando un cliente es nuevo está excluido de realizar compras al crédito.
2. Cuando un cliente es nuevo es necesario que deposite el 100% de su compra.
3. Al momento que se cree y proporcione una cotización al cliente debe ser almacenada en su respectiva carpeta, si el cliente es nuevo debe crearse una carpeta con los datos del nuevo cliente.
4. El cliente al solicitar una cotización, el personal de la empresa debe responder y enviar la misma en un periodo de tiempo de 24 horas máximo.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	7 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: cotización de mercadería			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Secretaria de tele marketing	1	Recibe correo electrónico o llamada solicitando cotización.		
Secretaria de tele marketing	2	Ingresar al sistema y colocar el NIT del cliente para verificar el porcentaje de descuento al que aplica. Si es cliente nuevo se procede a solicitarle sus datos para registrarlo en el sistema.		
Secretaria de tele marketing	3	Verificar existencia de producto.		
	3.1	No hay en existencia, pedir cotización vía telefónica a los proveedores.		
	3.2	Si hay en existencia, continúa con el paso 4.		
Secretaria de tele marketing	4	Si hay existencia se genera la cotización colocando producto por producto en el sistema y la cantidad solicitada para realizar el cálculo total. Abrir Excel "clientes" ubicado en el escritorio de la computadora para calcular el precio del producto según el cliente. (información proporcionada por vendedor)		
Secretaria de tele marketing	5	Guarda cotización en el sistema.		
Secretaria de tele marketing	6	Si hay existencia se genera la cotización colocando producto por producto en el sistema y la cantidad solicitada para realizar el cálculo total. Abrir Excel "clientes" ubicado en el escritorio de la computadora para calcular el precio del producto según el cliente. (información proporcionada por vendedor)		
Secretaria de tele marketing	7	Envía correo electrónico al cliente con la respectiva cotización.		
Secretaria de tele marketing	8	Procede a llamar al cliente para confirmar la recepción del correo electrónico.		
Secretaria de tele marketing	9	Cliente acepta cotización:		
	9.1	No acepta, finaliza el procedimiento.		
	9.2	Sí, procede a ver procedimiento de venta.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	8 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: cotización de mercadería

Pasos:



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	9 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Venta de mercadería, cliente se presenta al punto de venta			Pasos:	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Verificación paso a paso sobre la ejecución en ventas al contado o crédito a los clientes que han solicitado cotización previamente.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Realizar el proceso de venta de mercadería de manera ordenada, eficaz y comprensible para el cliente.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

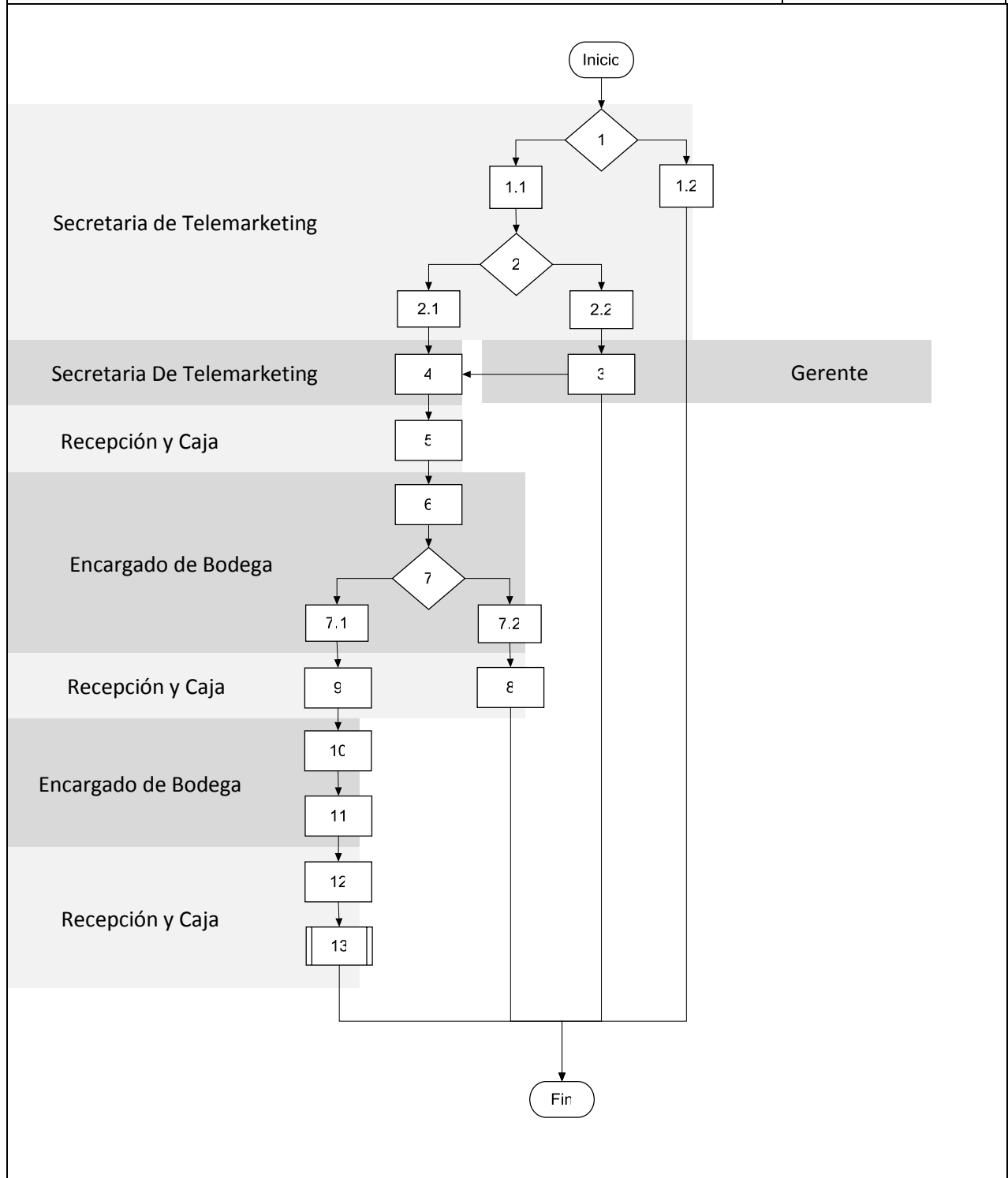
Encargada de recepción y caja debe entregar factura a encargado de bodega, en caso contrario no se despachará el producto.

El documento denominado "Check list" debe coincidir con los datos de la factura, la mercadería a proporcionar debe concordar con lo que el cliente solicitó.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	10 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Venta de mercadería, cliente se presenta al punto de venta			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Secretaria de Tele marketing	1	La venta se realizará en el punto de venta:		
	1.1	Sí, se levanta pedido ingresando al sistema el NIT del cliente, actualizando la información de la cotización previamente realizada.		
	1.2	No, verificar proceso de venta de mercadería enviada a domicilio.		
Secretaria de Tele marketing	2	Verifica si el porcentaje de descuento, coincide con el aplicado. Sí coincide, continúa con paso 4.		
	2.1	No coincide, solicitar autorización al gerente para aplicarle el descuento ofrecido. Continuar con paso 3.		
	2.2			
Gerente	3	Autoriza descuento adicional e informa a secretaria de tele marketing. Continuar paso 4.		
Secretaria de Tele marketing	4	Una vez autorizado, se imprime documento "check list" donde se encuentra la información del pedido y se trasladada a encargado de bodega y a recepción para la preparación del pedido.		
Recepción y caja	5	Una vez el cliente se presente al punto de venta proceder a realizar cobro: El cobro es efectivo o cheque, proceder a emitir factura. Si el cobro es con depósito monetario, continuar con paso 6.		
Encargado de bodega	6	Solicitar verificación y confirmación del pago al asistente administrativo financiero.		
Encargado de bodega	7	Verifica el depósito en el estado de cuenta del banco.		
	7.1	Sí se realizó: Traslada información a recepción y caja. (ver paso 9)		
	7.2	No se realizó el depósito, informar a recepción y caja (ver paso 8.)		
Recepción y caja	8	Informa al cliente, finaliza el procedimiento.		
Recepción y caja	9	Procede a emitir factura y traslada a encargado de bodega.		
Encargado de bodega	10	Verifica que la información de la factura coincida con la información de "check list."		
Encargado de bodega	11	Entrega mercadería al cliente, según descripción de factura original.		
Recepción y caja	12	Entrega factura original al cliente, si el pago fue cancelado en su totalidad o copia de factura si el pago es parcial.		
Recepción y caja	13	Archivar en ruta, para trámite de contraseña. (ver procedimiento de trámite de contraseña de clientes.)		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	11 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Venta de mercadería, cliente se presenta al punto de venta **Pasos:**



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	12 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Trámite de contraseña de clientes.

Pasos:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Con este proceso el colaborador emitirá la contraseña correspondiente al cliente, en el momento de realizar el pago cuando este se emite al crédito.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

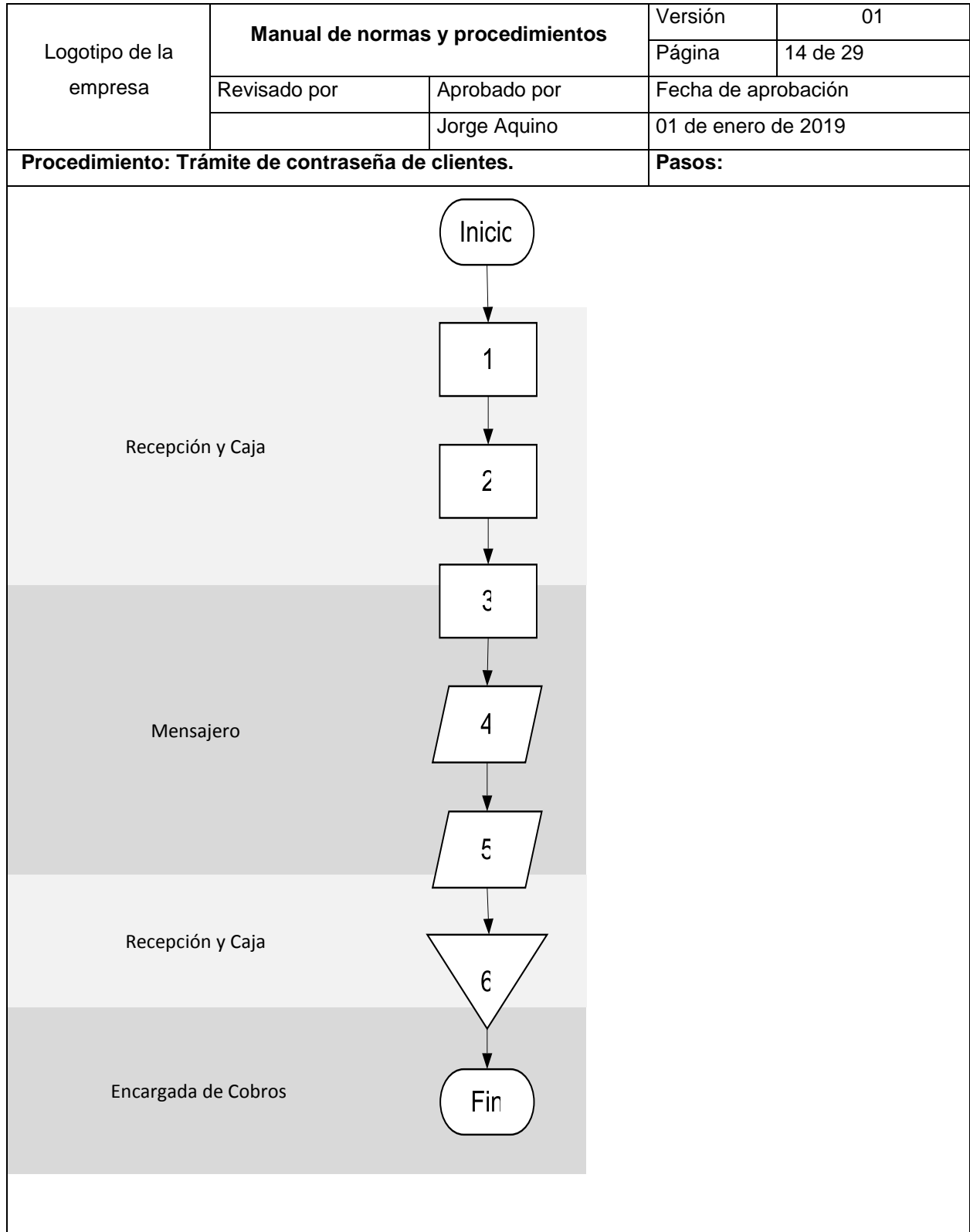
Realizar de manera ordenada y sencilla el trámite para proporcionarle al cliente contraseña.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

El archivo que contiene las copias de las facturas debe encontrarse al día.

