

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa**  
**Annie Store**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Alberto Cardona Díaz

Guatemala, Octubre 2014

**Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa**  
**Annie Store**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Alberto Cardona Díaz (estudiante)

Lic. Ariel De León Maldonado (**Asesor**)

Lic. Federico Robles de la Roca (**Revisor**)

Guatemala, Octubre 2014

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**  
Examinadora

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia**  
Examinadora

**Dr. Luis Roberto García Leiva**  
Examinador

**Lic. Ariel De León Maldonado**  
Asesor

**Lic. Federico Robles de la Roca**  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.0052-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 06 DE OCTUBRE DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado tutor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA ANNIE STORE”. Presentada por el estudiante Luis Alberto Cardona Díaz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01186 de fecha 20 de septiembre del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

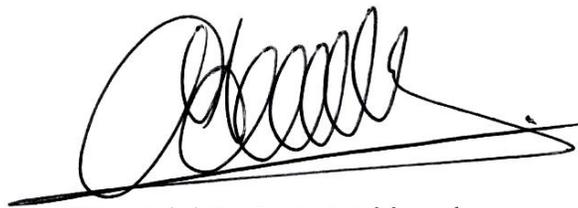
Guatemala, agosto 8 de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store”**, presentado por el estudiante: Luis Alberto Cardona Díaz, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Lic. Ariel De León Maldonado  
Tutor

Guatemala, 23 de agosto de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store**”, presentado por el estudiante: Luis Alberto Cardona Díaz, previo a optar al grado Académico de “**Licenciado en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1736.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Cardona Díaz, Luis Alberto con número de carné 201307340 aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de septiembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por su infinito amor y por todas las bendiciones. Gracias por darme inteligencia, sabiduría y la fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.
- A MI MADRE:** Por todas sus oraciones y sacrificio, gracias por brindarme todo su amor, comprensión, apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida y sobre todo en mis estudios universitarios. Este logro va dedicado principalmente a usted.
- A MI PADRE:** Gracias por el soporte y porque cuando más lo necesite estuvo allí para apoyarme.
- A MI FAMILIA:** A mis hermanos, gracias por su apoyo incondicional en mis triunfos y fracasos. Agradecimiento especial al Sr. Alfonso Cardona García, Ing. Hernán Cardona, Gloria Cardona, Sonia Tenorio y Sarafí González, no lo hubiera logrado sin ustedes.
- A MIS AMIGOS:** A todos mis amigos y compañeros de estudio por su apoyo a lo largo de mis estudios; especialmente al Ing. Hugo Mendoza, no lo hubiera logrado sin tu apoyo.
- A LA EMPRESA:** Gracias por toda la ayuda en la realización de este trabajo.
- A LA UNIVERSIDAD:** Gracias por abrirme las puertas y dirigirme a la culminación de mis estudios.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1. Antecedentes	1
1.1.1 Actividad principal	2
1.1.2 Marco jurídico y tributario	2
1.1.3 Estructura organizacional	2
Ilustración No. 1	
Gráfica 1: Organigrama general de la empresa Annie Store	3
Análisis FODA	3
Ilustración No. 2	
Esquema 1: Análisis FODA de la empresa Annie Store	4
Fortalezas	5
Oportunidades	5
Debilidades	6
Amenazas	7
1.1.4 Misión y visión	7
1.1.4.1 Misión	7
1.1.4.2 Visión	7
1.1.5 Sistema contable o financiero	8
<b>Capítulo 2</b>	9
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 Empresa	9
2.1.1.1 Empresa comercial	9
2.1.1.2 Empresa individual	9
2.1.2 Administración	10
2.1.3 Diagnóstico administrativo	10

2.1.4 Proceso administrativo	10
2.1.4.1 Planeación	11
2.1.4.1.1 Elementos de la planeación	12
a. Misión o propósito	12
b. Visión	13
c. Objetivos o metas	14
2.1.4.1.2 Principios de la planeación	14
a. De la flexibilidad	14
b. De la unidad	15
c. De la precisión	15
2.1.4.2 Organización	15
2.1.4.2.1 Elementos de la organización	16
a. Funciones	16
b. Jerarquías	17
c. Puestos	17
2.1.4.2.2 Principios de organización	17
a. De la especialización	18
b. De la unidad de mando	18
c. De la autoridad y responsabilidad	18
d. Del equilibrio de la dirección y control	19
e. Principio de la definición de puestos	19
2.1.4.2.3 Tipos de organización (clasificación de la organización)	19
a. Formal	20
b. Informal	20
2.1.4.3 Diseño organizacional	20
2.1.4.3.1 Estructura organizacional	21
2.1.4.3.2 Tipo de estructura organizacional	22
a. Organización funcional	22
b. Organización por producto/mercado	22
c. Organización matricial	22
2.1.4.3.3 Dimensión de la estructura organizacional (niveles de administración)	23

a. Nivel directivo o superior	23
b. Nivel supervisor o intermedio	23
c. Nivel operativo o técnico	24
2.1.4.3.4 Departamentalización	24
a. Funcional	24
b. Por producto o servicio	25
c. Por territorio o área geográfica	25
d. Por grupos de clientes	25
e. Por proceso o equipo	25
2.1.4.3.5 Tramo de control	25
2.1.4.3.6 Sistemas de organización (o de autoridad)	26
a. Sistema lineal o militar	26
b. Sistema funcional o de Taylor	26
c. Sistema lineal-staff	26
2.1.4.4 Instrumentos de la organización	27
2.1.4.4.1 Organigramas	27
2.1.4.4.2 Manuales administrativos	27
a. Manual de organización	27
Análisis de puestos (manual de funciones y puestos)	28
Descripción de puestos	28
Manual de normas y procedimientos	29
2.1.4.5 Dirección	29
2.1.4.5.1 Motivación	30
2.1.4.5.2 Liderazgo	30
2.1.4.5.3 Comunicación	30
2.1.4.6 Control	31
2.1.4.7 Reorganización o rediseño de la estructura organizacional	32
<b>Capítulo 3</b>	<b>33</b>
3.1 Planteamiento del problema	33
3.1.1 Justificación	33

3.1.2 Pregunta de investigación	34
3.2 Objetivos de la práctica realizada	34
3.2.1 Objetivo general	34
3.2.2 Objetivos específicos	34
3.3 Alcances y límites de la investigación	34
3.3.1 Alcances	34
3.3.2 Límites	34
3.4 Metodología aplicada a la práctica	35
3.4.1 Sujetos	35
3.4.2 Instrumentos	35
3.4.3 Procedimiento	36
Ilustración No. 3	
Esquema 2: Cronograma de actividades	37
<b>Capítulo 4</b>	<b>38</b>
4.1 Presentación de resultados	38
Ilustración No. 4	
Gráfica 2: Conocimiento de la misión	38
Ilustración No. 5	
Gráfica 3: Conocimiento de la visión	39
Ilustración No. 6	
Gráfica 4: Conocimiento de los objetivos o metas de la empresa	40
Ilustración No. 7	
Gráfica 5: Comunicación de los objetivos hacia los empleados	41
Ilustración No. 8	
Gráfica 6: Existencia de un organigrama	42
Ilustración No. 9	
Gráfica 7: Delimitación de las funciones del puesto de trabajo	43
Ilustración No. 10	
Gráfica 8: Conocimiento de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	44

Ilustración No. 11	
Gráfica 9: Realizar actividades no pertenecientes al puesto	45
Ilustración No. 12	
Gráfica 10: Impacto de realizar actividades ajenas al puesto	46
Ilustración No. 13	
Gráfica 11: Conocimiento de las funciones y responsabilidades de los pares y el superior	47
Ilustración No. 14	
Gráfica 12: Unidad de mando	48
Ilustración No. 15	
Gráfica 13: Conocimiento sobre manual de normas y procedimientos	49
Ilustración No. 16	
Gráfica 14: Conocimiento de un manual de puestos y funciones	50
Ilustración No. 17	
Gráfica 15: Medio de comunicación para indicarle sus atribuciones de trabajo	51
Ilustración No. 18	
Gráfica 16: Medio de comunicación utilizado en la empresa	52
Ilustración No. 19	
Gráfica 17: Evaluación de los medios de comunicación de la empresa	53
Ilustración No. 20	
Gráfica 18: Evaluación de la comunicación con el jefe inmediato	54
Ilustración No. 21	
Gráfica 19: Tiempo transcurrido desde la última capacitación	55
Ilustración No. 22	
Gráfica 20: El jefe incluye sus sugerencias en el desarrollo del presupuesto anual	56
Ilustración No. 23	
Gráfica 21: Existencia de un sistema informático	57
Ilustración No. 24	
Gráfica 22: Existencia de controles de contabilidad	58
Ilustración No. 25	
Gráfica 23: Existencia de control de inventarios	59

Ilustración No. 26	
Esquema 3: Matriz de sentido de la entrevista a jefes de tienda y gerente general	60
<b>Capítulo 5</b>	72
5.1 Análisis e interpretación de resultados	72
Conclusiones	74
Propuesta	76
Justificación de la propuesta	76
Objetivos de la propuesta	77
Objetivo general	77
Objetivos específicos	77
Descripción de la propuesta	78
Ilustración No. 27	
Gráfica 24: Organigrama propuesto de la empresa Annie Store	78
Plan de acción	79
Ilustración No. 28	
Esquema 4: Cronograma de implementación de la propuesta	82
Análisis costo/beneficio de la propuesta	83
<b>Referencias bibliográficas</b>	88
<b>Anexos</b>	89

## Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema, “Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store”, esta empresa se dedica a la compra y venta de materiales y equipo relacionado con repostería, panadería, material de empaque y productos desechables. Se hace la aclaración que el nombre de la empresa es ficticio debido al carácter confidencial de la información que se presentó en este estudio.

En el capítulo 1, se presentaron los antecedentes de la empresa; se expuso una breve reseña histórica de la organización, la actividad principal a la que se dedica, el marco jurídico y tributario; y también se explicó la situación actual a través de un análisis FODA, en el que se resumieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y adicional a ello se examinó brevemente la estructura organizacional de la compañía.

En el capítulo 2, se delimitó el marco teórico que contiene los conceptos y definiciones sobre los cuales fue sustentada la investigación. La mayoría de la literatura que se usó es reciente y congruente al punto de investigación; va de lo general a lo particular, y sirvió de guía al investigador para respaldar los resultados que se plasmaron sobre el estudio y realizar un análisis objetivo.

En el capítulo 3, se incluyó el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, a fin de plantear la necesidad de encontrar soluciones que ayudarán a corregir la problemática y que serán de beneficio a la empresa y a los sujetos que la conforman. Se detalló la pregunta de investigación y se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. En este apartado también se especificaron los alcances y límites de la investigación.

Posteriormente, se estableció la metodología que se aplicó al estudio definiendo el tipo de investigación, los sujetos o personas que fueron analizados, los instrumentos de recolección de datos; en este caso, una guía de entrevista y un cuestionario; y por último, se resaltó la

importancia del aporte propositivo que busca beneficiar a la empresa y sentar las bases para futuras investigaciones dentro de la organización.

El capítulo 4, presentó los resultados del trabajo de campo, se muestran gráficas que permitieron entender las preguntas del cuestionario realizado al personal operativo; además se compararon los resultados con la información proporcionada por la entrevista que se realizó a los jefes de tienda y gerente general de la empresa.

En el capítulo 5, se contrastaron los conceptos relevantes del marco teórico con los resultados obtenidos de la investigación realizada. Esta comparación de la teoría y los resultados del trabajo de campo, permitieron esclarecer los puntos críticos de la empresa, evidenciando los problemas que son susceptibles de solución bajo un punto de vista objetivo.

En este apartado se plasmaron las conclusiones derivadas del diagnóstico administrativo y que se basaron en el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. El fin principal fue especificar los problemas detectados en la empresa, que afectan el buen desempeño de la misma, y que por lo tanto, es necesario resolverlos.

Este capítulo también incluye el aporte propositivo, donde se buscó solucionar los problemas de la empresa objeto de estudio. Dada la cantidad de problemas encontrados a través del diagnóstico administrativo, se construyó un plan de acción que concentra los problemas y posibles soluciones en orden cronológico de acuerdo al proceso administrativo y que permita llevar paso a paso, soluciones viables para la empresa.

## **Introducción**

Para adaptarse al ambiente cambiante y complejo de la actualidad, las empresas deben ser altamente flexibles, reaccionar de forma rápida y mantenerse en constante cambio, más cuando el cambio es originado dentro de la organización.

Annie Store, ha presentado un crecimiento considerable en los últimos años, pasando de ser una pequeña tienda de cuatro empleados, a ser en la actualidad una pequeña cadena de tiendas de veinte colaboradores y con planes de seguir expandiéndose. Este crecimiento originó diferentes inconvenientes a nivel interno, y a la vez, ha obligado a la empresa a sufrir las consecuencias de mantener una organización rígida y reacia a los cambios. Razón por la cual, la empresa Annie Store se ve en la necesidad de adaptarse y actualizar su organización a fin de ser funcional, esto le permitirá alcanzar el éxito de sus operaciones y como consecuencia una mayor rentabilidad.

El presente estudio abordó temas relacionados con las funciones del proceso administrativo, es decir la planeación, organización, dirección y control. La herramienta principal de análisis, es el diagnóstico administrativo, este se utilizó para detectar los problemas que ocasionan la mala gestión de la empresa, y ayudó a proporcionar posibles soluciones a los mismos.

A lo largo del estudio se analizaron elementos de la planeación como la misión, visión y los objetivos de la empresa. Elementos de la organización como funciones, jerarquías y puestos; estructura organizacional, entre otros. Elementos de dirección como la importancia de mantener una buena comunicación; y se estudiaron los diferentes controles aplicados dentro de la empresa.

Luego de detectados los problemas, sus causas y efectos, se presentó una propuesta de solución a través de un plan de acción, cuyo fin, es ayudar a la empresa a resolver los problemas e incrementar su rentabilidad, haciéndola más competitiva dentro del mercado.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Annie Store nace en la mente de una estudiante de repostería que mientras cursaba los estudios observó la profunda necesidad que existía de encontrar en un único lugar todos los ingredientes y artículos que solicitaban sus maestros para preparar los pasteles. Al término de sus estudios resuelve llevar a cabo la idea de ayudar a sus compañeros y es así como decide fundar la empresa. La empresa inicia sus operaciones por primera vez el 17 de noviembre de 2007 inscrita como pequeño contribuyente.

La empresa es nombrada de esta forma en honor a una de las hijas de la fundadora. Annie Store abrió su primera tienda en un pequeño local en la zona 1 de Ciudad de Guatemala contando únicamente con cuatro empleados que incluían la fundadora, su hija, una compañera de estudio y otra persona.

Actualmente se encuentra ubicada en la 7ª. Calle 9-08 de la zona 1 de Ciudad de Guatemala y según patente de comercio, la empresa fue inscrita en el Registro Mercantil el 28 de enero del año 2009 ya como contribuyente normal. Desde entonces a la fecha se ha dado a conocer de boca en boca utilizando únicamente la referencia de sus clientes.

Durante los últimos tres años la empresa experimentó un crecimiento considerable que le ha permitido la apertura de una sucursal en zona 9 de Ciudad de Guatemala, otra sucursal en Carretera a El Salvador y cuenta con planes de expandirse con más sucursales tanto en el área metropolitana como departamental.

La empresa es auto sostenible y cumple puntualmente con las obligaciones del pago de impuestos, pago de salarios, créditos adquiridos con los proveedores y deudas con los acreedores. Actualmente cuenta con veinte empleados distribuidos en las tiendas y afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-.

La empresa puede clasificarse como una empresa distribuidora, porque adquiere a fabricantes y mayoristas módicas cantidades de producto que vende a los clientes finales.

Los clientes de la empresa son en su mayoría: estudiantes de repostería o cocina, amas de casa, chefs, panaderos, organizaciones no lucrativas, restaurantes y hoteles, entre otros.

### 1.1.1 Actividad principal

Annie Store es una empresa de tipo individual dedicada a la compra y venta de materiales y equipo para repostería y panadería, incluyendo material de empaque, productos desechables y todo lo relacionado con la repostería.

Dentro de los productos que distribuye se encuentran: harinas, premezclas para pastelería, chocolate, cremas para batir, moldes y utensilios para repostería, empaques, productos desechables, entre otros.

### 1.1.2 Marco jurídico y tributario

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República bajo el número de registro quinientos ocho mil novecientos veintiocho (508928), folio novecientos cuarenta y cuatro (944), libro cuatrocientos setenta (470) de empresas mercantiles.

Como ya se mencionó es una empresa de tipo individual y la representante es la fundadora de la empresa.