Diariamente la encargada de recepción y caja debe verificar el archivo para emitir las respectivas contraseñas.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	13 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Trámite de contraseña de clientes.			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Recepción y caja	1	Verifica en archivo digital (Excel), los días para realizar trámite de la contraseña de pago.		
Recepción y caja	2	Toma factura original que corresponda según día y la entrega al mensajero.		
Mensajero	3	Visita empresa del cliente para realiza tramite de contraseña.		
Mensajero	4	Entrega contraseña a encargada de recepción y caja.		
Recepción y caja	5	Recibe contraseña y la traslada a encargada de cobros.		
Encargada de cobros	6	Archiva contraseña por orden de cliente y fecha de pago.		



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	15 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Venta de mercadería, con envío a domicilio			Pasos:	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este proceso sirve para saber cómo gestionar el envío del producto a domicilio.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Realizar de manera ordenada y sencilla el proceso de venta de mercadería a los clientes y ofrecerles la opción de enviarles sus productos al domicilio o a la dirección donde lo requieran.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

No se aceptará efectivo o cheque cuando es primera compra del cliente.

Antes de despachar la mercadería, el depósito debe ser confirmado previamente asistente administrativo financiero, en caso contrario, no se podrá despachar.

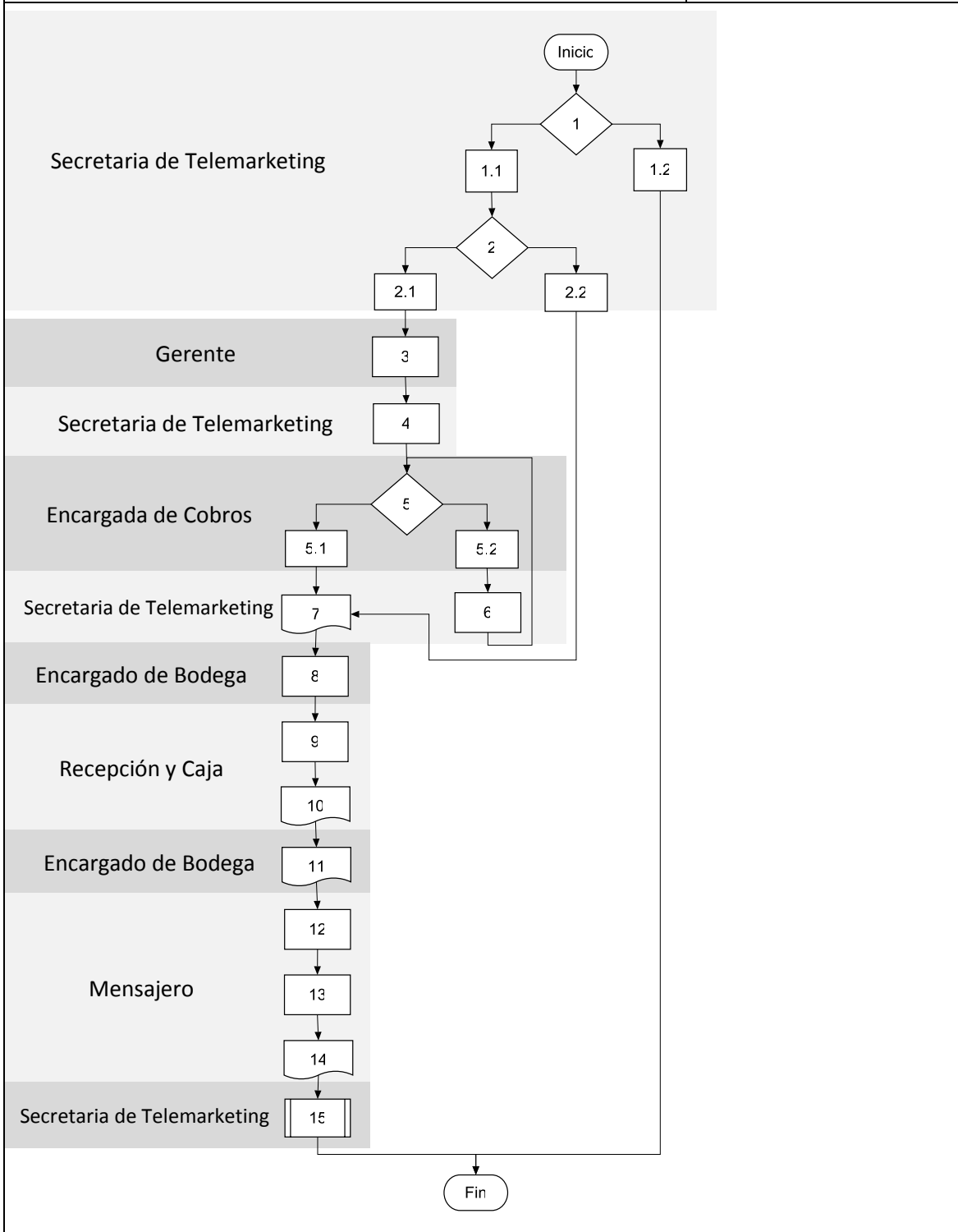
Cuando la venta es al crédito, se le entrega copia de la factura al cliente, y se le entrega la original hasta que haya cancelado la totalidad del producto. Cuando es al contado, se le entrega la factura original.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	16 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Venta de mercadería con envío a domicilio			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Secretaria de Tele marketing	1	La venta se realizará a domicilio		
	1.1	Sí, se levanta pedido ingresando al sistema el NIT del cliente actualizando la información de la cotización previamente realizada.		
	1.2	No, verifica proceso de venta de mercadería, cliente se presenta a punto de venta.		
Secretaria de Tele marketing	2	Verifica porcentaje de descuento,		
	2.1	Sí: si este coincide con el aplicado regularmente al cliente, continúa con paso a paso 4.		
	2.2	Si no coincide solicitar autorización al gerente de aplicarle el descuento ofrecido.		
Gerente	3	Autoriza descuento adicional e informa a secretaria de tele marketing		
Secretaria de Tele marketing	4	Una vez autorizado, se procede a solicitar al cliente el depósito en los bancos Banrural, BI o G&T.		
Encargada de cobros	5	Con la copia de la boleta procede a confirmar el pago total o parcial (crédito) del cliente.		
	5.1	Si está realizado, se autoriza el despacho del producto, continua con paso 7.		
	5.2	No aparece registrado el pago del cliente, informa a secretaria de tele marketing, para contactar al cliente.		
Secretaria de tele marketing	6	Llama al cliente para asegurar el pago del cliente e informa a encargada de cobros cuando el mismo esté realizado. Regresar a paso 5.		
Secretaria de tele marketing	7	Una vez autorizado, se imprime documento "check list" donde se encuentra la información del pedido y se trasladada a encargado de bodega indicando que es venta a domicilio.		
Encargado de bodega	8	Realiza preparación de mercadería.		
Recepción y caja	9	Recibe autorización de parte de encargada de cobros y procede a facturar.		
Recepción y caja	10	Entrega factura en original y copia a encargado de bodega.		
Encargado de bodega	11	Entrega mercadería, y factura a mensajero.		
Mensajero	12	Verifica que la mercadería recibida coincida con la descripción de la factura y que le entreguen original y copia de la factura.		
Mensajero	13	Realiza entrega de mercadería al cliente con su respectiva factura.(se entrega factura original si el cliente pago el 100% o copia si el pago fue parcial)		
Mensajero	14	Entrega factura a secretaria de tele marketing.		
Secretaria de tele marketing	15	Traslada documentos a encargado de cobros.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	17 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Venta de mercadería con envío a domicilio

Pasos:



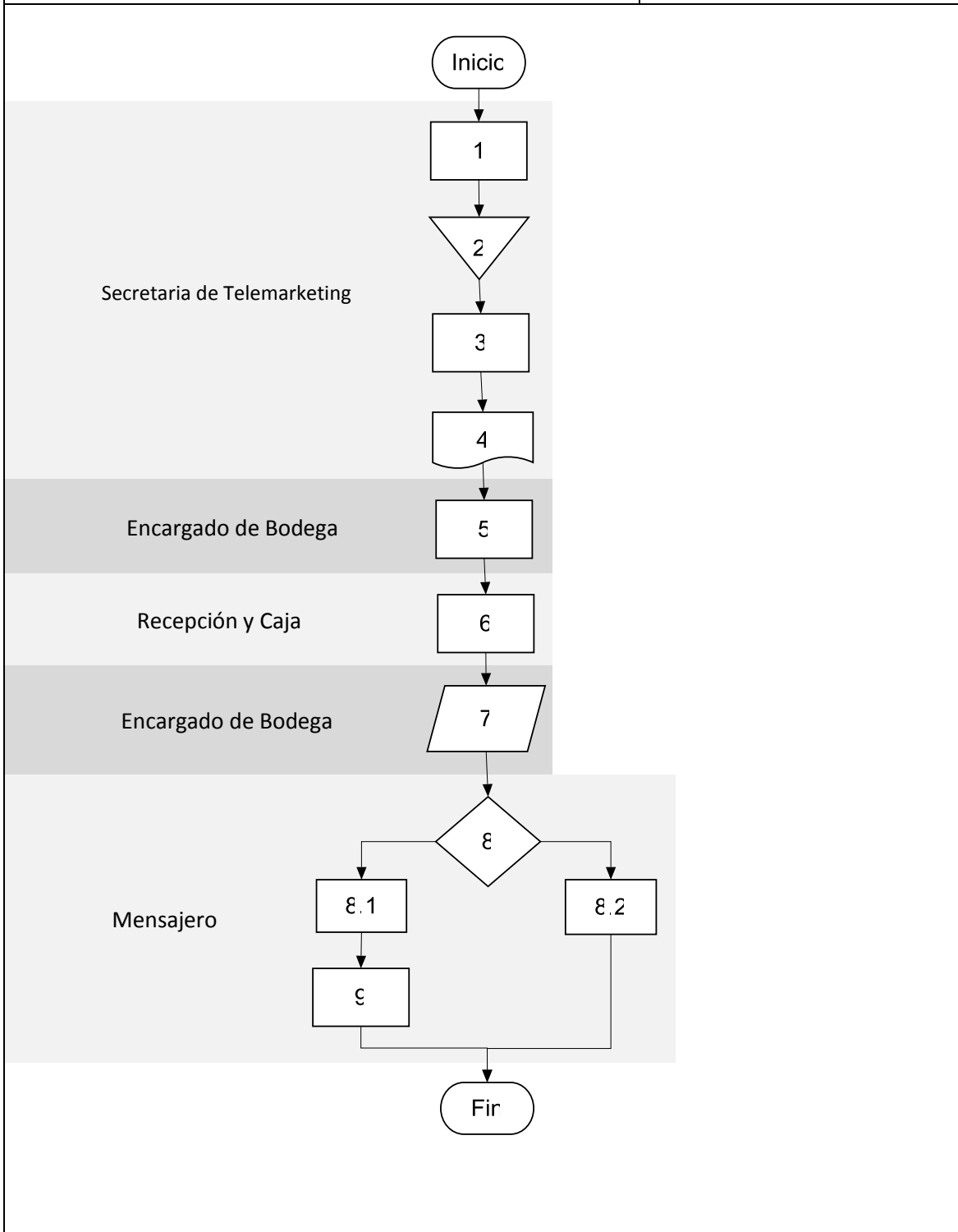
Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	18 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Solicitud de crédito por parte del cliente			Pasos:	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Autorizar crédito a clientes nuevos, con previa verificación y análisis de los datos brindados por el cliente.</p> <p>OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Realizar de una manera ordenada el proceso de solicitud de crédito cuidando cada detalle para realizar una cartera de clientes responsables en sus pagos.</p> <p>NORMAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>Sin el visto bueno de las siguientes personas: Gerente comercial y administrativo, encargada de cobros y asistente administrativo no se puede autorizar crédito al cliente.</p> <p>Si el cliente no proporciona toda la información solicitada no se puede dar inicio el proceso de solicitud de crédito.</p>				

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	19 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Solicitud de crédito por parte del cliente			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Secretaria de tele marketing	1	Recibe llamada, correo o solicitud de la recepción donde cliente solicita crédito.		
Secretaria de tele marketing	2	Envía archivo (solicitud de crédito) vía correo electrónico al cliente y solicitud de papelería fiscal.		
Secretaria de tele marketing	3	Recibe archivo de parte del cliente.		
Secretaria de tele marketing	4	Envía copia del documento recibido por el cliente a gerente, asistente administrativo y encargado de cobros.		
Encargada de cobros	5	Realiza proceso de llamadas a las referencias comerciales brindadas por el cliente, mediante el formato de preguntas existente y se pasa la calificación vía correo electrónico a gerencia y asistente administrativo.		
Asistente administrativo	6	Revisa datos del cliente en buró de crédito y verifica si el cliente realmente existe, posteriormente procede a dar visto bueno y traslada información vía correo electrónico a encargada de cobros y gerente, informando crédito que se le puede autorizar y monto que se le proporcionará.		
Gerente	7	Realiza la verificación final y da visto bueno, traslada información vía correo electrónico a secretaria de tele marketing.		
Secretaria de tele marketing	8	Verifica si tiene el visto bueno de gerente, asistente administrativo y encargado de cobros.		
	8.1	Si tiene todos los Vo. Bo., procede a llamar al cliente para informar días de crédito aprobados y continuar con paso 9.		
	8.2	No fue aprobado el crédito, llama al cliente para informarle.		
Secretaria de tele marketing	9	Ingresa al sistema los datos personales del cliente, incluyendo los días de crédito autorizados y si tendrá algún porcentaje de descuento.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	20 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Solicitud de crédito por parte del cliente

Pasos:



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	21 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Devolución de mercadería por garantía

Pasos:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gestionar las devoluciones de mercadería en los casos que el producto haya fallado por defecto de fábrica.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Garantizar que el cliente se encuentre satisfecho con la mercadería que se le despacha.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

El cliente debe presentarse personalmente a la empresa cuando se trata de devolución de mercadería.