### 1.1.3 Estructura organizacional

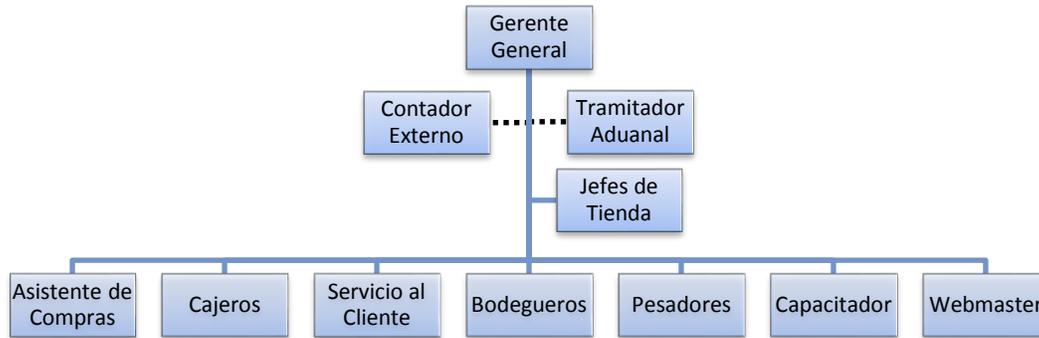
No se cuenta con una estructura organizacional formal. Básicamente la empresa está conformada por la tienda principal de zona 1 que se encarga de distribuir a dos tiendas adicionales ubicadas en zona 9 y Carretera al Salvador respectivamente.

Dentro de los problemas que presenta actualmente la empresa se encuentran: desorganización generalizada, duplicidad de funciones, dualidad de mando, límites jerárquicos no establecidos, problemas de comunicación, entre otros.

Actualmente la empresa no cuenta con organigrama general y como ya se mencionó está conformada por veinte personas, por lo que se hará uno improvisado, usando como fuente de información los datos proporcionados por la fundadora.

## Ilustración No. 1

Gráfica 1: Organigrama general de la empresa Annie Store



Fuente: Elaboración propia, (2014)

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es una metodología de estudio que busca examinar el ambiente interno y externo de la empresa a fin de conocer más a fondo su situación actual. A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa.

## Ilustración No. 2

Esquema 1: Análisis FODA de la empresa Annie Store

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión y crecimiento de la empresa a nivel metropolitano y departamental</li> <li>• Demanda de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Entorno de mercado hostil, clientes exigentes</li> <li>• Contrabando y productos de baja calidad</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad y rentabilidad de la empresa</li> <li>• Precios y presentaciones accesibles para los clientes</li> <li>• Reconocida en su nicho de mercado</li> <li>• Cuenta con personal experimentado en el uso de los productos</li> <li>• Variedad de productos a elegir y capacidad para satisfacer la demanda</li> <li>• Buena calidad de los productos</li> <li>• Cuenta con tres tiendas y piensan continuar expandiéndose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una estructura organizacional administrativa formal.</li> <li>• Desconocimiento de las funciones de cada puesto, incluida la gerente</li> <li>• La descripción del puesto y las atribuciones se realizan verbalmente</li> <li>• Existe duplicidad de funciones y dualidad de mando</li> <li>• Falta de comunicación y mala coordinación de las funciones administrativas dentro de la empresa</li> <li>• No existen objetivos claros de trabajo para la empresa, ni misión y visión de la misma.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones dirigidas a los clientes sobre el uso de los productos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad e innovación en productos de repostería</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia (2014).

## Fortalezas

- Estabilidad y rentabilidad: La empresa ha demostrado ser un negocio estable y sumamente rentable, prueba de ello es la auto sostenibilidad y expansión que ha tenido los últimos años hacia otras zonas de la Ciudad.
- Precios y presentaciones accesibles para los clientes: A diferencia de los productores, la empresa ofrece presentaciones y precios ajustables a las necesidades particulares de los clientes.
- Reconocida en su nicho de mercado: En los últimos años la empresa ha construido un nombre en su nicho de mercado, especialmente con los estudiantes de cocina y repostería.
- Personal experimentado: A pesar de que la mayoría del personal no es académicamente preparado, si cuenta con mucha experiencia en el uso de los productos que se distribuyen.
- Calidad de los productos: Adicional a la experiencia y asesoría del personal con el cliente, los productos que se venden son de buena calidad.
- Sucursales: La empresa cuenta con una tienda principal y dos sucursales más ubicadas dentro de la ciudad y planes para continuar expandiéndose; esto le permite tener una mejor cobertura de sus clientes.
- Capacitaciones: Mensualmente la empresa en colaboración con los proveedores ofrece capacitaciones a costos accesibles a todos los clientes, haciendo énfasis en el uso correcto de antiguos y nuevos productos.
- Variedad e innovación de productos: Dentro del campo de la repostería constantemente salen al mercado nuevos productos, moldes, técnicas innovadoras, que brindan la oportunidad de ofrecer nuevas alternativas a los clientes.

## Oportunidades

- Expansión y crecimiento: La empresa tiene oportunidad de continuar creciendo y expandirse a otras zonas de la ciudad y también a los departamentos; todo esto

gracias a que existen pocas empresas compitiendo en ese nicho de mercado y generalmente ubicadas en la Capital.

- Demanda de los productos: El auge de las carreras enfocadas en administración culinaria, gastronomía y técnicos en repostería profesional hacen que exista demanda de los productos distribuidos por la empresa.

## Debilidades

- No existe una estructura organizacional formal: La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal. El organigrama mostrado con anterioridad está basado en las opiniones de la fundadora.
- Desconocimiento de las funciones de cada puesto: El personal desconoce las funciones que corresponden a cada uno, ya que constantemente se le ordena realizar funciones adicionales para las que fueron contratados.
- La descripción del puesto y las atribuciones se realizan verbalmente: No existen perfiles de puestos dentro de la empresa y constantemente se adicionan atribuciones conforme lo requiere la empresa.
- Duplicidad de funciones y dualidad de mando: La gerente general resta autoridad y responsabilidad a los jefes de tienda dando órdenes directas al personal; y debido a la carga de trabajo que se adjudica olvida actividades administrativas importantes relacionadas con la empresa. También existe duplicidad de funciones, ya que varios empleados muchas veces reciben órdenes tanto de la gerente como del jefe de tienda lo que ha llegado a repercutir en órdenes de compras duplicadas o pagos dobles a proveedores.
- Comunicación deficiente: La mala comunicación y la falta de coordinación de las funciones administrativas dentro de la empresa provocan problemas internos con los empleados de cada tienda y también entre tiendas.
- No existen objetivos: La empresa no cuenta con objetivos claros a corto o a largo plazo.

## Amenazas

- Competencia: Un aumento de la competencia o mejoras en el servicio de la misma podrían menguar la empresa debido a las debilidades que se mencionaron anteriormente.
- Entorno de mercado hostil: Los clientes que conforman el mercado objetivo son personas que cada vez conocen más sobre nuevas tendencias en los productos y son sumamente exigentes tanto en productos como en servicio.
- Contrabando y productos de baja calidad: Cada vez son más los productos que ingresan de contrabando y a pesar de ser de menor calidad el precio resulta sumamente atractivo, lo que puede repercutir en disminución de las ventas.

### 1.1.4 Misión y visión

Desde su fundación la empresa no cuenta con una misión y visión bien definidas, por lo que la fundadora empíricamente tiene sus propias ideas de lo que pretende alcanzar y que hasta el momento han encaminado a la empresa al punto en que se encuentra actualmente. Sin embargo, durante el último año y debido a la creación de la página de internet de la empresa, se publicaron en el sitio las siguientes definiciones de misión y visión.

#### 1.1.4.1 Misión

“Ofrecer la mejor experiencia de preparar, empacar y disfrutar pasteles a un precio justo y rentable para nuestros socios comerciales y el desarrollo de nuestros colaboradores”.

#### 1.1.4.2 Visión

“Ser la cadena de tiendas más completa de productos de repostería y empaques”.

No existen objetivos de trabajo por el momento salvo los abarcados por la misión y la visión. Los valores que se manejan van dirigidos al personal, a los clientes y a la misma empresa.

- Nuestro personal: Creemos, confiamos y apoyamos el desarrollo de nuestro personal. Valoramos la colaboración el respeto y el apoyo mutuo.
- Calidad y mejora continua: Pasión por la calidad en todo lo que hacemos, especialmente en proveer servicio de excelencia a nuestros clientes.
- Honestidad e integridad: Actuamos correctamente; mostramos respeto ante los bienes ajenos; manifestamos con claridad lo que pensamos y creemos.

### 1.1.5 Sistema contable o financiero

El servicio del sistema contable es externo, es decir se subcontrata a una persona independiente que se encarga de llevar toda la contabilidad de la empresa y de realizar tanto los libros contables como los pagos de impuestos correspondientes. En base a la información proporcionada por el encargado de contabilidad se toman las decisiones financieras de la empresa.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Empresa

Se empezará por definir el concepto de empresa, esto debido a que la unidad de análisis en la presente investigación es una empresa comercializadora dedicada a la compra y venta de materiales y equipo para la repostería.

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (Real Academia Española, 2014, p. <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>). Esta definición es ampliada un poco más por Harold Koontz quien dice “El término empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización... lucrativa como no lucrativa” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 5).

“Las organizaciones son grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación” (Jones, G.R. & George, J.M., 2010, p. 5)

##### 2.1.1.1 Empresa comercial

La definición de empresa se circunscribe más de acuerdo a la actividad o sector económico de la misma, al tratarse de una empresa dedicada a la compra y venta de materiales y equipo de repostería, ésta se convierte en una empresa comercial. El Código de Comercio de Guatemala habla de los comerciantes sociales y explica que “las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto”. (Artículo 3). Las empresas comerciales por lo tanto, son intermediarias entre productor y consumidor: su fin principal es la compra y venta de productos terminados.

##### 2.1.1.2 Empresa individual

El Código de Comercio de Guatemala explica que “son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro” (Artículo 2), actividades relacionadas con la industria

de producción, transformación e intermediación de bienes y prestación de servicios. En esta forma básica de empresa, el empresario es el único propietario del negocio y quien lleva la dirección de la compañía.

### 2.1.2 Administración

Antes de comenzar de lleno con el tema, es importante comentar algunos conceptos y definiciones relacionadas con el contexto de la investigación, se partirá de lo general a lo particular para utilizar la teoría que realmente se relaciona con la investigación y se iniciará por el concepto más amplio, administración. Koontz, (2012) define el concepto como: “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

Los siguientes autores lo definen de la siguiente manera: “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (Jones, G.R. & George, J.M., 2010, p. 5)

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 6)

### 2.1.3 Diagnóstico administrativo

Existen varias definiciones sobre este concepto, pero básicamente el diagnóstico administrativo, es un estudio ordenado, completo y periódico cuyo propósito fundamental es conocer la organización y el funcionamiento de la empresa o una sección de esta. Su fin principal es detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, y proponer alternativas de solución que ayuden a la eliminación de los mismos.

### 2.1.4 Proceso administrativo

Henry Fayol ideó a finales del siglo XIX el proceso de administración compuesto y ordenado por un conjunto de funciones continuas e interrelacionadas que conforman un

proceso integral y lo ordenó de la siguiente forma: planeación, organización, dirección, integración y control.

Sobre éstas funciones está fundamentado el conocimiento administrativo y por lo tanto la administración propiamente dicha como arte y como ciencia. Indistintamente del tipo de empresa y rama comercial, el proceso administrativo se aplica desde la empresa en su totalidad y en cada uno de sus departamentos o áreas de trabajo.

De lo anterior se deduce entonces, que es imposible hablar de organización sin antes conocer sobre planificación, ya que ambos términos van relacionados y conforman la parte mecánica o estructural del proceso administrativo. Ésta es básica dentro de las funciones administrativas, porque obviamente no se puede echar a andar ningún proyecto organizacional, sin antes haber planeado correcta y detalladamente cómo debe llevarse a cabo. Para efectos de la investigación se abarcarán las etapas de planeación, organización, dirección y control.

#### 2.1.4.1 Planeación

“La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 108).

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 144)

“Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son: 1) decidir qué metas perseguirá la organización, 2) decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas, y 3) decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas” (Jones, G.R. & George, J.M., 2010, p. 8)

De acuerdo a las definiciones anteriores sobre el termino de planeación se entenderá entonces como la fase en la cual se determinan los objetivos de la organización como de los departamentos que la componen y las acciones necesarias para alcanzarlos, cabe destacar que no pueden utilizarse sin antes haber realizado una investigación pormenorizada para que la toma de decisiones sea la correcta al momento de pretender alcanzar los objetivos de la organización.

#### 2.1.4.1.1 Elementos de la planeación

Koontz también los define como tipos de planes y dentro de estos, encontramos: misiones o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Para fines de la investigación se detallan los siguientes:

##### a. Misión o propósito

“La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene- o debería tener, si es coherente- una misión o propósito” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 109).

“La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes” (Hernández y Rodríguez, S., 2011, p. 279)

“Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante. Los gerentes deben revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 150)

“Misión significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en

términos de la oferta de un producto o servicio... La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

La razón de ser de la organización.

El papel de la organización en la sociedad.

La naturaleza del negocio de la organización.

El valor que la organización crea para sus grupos de interés.

Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro”. (Chiavenato, I., & Sapiro, A., 2011, p. 73)

“Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa debe considerarse:

- A qué se dedica la empresa. Se debe aclarar cuál es la actividad clave o fundamental que desarrolla.
- Productos o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico.” (Guizar Montufar, R., 2013, p. 281).

Como puede apreciarse la misión enmarca el propósito principal o razón de existir de la empresa y los resultados que pretende alcanzar resaltando su filosofía y valores.

## b. Visión

Según Koontz, la visión responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 133). A partir de esto determina la dirección de la empresa por lo que se hace sumamente importante que cualquier organización disponga de visión.

“La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución para concretar la misión” (Hernández y Rodríguez, S., 2011, p. 279)

“Visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios”. (Chiavenato, I., & Sapiro, A., 2011, p. 73)

Así pues, la visión es un vistazo a futuro de lo que se pretende lograr al pasar de los años.

### c. Objetivos o metas

Los objetivos son los puntos principales hacia donde se dirigen las actividades de la empresa.

“Los objetivos o metas (ambos usados indistintamente según Koontz) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización...” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 110).

“Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 146)

#### 2.1.4.1.2 Principios de la planeación

Los principios de la planeación son importantes al elaborar planes detallados, estos son: principio de la flexibilidad, de la unidad y de la precisión.

##### a. De la flexibilidad

“Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias.

Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 255).

Como se aprecia, este principio es indispensable, ya que elaborar un plan rígido impide afrontar situaciones inesperadas y ajustarse a las nuevas condiciones que éstas representen.

#### b. De la unidad

El segundo principio a tomar en cuenta, es la unidad de los planes, significa que cada plan específico de la compañía, debe formar parte del plan general de la misma, estar relacionado con los demás y dirigirse al logro de los objetivos generales de la empresa.

#### c. De la precisión

La precisión, es el tercer principio; plantea la necesidad de apoyarse en datos reales y razonamientos precisos, nunca en cuestiones subjetivas y especulaciones o cuantificaciones dudosas; basarse en datos objetivos permitirá que la planificación sea confiable y facilitará la ejecución de los planes.

Ahora que se tiene un panorama menos difuso de la planeación y se conoce que establece un sistema racional para la toma de decisiones basadas en los elementos y principios esenciales que la integran, se puede avanzar hacia el siguiente elemento del proceso administrativo, la organización.

### 2.1.4.2 Organización

Representa el segundo eslabón del proceso administrativo y el último de la etapa mecánica del mismo. “El término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 200).

La organización como parte del proceso administrativo “es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 4).

“Organizar es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los gerentes también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cuál es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos”. (Jones, G.R. & George, J.M., 2010, p. 11)

“Fayol colocó la organización en segundo lugar, porque primero pensó en planear y establecer lo que se desea hacer con todos los recursos que la empresa tiene, qué metas va a perseguir, cuándo iniciará el negocio su operación, cómo va a efectuarla y dónde, entre muchas otras preguntas que se hacen cuando se establecen planes, y posteriormente habló de la organización” (Naumov García, S.L., 2011, p. 117)

En resumen, la organización consiste en establecer la estructura fundamental y necesaria para ordenar racionalmente los recursos humanos, mediante el establecimiento de jerarquías y agrupación de actividades, con el fin de facilitar las funciones de la empresa.

#### 2.1.4.2.1 Elementos de la organización

La organización posee tres elementos: funciones, jerarquías y puestos.

##### a. Funciones

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de la organización” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 291).

“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” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 199).

En otras palabras, las funciones son el conjunto de tareas y actividades organizadas y relacionadas entre sí que se asignan a las unidades administrativas y al personal para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

## b. Jerarquías

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 291).

Este elemento se refiere al establecimiento de los puestos en forma ordenada de acuerdo a los niveles de la organización de manera que la autoridad fluya en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. De esta forma se logrará distribuir a los empleados de acuerdo al orden, rango o grado de importancia dentro de la empresa.