La devolución de mercadería aplica en los casos que exista un defecto de fábrica.

Si el producto está en mal estado no se acepta la devolución.

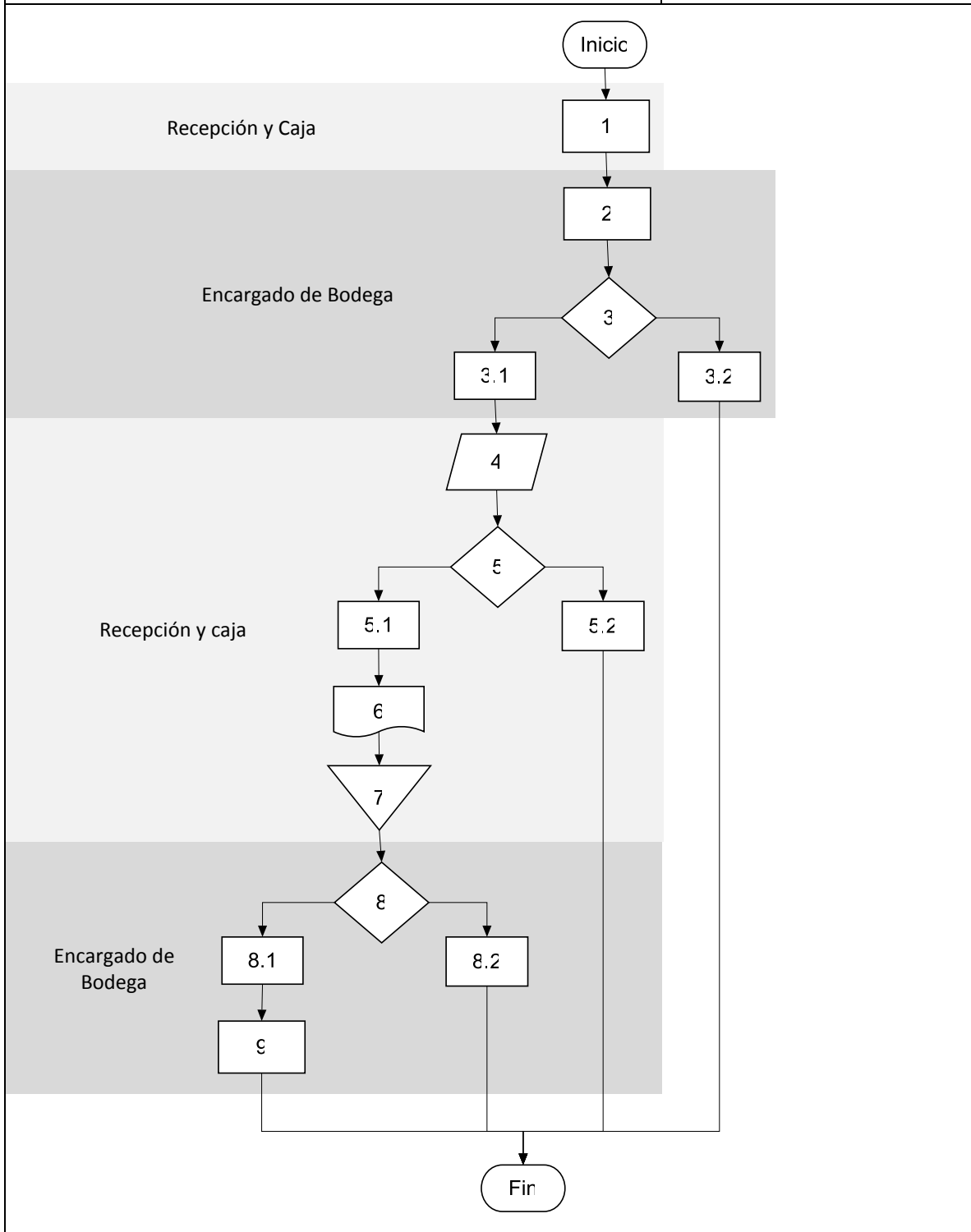
Si la factura fue hecha en menos de un mes se puede anular factura y volver a realizar factura por el monto de la mercadería no devuelta.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	22 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Devolución de mercadería por garantía			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Recepción y caja	1	Recibe al cliente en recepción y notifica al encargado de bodega respecto a la devolución.		
Encargado de bodega	2	Recibe producto del cliente.		
Encargado de bodega	3	Revisa el producto para comprobar que la devolución es por defecto de fábrica.		
	3.1	Si es por defecto de fábrica, notifica a recepción y caja y continúa con paso 4.		
	3.2	No es por defecto de fábrica; es por mal uso, se notifica al cliente que no procede devolución.		
Recepción y caja	4	Se solicita factura y se verifica fecha de compra.		
Recepción y caja	5	Factura fue emitida en el mes en curso:		
	5.1	Si, procede a verificar si la devolución es completa, de ser así anular factura y si es parcial solicitar nota de crédito.		
	5.2	No, proceder a solicitar nota de crédito por el monto total o parcial según sea el caso.		
Recepción y caja	6	Se entrega factura o nota de crédito al cliente. (según sea el caso)		
Recepción y caja	7	Archiva documento.		
Encargado de bodega	8	Se verifica el documento.		
	8.1	Si es nota de crédito, ingresa al sistema la información del producto devuelto y guarda la información. (continúa el paso 9)		
	8.2	No es nota crédito, anulación es automática cargando el producto al inventario.		
Encargado de bodega	9	Almacenar mercadería en bodega.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	23 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Devolución de mercadería por garantía

Pasos:



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	24 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Devolución de mercadería por facturación incorrecta al cliente.			Pasos:	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Gestionar las devoluciones de mercadería en las situaciones que se emita facturación incorrecta ocasionada por envíos incorrectos u otras razones.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Garantizar la satisfacción del cliente, corrigiendo los errores de manera inmediata.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

El cliente debe presentarse personalmente a la empresa cuando se trata de devolución de mercadería.

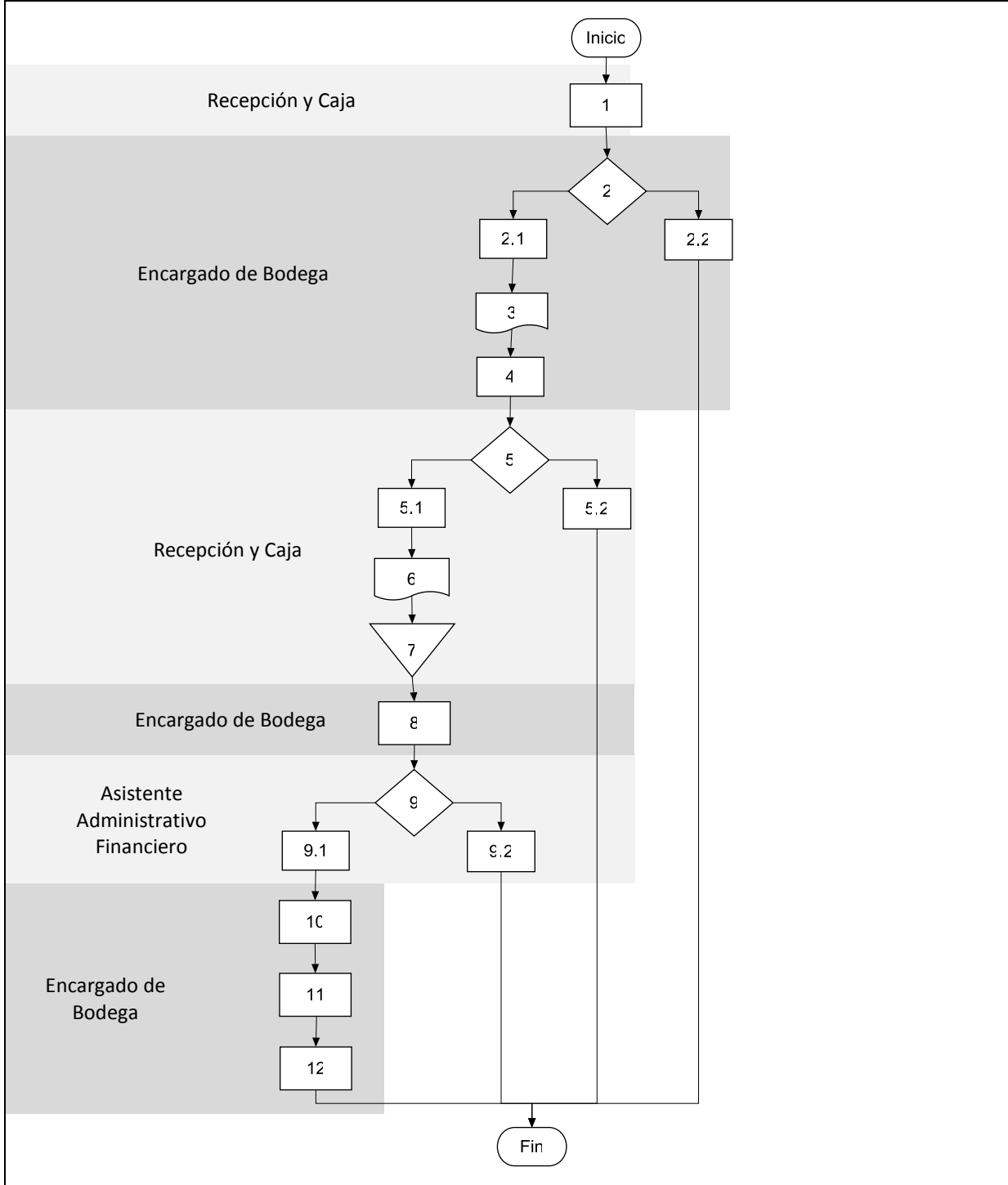
Si el producto está en mal estado no se acepta la devolución.

Si la factura fue hecha en menos de un mes se puede anular factura y volver a realizar factura por el monto de la mercadería no devuelta.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	25 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Devolución de mercadería por facturación incorrecta al cliente.			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Recepción y caja	1	Recibe al cliente en la recepción y notifica a encargado de bodega sobre la devolución.		
Encargado de bodega	2	Recibe y verifica que la mercadería que presenta el cliente para devolución coincida con lo facturado y que este en buen estado.		
	2.1	Si, continuar con paso 3.		
	2.2	No, informar al cliente.		
Encargado de bodega	3	Sella la factura con la leyenda "Devolución de producto" y realiza firma como constancia que está de acuerdo con la devolución.		
Encargado de bodega	4	Traslada factura a la persona que haya solicitado devolución. (Recepción y caja.)		
Recepción y caja	5	Factura fue emitida en el mes en curso:		
	5.1	Si, procede a verificar si la devolución es completa, de ser así anular factura y si es parcial solicitar nota de crédito.		
	5.2	No, proceder a solicitar nota de crédito por el monto total o parcial según sea el caso.		
Recepción y caja	6	Se entrega factura o nota de crédito al cliente. (según sea el caso)		
Recepción y caja	7	Archiva documento.		
Encargado de bodega	8	Ingresa mercadería al sistema y solicita validación a asistente administrativo financiero.		
Asistente administrativo financiero	9	Verifica que la información este correcta en sistema:		
	9.1	Sí; da visto bueno e informa a encargado de bodega, continua con paso 11.		
	9.2	No; informa a encargado de bodega, continuar con paso 10.		
Encargado de bodega	10	Corrige información en sistema y solicita nuevamente visto bueno.		
Encargado de bodega	11	Confirmar la información en sistema.		
Encargado de bodega	12	Almacenar mercadería en bodega.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	26 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Devolución de mercadería por facturación incorrecta al cliente. **Pasos:**



Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	27 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Recepción de mercadería a proveedores. **Pasos:**

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Permite saber cuál es la manera adecuada de recibir la mercadería a los proveedores.

OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

Garantizar que la mercadería recibida de los proveedores se encuentre en buen estado y sea la solicitada.

NORMAS DEL PROCEDIMIENTO

La mercadería en mal estado no puede recibirse por ningún motivo.

El encargado de bodega es el responsable de la recepción de mercadería.

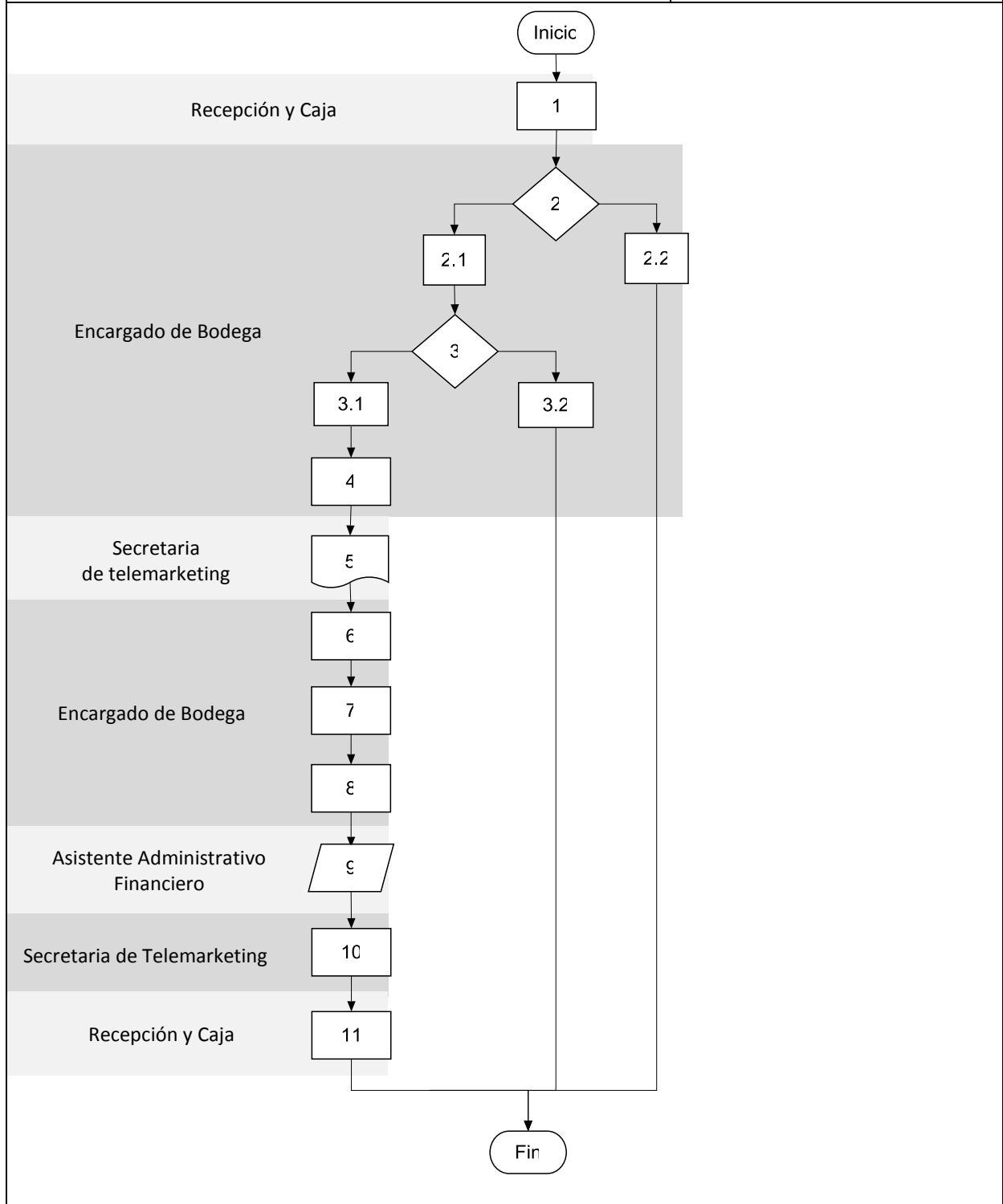
Al recibir mercadería en mal estado, debe notificar de inmediato al proveedor para proceder a realizar la devolución.

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	28 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	
Procedimiento: Recepción de mercadería a proveedores			Pasos:	
Puesto	Paso no.	Actividad		
Recepción y caja	1	Notifica a encargado de bodega.		
Encargado de bodega	2	Recibe factura del proveedor y verifica que los datos estén correctos (nombre de la empresa, dirección, NIT, mercadería solicitada)		
	2.1	Si está correcta, continua con paso 3.		
	2.2	No está correcta, notifica al proveedor.		
Encargado de bodega	3	Verifica que la mercadería venga en buen estado y sea la misma que se reporta en la factura.		
	3.1	Si está bien el pedido, continua con paso 4.		
	3.2	No, notifica al proveedor.		
Encargado de bodega	4	Entrega factura al área de tele marketing.		
Secretaria de tele marketing	5	Recibe factura y orden de compra, verifica y traslada a encargado de bodega.		
Encargado de bodega	6	Ingresa al sistema los artículos adquiridos y traslada documentación a asistente administrativo.		
Encargado de bodega	7	Solicita validación a asistente administrativo de producto ingresado al sistema.		
Encargado de bodega	8	Almacenar mercadería en bodega.		
Asistente administrativo	9	Revisa la información contra orden de compra, da visto bueno y devuelve documentos a secretaria de tele marketing.		
Secretaria de tele marketing	10	Coloca factura venta en orden de compra y entrega documentos a recepción y caja.(según sea el caso)		
Recepción y caja	11	Archiva documentos. Si fue compra de contado archivar factura, orden de compra en corte de caja chica. Pago con cheque: archiva, voucher, factura y orden de compra en leitz de bancos. Pago con transferencia: archiva transferencia, factura y orden de compra en leitz de bancos.		

Logotipo de la empresa	Manual de normas y procedimientos		Versión	01
			Página	29 de 29
	Revisado por	Aprobado por	Fecha de aprobación	

Procedimiento: Recepción de mercadería a proveedores

Pasos:



Anexo No. 2
Manual de organización

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	1 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión
			Página 2 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Indicé			
1	Introducción		3/42
2	Marco Legal		4/42
3	Organigrama General		5/42
4	Organigrama Nominal		6/42
5	Organigrama Funcional		7/42
6	Filosofía Empresarial		8/42
7	Funciones		10/42
8	Descripción de Puestos		11/42

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	3 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Introducción

Este manual de organización se ha elaborado para guiar al colaborador sobre las diversas actividades laborales que realiza la empresa, por lo que es indispensable conocer con precisión las funciones que desempeñan las secciones de la empresa, así mismo, las responsabilidades que tienen los empleados que laboran en la organización por lo que se describe lo siguiente.

En la primera parte se describe el marco legal, a estructura orgánica, estructura funcional, organigrama general y organigrama nominal que muestran la estructura organizacional.

En la segunda parte se presenta la filosofía empresarial, las funciones de las secciones que están dentro de la entidad, así como, la descripción de los puestos de trabajo.

Todo empleado debe conocer esta información por lo que debe estar disponible para consulta en cualquier momento y debe publicarse a todo el personal cuando se realicen actualizaciones.

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	4 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

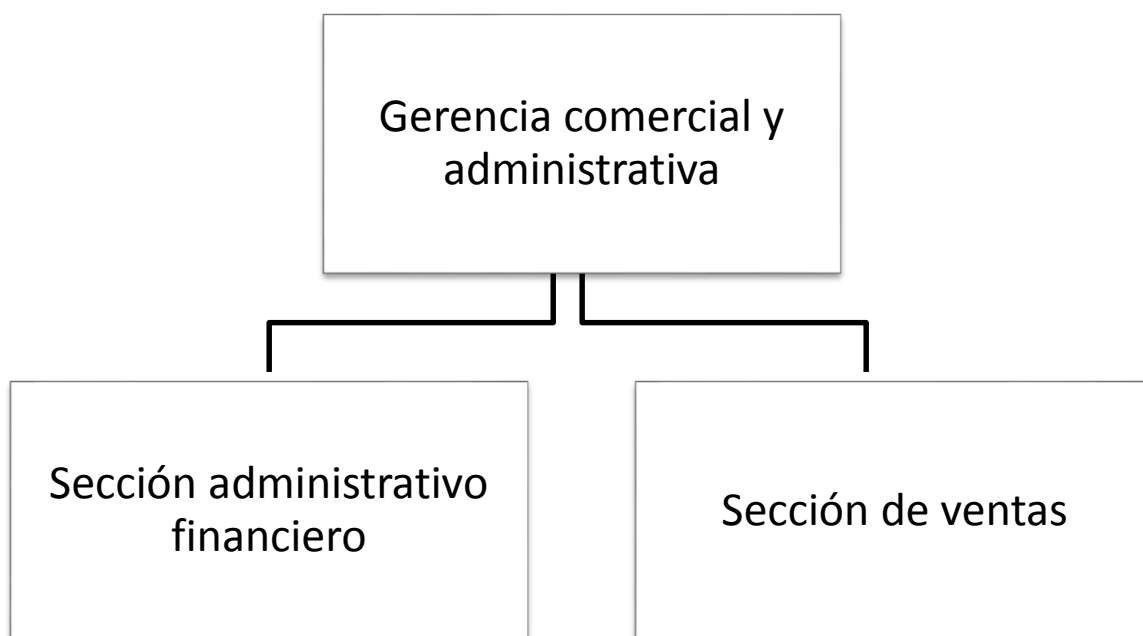
Marco Legal

La empresa se rige bajo leyes, códigos y reglamentos, de la República de Guatemala que se describen en el siguiente apartado:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código de trabajo
- Código de comercio
- Código tributario
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Reglamento de la ley del impuesto al valor agregado
- Ley de actualización tributaria
- Reglamento de la Ley de actualización Tributaria

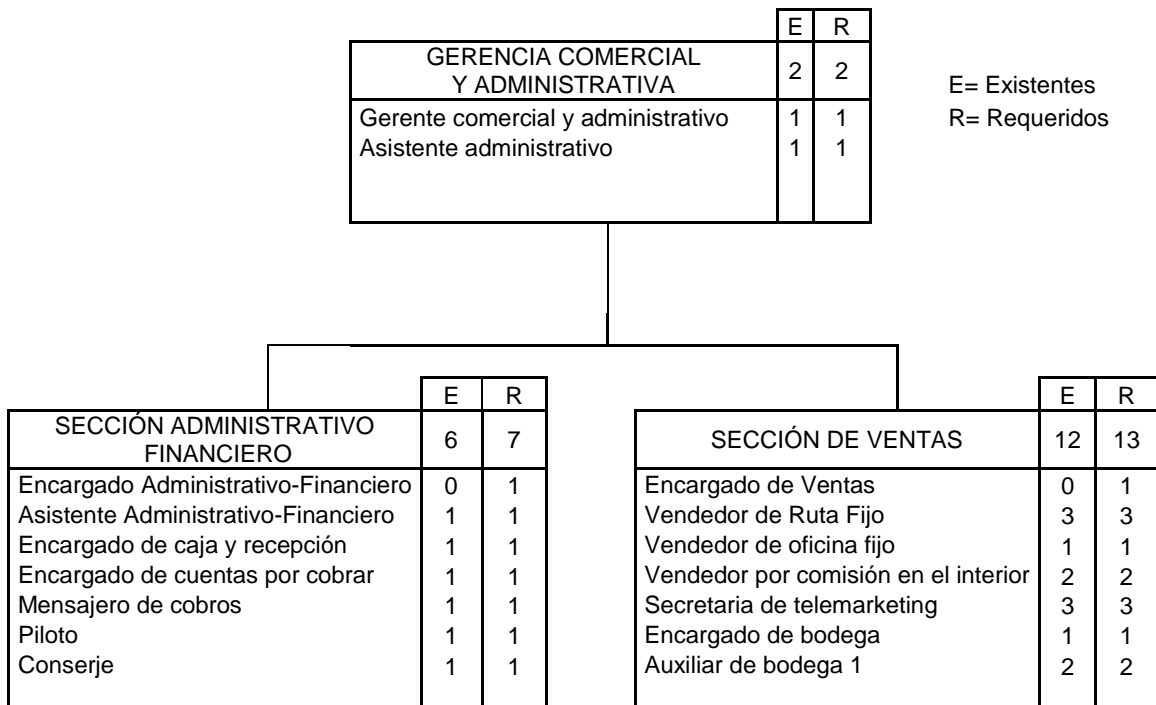
Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	5 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Organigrama General