## c. Puestos

“Las organizaciones y sus estructuras están integradas por puestos, los cuales se diseñan de acuerdo con las necesidades de la empresa” (Naumov García, S.L., 2011, p. 121).

“Es importante definir el puesto en términos de organización como “una pequeña unidad que integra a la estructura organizacional, cuya dinámica opera mediante sus responsabilidades, así como sus alcances, su dimensión y su toma de decisiones que emergen de sus actividades, que, coordinadas con las otras responsabilidades de los otros puestos que integran dicha estructura organizacional, constituyen el sistema total que es la organización de una empresa”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 129)

En síntesis, los puestos son posiciones de trabajo ocupadas por personas que ejecutan las tareas propias del cargo.

### 2.1.4.2.2 Principios de organización

Partiendo de una visión clásica, la organización integra ciertos principios sobre los cuales opera que son de vital importancia: principio de la especialización del trabajo, de la unidad de mando, del equilibrio de autoridad y responsabilidad y del equilibrio de la dirección y control.

### a. Principio de la especialización

También conocido como principio de la división del trabajo, “este principio, de fines del siglo XIX, aún es básico para la organización, pero ahora con un nuevo esquema de dividir el trabajo entre los puestos que integran la organización... El nuevo enfoque de este principio de diseño de la organización y que no desaparecerá en mucho tiempo es que para llevar a cabo de la mejor manera el trabajo deberá especializarse, para así hacerlo más productivo y de calidad” (Naumov García, S.L., 2011, p. 155).

“La especialización del trabajo “consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 185).

En resumen, indica que la división estratégica del trabajo y la delimitación de las actividades adjudicadas a cada empleado, permiten obtener mayor eficiencia, exactitud y habilidad de los mismos. La aplicación precisa de la especialización del trabajo contribuye a la reducción de tiempo y mejora de la calidad.

### b. Principio de la unidad de mando

“El principio de la unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 187).

La duplicidad de mando es un factor muy común dentro de las organizaciones y genera graves conflictos de autoridad, el principio de la unidad de mando busca evitar este tipo de conflictos y obliga a que cada unidad administrativa no tenga más que un solo superior que será el encargado de dar las órdenes.

### c. Principio de la autoridad y responsabilidad

Indica que el grado de responsabilidad debe establecerse acorde al grado de autoridad para cada nivel jerárquico.

“La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 187)

Partiendo de lo anterior, debe tenerse presente que la responsabilidad va estrechamente relacionada con la autoridad, cierto grado de autoridad requiere el mismo grado de responsabilidad para cumplir las órdenes encomendadas y hacerse responsable ante la autoridad correspondiente. Nunca se debe confundir poder con autoridad, el poder es un concepto más extenso que la autoridad, ya que el poder es la capacidad de ciertos individuos o grupos de influir en las creencias y formas de actuar de otras personas.

#### d. Principio del equilibrio de la dirección y control

El principio del equilibrio de la dirección y control explica que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para garantizar la unidad de mando.

#### e. Principio de la definición de puestos

Este principio establece que en toda organización debe existir una definición concreta de la naturaleza, atribuciones y especificaciones que le corresponde a cada unidad administrativa. Mientras más clara sea la definición de un puesto en una unidad administrativa, más podrán contribuir los empleados al logro de los objetivos de la empresa.

### 2.1.4.2.3 Tipos de organización (clasificación de la organización)

Existen dos tipos de organización y ambos se encuentran en mayor o menor medida dentro de las empresas; la organización formal y la informal.

#### a. Formal

Koontz define la organización formal como “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 201).

“Es la que se integra previo análisis y diseño, originada por la visión, la misión y la filosofía estratégica, todo lo cual conllevará las metas a cumplir para tener buenos resultados y se pueda trascender”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 127)

“También la organización formal está constituida por elementos que dan fuerza a su formalidad, como los siguientes: la autoridad, responsabilidad, poder y puestos”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 128-129)

#### b. Informal

“La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 202). Como ejemplo pueden citarse los trabajadores del cuarto nivel del edificio de la empresa, el equipo de futbol de la empresa, etc. Cuando el diseño de la organización no es formal surge inmediatamente la organización informal para llenar los vacíos, construyendo políticas y normas no escritas, organigramas paralelos, modificación o ignorancia de los procedimientos, entre otros problemas.

### 2.1.4.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual se elige una estructura organizacional que facilite la comunicación entre los empleados y áreas, para llevar a cabo la tarea global del departamento y alcanzar los objetivos de la empresa.

El diseño organizacional se refiere a organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, las tareas de la empresa y la interacción de las personas con la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

### 2.1.4.3.1 Estructura organizacional

Una estructura organizacional es “una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce concretamente en estrategias”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 99).

Una estructura organizacional “es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales. Esta estructura determina la mejor manera de aprovechar los recursos de la organización para crear bienes y servicios”. (Jones, G.R. & George, J.M., 2010, p. 11)

“La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 185)

La estructura organizacional debe reflejar los objetivos y planes ya que de ellos se derivan las actividades, también debe reflejar la autoridad, el ambiente y la relación del personal con la empresa.

Una estructura organizacional debe tener ciertas características: Debe ser compleja y revelar los niveles jerárquicos, unidades administrativas, y las actividades y puestos que la componen. También debe ser formal al momento de trasladar la información a través de canales escritos. Por último, debe revelar el grado de centralización o descentralización al momento de tomar las decisiones y lograr un equilibrio en el grado en que se delega y controla.

“La administración centralizada delega poco y conserva el máximo control en los niveles de decisión; la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir, y en los niveles superiores conserva sólo los controles necesarios” (Franklin Fincowsky,

2014, p. 297). El tamaño de la compañía es importante, ya que en empresas pequeñas es conveniente una administración centralizada contrario a las empresas grandes.

#### 2.1.4.3.2 Tipo de estructura organizacional

Una estructura organizacional puede ser de tipo funcional, por producto/mercado o matricial.

##### a. Organización Funcional

Aquí las actividades están agrupadas por funciones comunes o varias relacionadas entre sí, consolidando el conocimiento y las habilidades del personal en actividades específicas, con la finalidad de aprovechar estas destrezas y experiencia facilitando la supervisión por parte de los gerentes, ya que los hace expertos en una gama de habilidades.

##### b. Organización por producto/mercado

También llamada de divisiones, esta estructura organizacional agrupa en una unidad de trabajo a todos los que forman parte de la producción y comercialización o bien a todos los que pertenecen a cierta zona geográfica o que trabajan con cierto grupo de clientes.

##### c. Organización matricial

“La esencia de la organización matricial casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 223). También se le llama de mando múltiple y surge de la necesidad de utilizar un enfoque mixto, tanto de la organización por producto como funcional, es decir, que combina la estructura divisional por productos y la funcional (horizontal y vertical) ajustándolas al mismo tiempo y donde los empleados poseen ambas cadenas de mando. Se distingue de los otros tipos de estructuras ya que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple o de dos jefes.

### 2.1.4.3.3 Dimensión de la estructura organizacional o niveles de administración

“Las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, conocidas también como niveles gerenciales. Entre ellas destacan alta dirección, mandos medios y supervisión de operativos” (Hernández y Rodríguez, S., 2011, p. 13)

Es importante conocer los diferentes niveles administrativos de la empresa, esto servirá de guía al momento de precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional y la interacción entre ellas, quién reporta a quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Éstas pueden ser de dos tipos: verticales y horizontales. Las características de una estructura vertical son parecidas a las de una estructura horizontal, tratándose más de una cuestión de forma que de división del trabajo.

#### a. Nivel directivo o superior

El nivel directivo es el que se encuentra en la cima jerárquica de la organización, el personal ubicado en esta área posee funciones de autoridad y responsabilidad relacionadas con la planeación, coordinación y control. Dentro de las actividades que realizan se encuentran: “Definir el marco de actuación de la organización, formular las estrategias corporativas de negocio de la organización, establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización... interrelacionar las acciones de las unidades de la organización, mantener el rumbo de la organización de acuerdo con los objetivos y prioridades establecidas” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 295).

#### b. Nivel supervisor o intermedio

Los empleados ubicados en el nivel supervisor, tienen bajo su responsabilidad resolver problemas y apoyar a los empleados del nivel operativo dirigiendo sus actividades, para que se cumplan y, de esta forma, se alcancen los objetivos. Dentro de las funciones que realiza se encuentran las siguientes: “Definir las estrategias funcionales de la organización, coadyuvar en la puesta en marcha de las estrategias corporativas y de negocios... establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones... asumir la responsabilidad del desarrollo de sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas o proyectos y,

orientar y aplicar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 295-296).

### c. Nivel operativo o técnico

El nivel operativo es aquel que se ubica en la parte baja de la escala jerárquica y, por lo tanto tiene más contacto con el público y con los bienes o servicios producidos dentro de la compañía. Sus funciones principales radican en: “Alcanzar las metas de trabajo en sus áreas, organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad, aplicar los sistemas, procesos, funciones, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos de trabajo; atender el desarrollo del trabajo según los criterios establecidos, impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo y proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 296).

#### 2.1.4.3.4 Departamentalización

“La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos”. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 185)

La departamentalización, es el agrupamiento adecuado y lógico de las actividades relacionadas entre sí y de las funciones similares. En otras palabras implica la especialización del trabajo, de acuerdo con la actividad principal de la empresa y una división apropiada cuyo fin principal es agrupar en unidades específicas, las funciones con objetivos similares que se orientan hacia un mismo propósito. Los diferentes tipos de departamentalización pueden variar de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa; de esta forma, pueden ser de tipo funcional, por productos o servicios, geográfica o por territorio, por grupo de clientes y por procesos.

#### a. Funcional

También llamada departamentalización por funciones de la empresa, su fin principal es “agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y

finanzas)” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 218). En otras palabras es agrupar las funciones similares de una empresa en departamentos.

b. Por producto o servicio

Consiste en la “agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresa con líneas de producción múltiples” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 221).

c. Por territorio o área geográfica

“La departamentalización por territorio o geográfica es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 219).

d. Por grupos de clientes

Consiste en la “agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 220). Generalmente se utiliza para atender necesidades de grupos de clientes bien definidos, como por ejemplo, clientes exclusivos, clientes frecuente, etc.

e. Por proceso o equipo

“La departamentalización por procesos agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 186). Este tipo se da generalmente en las empresas industriales donde se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de lleva a cabo una operación en particular.

#### 2.1.4.3.5 Tramo de control

Se le llama tramo de control al “número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 293).

“Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 187)

#### 2.1.4.3.6 Sistemas de organización (o de autoridad)

Koontz dice que “cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 240).

##### a. Sistema lineal o militar

La “autoridad de línea es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 240). Como puede apreciarse la toma de decisiones se concentra en una sola persona que tiene la responsabilidad básica del mando del jefe, el cual supervisa, distribuye y asigna el trabajo a los subalternos quienes a su vez se reportan solamente con él. Es un sistema sencillo donde no existen problemas de autoridad ni evasión de responsabilidades, es de fácil aplicación debido a la disciplina que conlleva.

##### b. Sistema funcional o de Taylor

“La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 240). Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización desde el gerente hasta el obrero, para que se ejecute el menor número de funciones posibles. Posee mayor flexibilidad al momento de adaptarse a los cambios en los procesos.

##### c. Sistema lineal-staff

Koontz dice que “el origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y

dar asesoría a los gerentes de línea”. (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 240).

Este sistema intenta aprovechar las ventajas y minimizar las desventajas de la organización lineal y funcional, conserva la autoridad y responsabilidad de un único jefe, pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y apoyo de grupos especializados en cada función.

#### 2.1.4.4. Instrumentos de la organización

Son herramientas indispensables al momento de llevar a cabo un proceso de organización ya que se aplican en relación a las necesidades de cada empresa.

##### 2.1.4.4.1 Organigramas

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 100).

##### 2.1.4.4.2 Manuales administrativos

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 194).

###### a. Manual de organización

“Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de

manera opcional pueden presentar el directorio de la organización” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 194).

- Análisis de puestos (manual de funciones y puestos)

“Una parte importante de la evaluación actual es el análisis de puestos, una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 210)

“Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 210)

“El análisis de puestos es el diseño prospectivo y el diagnóstico por medio de un modelo y una herramienta metodológica de cada puesto que integra una organización, con el propósito de determinar sus actividades y responsabilidades, a fin de concertarlos a lo que la empresa requiere de acuerdo con las metas establecidas”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 158)

El análisis se encarga de hacer el diagnóstico de cada puesto que integra la empresa, sobre todo en relación con el empleado que ocupa el puesto en su rutina de trabajo; y en la descripción de puestos sólo se contempla el puesto sin la persona, es decir, ¿Qué puestos se requieren para que la empresa pueda operar eficientemente?

- Descripción de puestos

“La descripción del puesto se define de la siguiente manera: “Son las actividades que el ocupante de un puesto debe desempeñar con base en los requerimientos de la organización, alineadas a su visión, misión y filosofía estratégica, así como el establecimiento de las

competencias que su ocupante deberá tener para realizar bien el trabajo y para que, en coordinación con las demás posiciones de la estructura organizacional que integran la compañía, ésta sea dinámica, eficaz y productiva”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 172)

- Manual de normas y procedimientos

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 245).

En síntesis es una descripción gráfica donde se detalla paso por paso como está conformado un procedimiento, esto ayuda a entender mejor el desarrollo de las actividades rutinarias en todos los niveles jerárquicos, ayudando a disminuir fallas u omisiones y favoreciendo el incremento de la productividad.

Hasta aquí se ha hablado sobre administración y las primeras dos etapas del proceso administrativo, planeación y organización, algunas cuestiones relacionadas con el diseño y la estructura organizacional y los instrumentos de la organización.

Ahora que se han definido las etapas de planeación y organización, es importante pasar a la parte dinámica y hacer mención de las etapas restantes. Para efectos de la investigación se tomarán la dirección y el control.

#### 2.1.4.5 Dirección

“La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 386).

Existen varios elementos en los que se apoya la dirección como el liderazgo, la motivación y la comunicación.

#### 2.1.4.5.1 Motivación

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 388).

#### 2.1.4.5.2 Liderazgo

“Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 412).

#### 2.1.4.5.3 Comunicación

La comunicación “consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 456).

“El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

Establecer y difundir las metas de una empresa

Desarrollar planes para su logro

Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por lo tanto, eficaz.

Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización

Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.

Controlar el desempeño.” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 456).

La comunicación puede ser formal e informal. “La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 323)

“La comunicación informal es la comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 323)

#### 2.1.4.6 Control

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 496).

La etapa de control es la última del proceso administrativo y está especialmente relacionada con la planeación. Se auxilia en estándares y criterios para la medición del desempeño y utiliza la retroalimentación de información para realizar las correcciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Los controles deben procurar ser preventivos o anticipados a situaciones futuras que imposibiliten la buena gestión de la empresa, sin embargo también son de tipo correctivos aplicables a situaciones no previstas con anterioridad.

Algunas de las herramientas de control que se utilizan son: Los estados financieros de la empresa para medir el control de pérdidas y ganancias, auditorías administrativas que permiten evaluar los procedimientos, presupuestos como dispositivos de control, planeación de actividades y distribución del tiempo a través del uso de gráficas de Gantt, tecnologías de información a través de sistemas informáticos que faciliten la recopilación, procesamiento y manejo de la información de la empresa, evaluaciones de desempeño, planeación y control de inventarios, entre otras.

#### 2.1.4.7 Reorganización o rediseño de la estructura organizacional

“El cambio reactivo ocurre cuando una organización se ve obligada a adoptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el ambiente externo o en el interno” (Franklin Fincowsky, 2014, p. 298).

“En estas circunstancias, el trasfondo del cambio es una forma de estrategia para construir nuevos modelos mentales, revitalizar actitudes, replantear costumbres, renovar creencias, romper con hábitos, aprender nuevas formas de hacer las cosas e impulsar valores para sustentarlo”. (Franklin Fincowsky, 2014, p. 299).

“La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p.261)

“Con frecuencia, cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, p. 262)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Toda buena empresa necesita herramientas administrativas que permitan su buen funcionamiento y que ayuden a alcanzar sus objetivos para así aumentar su rentabilidad. El desarrollo de la empresa durante los últimos años ha sacado a relucir una serie de consecuencias que obstaculizan la buena gestión y que imposibilita a los empleados acoplarse correctamente al crecimiento de la misma y dificultan el desarrollo adecuado de sus actividades.

Actualmente la empresa cuenta con veinte empleados y funciona con la misma estructura organizacional que cuando tenía únicamente cuatro empleados. Debido al crecimiento y la necesidad de los clientes ha sido preciso abrir nuevas tiendas en otras zonas y obviamente contratar nuevos empleados.

La problemática que presenta la empresa actualmente está relacionada con la mala administración de su estructura y como ya se mencionó en el análisis FODA, incluye factores como: desconocimiento de las funciones de cada puesto, duplicidad de funciones, dualidad de mando, mala división y distribución del trabajo, la descripción del puesto y las atribuciones se realizan verbalmente, los objetivos de la empresa no están bien definidos, problemas de autoridad, comunicación deficiente y mala coordinación de las funciones administrativas de la empresa. Debido a lo anterior se hace necesario realizar una investigación que demuestre cuál es la causa que obstaculiza la buena gestión de la empresa.

#### 3.1.1 Justificación

La utilidad de la investigación radicó en encontrar soluciones viables que ayuden a corregir la problemática que aqueja a la empresa y el aporte propositivo buscará beneficiar a la propietaria, empleados, proveedores y clientes de la empresa.

### 3.1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la empresa Annie Store?

## 3.2 Objetivos de la práctica realizada

### 3.2.1 Objetivo general

Determinar el diagnóstico administrativo de la empresa.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las herramientas de planeación que se utilizan en la empresa.
- Identificar las herramientas de organización y analizar si se ejecutan correctamente.
- Analizar los elementos de dirección que se aplican en la empresa.
- Determinar los elementos del sistema de control en la empresa.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

Dentro de la investigación del problema se busca definir, especificar y delimitar claramente la investigación haciendo hincapié en la unidad de análisis, el ámbito geográfico, el tiempo y el contexto que se utilizó en la investigación.

### 3.3.1 Alcances

La unidad de análisis será la empresa y cada una de las diferentes áreas que la integran, así como cada empleado que labora para dicha empresa. La investigación se llevó a cabo principalmente en el inmueble ubicado en la 7ª. Calle 9-08 zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Se analizó el periodo a partir del mes de febrero de 2014 a julio de 2014.

### 3.3.2 Límites

La investigación se delimita al área de administración de empresas y las funciones del proceso administrativo; utilizando como herramienta de análisis el diagnóstico administrativo. Dentro de los límites se encuentra el tiempo de la investigación y la disponibilidad del personal de la empresa, ya que se labora de lunes a sábado.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y correlacional, busca especificar las características de la problemática y conocer cómo se relacionan con el contexto de la investigación.

#### 3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se tomarán en cuenta las opiniones y experiencia de todos los empleados de la empresa, incluyendo a la gerente general. Se buscará conocer la experiencia de los mismos en base a la situación actual de la estructura organizacional de la empresa. Se estudiarán todas las áreas de la empresa, ya que no es demasiado amplia y se analizarán las opiniones de los empleados de todos los puestos de trabajo.

Se incluyen como sujetos de la investigación a los empleados en los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente general, es la persona a cargo de la empresa, fundadora y propietaria de la misma.
- Jefes de tienda, tres personas que tienen a su cargo las tiendas ubicadas en el área metropolitana del Departamento de Guatemala.
- Personal de servicio al cliente, son siete dependientes de mostrador los que se encargan de atender y suministrar los productos que solicitan los clientes.
- Personal de bodega, que incluyen cuatro personas encargadas de recibir, ordenar, trasegar y distribuir el producto a los diferentes puntos de venta.
- Personal administrativo que incluye, tres cajeros, un asistente, una capacitadora y una persona encargada de la página web de la empresa.

#### 3.4.2 Instrumentos

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Guía de entrevista, dirigida a la gerente general y jefes de tienda en la empresa y que lleva como objetivo primordial realizar un diagnóstico administrativo de la empresa y determinar la situación actual de la misma.

- Cuestionario dirigido a todos los empleados de la empresa con el objetivo de determinar y evaluar la situación actual. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (Hernández Sampieri, R., 2010, p. 217)
- En total serán evaluados 20 empleados distribuidos en las diferentes áreas que conforman la empresa y la gerente general. Se hace la aclaración de que no se utilizara una muestra determinada, ya que en el caso particular de la investigación se analizaran todos los elementos que conforman el universo o población.

### 3.4.3 Procedimiento

La presente investigación se realizará en la empresa Annie Store, debido a que en los últimos años ha presentado un crecimiento considerable dentro del mercado. Por lo anterior y debido a la problemática mencionada anteriormente, se hace necesaria una investigación que plasme la situación actual de la empresa, a fin encontrar soluciones factibles que ayuden a corregir la problemática.

El área que se investigará, es la empresa en su totalidad; y los sujetos de investigación, serán cada uno de los empleados que la conforman. El contexto de la investigación será un diagnóstico administrativo basado en las funciones que conforman el proceso administrativo. Dentro de las herramientas utilizadas se encuentra el FODA que ha sido utilizado para definir el planteamiento del problema y la variable de investigación. Así como la investigación bibliográfica para definir el contexto en el que estará basada la presente investigación.

Se han definido el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar con la presente investigación y también se han determinado los límites y alcances del proyecto. También se ha realizado la selección de los sujetos de la investigación y en base a ellos la selección de los instrumentos que responden a los objetivos planteados. Los resultados encontrados proveerán la información necesaria sobre la que será construida la propuesta de mejora que será incluida en el informe final.

Los pasos a seguir en la investigación se detallan en el siguiente cronograma de actividades:

### Ilustración No. 3

Esquema 2: Cronograma de actividades

No.	Descripción de actividades	Tiempo estimado en semanas (Año 2014)																															
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Antecedentes de la empresa	■																															
2	Elaboración del FODA		■																														
3	Tabla de variables			■																													
4	Planteamiento del problema				■																												
5	Pregunta de investigación					■																											
6	Objetivos						■																										
7	Alcances y límites							■																									
8	Marco teórico								■																								
9	Tabla de sujetos									■																							
10	Metodología de investigación										■																						
11	Sujetos de la investigación											■																					
12	Elaboración de instrumentos												■																				
13	Prueba piloto													■																			
14	Realización del cuestionario														■																		
15	Realización de entrevistas															■																	
16	Tabulación de datos																■																
17	Elaboración de gráficas																	■															
18	Análisis de resultados																		■														
19	Conclusiones																				■												
20	Elaboración de la propuesta																					■											
21	Revisión del informe																						■										
22	Correcciones																							■									
23	Presentación del informe																												■				

Fuente: Elaboración propia, (2014).

## Capítulo 4

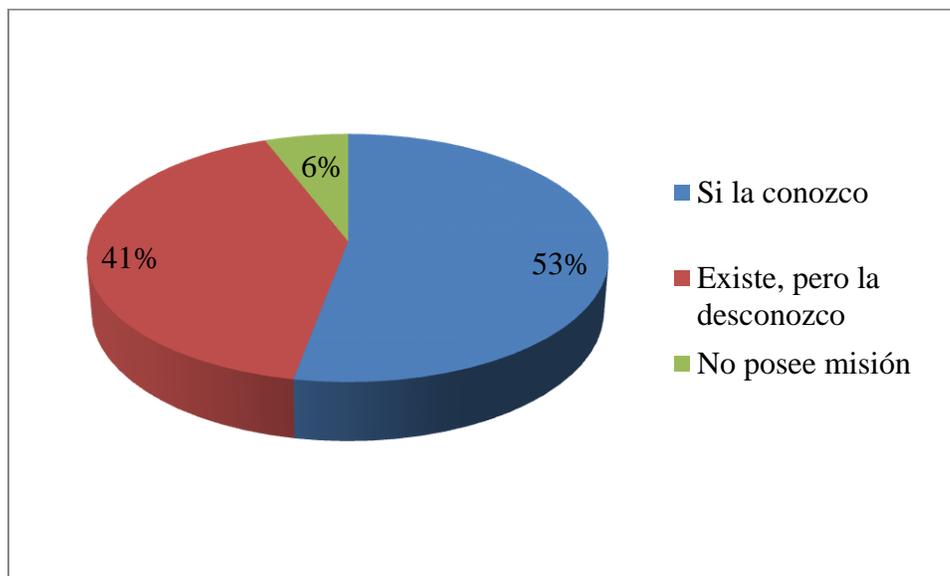
### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los empleados de la empresa, también se realiza el análisis de cada una de las gráficas elaboradas según el indicador de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

#### Ilustración No. 4

Indicador: Planeación

**Gráfica 2: Conocimiento de la misión**



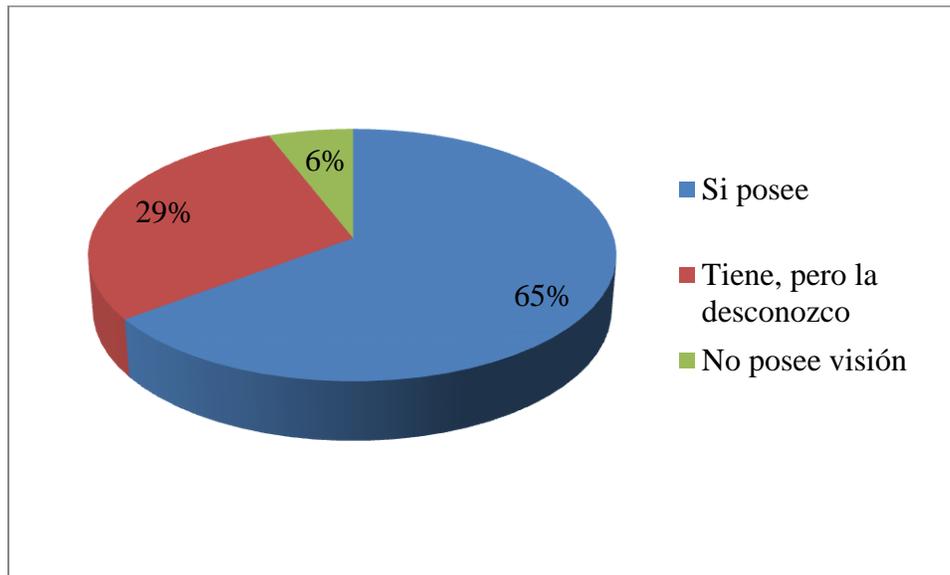
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

El 53% de los empleados respondió que la empresa si cuenta con una misión, sin embargo cuando se les pidió que justificaran su respuesta y la escribieran, quedó de manifiesto el desconocimiento de la misma o era inexacta en su definición; el 41% manifestó que existe, pero que la desconocen; ante estos resultados se deduce que la mayoría del personal sabe de la existencia de una misión pero no la conocen.

## Ilustración No. 5

Indicador: Planeación

**Gráfica 3: Conocimiento de la visión**



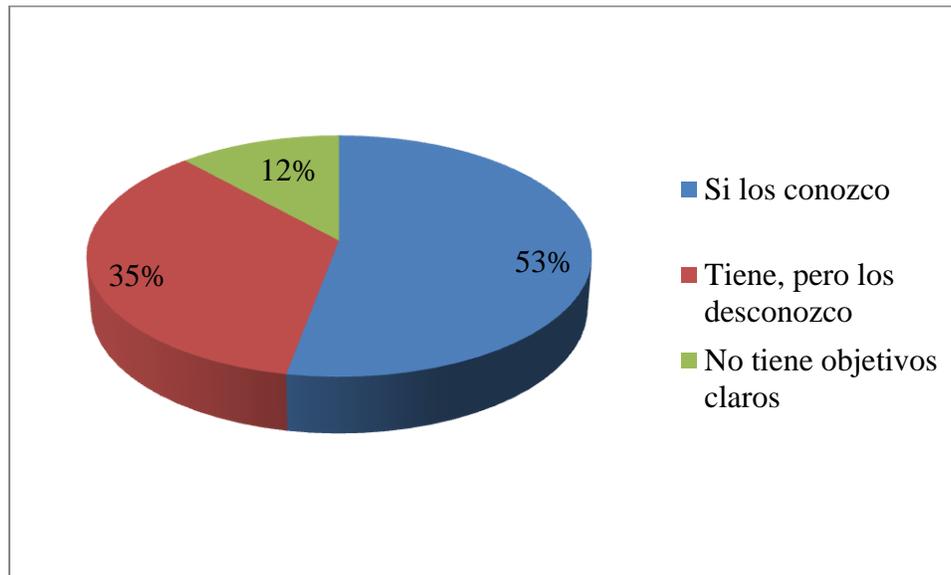
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

El 65% de los empleados respondió que la empresa si cuenta con una visión, sin embargo cuando se les pidió que justificaran su respuesta los resultados obtenidos fueron cercanos a la definición de la visión publicada por la empresa en su página de internet. Únicamente el 29% manifestó que la empresa tiene visión pero que no la conocen.

## Ilustración No. 6

Indicador: Planeación

**Gráfica 4: Conocimiento de los objetivos o metas de la empresa**



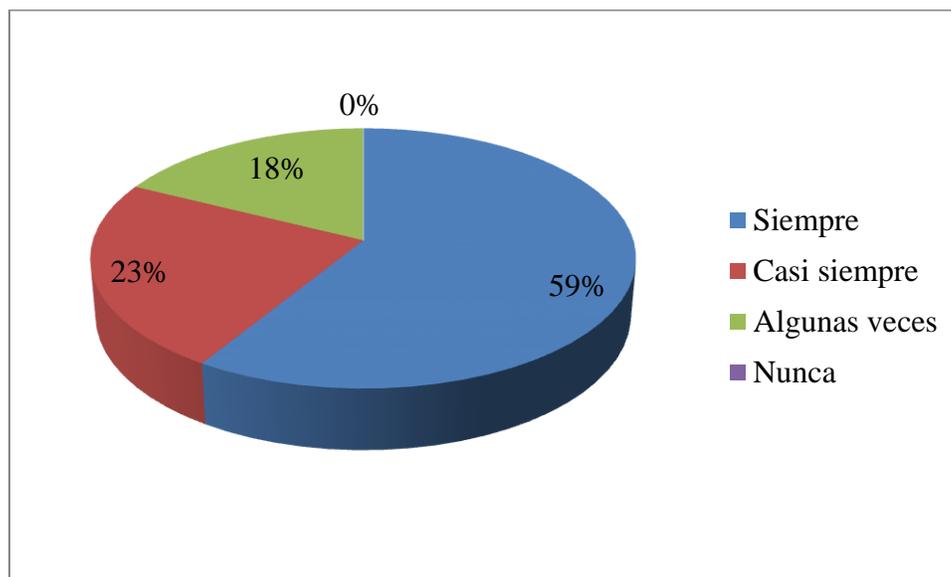
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Los resultados de la pregunta indican que el 53% de los empleados conocen los objetivos de la empresa, aunque del análisis inicial se constató que dichos objetivos no están definidos en ningún lugar. Adicional a ello el 35% de la población asegura que la empresa tiene objetivos pero que los desconocen. Únicamente el 12% aseguró que la empresa no tiene objetivos.

## Ilustración No. 7

Indicador: Planeación

**Gráfica 5: Comunicación de los objetivos hacia los empleados**



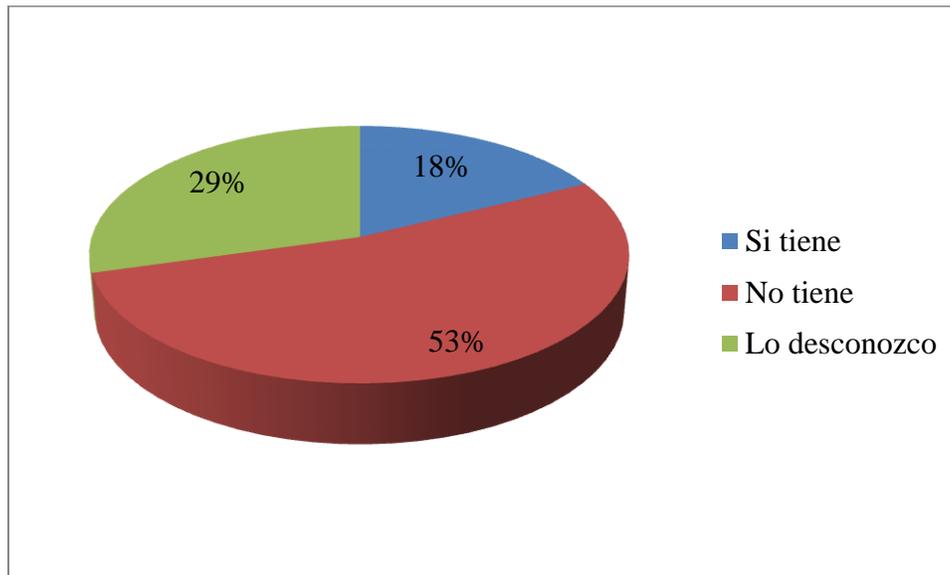
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al consultar a los empleados si la gerencia transmitía de forma clara los objetivos, el 59% respondió que siempre se hacía a manera de lograr que los colaboradores se identificaran con los mismos, el 23% dijo que casi siempre y el 18% que algunas veces. Esto indica que aunque los objetivos no existen de forma escrita, de alguna manera se comunica por parte de los altos mandos lo que requiere la compañía para su buen funcionamiento.