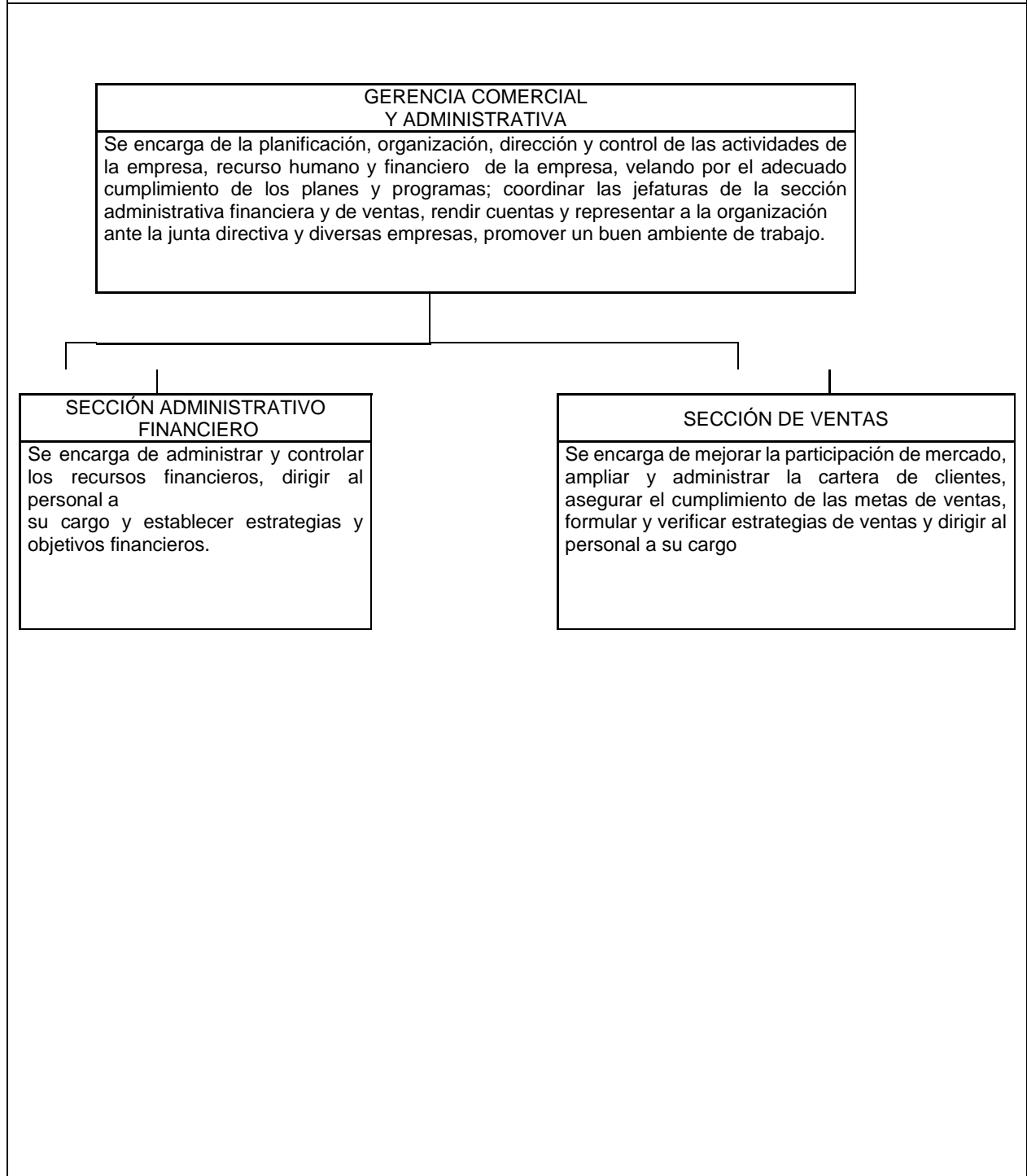
Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	6 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Organigrama Nominal



Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	7 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Organigrama Funcional



Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	8 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Filosofía Empresarial

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización e importación de una amplia gama de válvulas para la industria y uso domiciliario, caracterizados por brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente, distribuyendo productos de alta calidad que cumplen con los requerimientos de nuestros clientes brindando una solución garantizada a sus necesidades.

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por contar con la mayor diversidad de válvulas y productos para la industria y uso domiciliario, caracterizados por ser una empresa responsable y confiable que ofrece soluciones inmediatas a los requerimientos más exigentes de nuestros clientes.

Valores

Se recomienda que se describan los valores para que sean fomentados en las personas que laboran en la entidad, estos deben fomentarse mediante actividades participativas que permitan crear conciencia.

a) Responsabilidad: Todos los colaboradores deben cumplir con sus obligaciones y tener conciencia de sus actos o toma de decisiones y las consecuencias que tiene todo lo que hacen o dejan de hacer, lo anterior es aplicable hacia los compañeros, clientes y/o tareas asignadas, las cuales deben ser tratadas de manera diligente y prudente.

b) Respeto: Debe existir manifestaciones de acatamiento, tratando a los demás de la misma manera que nos gustaría ser tratados.

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	9 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Filosofía Empresarial

c) Honestidad: Procurar siempre anteponer la verdad en la acciones y expresiones, es decir tener siempre una conducta de honradez, no simular trabajar.

d) Servicio al cliente: Brindar un valor agregado en la atención a nuestros clientes y colaboradores, que permita diferenciarnos de la competencia.

Objetivo general

Incrementar los ingresos de la empresa en un 8% anual para la capital y 2% a nivel departamental, a través, de la implementación de los productos complementarios para abarcar más mercado y mantener este porcentaje de crecimiento en los siguientes tres años.

Objetivos específicos

a) Implementar 2 productos complementarios cada 6 meses con base a las necesidades de los clientes.

b) Dar a conocer en el primer semestre del año 2021 la filosofía empresarial, objetivos, metas, estrategias, políticas, normas, reglas, manuales, tácticas, estructura organizacional e instrumentos que contribuirán con el cumplimiento del objetivo general.

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	10 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Funciones

Gerencia comercial y administrativa

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, es importante que siempre este en constante comunicación con los diferentes proveedores y con la sección de administración-financiera y con la sección de ventas para mantener una estabilidad en el funcionamiento de la entidad, debe evaluar el avance del cumplimiento de objetivos y la satisfacción de resultados.

Sección administrativo financiero

Establece estrategias y objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo, evaluar el cumplimiento de las mismas y es la encargada de administrar los recursos financieros de la entidad; también implementa diferentes actividades de crecimiento intelectual y desarrollo personal de sus empleados.

Sección de ventas

Administrar la cartera de clientes, debe ejecutar estrategias de mercado, establecer programas y actividades con el fin promocionar y generar ventas; es primordial que tenga el control sobre los nuevos clientes, clientes frecuentes, los artículos más solicitados, y las ventas diarias, semanales, mensuales y anuales.

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	11 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	001
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Gerente Comercial y Administrativo	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Gerencia Comercial y Administrativa		
Reporta a:	Junta Directiva		
Le reportan:	Encargado Administrativo Financiero y Encargado de Ventas		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Ser el encargado de la toma de decisiones de manera estratégica y eficiente respecto a la planeación organización, integración, dirección y control de la empresa, permitiendo el logro de los objetivos de cada una de las áreas de trabajo.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Administrar los recurso humanos y financieros de la empresa	X			
Coordinar con las jefaturas las actividades que competen al alcance de los objetivos			X	
Comunicar a Junta Directiva los resultados obtenidos de la empresa				X
Elaboración de presupuesto				X
Realización de trámites de importaciones				X
Realizar planes de acción junto a las jefaturas				X
Contratación de talento humano				X
Secundarias				
Brindar seguimiento a la ejecución presupuestaria.			X	
Control de Gastos				X
Aprobación de nuevos productos.				X
Dar seguimiento a los planes de acción			X	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	12 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
5. Especificaciones del puesto				
Requisitos de educación:				
Profesional Universitario, ingeniero industrial, administrador de empresas o carrera a fin				
Requisitos de experiencia:				
Conocimientos administrativos con experiencia en el área de ventas mínimo 5 años.				
Habilidades/Destrezas:				
Liderazgo y trabajo en equipo, responsabilidad sobre información confidencial, buenas relaciones interpersonales y sociales, comprensión contable y habilidades numéricas.				
6. Responsabilidades				
Errores:				
En la toma de decisiones de la empresa				
Maquinaria y/o equipo:				
Velar por la correcta utilización del material y equipo asignado a su persona				
Relaciones con otros:				
Excelentes relaciones interpersonales en especial con la junta directiva, Encargados de sección y asiste administrativa.				
Información confidencial:				
Discreción sobre la información financiera y expedientes laborales.				
Dinero/Valores:				
Responsable de las decisiones sobre el manejo de dinero de la empresa, existente en bancos y en efectivo.				
Supervisión:				
Supervisión constante al Encargado administrativo financiero y Encargado de ventas.				
7. Nivel de esfuerzo (%)				
Mental		Físico		
95%		5%		
8. Condiciones ambientales				
Oficina compartida, escritorio con ventana a un costado, también con iluminación artificial y ventilación.				
9. Riesgos				
Estrés y túnel carpiano por uso excesivo de mouse, padecer problemas de la vista por uso excesivo de computadora.				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:		

Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	13 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	002
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Asistente Administrativo	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Gerencia Comercial y Administrativa		
Reporta a:	Gerente Comercial y Administrativa		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Gestionar procedimientos administrativos-comerciales, asistir en consultas y solicitudes que impliquen innovar o implementar las estrategias establecidas por el gerente comercial-administrativo

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Gestionar solicitudes del personal tales como permisos vacaciones y licencias de diversa índole	X			
Organizar y planificar reuniones			X	
Llevar control de los documentos de gerencia	X			
Coordinar la mensajería para pago a proveedores y entrega de documentos varios	X			
Recibir llamadas de Gerencia	X			
Secundarias				
Realización de cualquier otra tarea a fin que sea asignada por el gerente.				X
Confirmar datos de clientes en buró de crédito para aprobar crédito				X
Apoyo en la realización de juntas de trabajo				X

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	14 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
5. Especificaciones del puesto				
Requisitos de educación:				
Estudiante de segundo año en administración de empresa, ingeniería industrial o carrera a fin				
Requisitos de experiencia:				
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares y usos de paquete de office				
Habilidades/Destrezas:				
Multitareas, manejo de archivo, excelentes relaciones interpersonales.				
6. Responsabilidades				
Errores:				
Al omitir información importante para la gerencia				
Maquinaria y/o equipo:				
Velar por la correcta utilización del material y equipo asignado a su persona				
Relaciones con otros:				
Mantendrá comunicación con el mensajero, Encargado de ventas y Encargado administrativo financiero y con el personal de servicios varios				
Información confidencial:				
Discreción sobre la información de clientes de la empresa, expedientes laborales y cualquier otra información proporcionada por el gerente administrativo y comercial que pueda perjudicar a la empresa				
Dinero/Valores:				
n/a				
Supervisión:				
Recepción, mensajero y personal de limpieza				
7. Nivel de esfuerzo (%)				
Mental		Físico		
80%		20%		
8. Condiciones ambientales				
Escritorio con iluminación artificial y natural, área con ventilación				
9. Riesgos				
Sufrir estrés, problemas de la vista y túnel del carpo por uso prolongado de la computadora				
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:		
Original: Expediente C.c.: Empleado				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
	Revisado por:		Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Descripción de Puestos				
1. Aspectos Generales			Código:	003
Nombre del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Encargado Administrativo Financiero		Abril 2020		
Departamento o unidad:		Sección Administrativo Financiero		
Reporta a:		Gerente Comercial y Administrativo		
Le reportan:		Encargado de Caja y Recepción, Encargado de cuentas por Cobrar, Asistente Administrativo-Financiero		
2. Ubicación en la organización:				
<pre> graph TD A[Sección Administrativo-Financiero] --- B[Jefe de Administrativo Financiero] </pre>				
3. Propósito del puesto				
Dirigir el la sección Administrativo Financiero, supervisar la ejecución de estrategias administrativas financieras, proporcionar información sobre el alcance de los objetivos establecidos por la gerencia comercial-administrativo.				
4. Atribuciones del puesto		Frecuencia		
Principales	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Establecer estrategias administrativas-financieras			X	
Establecer programas que apoyen el alcance objetivos financieros			X	
Realizar proyecciones financieras según sea necesario				X
Supervisar las autorizaciones de pagos a proveedores y otras erogaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.	X			
Proporcionar reportes sobre el cumplimiento de las estrategias establecidas al gerente comercial administrativo			X	
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Ejecutar nuevos proyectos financieros			X	
Ejecutar nuevos programas financieros				X

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión
			Página 16 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

6to Semestre en Administración de Empresa

Requisitos de experiencia:

Trabajo en distintas áreas financieras, control de personal

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidades numéricas y conocimiento sobre la normativa legal financiera

6. Responsabilidades

Errores:

No tener estrategias de prevención en controles financieros

Maquinaria y/o equipo:

Computadora de Escritorio

Relaciones con otros:

Trabajo en equipo, solución de problemas

Información confidencial:

Discreción sobre la información financiera y expedientes con clientes

Dinero/Valores:

Responsable sobre las transacciones con los clientes, verificación en bancos del sistema.