## Ilustración No. 8

Indicador: Organización

**Gráfica 6: Existencia de un organigrama**



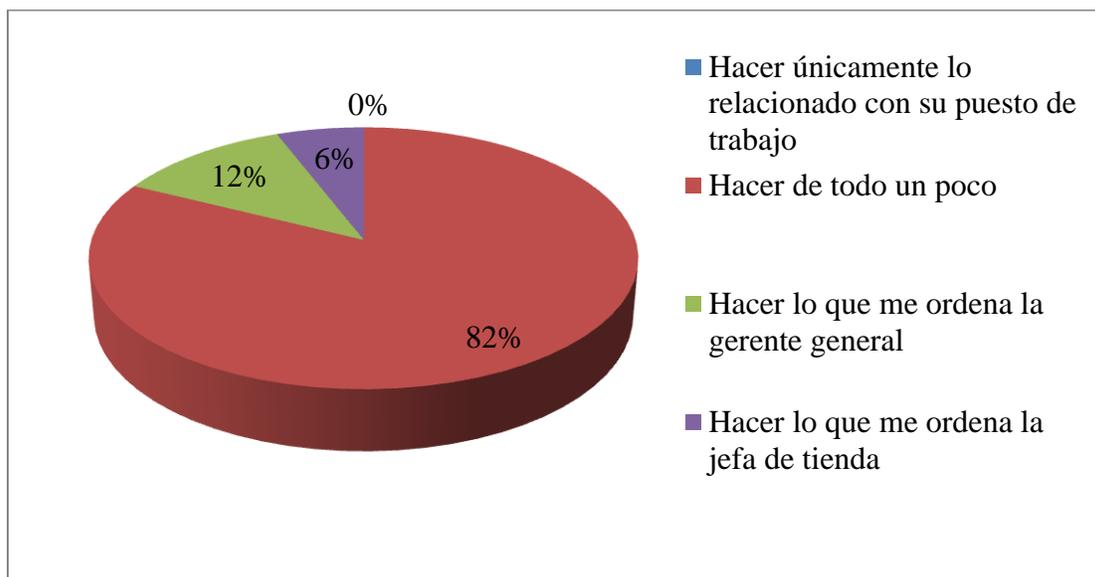
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al hacer la pregunta sobre la existencia de un organigrama que establezca la estructura organizacional de la empresa, en la que se definan las diferentes unidades administrativas que la integren; el 53% de los empleados respondieron que la empresa no posee dicho organigrama; el 29% dijo desconocerlo y el 18% restante respondió erróneamente afirmando que la empresa si cuenta con esta herramienta.

## Ilustración No. 9

Indicador: Organización

**Gráfica 7: Delimitación de las funciones del puesto de trabajo**



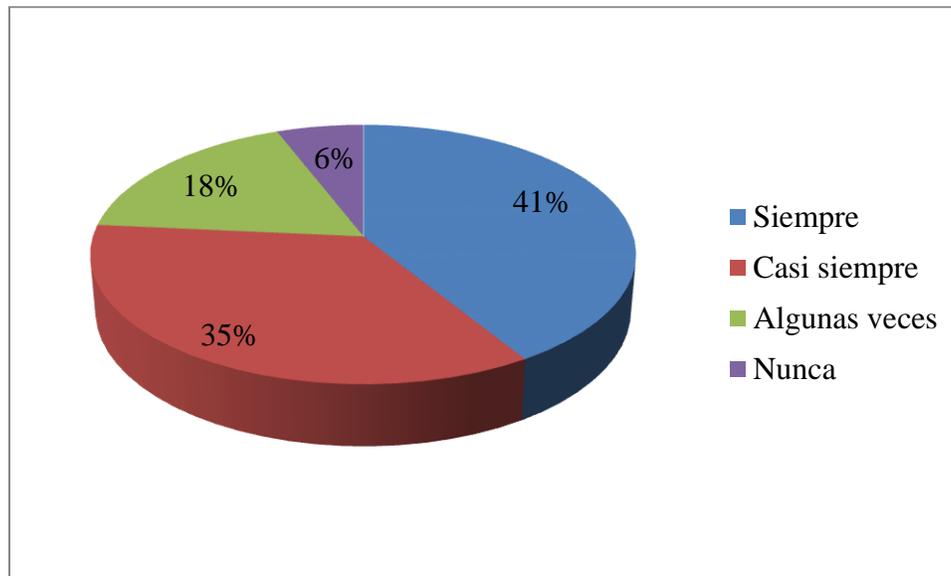
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al consultar a los empleados sobre cuáles son las funciones que corresponden a su puesto de trabajo, el 82% respondió que deben de realizar actividades que no necesariamente corresponden a su puesto de trabajo, pero que contribuyen al alcance de las metas de la empresa. El 12% manifestó que debe realizar las actividades que le ordena la gerente general; el 6% restante indicó que debe realizar lo que manda el jefe de tienda y ningún elemento de la población (0%) respondió que debe hacer únicamente lo relacionado con su puesto de trabajo.

## Ilustración No. 10

Indicador: Organización

**Gráfica 8: Conocimiento de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo**



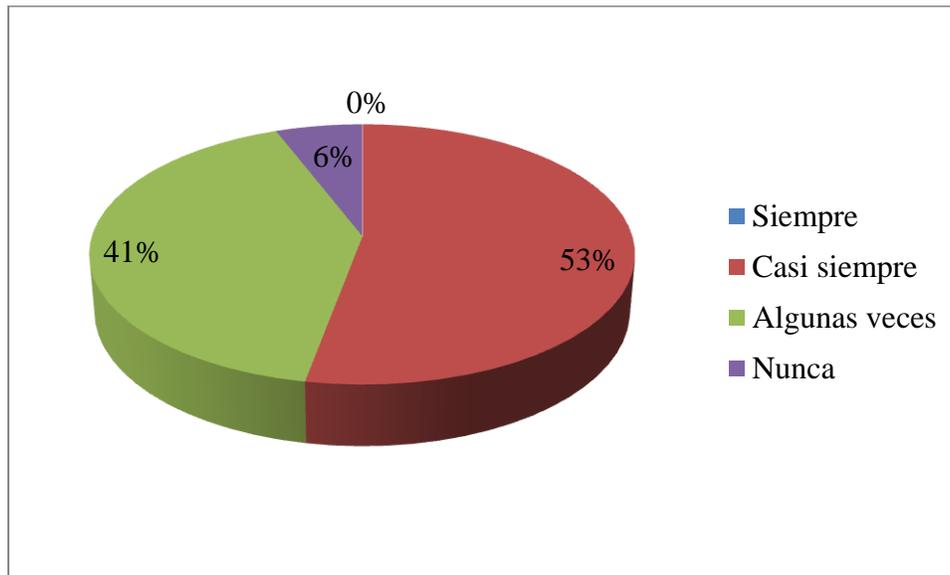
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Cuando se consultó a los empleados si tenían definidas claramente las funciones de su puesto y los límites de sus responsabilidades en el trabajo, el 41% respondió que siempre y el 35% casi siempre. Únicamente el 18% respondió que algunas veces y el 6% que nunca. Esto indica que los empleados, si saben para que fueron contratados, pero que realizan otras actividades que no fueron convenidas.

## Ilustración No. 11

Indicador: Organización

**Gráfica 9: Realizar actividades no pertenecientes al puesto**



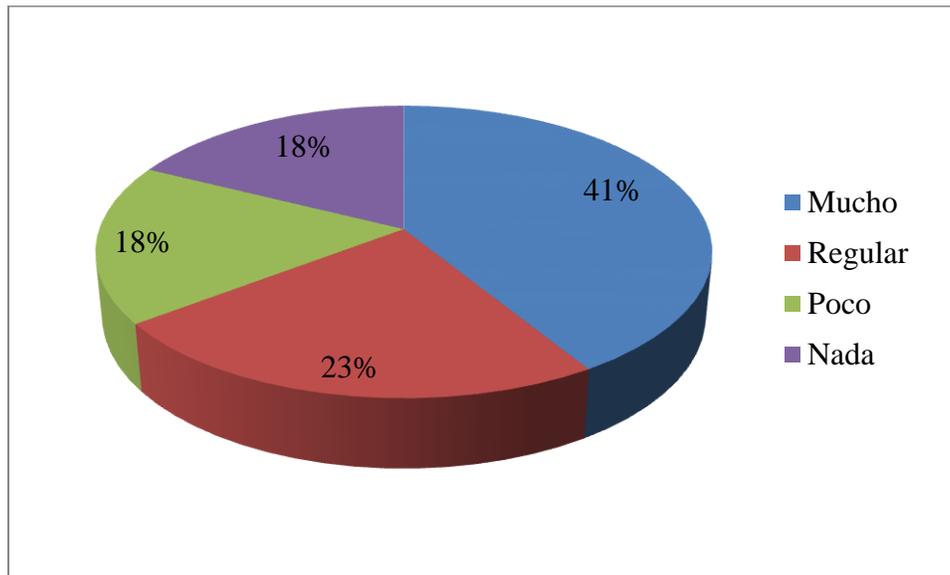
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al analizar los resultados a la pregunta sobre con qué frecuencia los empleados realizan actividades que no están directamente relacionadas con su puesto de trabajo, el 53% respondió que casi siempre y del restante el 41% dijo que algunas veces. Esto conlleva que no existan responsables específicos sobre las tareas provocando desorden y que no se conozcan claramente a los responsables.

## Ilustración No. 12

Indicador: Organización

**Gráfica 10: Impacto de realizar actividades ajenas al puesto**



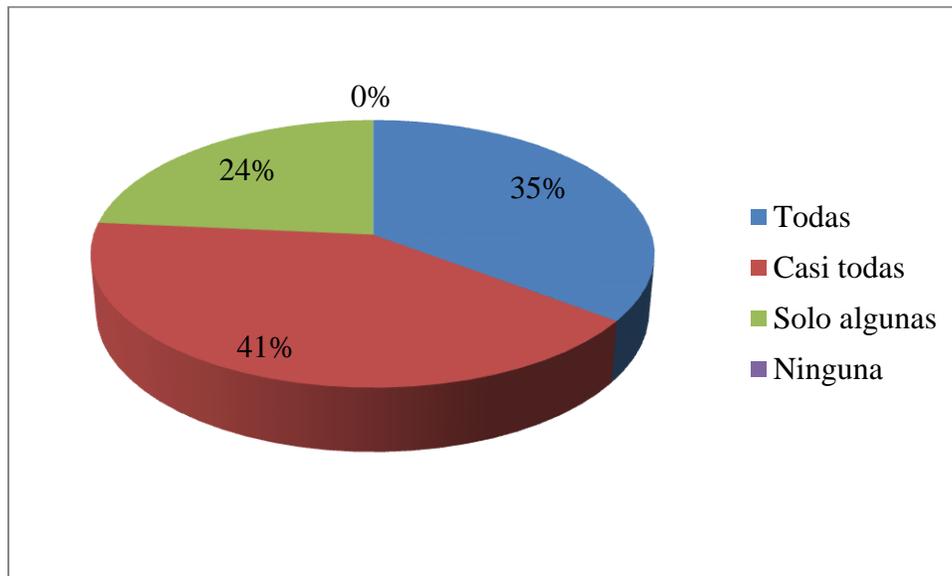
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

De los resultados obtenidos de los empleados, un 41% declara que existe un impacto significativo en la realización de actividades ajenas al puesto, un 23% dijo que el impacto era regular, el 18% dijo poco y el 18% restante manifestó que no impacta en nada. Este impacto según se identificó es de manera negativa, reduciendo la eficiencia y eficacia en el desempeño de los colaboradores.

### Ilustración No. 13

Indicador: Organización

**Gráfica 11: Conocimiento de las funciones y responsabilidades de los pares y el superior**



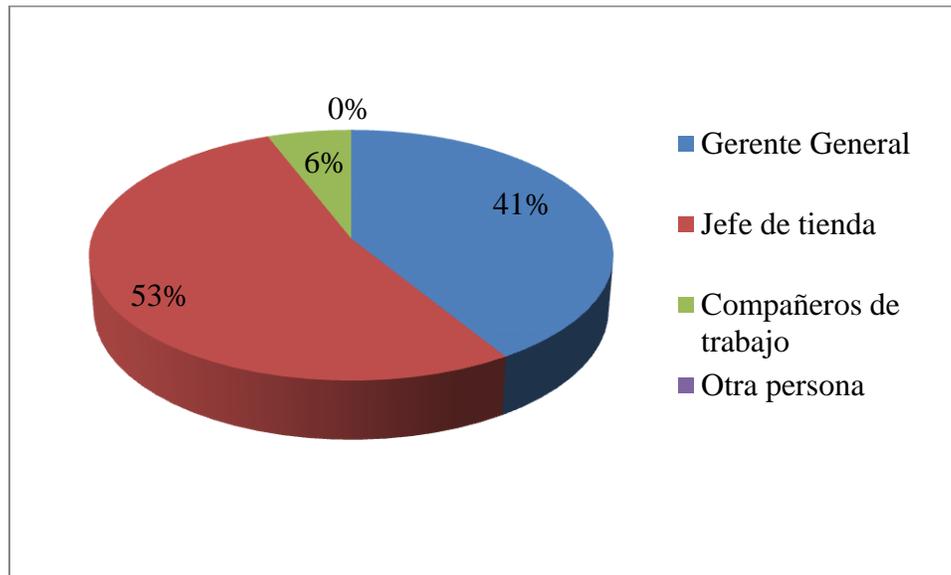
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al consultar a los empleados sobre si saben cuáles son las funciones y responsabilidades de sus compañeros y su jefe inmediato superior, el 41% afirmó conocer casi todas y el 35% indicó conocerlas todas, el 24% restante manifestó conocer solo algunas. Con estos resultados se logra determinar que los empleados si están enterados de las actividades que competen a los pares y superiores.

## Ilustración No. 14

Indicador: Organización

**Gráfica 12: Unidad de mando**



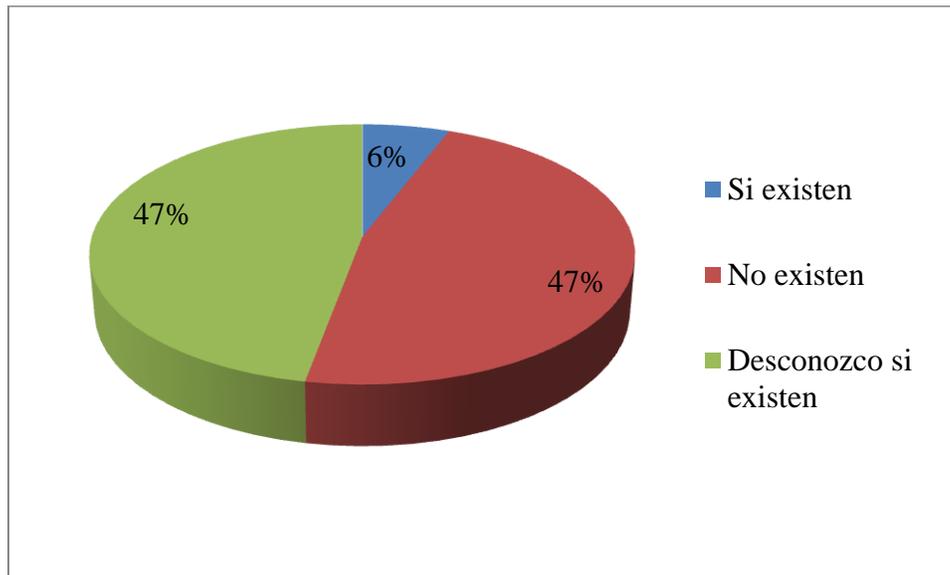
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al realizar la pregunta a los empleados sobre quién es la persona que da las órdenes e instrucciones que reciben en la empresa para realizar su trabajo, el 41% de los consultados respondió que esa persona es la gerente general y propietaria de la empresa, el 53% contestó que la persona encargada de proporcionar las ordenes es el jefe de tienda, y solamente el 6% declaró que quien da las ordenes es un compañero de trabajo. Por la cantidad del porcentaje se deduce que aunque la mayoría opina que el jefe de tienda es el principal responsable, un porcentaje considerable indica que no es el jefe de tienda quien manda si no la gerente general.