Supervisión:

Supervisar a los subordinados en las operaciones financieras

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental	Físico
90%	10%

8. Condiciones ambientales

Oficina compartida que posee ventilación artificial, iluminación natural y artificial

9. Riesgos

Estrés y problemas por sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	17 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
1. Aspectos Generales			Código:	004
Nombre del puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Asistente Administrativo Financiero		Abril 2020		
Departamento o unidad:		Gerencia Comercial y Administrativa		
Reporta a:		Encargado Administrativo Financiero		
Le reportan:				
2. Ubicación en la organización:				
<pre> graph TD A[Gerente Comercial y Administrativa] --- B[Asistente administrativo Financiero] </pre>				
3. Propósito del puesto				
Apoyar al Encargado administrativo financiero en todo momento, en especial en la implementación de estrategias financieras para alcanzar los objetivos.				
4. Atribuciones del puesto		Frecuencia		
Principales	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Ejecutar estrategias financieras	X			
Asistir en proyectos financieros			X	
Proporcionar información sobre transacciones financieras	x			
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Colaborar en la ejecución de nuevos proyectos financieros			X	
Colaborar en la ejecución de nuevos programas financieros			x	
Colaborar en la ejecución de nuevas estrategias financieras			x	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	18 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

4to semestre de Administración de empresas, ingeniería industrial o carrera a fin

Requisitos de experiencia:

Conocimiento en asesoría financiera, experiencia sobre alcance de metas de ingresos mensuales y anuales

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, comprensión contable, habilidad numérica y normativa legal financiera

6. Responsabilidades

Errores:

La identificación errónea de índice de ingresos

Maquinaria y/o equipo:

Computadora de escritorio e impresora

Relaciones con otros:

Trabajo en constante comunicación con el Encargado administrativo-financiero

Información confidencial:

Discreción sobre la información financiera y expedientes con clientes

Dinero/Valores:

Información sobre transacciones con los clientes

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

80%

Físico

20%

8. Condiciones ambientales

Escritorio, ventilación artificial, iluminación natural y artificial

9. Riesgos

Estrés y problemas por sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente

C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	19 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	005
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Encargado de Caja y Recepción	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección Administrativo-Financiero		
Reporta a:	Encargado Administrativo Financiero		
Le reportan:	N/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Atender a los clientes que visitan la empresa, así como también realizar los movimientos de efectivo diariamente.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Controlar el manejo de fondos de caja	X			
Realizar registro de materiales e insumos			X	
Verificar los procesos sobre los movimientos de efectivo en caja				X
Secundarias				
Identificar procedimientos de compra de insumos			X	
Identificar procedimientos de recepción de artículos			X	X
Verificar procedimientos de adquisición de artículos requeridos			X	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	20 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

4to semestre de Administración de empresas, contaduría pública y auditoria o carrera a fin

Requisitos de experiencia:

Conocimiento en administración financiera, experiencia sobre alcance de metas de ingresos mensuales y anuales

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, comprensión contable, habilidad numérica y normativa legal financiera

6. Responsabilidades

Errores:

La identificación errónea de índice de ingresos

Maquinaria y/o equipo:

Computadora de escritorio e impresora

Relaciones con otros:

Trabajo en constante comunicación con el Encargado administrativo-financiero

Información confidencial:

Discreción sobre la información financiera y expedientes con clientes

Dinero/Valores:

Información sobre transacciones con clientes

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental	Mental
80%	20%

8. Condiciones ambientales

Escritorio, ventilación artificial, iluminación natural y artificial

9. Riesgos

Estrés y problemas por sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

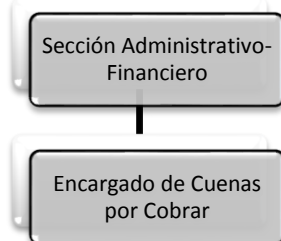
Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	21 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	006
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Encargado de Cuentas por Cobrar	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección Administrativo-Financiero		
Reporta a:	Encargado Administrativo Financiero		
Le reportan:	Asistente Administrativo- Financieros, Encargado de caja y recepción, Encargado de cuentas por cobrar, Mensajero de Cobros, Piloto, técnico de Servicios Generales.		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Verificar y controlar el cumplimiento de los pago de las cuentas por cobrar.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Verificar la ejecución de las estrategias financieras en las cuentas por cobrar	X			
Verificar la ejecución de programas financieros establecidos en las cuentas por cobrar			X	
Verificar el cumplimiento de los objetivos financieros en los que se involucran las cuentas por cobrar				X
Realizar reportes de recordatorios de pagos a los deudores		X		
Proporcionar a la gerencia comercial administrativa y financiera, reportes sobre los clientes morosos con los que se debe iniciar un trámite judicial				X
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Identificar el cumplimiento de nuevas estrategias en cuentas por cobrar			X	
Realizar nuevos programas que fortalezcan los procesos sobre cuentas por cobrar				X

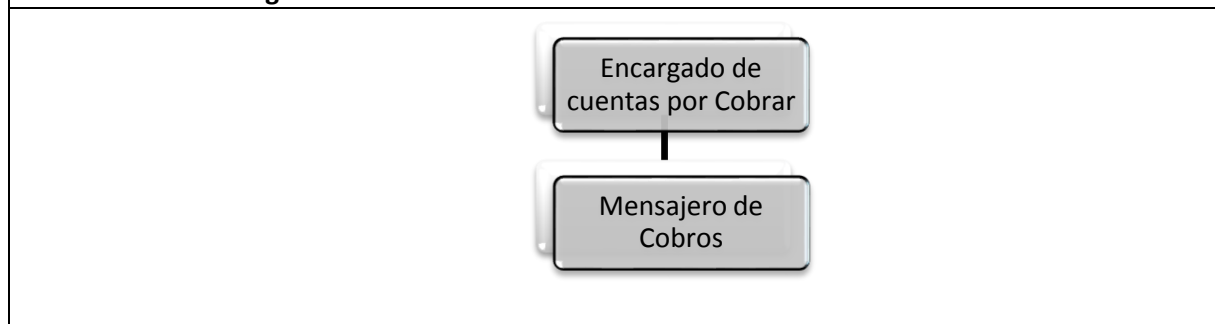
Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	22 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
5. Especificaciones del puesto				
Requisitos de educación:				
4to semestre de Administración de empresas, contaduría pública y auditoria o carrera a fin				
Requisitos de experiencia:				
Conocimiento en administración financiera, experiencia sobre alcance de metas de ingresos mensuales y anuales				
Habilidades/Destrezas:				
Buenas relaciones interpersonales y sociales, comprensión contable, habilidad numérica y normativa legal financiera				
6. Responsabilidades				
Errores:				
La identificación errónea de clientes o clientes potenciales				
Maquinaria y/o equipo:				
Computadora de escritorio e impresora				
Relaciones con otros:				
Trabajo en constante comunicación con el Encargado administrativo-financiero				
Información confidencial:				
Discreción sobre la información financiera y expedientes con clientes				
Dinero/Valores:				
Información sobre transacciones con clientes				
Supervisión:				
n/a				
7. Nivel de esfuerzo (%)				
Mental		Mental		
80%		20%		
8. Condiciones ambientales				
Escritorio, ventilación artificial, iluminación natural y artificial				
9. Riesgos				
Estrés y problemas por sedentarismo				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:
Nombre del empleado:		Fecha de recibido por el empleado:		Firma del empleado:
Original: Expediente C.c.: Empleado				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	23 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	007
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Mensajero de cobros	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección Administrativo-Financiero		
Reporta a:	Encargado de Cuentas por Cobrar		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Transporte de información confidencial y transporte de artículos a clientes.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Transportar mensajería en las diferentes zonas de la ciudad	X			
Transportar reportes de clientes morosos en zonas de la ciudad capital	X			
Transporte de información sobre pagos a Proveedores dentro de la ciudad Capital	X			
Transporte de información sobre estados de cuentas, boletas de depósito,				
Secundarias				
Transportar mensajería de información confidencial en las diferentes zonas de la ciudad	x		X	
Compra de artículos de consumo y suministros dentro de la ciudad capital				x

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	24 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

Título de nivel medio

Requisitos de experiencia:

Transporte de información confidencial y transporte de artículos a clientes. Poseer Licencia de conducir Tipo "M"

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable.

6. Responsabilidades

Errores:

Entregar información cruzada entre clientes

Maquinaria y/o equipo:

Motocicleta

Relaciones con otros:

Comunicación constante con el encargado de cuentas por cobrar

Información confidencial:

Documentos con información confidencial de clientes

Dinero/Valores:

Información confidencial

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

50%

Físico

50%

8. Condiciones ambientales

Transporte en motocicleta por zonas de la ciudad capital

9. Riesgos

Interacción con las calles de la ciudad Capital

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	25 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	008
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Piloto	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección Administrativo-Financiero		
Reporta a:	Encargado de Cuentas por Cobrar		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Conducción de vehículos en rutas estratégicas de la ciudad capital para la distribución de artículos a clientes y obtención de mercadería de proveedores.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Traslado de mercadería de clientes en rutas establecidas dentro de la ciudad Capital.	X			
Gestionar distribución, transporte y recepción de artículos sobre la ruta asignada dentro de la ciudad capital	X			
Supervisor de los artículos abordados en el vehículo para distribución de clientes	X			
Supervisor de los artículos abordados en el vehículo proporcionados por proveedores	X			
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Verificar la documentación de los artículos dentro del vehículo que corresponda con los pedidos solicitados.			X	
Gestionar la limpieza exterior del vehículo	X			
Gestionar la limpieza interior del vehículo	X			

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	26 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

Título de Nivel Diversificado

Requisitos de experiencia:

Poseer Licencia de Conducir Tipo "A", transporte de vehículos en la ciudad capital

Habilidades/Destrezas:

Conducción de vehículos en rutas y calles de la ciudad Capital

6. Responsabilidades

Errores:

Accidentes de tránsito

Maquinaria y/o equipo:

Vehículos para transporte de artículos

Relaciones con otros:

Comunicación constante de Encargado de cuentas por Cobrar

Información confidencial:

n/a

Dinero/Valores:

Transporte de artículos para clientes

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

50%

Físico

50%

8. Condiciones ambientales

Determinado por la afluencia vehicular en las diferentes rutas de la ciudad Capital

9. Riesgos

Accidente vehicular

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente

C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	27 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	009
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Conserje	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección Administrativo Financiero		
Reporta a:	Encargado Administrativo-Financiero		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Ejecución de las actividades de limpieza y de servicios varios dentro de las instalaciones de la entidad.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Realizar labores de servicios generales, en las diferentes áreas de la entidad	X			
Proporcionar a los empleados áreas limpias y ordenadas	x			
Identificar si existen aspectos deficientes en los servicios generales				X
Secundarias				
Realizar tareas de reparaciones sencillas dentro de las instalaciones de la entidad			X	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	28 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

Título de nivel Diversificado

Requisitos de experiencia:

Realizar labores de limpieza y organización

Habilidades/Destrezas:

Tener conocimiento en químicos y suministros de limpieza.

6. Responsabilidades

Errores:

No elaborar las tareas asignadas

Maquinaria y/o equipo:

Equipo de limpieza y de servicios generales

Relaciones con otros:

En comunicación constante con todos los empleados de la entidad

Información confidencial:

n/a

Dinero/Valores:

n/a

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

20%

Físico

80%

8. Condiciones ambientales

Determinado por la cantidad de empleados dentro de la entidad

9. Riesgos

Ingerir o consumir químicos dañinos para la salud

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente

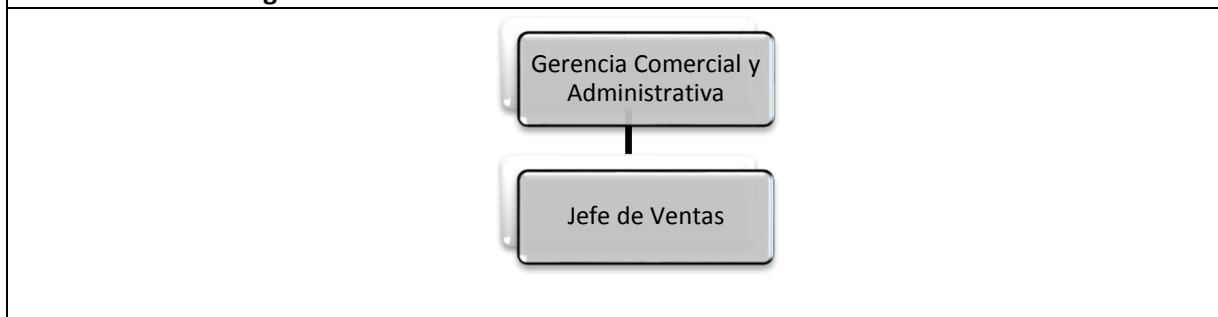
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	29 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	010
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Encargado de Ventas	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de Ventas		
Reporta a:	Gerente Comercial y Administrativo		
Le reportan:	Vendedor de Ruta Fijo, Vendedor de Oficina Fijo, Vendedor por Comisión en el interior, Secretaria de Telemarketing, Encargado de Bodega		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Ejecución estrategias de ventas y promociones, proporcionar reportes de ingresos a la gerencia comercial administrativa, velar y establecer las metas que los vendedores deben alcanzar semanal y mensualmente.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Supervisar la ejecución de estrategias de ventas	X			
Supervisar la ejecución de estrategias de promociones	X			
Supervisar la ejecución de programas sobre rutas de ventas en la ciudad Capital	X			
Supervisar la ejecución de programas sobre rutas de ventas en las áreas rurales del país.	X			
Capacitar a los vendedores, la secretarias de tele marketing y recepcionista.			X	
Retroalimentar nuevos aspectos en estrategias de ventas		X		
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Supervisar la ejecución de nuevos programas de ventas y promociones			X	
Gestionar reuniones para establecer nuevas estrategias de ventas			x	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	30 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

6to semestre de Administración de Empresas, ingeniería industrial o carrera a fin.

Requisitos de experiencia:

Trabajo según metas establecidas, dos años de experiencia en ventas

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidades numéricas, habilidad de resolver problemas, conocimiento de la normativa legal financiera.

6. Responsabilidades

Errores:

No tener cifras correctas para hacer proyecciones de ventas

Maquinaria y/o equipo:

Computadora de escritorio, Impresora

Relaciones con otros:

Interacción con los subordinados

Información confidencial:

Documentos sobre ventas y promociones

Dinero/Valores:

Documentos confidenciales

Supervisión:

Sobre estrategias y programas para implementar en las ventas y promociones

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

90%

Físico

10%

8. Condiciones ambientales

Oficina Compartida, ventilador, iluminación natural y artificial

9. Riesgos

Estrés y problemas por sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente

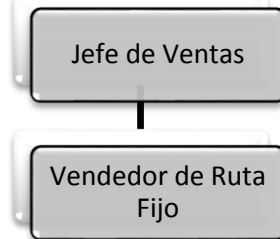
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	31 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	011
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Vendedor de Ruta Fijo	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de Ventas		
Reporta a:	Encargado de Ventas		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Estrategias de ventas sobre rutas pre-establecidas.

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Ejecutar ventas en rutas prestablecidas dentro de la ciudad Capital	X			
Ejecutar ventas en rutas nuevas establecidas por nuevas estrategias comerciales	X			
Ejecutar ventas promocionales en rutas prestablecidas	X			
Secundarias				
Realizar ventas en rutas establecidas implementando nuevos programas.	X			
Identificar nuevos clientes	X			

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	32 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
5. Especificaciones del puesto				
Requisitos de educación:				
Título de Nivel Diversificado				
Requisitos de experiencia:				
Experiencia en ventas y trabajar sobre metas establecidas				
Habilidades/Destrezas:				
Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidad numérica				
6. Responsabilidades				
Errores:				
No identificar correctamente a los clientes				
Maquinaria y/o equipo:				
Computadora, Impresora, vehículo				
Relaciones con otros:				
Interacción con clientes frecuentes y clientes potenciales				
Información confidencial:				
Documentos sobre transacciones de clientes				
Dinero/Valores:				
Comprobantes de pago de clientes				
Supervisión:				
n/a				
7. Nivel de esfuerzo (%)				
Mental		Físico		
50%		50%		
8. Condiciones ambientales				
Cubículo, iluminación natural y artificial, ventilador y aire acondicionado, lugares fuera de oficina determinado por el ambiente climático.				
9. Riesgos				
Estrés y agotamiento determinado por el ambiente climático.				
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:		Firma del empleado:	
Original: Expediente C.c.: Empleado				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	33 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	012
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Vendedor de Oficina	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de Ventas		
Reporta a:	Encargado de Ventas		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Estrategias de ventas sobre clientes frecuentes o clientes potenciales

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Realizar Ventas a clientes nuevos	X			
Realizar venas según cartera de clientes			X	
Realizar ventas según metas establecidas				X
Aplicar Estrategia de ventas con todos los clientes				X
Secundarias				
Identificar nuevos clientes			X	

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	34 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto		
Requisitos de educación:		
Título de Nivel Diversificado		
Requisitos de experiencia:		
Experiencia en ventas y trabajar sobre metas establecidas		
Habilidades/Destrezas:		
Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidad numérica		
6. Responsabilidades		
Errores:		
No identificar correctamente a los clientes		
Maquinaria y/o equipo:		
Computadora, Impresora		
Relaciones con otros:		
Interacción con clientes frecuentes y clientes potenciales		
Información confidencial:		
Documentos sobre transacciones de clientes		
Dinero/Valores:		
Comprobantes de pago de clientes		
Supervisión:		
n/a		
7. Nivel de esfuerzo (%)		
Mental		
80%	20%	
8. Condiciones ambientales		
Cubículo, iluminación natural y artificial, ventilador y aire acondicionado,		
7. Riesgos		
Estrés y complicaciones surgidas por sedentarismo		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	35 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	013
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Vendedor por comisión en el interior	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de Ventas		
Reporta a:	Encargado de Ventas		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
Principales	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Realizar Ventas a clientes nuevos	X			
Realizar venas según cartera de clientes	X			
Realizar ventas según metas establecidas	X			
Aplicar Estrategia de ventas con todos los clientes	X			
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Realizar ventas implementando nuevos programas.	X			
Identificar nuevos clientes	X			

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	36 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

Título de Nivel Diversificado

Requisitos de experiencia:

Experiencia en ventas y trabajar sobre metas establecidas

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidad numérica

6. Responsabilidades

Errores:

No identificar correctamente a los clientes

Maquinaria y/o equipo:

Computadora, Impresora, vehículo

Relaciones con otros:

Interacción con clientes frecuentes y clientes potenciales

Información confidencial:

Documentos sobre transacciones de clientes

Dinero/Valores:

Comprobantes de pago de clientes

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

50%

50%

8. Condiciones ambientales

Cubículo, iluminación natural y artificial, ventilador y aire acondicionado, lugares fuera de oficina determinado por el ambiente climático.

9. Riesgos

Estrés y agotamiento determinado por el ambiente climático.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente

C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	37 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	014
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Secretaria de Telemarketing	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de Ventas		
Reporta a:	Encargado de Ventas		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Asistencia en las tareas administrativas en la sección de ventas

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Ejecutar tareas administrativas en la sección de ventas	X			
Asistir en estrategias administrativas y de ventas	X			
Atención al servicio al cliente	X			
Secundarias				
Atender mensajes de clientes con dudas	X			
Atender consultas de clientes con dificultades en ventas	X			
Atender a clientes nuevos	X			

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	38 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

Título de Nivel Diversificado

Requisitos de experiencia:

Atención al cliente

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidades numéricas, habilidad de resolver problemas.

6. Responsabilidades

Errores:

Cruzar información confidencial

Maquinaria y/o equipo:

Computadora, impresora, teléfono de planta

Relaciones con otros:

Interacción con empleados y clientes.

Información confidencial:

Datos confidenciales de clientes

Dinero/Valores:

n/a

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental	Físico
80%	20%

8. Condiciones ambientales

Cubículo, iluminación natural y artificial, ventilador y aire acondicionado

9. Riesgos

Estrés y condiciones surgidas por el sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	39 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
1. Aspectos Generales			Código:	015
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:		
Encargado de Bodega	Abril 2020			
Departamento o unidad:	Sección de Ventas			
Reporta a:	Encargado de Venas			
Le reportan:	Auxiliares de Bodega 1			
2. Ubicación en la organización:				
<pre> graph TD A[Jefe de Ventas] --- B[Encargado de Bodegas] </pre>				
3. Propósito del puesto				
Desarrollar estrategias de almacenamiento				
4. Atribuciones del puesto		Frecuencia		
Principales	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Verificar la calidad del estado de mercadería recibida y enviada	X			
Supervisar controles y registro de inventario en el sistema		X		
Coordinar las estrategias de almacenamiento		X		
Supervisar la bodega principal y las bodegas auxiliares		X		
Establecer métodos que permitan la eficiencia de despacho de la mercadería que es entregada a los clientes	x			
Supervisar los controles de ingreso de mercadería proporcionada por los proveedores.	x			
Secundarias	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Colaborar en la creación de nuevos procesos de almacenamientos de artículos para la venta			X	
Supervisar el mantenimiento de las instalaciones de la bodega principal y de las bodegas auxiliares				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	40 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

5. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación:

2do semestre de administración de Empresa o carrera fin

Requisitos de experiencia:

Tener conocimientos en almacenaje de artículos

Habilidades/Destrezas:

Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidades numéricas, habilidad de resolver problemas.

6. Responsabilidades

Errores:

No tener registros correctos del almacenamiento sobre los artículos para la venta

Maquinaria y/o equipo:

Computadora, impresora.

Relaciones con otros:

Interacción con los auxiliares de bodega, secretaria de telemarketing, encargada de caja y recepción

Información confidencial:

Datos de pedidos y solicitudes de devolución

Dinero/Valores:

Artículos para la venta

Supervisión:

n/a

7. Nivel de esfuerzo (%)

Mental

80%

Físico

20%

8. Condiciones ambientales

Escritorio, iluminación natural y artificial, ventilador

9. Riesgos

Estrés y condiciones surgidas por el sedentarismo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre del empleado:	Fecha de recibido por el empleado:	Firma del empleado:

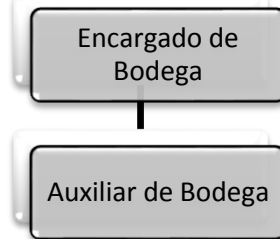
Original: Expediente
C.c.: Empleado

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	41 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Descripción de Puestos

1. Aspectos Generales		Código:	016
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de actualización:	
Auxiliar de Bodega 1	Abril 2020		
Departamento o unidad:	Sección de ventas		
Reporta a:	Encargado de Bodega		
Le reportan:	n/a		

2. Ubicación en la organización:



3. Propósito del puesto

Ejecución de procesos de almacenamiento de artículos para la venta

4. Atribuciones del puesto	Frecuencia			
	Diario	Semanal	Mensual	Otra
Principales				
Realizar actividades de almacenaje de artículos para la venta	X			
Realizar procesos efectivos para el registro de almacenaje de artículos para la venta	x			
Organizar los artículos para la venta según pedidos solicitados	x			
Implementar procesos de inventarios para el conteo de artículos para la venta	x			
Secundarias				
Colaborar con nuevos métodos de almacenaje establecidos por altos cargos			X	
Identificar las condiciones ideales para el correcto almacenaje de los artículos para la venta.				X
Mantener la bodega principal y las bodegas auxiliares ordenadas y limpias.				