## Ilustración No. 15

Indicador: Organización

**Gráfica 13: Conocimiento sobre manual de normas y procedimientos**



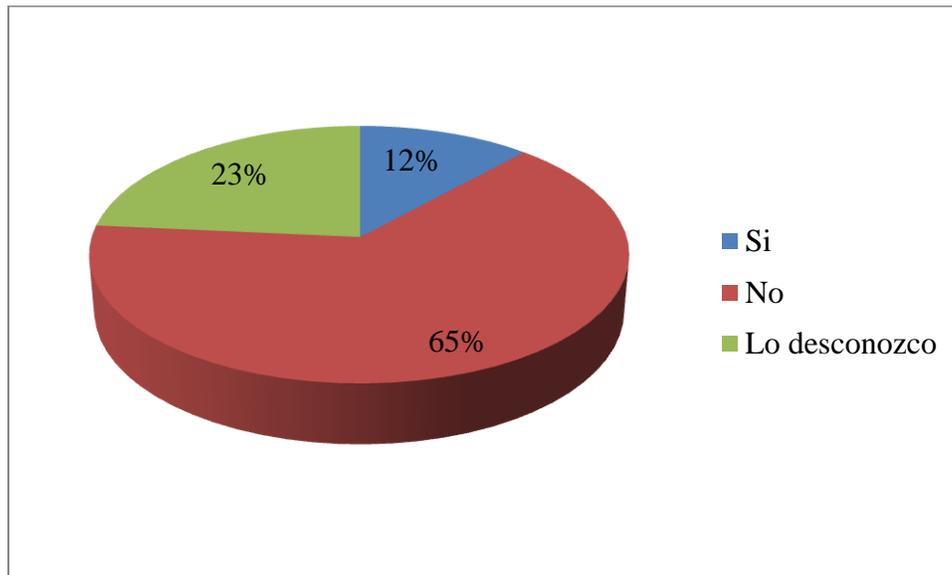
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

En este punto los empleados respondieron en un 47% que no existe un manual de normas y procedimientos y un porcentaje exactamente igual (47%) dijo desconocer si existen estos documentos dentro de la empresa. La realidad es que estos documentos no existen, lo que conlleva la ausencia de una guía sobre los principales procedimientos que se realizan en la empresa.

## Ilustración No. 16

Indicador: Organización

**Gráfica 14: Conocimiento de un manual de puestos y funciones**



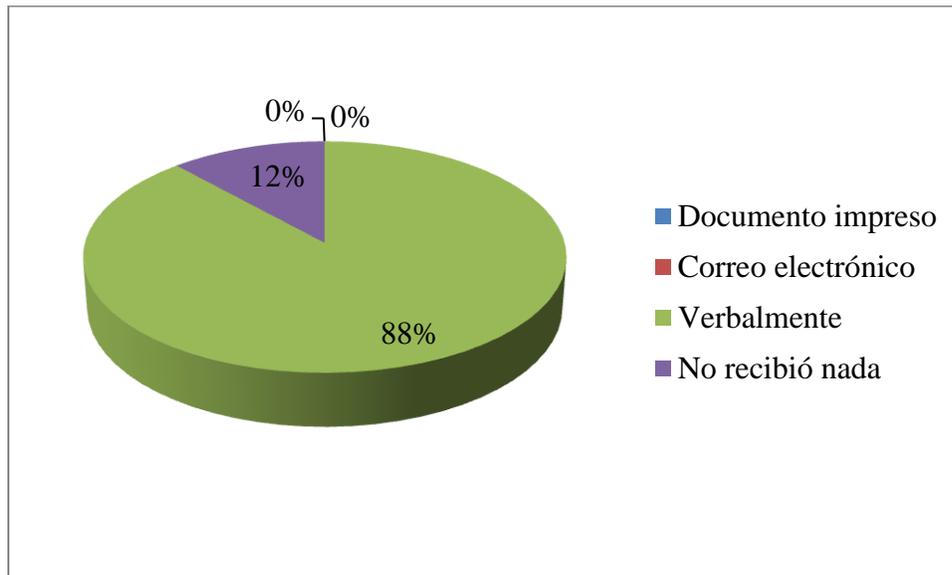
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Los resultados a la pregunta sobre si existe un manual de puestos y funciones, indican que es de conocimiento del 65% de los empleados que no existe y un 23% respondió desconocer si existe o no este documento en la empresa. Al igual que en la gráfica anterior, este documento tampoco ha sido elaborado lo que repercute en el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa.

### Ilustración No. 17

Indicador: Organización

**Gráfica 15: Medio de comunicación para indicarle sus atribuciones de trabajo**



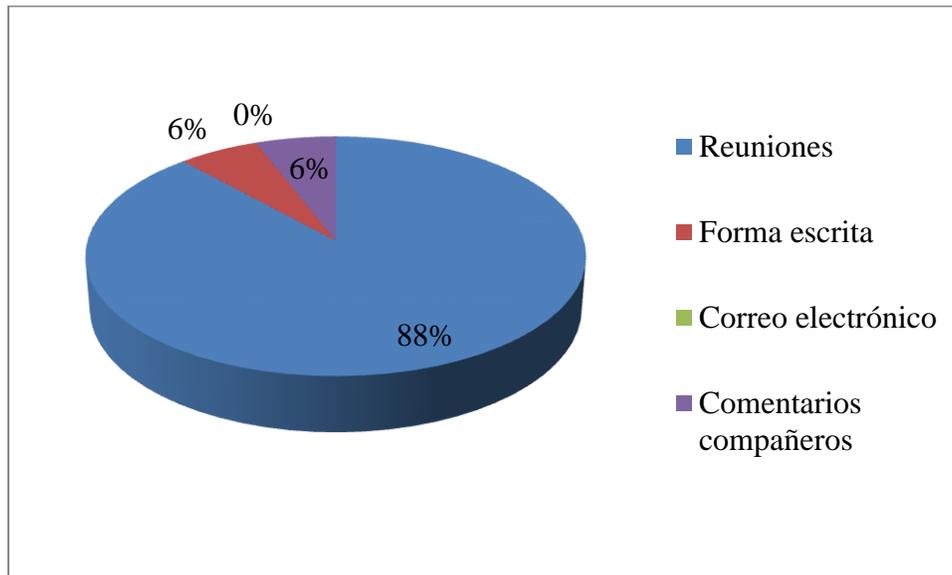
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al preguntarle a los colaboradores sobre cuál fue el medio utilizado por la empresa para comunicarles sus atribuciones de trabajo, el 88% respondió que se hizo de manera verbal y el 12% restante respondió que nunca recibió nada. Los resultados de esta gráfica respaldan la ausencia de un manual de puestos y funciones.

### Ilustración No. 18

Indicador: Dirección

**Gráfica 16: Medio de comunicación utilizado en la empresa**



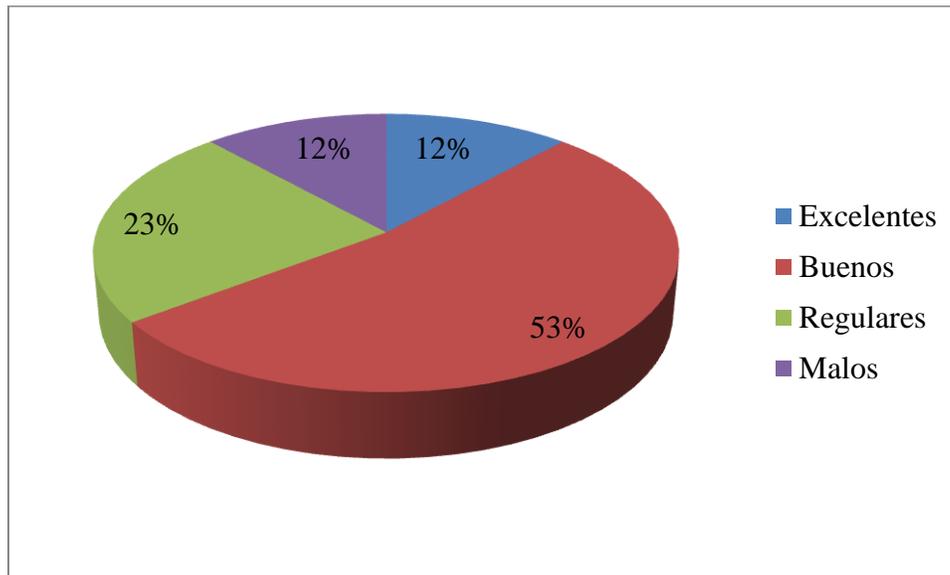
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Los colaboradores afirmaron en un 88% que el medio de comunicación más utilizado en la empresa es a través de reuniones donde se les comunican las instrucciones para encaminar los esfuerzos de las tiendas. Solo un 6% respondió que la gerencia se comunica a través de un medio escrito.

## Ilustración No. 19

Indicador: Dirección

**Gráfica 17: Evaluación de los medios de comunicación de la empresa**



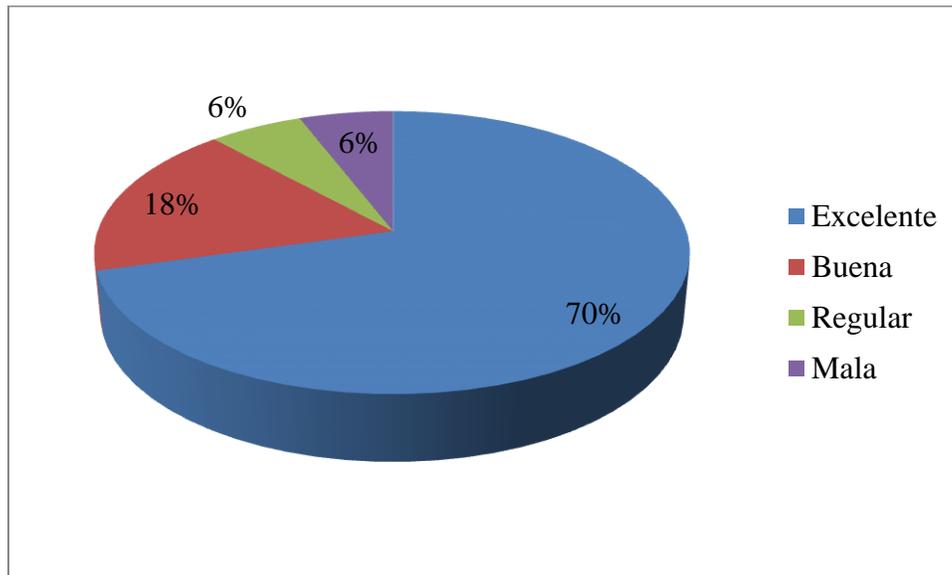
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Cuándo se le pidió a los colaboradores evaluar la calidad de los medios de comunicación que se utilizan en la empresa el 12% dijo que son excelentes, un 53% opinó que son buenos, un 23% afirmó que son regulares y el 12% restante dijo que son malos. Aunque la información no se traslada en su mayoría por escrito, las ideas se transmiten con claridad y la mayoría de los empleados las comprenden.

## Ilustración No. 20

Indicador: Dirección

**Gráfica 18: Evaluación de la comunicación con el jefe inmediato**



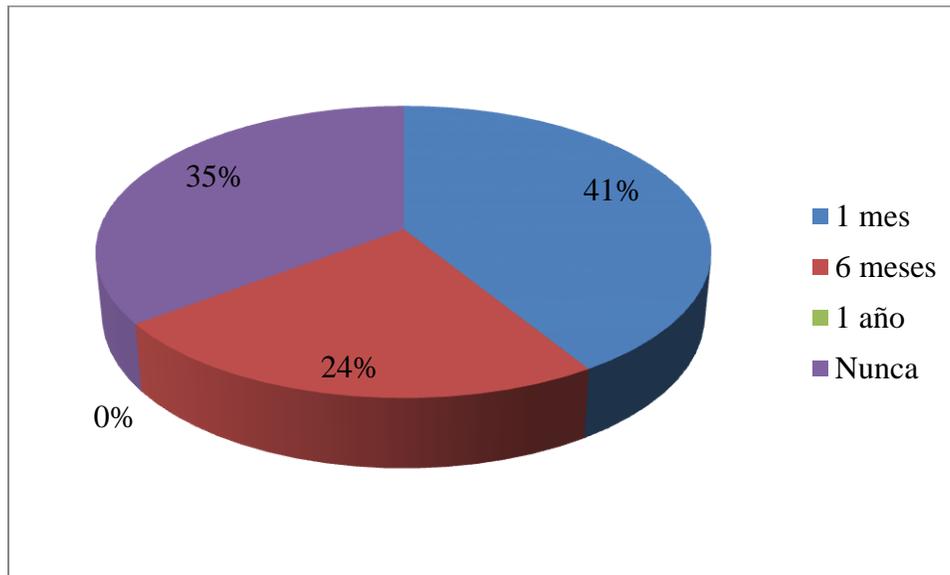
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Los resultados a la pregunta de cómo califican los empleados la comunicación entre ellos y su jefe inmediato fue positiva, el 70% opinaron que la comunicación es excelente y 18% afirmó que es buena. Únicamente un 6% opinó que la comunicación entre jefes y pares es regular y otro 6% manifestó que es mala.

## Ilustración No. 21

Indicador: Dirección

**Gráfica 19: Tiempo transcurrido desde la última capacitación**



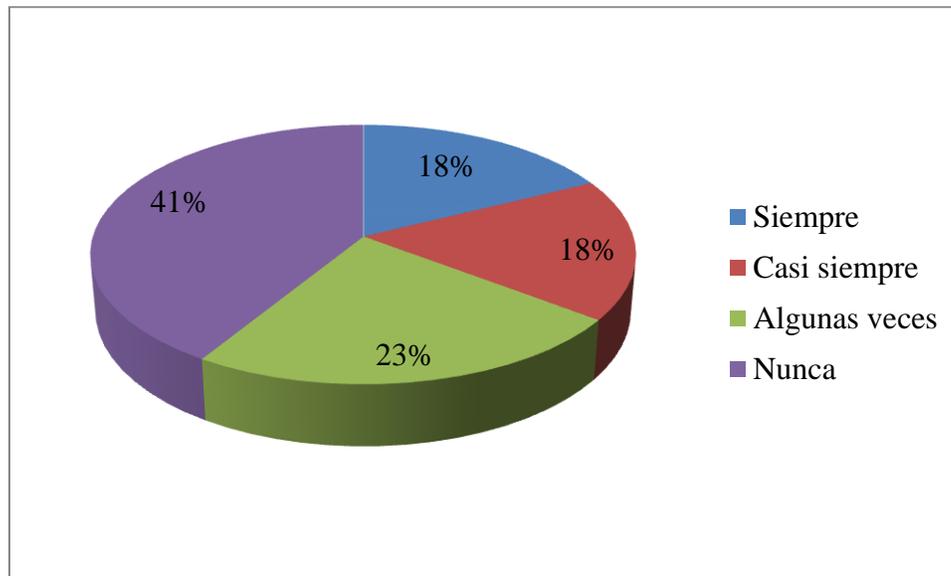
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Al consultar a los colaboradores sobre si la empresa les proporciona capacitaciones periódicas para ayudarles con el aprendizaje para el desarrollo correcto de sus actividades laborales, el 41% contestó que la empresa les había dado capacitación durante el último mes y el 24% que la última capacitación había sido recibida hace 6 meses; un 35% respondió que nunca había recibido una capacitación.

## Ilustración No. 22

Indicador: Control

**Gráfica 20: El jefe incluye sus sugerencias en el desarrollo del presupuesto anual**



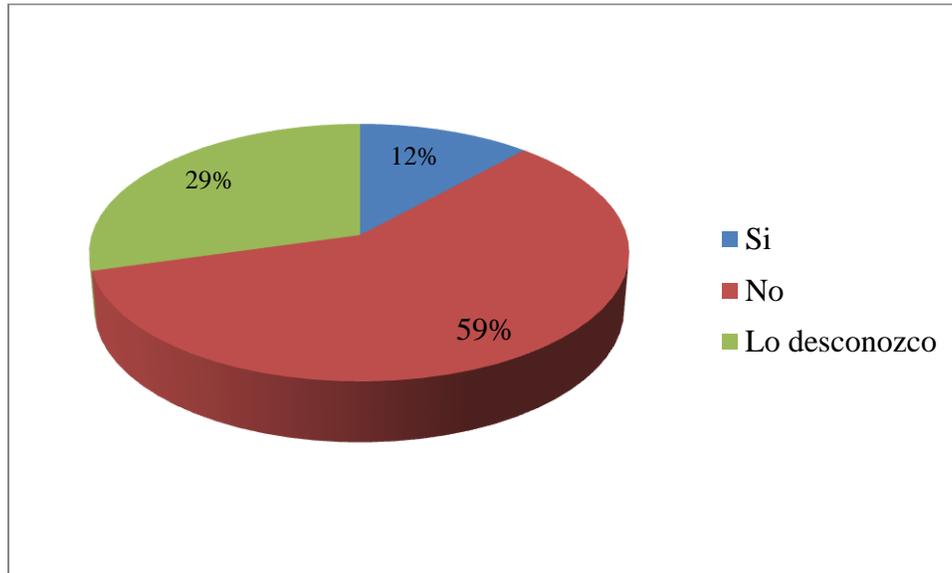
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

En la pregunta sobre si el inmediato superior en algún momento ha tomado la sugerencia de los empleados al momento de desarrollar el presupuesto anual de trabajo, el 41% de los colaboradores respondió que nunca lo ha hecho y el 23% que solamente en algunas ocasiones. Esto indica que la mayoría de las sugerencias y requerimientos de los empleados no son tomados en cuenta.