Logo de la Empresa	Manual de Organización General de la Entidad		Versión	
			Página	42 de 42
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Descripción de Puestos				
5. Especificaciones del puesto				
Requisitos de educación:				
Título de Nivel Diversificado				
Requisitos de experiencia:				
Conocimiento indispensable en el almacenamiento y distribución de artículos, tener capacidades de registro de inventarios				
Habilidades/Destrezas:				
Buenas relaciones interpersonales y sociales, poseer comprensión contable, tener habilidades numéricas, habilidad de resolver problemas.				
6. Responsabilidades				
Errores:				
Organizar erróneamente los artículos dentro de la bodega, incorrecta manipulación de artículos para la venta				
Maquinaria y/o equipo:				
Herramientas de almacenaje y estantes.				
Relaciones con otros:				
Interacción con el encargado de Bodega				
Información confidencial:				
Datos de pedidos de clientes				
Dinero/Valores:				
n/a				
Supervisión:				
n/a				
7. Nivel de esfuerzo (%)				
Mental		Físico		
50%		50%		
8. Condiciones ambientales				
Bodega de almacenamiento con aire acondicionado en la oficina				
9. Riesgos				
Daños físicos causados por la incorrecta manipulación de artículos en la bodega				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:
Nombre del empleado:		Fecha de recibido por el empleado:		Firma del empleado:
Original: Expediente				
C.c.: Empleado				

Anexo No. 3
Manual de capacitaciones

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Pagina	1 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
MANUAL DE CAPACITACIÓN				

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	2 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Índice

Introducción	3/12
Funciones	4/12
Diagnóstico de necesidades de capacitación	5/12
Empresa comercializadora e importadora de válvulas	5/12
Medición y evaluación de los programas de capacitación, según el modelo kirkpatrick	6/12
Evaluación de reacción para medición de programas de capacitación	8/12
Guía de entrevista - Conocimiento Nivel 3 Método Kirkpatrick	9/12
Evaluación de reacción para medición de programas de capacitación	10/12
Cursos Digitales	11/12

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	3 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Introducción

Se propone utilizar el formato de Detección de Necesidades con base a problemas, debido a que está orientado a reducir y resolver problemas, mediante un análisis sobre las situaciones que afectan a los colaboradores, en el adecuado desempeño de sus labores. Es por ello que considerando que es una empresa pequeña, se propone que este análisis sea realizado mediante una reunión entre los encargados de cada área y la gerencia comercial y administrativa, eligiendo de manera puntual los temas a capacitar, en pro del mejoramiento de cada área. Se hace la observación que esto se realiza anualmente.

El formato presenta el modelo propuesto para identificar las necesidades que cada colaborador o cada área tiene respecto a sus habilidades y conocimientos.

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	4 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Funciones

Para llenar el formulario de detección de necesidades se deben de realizar las siguientes actividades:

- Anotar lugar y fecha de solicitud.
- Escribir el nombre del solicitante. (Encargado de cada área)
- Colocar la sección a la cual se le está realizando una detección de necesidades.
- Describir de manera breve y clara el problema o problemas a tratar.
- Colocar qué nivel de capacitación necesita, básica, intermedia o avanzada.
- Escribir los temas que considere que fortalecerán el desempeño laboral y desarrollo profesión de los colaboradores a su cargo.
- Justificar las necesidades de los temas que se desean sean capacitados los colaboradores. Mencionando los puntos importantes que no pueden faltar en todos los temas de capacitación.
- Determinar la prioridad de los temas a capacitar colocando fecha de inicio y fin de los mismos.
- Indicar duración de horas propuesto que sea conveniente para la realización de las capacitaciones.
- Determinar a quiénes y a cuántos colaboradores van dirigidas las capacitaciones.
- Si existen observaciones de carácter específico (tipo de proveedor y si la organización cuenta con un lugar para capacitar, colocar en la parte inferior donde dice observaciones).
- Y por último firma y sello el encargado del área que solicita las capacitaciones y del responsable de DNC.

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	5 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Empresa Comercializadora e Importadora de Válvulas**

FORMATO DNC CON BASE A PROBLEMAS

Logo de la Empresa

Lugar y fecha de solicitud _____

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre del solicitante: _____

Área que lo solicita: _____

DATOS GENERALES DEL EVENTO

Descripción del problema: _____

Nivel de capacitación

Básico

Intermedio

Avanzado

Temas propuestos a impartir: _____

Fecha inicio: _____

Fecha fin: _____

Duración en horas: _____

Lugar de impartición: _____

No. De personas a capacitar: _____

Justificación: _____

Observaciones: _____

 Nombre y firma del jefe inmediato

 Firma de autorización
 Gerente comercial y administrativo

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	6 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, SEGÚN EL MODELO KIRK PATRICK

Este modelo ofrece un proceso práctico de evaluación, fundamentado en cuatro pasos, denominados niveles por el autor mismo.

Nivel 1 Reacción:

Este nivel mide la reacción de los participantes sobre la información recibida, es decir, el grado en que los participantes encuentran la información favorable, atractiva y relevante para sus puestos de trabajo. El formato 1 en la sección “A” proporcionado abajo, están estipuladas las preguntas necesarias para realizar la medición de las reacciones de los participantes sobre la capacitación brindada, que será de ayuda para toma de decisiones con el fin de lograr una mejora continua.

Nivel 2 Aprendizaje:

El objetivo de este nivel es medir el grado de aprendizaje de las personas, el conocimiento objetivo, la relevancia de este nivel deriva de que en el grado de que se adquiere y entiende la nueva información así se notarán los cambios y la aplicación de ésta. En el formato 1, sección “B”, se definen las preguntas para la medición del aprendizaje de los conocimientos impartidos, para un mejor análisis de los resultados se debe realizar una encuesta antes y después de la capacitación con el fin de medir el conocimiento anterior y posterior.

Nivel 3 Comportamiento:

En este nivel se mide el grado en que los colaboradores están aplicando el conocimiento nuevo en sus áreas de trabajo, se debe dar al menos dos semanas para realizar la medición. En el formato 2 están explícitas las preguntas claves que, por medio de una entrevista, medir el impacto que ha tenido la capacitación en la actitud, capacidades y destrezas de los colaboradores. Aunque este nivel debe realizarse en

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	7 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, SEGÚN EL MODELO KIRK PATRICK

dos partes, una parte de las preguntas son para el directivo, jefe o persona encargada del colaborador que recibió la capacitación; y la segunda parte es exclusivamente para la persona que recibió el curso

Nivel 4 Resultados:

En este último nivel se evaluarán los resultados finales, es necesario definir indicadores de medición, que servirán para identificar el impacto que tuvo una capacitación en los resultados finales, será de beneficio una comparación de los resultados, antes y después de la capacitación. En el formato 3 se detalla varias variables de medición que pueden ser utilizados, dependerá del tema de capacitación o área a la que va dirigida.

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	8 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	

Evaluación de reacción para medición de programas de capacitación

En esta compañía estamos interesados en conocer tu valoración sobre la capacitación impartida. Por favor, señala en una escala de 1 a 10 el grado de satisfacción que tienes con los diferentes aspectos de la capacitación, siendo 1 una valoración baja, y 10 considerado como una valoración alta.

Sección 1. Aspectos generales.

Curso: _____

Área: _____ Fecha: _____

Sección 2. Aprendizaje

¿Le gustó el curso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo calificaría el contenido ofrecido?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valore la utilidad del curso en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La duración del curso fue adecuada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La capacitación lleno las expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentación entregada fue adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del tema del capacitador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad en las explicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad del curso en otros ámbitos de su vida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fue confortable el ambiente de aprendizaje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A continuación se realizarán una serie de preguntas abiertas, contestar de manera honesta y lo más detallado posible.

1. ¿Ha logrado satisfacer sus necesidades de aprendizaje el recibir esta capacitación? Especifique:
2. ¿Cuáles son los conocimientos nuevos que aprendió? Especifique:
3. ¿La capacitación le apporto actitudes o aptitudes nuevas para aplicar en su área de trabajo? Especifique:
4. ¿Lo aprendido en la capacitación, le será de ayuda también en otros ámbitos como lo familiar, económico o personal? Especifique:
5. ¿De los conocimientos recibidos, desea se le amplíe o recibir otra capacitación sobre el mismo tema?

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión	
			Página	9 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
GUÍA DE ENTREVISTA - CONOCIMIENTO NIVEL 3 MÉTODO KIRK PATRICK				
Esta es una guía de entrevista dirigida al jefe o encargado del área del colaborador que recibió la capacitación.				
1. ¿Cómo valoraría usted el desempeño del trabajador _____ luego de haber recibido la acción de capacitación? ¿En qué medida mejoró o empeoró?				
2. En caso de haber mejorado. ¿Cumple con las expectativas de su Departamento y de la empresa?				
3. ¿Usted cree que el trabajador _____ debe seguir superando su nivel de conocimiento con el fin de mejorar su desempeño laboral?				
4. Ejemplifique cómo se evidencia el mejoramiento del desempeño del trabajador _____ en su puesto de trabajo después de la capacitación recibida.				
5. ¿Usted considera que la acción de capacitación fue beneficiosa para: -El trabajador -El departamento -La organización Especifique:				
Las siguientes preguntas son una guía de entrevista a aplicar a los colaboradores capacitados.				
1. ¿Considera que el curso recibido ha influido positivamente en su desempeño laboral? Amplíe:				
2. ¿Ha logrado usted, satisfacer sus necesidades de aprendizaje al recibir dicho curso? Amplíe:				
3. ¿Ha logrado después de recibir el curso desarrollar mayores destrezas y habilidades para desempeñar sus tareas y funciones? Amplíe:				
4. ¿Aplica usted en su puesto de trabajo dichas habilidades y conocimientos? Amplíe:				
5. ¿Considera usted que se han reducido las deficiencias anteriormente encontradas? Amplíe:				
6. ¿Considera que su desempeño laboral influye en los resultados de su Departamento y la organización? ¿Por qué?				
7. ¿Está usted satisfecho con los resultados de su desempeño? Amplíe.				

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión							
			Página	10 de 12						
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:							
Evaluación de reacción para Medición de programas de capacitación										
Formato de evaluación de comportamiento: Guía de observación.										
Curso: _____ Nombre del capacitador: _____ Área: _____ Fecha: _____				Logo de la empresa						
Sección 1. Aspectos generales										
Curso: _____										
Área: _____ Fecha: _____										
Sección 2. Aprendizaje										
¿Le gustó el curso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Califique el contenido ofrecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Califique la utilidad del curso en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Duración del curso fue adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La capacitación llenó las expectativas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Documentación entregada fue adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del tema del capacitador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad en las explicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad del curso en otros ámbitos de su vida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Fue confortable el ambiente de aprendizaje?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A continuación se realizarán una serie de preguntas abiertas, contestar de manera honesta y lo más detallado posible.										
1. ¿Ha logrado satisfacer sus necesidades de aprendizaje al recibir esta capacitación? Especifique:										
2. ¿Cuáles son los conocimientos nuevos que aprendió? Especifique:										
3. ¿La capacitación le aportó actitudes o aptitudes nuevas para aplicar en su área de trabajo? Especifique:										
4. ¿Lo aprendido en la capacitación, le será de ayuda también en otros ámbitos como lo familiar, económico o personal? Especifique:										
5. ¿De los conocimientos recibidos, desea se le amplíe o recibir otra capacitación sobre el mismo tema?										

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión
			Página 11 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:

Cursos Digitales

1. ¿Cómo acceder a los cursos digitales?

The screenshot shows a web browser at the URL `capacitateparaempleo.org/gt_intecap_signup`. The page title is "Inscríbete". Below the title, there is a list of benefits: "Historial de tus calificaciones", "Perfil personalizado", and "Comprobante de estudios". To the right, there is a registration form with the following fields: "Tu nombre", "Tus apellidos", "Eres...", "¿Cuántos años has asistido a la escuela?", "idioma preferido", "Mes en el que naciste", "Año en el que naciste", "País donde vives", "Estado/Departamento/Provincia", "Municipio", "Código Postal (opcional)", "Teléfono (con código de área)", "Tu correo electrónico", "Crea una contraseña", and "¿Podemos contactarte con ofertas de empleo?". A "Crear cuenta" button is at the bottom. A small footer note says "Al crear tu cuenta o utilizar este sitio estás aceptando nuestros Términos de Uso y nuestro Aviso de Privacidad".

2. Elige la categoría de tu competencia

The screenshot shows the website's main navigation bar with "Inicio", "Bolsa de trabajo", "Ayuda", "Español", "Inscríbete", and "Entrar". Below the navigation bar is a banner for "FUNDACIÓN Carlos Slim" with the text "CODIR COVID 17". The main heading is "Selecciona la categoría de tu interés para ver los cursos disponibles". Below this, there are four buttons: "TODO LOS CURSOS", "DIPLOMADOS", "RUTAS DE APRENDIZAJE", and "BOLSA DE TRABAJO". Underneath, there is a grid of category buttons: "Formación humana", "Administración y Finanzas", "Agropecuaria", "Alimentos", "Comercio", "Construcción", "Energía", "Formación", "Industria", "Minería", "Moda y belleza", "Servicio al Cliente", "Social", "Transportes", "Tecnología", "Salud", "Sustentabilidad", "Turismo", "Sociedad global", "Mi PYME", "Profesionalización", and "Listo para el trabajo". The logo "© IARRIBA" is in the bottom right corner.

Logo de la Empresa	Manual de Capacitaciones		Versión
			Página 12 de 12
	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:

Cursos Digitales

3. Selecciona el curso que se aplique a tu área de labores

4. Ingresa al módulo