### Ilustración No. 23

Indicador: Control

**Gráfica 21: Existencia de un sistema informático**



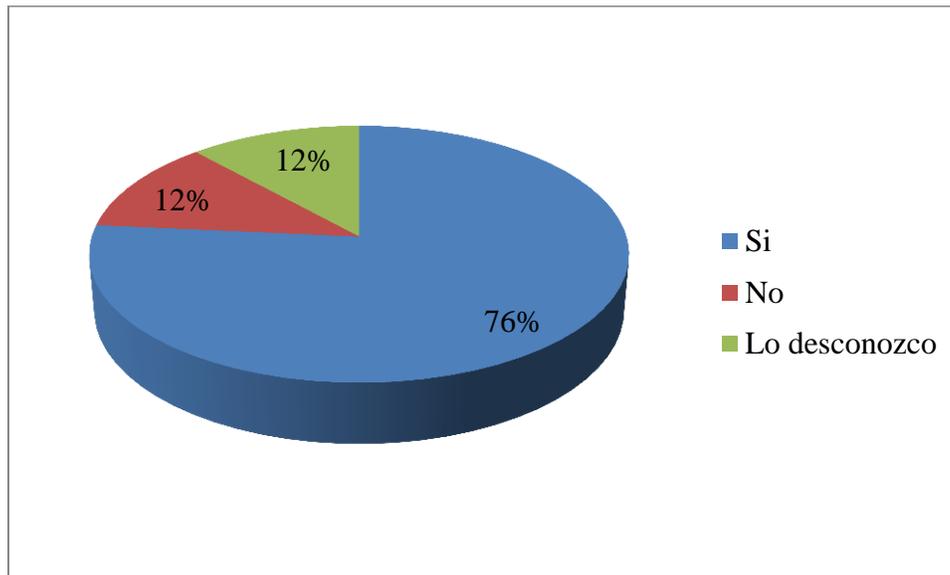
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

En la gráfica anterior puede apreciarse claramente que no existe un sistema informático dentro de la empresa que facilite el control y las tareas que realizan los colaboradores en su puesto de trabajo. El 59% de los empleados afirma que la empresa no posee un sistema informático y el 29% que desconoce sobre la existencia del mismo; únicamente un 12% dice que la empresa si lo posee, afirmación que es errónea, ya que la empresa no cuenta con un sistema que enlace sus actividades de compra, venta y controles contables.

## Ilustración No. 24

Indicador: Control

**Gráfica 22: Existencia de controles de contabilidad**



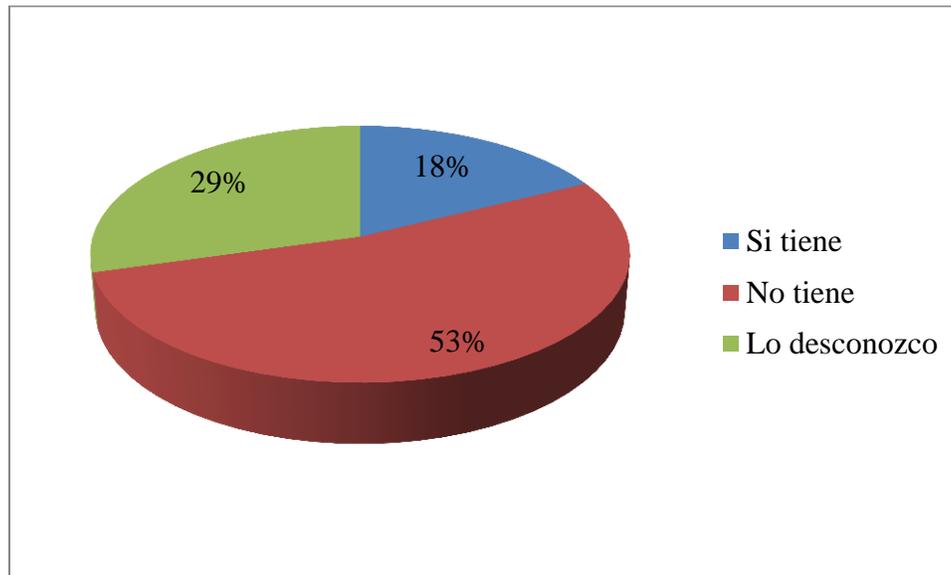
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Los resultados obtenidos de los empleados indican en un 76% que la empresa si cuenta con controles de contabilidad que le ayuden en la buena gestión de sus actividades contables. Un 12% declaró desconocerlo y el otro 12% afirmó que no posee. La realidad es que todos los controles de contabilidad se llevan de manera externa a través de los servicios subcontratados de un contador público quien se encarga de llevar los registros de las compras, ventas, balance general y estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

## Ilustración No. 25

Indicador: Control

**Gráfica 23: Existencia de control de inventarios**



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Luego de analizar los resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con un sistema de control de inventarios que asegure los requerimientos de mercadería en cualquier momento, el 53% de los empleados manifestó que la empresa no cuenta con controles de inventarios y el 29% dijo desconocer dicha información. La realidad es que los controles de inventarios no se llevan como tal, no existe un control detallado de entradas y salidas en una computadora, y es difícil saber que productos cuentan con existencias y las cantidades precisas. Sin embargo, para efectos contables se realiza un inventario o dos anualmente.

### Ilustración No. 26

Esquema 3: Matriz de sentido de la entrevista a jefes de tienda y gerente general

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
1	¿Cuenta la empresa con propósito o misión formalmente establecida?	Si, la empresa busca crecer y beneficiar a todos los empleados.	Si, se encuentra escrita en la página de internet, lo comunicaron en una reunión, pero no la recuerdo.	Si, tener una cadena de tiendas completa.	No formalmente, la que se encuentra en la página de internet fue improvisada.
2	¿La empresa tiene una visión a futuro de lo que desea lograr?	Si, mejorar la atención y el servicio que se presta a los clientes.	Si, también está en la página de internet pero no la recuerdo.	Si, llegar a todos los departamentos del país.	No formalmente, aunque el objetivo es ser una cadena de tiendas a nivel nacional.
3	¿Cuáles son los objetivos o metas de la empresa?	Capacitar a sus empleados, asesorar a los clientes, dar buenos precios.	Proporcionar un buen servicio, productos excelentes y buenos precios.	Proporcionar una gama amplia de productos de repostería. Ser productores.	Mejorar la organización de la empresa, departamentalizarla, brindar un buen servicio, buenos productos y buenos precios, buscar el mejoramiento de nuestros empleados.

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
4	¿Cuenta la empresa con un organigrama formal?	No tiene.	Lo desconozco. Nunca lo he visto.	No tiene.	No.
5	¿El organigrama refleja la situación actual de la empresa?	(No aplica)	(No aplica)	(No aplica)	La realidad es que no existe un organigrama y la empresa ha crecido mucho en los últimos años agregando más plazas y puestos.
6	¿Cuántas personas tiene a su cargo?	Diez personas.	Cinco personas.	Dos personas.	Veinte personas.
7	¿Cuáles son las funciones que le corresponde en relación a las actividades de la empresa?	Mantener existencias de productos, hacer los pedidos de lo que hace falta, proporcionar un buen servicio, supervisar al personal, limpieza y orden de la tienda.	Abastecer a la tienda del producto necesario, supervisar a los colaboradores, trasladar información a los empleados, dar soluciones a las inquietudes de los clientes.	Atender a los clientes, llevar el control de la caja, realizar el cierre diario, revisar las existencias de mercadería, realizar los pedidos.	Coordinar los pedidos de mercadería, realizar las compras, extender los pagos a proveedores, supervisar el buen funcionamiento de las tiendas, otras actividades varias

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
8	¿Cuenta con manual de funciones de puestos para todo el personal que labora en la empresa?	No, la empresa no cuenta con uno.	No, no lo posee.	No tiene.	No existe nada escrito. Tampoco un manual de normas y procedimientos.
9	¿Proporciona directamente información a todos los empleados de la empresa o únicamente a los jefes de tienda?	La gerente general proporciona la información de manera general a todos los empleados, rara vez lo hace de forma privada o únicamente a los jefes de tienda.	La información se transmite directamente a través de reuniones con la gerente general, aunque a veces la información no llega a tiempo, cosa que se debería mejorar.	La gerente general transmite la información de manera directa a través de reuniones o por teléfono.	Casi siempre lo realiza de forma general a todos los empleados, aunque algunas veces es directamente a los jefes de tienda, según se requiera.
10	¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitirles información?	Verbal, a través de reuniones.	Verbalmente en persona o a través de llamadas telefónicas. Algunas veces por medio de circulares.	Verbal, a través de reuniones, teléfono y algunas veces con circulares y memos.	Verbalmente, a través de reuniones presenciales.

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
11	¿Considera que los empleados saben a quién deben reportar los resultados y los inconvenientes relacionados con su puesto de trabajo?	No siempre, algunas veces se dirigen directamente a la gerente general antes de consultar con el jefe de tienda.	Si lo saben aunque frecuentemente realizan consultas directamente con la gerente general sin antes consultar al jefe de tienda.	Si, lo hacen directamente al jefe de tienda.	Deben hacerlo directamente al jefe de tienda, pero algunas veces lo hacen directamente conmigo.
12	¿Considera que en la empresa se promueve el trabajo en equipo y cómo se impulsa?	Si, en las tiendas existe mucho el trabajo en equipo, todos los empleados hacen un poco de todo.	Si lo promueven, las tiendas lo utilizan mucho, se impulsa a través de desayunos o reuniones dentro y fuera de la empresa.	Sí, siempre se trabaja en equipo. Los empleados colaboran con todas las tareas de la tienda.	Si, como empresa tratamos de promover el trabajo en equipo. Se impulsan actividades como desayunos, almuerzos o celebraciones de cumpleaños, algunas actividades son iniciativa de los mismos empleados.

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
13	¿Considera que se provee a todos los empleados de las herramientas necesarias y equipo para desarrollar sus funciones?	Si, casi siempre es así, y se provee de lo necesario para el funcionamiento de las tiendas.	Si, totalmente. Siempre que hace falta algo se solicita a la gerente.	Se proporciona lo necesario. Uniformes (gabachas, redecillas) lapiceros, etc.	Sí, pero no como quisiera. La principal razón es la falta de recursos económicos destinados a ese rubro que obviamente se invierten en el crecimiento de la empresa.
14	¿Cuenta con programas de capacitación, cuáles son y con qué frecuencia se realizan?	Si, se capacita en computación, servicio al cliente y uso de los productos, se realizan por lo menos un par de veces al año.	Si, se realizan eventualmente (3 meses) capacitaciones sobre el uso de los productos que incluyen chocolates, harinas y premezclas. También en computación.	Si, se capacita en servicio al cliente, computación y uso correcto de los productos. Cada seis meses.	Sí, se capacita a los empleados en servicio al cliente, uso y manejo de los productos que se distribuyen y computación porque a corto plazo se tiene pensado incluir un sistema informático y existe personal que esta desactualizado o de baja escolaridad. Ninguna capacitación se cobra a los empleados.

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
15	¿Cuenta con un presupuesto anual o un plan anual donde se establezcan las actividades a desarrollar y los responsables de las mismas?	No. Hasta donde se no existe un presupuesto anual.	No. Aunque si toman sugerencias de parte de los jefes de tienda.	No existe un presupuesto.	Se realiza a nivel gerencial con asesoría del contador y otras personas. Se trata de tomar en cuenta las sugerencias de los empleados aunque no siempre es posible.
16	¿Tiene la empresa un sistema informático que facilite el ingreso, procesamiento y control de la información de todas las areas de la empresa?	No, únicamente los controles de precios que se llevan en un archivo de Excel.	No, solo el archivo de precios aunque no funciona del todo bien.	No, y la poca información que se maneja no sirve de mucho.	No, pero si está previsto en un futuro cercano debido a la facturación electrónica.
17	¿La empresa posee un sistema de control de inventarios que gestione la compra, ingreso, almacenaje y salida de la mercadería?	No, existe mucho desorden en cuanto a las existencias de los productos. Pero se realizan uno o dos inventarios anuales.	No, no se sabe a ciencia cierta sobre la existencia de productos y el abastecimiento es malo.	No, la poca información que se tiene no funciona correctamente.	No, se llevan controles manuales o auxiliados en la computadora, pero no son confiables debido a que no siempre se actualizan.

No.	Pregunta	Jefe Tienda 1	Jefe Tienda 2	Jefe Tienda 3	Gerente General
18	¿La empresa cuenta con controles de contabilidad?	Si, una persona en la empresa se encarga de consolidar la información y enviarla a contador externo.	Si, existe un contador externo.	Sí, es un contador externo.	Si, aunque por ser una empresa en crecimiento por el momento el servicio es subcontratado.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, (2014).

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los tres jefes de tienda y a la gerente general de la empresa. El análisis se realiza en base a cada una de las funciones del proceso administrativo para una mejor comprensión.

### Planeación

Al consultar a los jefes de tienda sobre la misión de la empresa, todos respondieron afirmativamente que la empresa si cuenta con una misión formalmente establecida, incluso señalando que se encuentra descrita en la página de internet, sin embargo, ninguno pudo describirla correctamente. La gerente general sin embargo mencionó que la empresa aunque posee una misión que figura en la página de internet, esta no es formal, sino que simplemente fue improvisada para llenar un espacio en dicha página.

En cuanto a la visión, ocurrió algo similar que con la misión, todos los jefes de tienda respondieron que existe y se encuentra colocada en la página de internet de la empresa, pero ninguno supo describirla correctamente. La gerente general respondió que tampoco es formal, pero que el objetivo principal de la empresa es convertirse en una cadena de tiendas a nivel nacional.

Relacionado a los objetivos, aunque no se mencionan en ninguna parte y no están formalmente establecidos, los jefes de tienda respondieron que entre los principales objetivos de la empresa se encuentran: proporcionar un buen servicio, surtir productos excelentes a buenos precios, capacitar a los empleados, entre otros. La gerente general mencionó que por el momento el objetivo principal es buscar la manera de organizar y departamentalizar la empresa y al mismo tiempo buscar el mejoramiento de los empleados.

### Organización:

Al consultar a los jefes de tienda y la gerente general, sobre si la empresa cuenta con un organigrama formal, todos respondieron que no posee. Por lo tanto, al no existir organigrama no se refleja la situación actual de la empresa, a lo que la gerente general respondió que la empresa ha crecido mucho en los últimos años agregando más plazas y

puestos y que pasaron de tener cuatro empleados en el inicio a tener veinte colaboradores al momento de realizar la entrevista.

Estos veinte colaboradores están distribuidos en tres tiendas ubicadas en el área metropolitana del departamento de Guatemala, de la siguiente manera: diez empleados en sucursal de zona 1, cinco personas en sucursal de zona 9, dos personas en sucursal de Carretera a El Salvador.

Al consultar a los jefes de tienda sobre cuáles son las funciones que les corresponden en relación a las actividades de la empresa, mencionaron las siguientes:

- Mantener existencias de productos
- Realizar los pedidos de mercadería
- Brindar un buen servicio al cliente
- Proporcionar información y soluciones a las inquietudes de los clientes
- Supervisar al personal a su cargo
- Trasladar información a los empleados
- Velar por el orden y la limpieza de la tienda

Solo uno de los jefes de tienda mencionó que dentro de sus actividades también se encuentran llevar el control de la caja y realizar el cierre diario de la misma, cuando estas actividades corresponden al cajero.

Al realizar la misma pregunta a la gerente general, respondió que dentro de las actividades que realiza se encuentran:

- Coordinar los pedidos de mercadería a los proveedores
- Realizar la compras de mercadería
- Efectuar pagos a los proveedores
- Supervisar el buen funcionamiento de las tiendas
- Otras actividades variadas relacionadas con el puesto

Al preguntar sobre si la empresa cuenta con un manual de funciones, todos respondieron negativamente y la gerente general manifestó que no existe ningún documento escrito y que tampoco existe un manual de procedimientos.

## Dirección

Al momento de consultar a la gerente general si proporciona información a todos los empleados de la empresa o únicamente a los jefes de tienda, respondió que casi siempre lo realiza de forma general, aunque algunas veces, cuando la situación lo requiere se dirige directamente a los jefes de tienda.

Los jefes de tienda respaldan lo anterior, indicando que efectivamente la información les es transmitida directamente a través de reuniones o vía telefónica y que rara vez lo hace de forma privada. Aunque, también mencionan que esto debe mejorar, ya que algunas veces la información no llega a tiempo.

Dentro de los canales de comunicación que se utilizan para trasladar la información se encuentran la vía oral a través de reuniones y llamadas telefónicas; pocas veces se usan medios escritos como circulares y memos.

Al indagar a los jefes de tienda y la gerente general sobre si los empleados saben a quién deben reportar los resultados y los inconvenientes relacionados con su puesto de trabajo, dos de tres respondieron que no siempre se dirigen al jefe de tienda y que algunas veces recurren directamente a la gerente general, cuestión en la que la gerente general estuvo de acuerdo.

La empresa promueve el trabajo en equipo y al consultar de qué manera se impulsa, los jefes de tienda mencionaron que todos los empleados deben hacer un poco de todo, es decir, colaborar con todas las tareas de la tienda. Tanto la gerente de la empresa como los jefes, mencionan que el trabajo en equipo se impulsa con actividades como desayunos, almuerzos, celebraciones de cumpleaños y otras reuniones dentro y fuera de la empresa.

La empresa provee a todos los empleados de las herramientas y equipo necesario para desarrollar sus funciones de trabajo; siempre que hace falta equipo, se solicita a la gerente y se proporcionan uniformes, gabachas, redcillas, etc. La gerente menciona que aunque no se puede proporcionar todo lo que se solicita, si se proporciona el equipo necesario a los empleados para desempeñar su trabajo.

La empresa cuenta con programas de capacitación periódicos dentro de los que se encuentran capacitaciones relacionadas con computación, servicio al cliente y manejo de los productos. Estas capacitaciones se realizan por lo menos un par de veces al año con duraciones de hasta tres meses dependiendo el tipo de capacitación. La gerente general menciona que últimamente se ha prestado especial atención a capacitar a los colaboradores en computación, ya que a corto plazo se tiene pensado incluir un sistema informático a la empresa y varios empleados están desactualizados o no tienen conocimientos de computación; cabe resaltar que ninguna de estas capacitaciones se cobra a los empleados.

Al consultar a los jefes de tienda sobre si la empresa cuenta con un presupuesto anual donde se establezcan las actividades a desarrollar, todos respondieron que no existe un presupuesto, pero que algunas veces la gerente general si toma sugerencias de parte de los jefes de tienda. La gerente general menciona que el presupuesto si se elabora, pero se hace a nivel gerencial con la asesoría del contador y otras personas, y que trata de tomar siempre en cuenta las sugerencias de los empleados y los jefes de tienda, aunque no siempre es posible.

## Control

La empresa no posee un sistema informático que facilite el ingreso, procesamiento y control de la información, tanto los jefes de tienda como la gerente general lo ponen de manifiesto, aunque la gerente menciona que en un futuro cercano se realizará debido a la necesidad de la empresa de realizar facturación electrónica. Los únicos controles que se llevan de manera digital son listados de precios de los cuales los jefes de tienda manifiestan que no funcionan del todo bien y que la información no sirve de mucho.

No se cuenta con un sistema de control de inventarios que ayude a la compra, ingreso, almacenaje y salida de mercadería de la empresa. Los jefes de tienda hacen saber que existe mucho desorden en cuanto a las existencias, que la información no es confiable y el abastecimiento inapropiado. Aunque cabe resaltar que también uno de ellos menciona que se realizan uno o dos inventarios anuales en cada tienda.

La gerente general menciona que los controles que se llevan en la computadora no son confiables debido a que no siempre se actualizan, lo que provoca la incertidumbre respecto a las existencias y los problemas de abastecimiento.

Por último, la empresa si cuenta con un contador general quien es el encargado de llevar los controles contables de la misma, aunque cabe resaltar, que dicho contador es externo, esto según la gerente general, se debe a que la empresa aún se encuentra en una etapa de crecimiento y que por el momento prefieren mantener el servicio subcontratado por cuestiones de costos.

Al comparar los resultados de las entrevistas realizadas a los jefes de tienda y gerente general se puede evidenciar que las respuestas del cuestionario realizado a los empleados del área operativa, coincide casi en su totalidad con la información suministrada en las entrevistas, esto apoya y respalda los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Annie Store.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se analizan los resultados de la investigación en relación a la teoría planteada en el marco teórico.

Según Harold Koontz, la planeación es la base de las funciones del proceso administrativo porque define la misión, visión y objetivos de la empresa, elementos básicos que permiten establecer estrategias encaminadas a alcanzar las metas de la compañía. La empresa no cuenta con una misión o propósito, una visión concreta a largo plazo y tampoco posee objetivos escritos que ayuden a lograr el propósito principal de la empresa, según lo planteado por Stephen P. Robbins. De lo anterior, se establece que la empresa no cuenta con bases que permitan medir los resultados, por lo que al ser la base del proceso administrativo es completamente necesario redefinir estos elementos de la empresa.

De acuerdo con Harold Koontz, la organización es la segunda función del proceso administrativo y según Enrique B. Franklin, es aquí donde se define la estructura organizacional de la empresa para que los colaboradores interactúen y cooperen para alcanzar los objetivos plasmados en la planeación. La empresa en sus inicios comenzó como una pequeña tienda con cuatro empleados; al pasar los años fue creciendo haciéndose más compleja hasta completar actualmente veinte empleados con diferentes funciones; sin embargo, la gerencia aun continua con el hábito de querer controlar la empresa como en sus inicios. Partiendo de lo anterior y en concordancia con Koontz y Franklin, se hace necesario el establecimiento formal de las funciones, jerarquías y los puestos a través de la agrupación de las distintas actividades de la empresa.

En relación a lo descrito por Sergio Naumov García, Annie Store necesita dividir las actividades laborales de las diferentes áreas especializando el trabajo y delimitando así las diferentes actividades de cada empleado a fin de mejorar la productividad y reducir la duplicidad de funciones. Asociado a lo anterior, y como lo determina Robbins; se debe establecer formalmente las unidades de mando con la finalidad de impedir la dualidad de mando entre los jefes de tienda y la gerente general evitando así conflictos de autoridad. Lo

anterior contribuirá a establecer responsabilidades acordes al grado de autoridad en la línea de mando, para esto es necesario diseñar un organigrama que plasme la nueva estructura organizacional de la empresa de manera formal.

Dentro de los hallazgos también se puso de manifiesto la ausencia de manuales de funciones, no existen descripciones de puestos y tampoco un manual de procedimientos que detalle paso a paso las principales actividades de la empresa. Documentos sumamente importantes según Robbins y Franklin.

En relación a lo citado por Koontz; en la función de dirección se busca influir en los colaboradores para que ayuden al cumplimiento de las metas de la empresa, apoyándose en el liderazgo de los altos mandos, la motivación y principalmente en la comunicación. La motivación se da en la empresa a través de incentivar el trabajo en equipo, proporcionar el equipo de trabajo necesario y las capacitaciones periódicas que se imparten a los empleados. La comunicación es vital para el buen funcionamiento de las empresas, en Annie Store se produce en su mayoría utilizando la vía oral a través de reuniones con la gerente general y la mayoría de los empleados la califican como buena.

La última de las funciones del proceso administrativo es el control, y de acuerdo con Harold Koontz, Heinz Wihrich y Mark Cannice, esta función define las mediciones del desempeño en pro de alcanzar los objetivos de la compañía. En la empresa no existe un sistema informático por el momento, pero está programada su instalación a corto plazo como parte de un plan de facturación electrónica. Tampoco existe un sistema formal de control de inventarios, y los escasos controles que se llevan de los inventarios no son precisos y no generan información confiable. La empresa si cuenta con controles de contabilidad.

## Conclusiones

1. Después de realizada la investigación se estableció que el diagnóstico administrativo de la empresa Annie Store pone de manifiesto ciertas fallas existentes en cada una de las funciones del proceso administrativo; estos problemas deben ser solucionados para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Se determinó que las herramientas de planeación que se utilizan actualmente en la empresa no se encuentran formalmente establecidas, tanto la misión como la visión son improvisadas y tampoco existen objetivos establecidos que guíen apropiadamente los esfuerzos de la empresa.
3. Se logró identificar que no existe un organigrama formal que refleje la estructura organizacional de la empresa actualmente y que la empresa continua laborando como en sus inicios cuando eran únicamente cuatro empleados. La mayoría de empleados tiene claras sus funciones, pero se les exige realizar actividades ajenas al puesto de trabajo, lo que muchas veces genera duplicidad de funciones y sobrecarga de actividades. La empresa tampoco cuenta con manual de funciones y manual de procedimientos.
4. Se analizaron los siguientes elementos de la función de dirección y se concluye que la información es notificada a todos los empleados en general. Los principales canales de comunicación que se utilizan son reuniones presenciales y vía telefónica. Esta cercanía ha motivado que los empleados operativos, al presentar inconvenientes de trabajo, eviten al jefe de tienda y se dirijan directamente a la gerente general. La empresa promueve el trabajo en equipo pero lo hace obviando el principio de la especialización, lo que genera más inconvenientes que beneficios. Se provee a todos los colaboradores de las herramientas y equipo necesario para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo. La empresa cuenta con cursos de capacitación durante el año en áreas de servicio al cliente, computación y uso y manejo de los productos que se distribuyen. Se lleva a cabo un presupuesto anual que se desarrolla a

nivel de la gerencia general y contabilidad donde se toman en cuenta las principales necesidades de las tiendas durante el periodo.

5. Se determinó que la empresa no posee un sistema informático que facilite el procesamiento y acceso a la información, pero si se tiene planeada su inclusión a corto plazo; aunque cabe mencionar que se manejan listados de precios pero son actualizados fuera de tiempo. No se tiene un sistema de control de inventario lo que genera inconvenientes en el abastecimiento y despacho de los productos a las tiendas. Se cuenta con un contador general externo que se encarga de llevar los controles contables.

## Propuesta

La siguiente propuesta está orientada a motivar acciones concretas y medidas de mejora a los problemas detectados previamente con el diagnóstico administrativo. La propuesta está basada en la investigación realizada con anterioridad y se enfoca en los puntos más importantes de cada una de las funciones analizadas del proceso administrativo.

Al tomar en cuenta el crecimiento reportado por la empresa los últimos años y los problemas detectados en cada una de las funciones del proceso administrativo, se define tomar los puntos más importantes y reunirlos en un plan de acción que especifique las actividades, el tiempo y los responsables de llevar a cabo cada uno de los puntos.

Por cuestiones de tiempo y delimitación de la investigación, se tomarán únicamente los problemas más importantes a resolver y serán resumidos en el plan de acción que servirá de guía para futuras investigaciones y propuestas de solución.

### Justificación de la propuesta

Es importante que cada empresa cuente con herramientas administrativas orientadas al cumplimiento de los objetivos, para ello es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente todas y cada una de las actividades orientadas a lograr esos objetivos. De esta manera, se hacen necesarias herramientas como un plan de acción, que guíe dichas actividades para evitar o hacer correcciones a los inconvenientes que puedan presentarse dentro de las organizaciones.

Esta propuesta de mejora presenta una herramienta sencilla pero eficaz para fortalecer la empresa, enfocada en actividades orientadas a corregir e impedir los problemas descubiertos por la investigación.

Si se realizan los puntos explicados dentro de este plan se mejorará considerablemente el desempeño de los colaboradores, se reducirán costos y se brindará un mejor servicio a los

clientes, lo que se verá reflejado en el incremento de las ventas, haciendo la empresa más productiva.

## Objetivos de la propuesta

### Objetivo general

Elaborar un plan de acción para la empresa que ayude a ordenar y priorizar los problemas más urgentes a resolver de tipo administrativo.

### Objetivos específicos

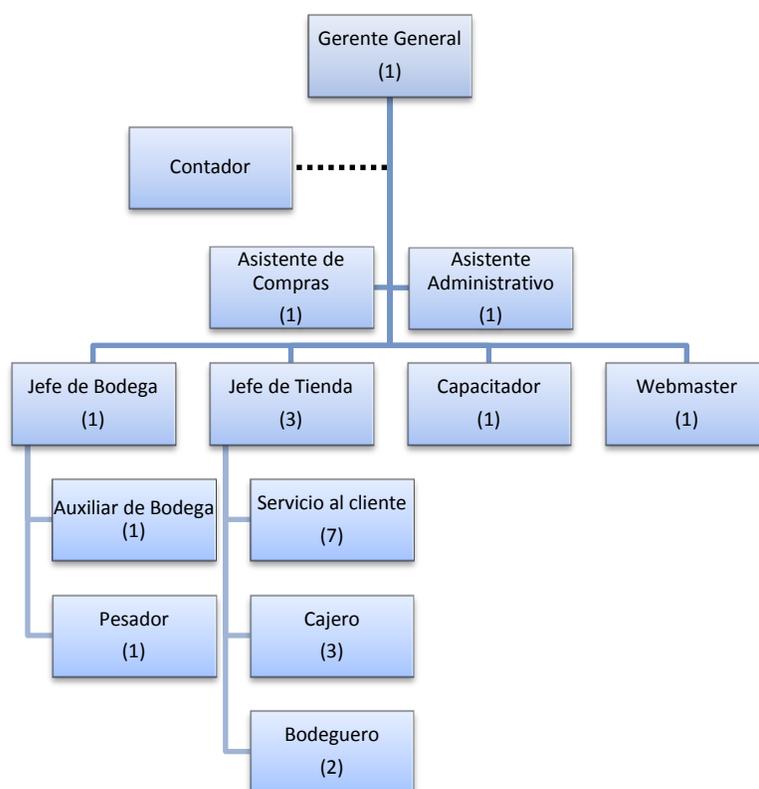
- Enfocarse en alternativas de solución a los problemas detectados con el diagnóstico administrativo en la investigación realizada.
- Determinar soluciones acordes a las posibilidades de la empresa que sean objetivas y viables.
- Delimitar los tiempos y responsables para que dichas actividades sean realizadas y en orden cronológico.
- Establecer parámetros para futuras investigaciones y nuevas propuestas de mejora.

## Descripción de la propuesta

Con el fin de ayudar a resolver las debilidades y los problemas encontrados en la empresa a través del diagnóstico administrativo, se recomienda utilizar la estructura organizacional plasmada en el siguiente organigrama y realizar cada una de las actividades definidas en el plan de acción:

### Ilustración No. 27

**Gráfica 24: Organigrama propuesto de la empresa Annie Store**



Fuente: Elaboración propia, (2014)

No.	Actividad	Soluciones	Responsable	Fecha	Costo
1	Definir los elementos principales de la planeación que servirán de base para alcanzar los objetivos de la empresa.	Redefinir la misión, visión y establecer formalmente los objetivos de la empresa.	Gerente general y Empresa de consultoría	Del 01-Oct-14 al 31-Oct-14	Q. 2,000.00
2	Establecer una nueva estructura organizacional encaminada al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos propuestos en el punto anterior. La nueva estructura organizacional debe ser acorde al crecimiento que ha tenido la empresa y para esto es necesario que contenga funciones, jerarquías y puestos.	Departamentalizar la empresa agrupando las funciones similares entre si y establecer una estructura organizacional formal que plasme todos los niveles de la empresa.	Gerente general y Empresa de consultoría	Del 01-Nov-14 Al 30-Nov-14	Q. 10,000.00
3		Adicionar puestos de trabajo relacionados con la nueva estructura organizacional y que ayuden al cumplimiento de los objetivos.	Gerente general	Del 01-Dic-14 Al 31-Dic-14	Q. 6,000.00 (mensuales)*
4	Presentar la nueva estructura organizacional a los colaboradores de la empresa a fin de familiarizarlos con los nuevos cambios.	Elaborar un organigrama que represente la nueva estructura organizacional.	Gerente general y E. consultoría	Del 02-Ene-15 Al 10-Ene-15	Q. 650.00
5		Desarrollar un manual de descripción de puestos y funciones.	Gerente general	Del 11-Ene-15 Al 31-Ene-15	Q. 3,000.00

No.	Actividad	Soluciones	Responsable	Fecha	Costo
6	Mejorar la comunicación por parte la gerencia general.	Adicional a las reuniones presenciales y comunicación verbal, aumentar la comunicación escrita a través de correos electrónicos, memorandos informativos y circulares.	Gerente general	Del 01-Oct-14 En adelante	Q. 0.00
7	Adquirir un sistema informático.	La adquisición de un sistema informático facilitara el ingreso, procesamiento y confiabilidad de la información de la empresa. Se recomienda el sistema Aspel SAE que puede ser introducido a través de módulos.	Gerente general y proveedor del Software	Del 02-Feb-15 Al 31-Mar-15	Q. 25,000.00
8	Implementar el sistema informático por etapas dentro de la empresa.	La implementación del sistema derivará en capacitaciones relacionadas con el uso y manejo del nuevo sistema de cómputo.	Gerente general y proveedor del Software	Del 01-Abr-15 Al 31-May-15	Q. 15,000.00
9	Implementar un sistema de control de inventarios.	El sistema de informática facilitará el enlace de información entre la compra, ingreso, almacenaje, salida y facturación.	Gerente Gral. Bodega y proveedor del Software	Del 02-Mar-15 Al 31-Mar-15	Q. 10,000.00

No.	Actividad	Soluciones	Responsable	Fecha	Costo
10	Elaboración de un manual de procedimientos.	Tomando en cuenta la implementación del sistema se recomienda elaborar un manual de procedimientos donde se detallan paso a paso las principales actividades relacionadas con este.	Gerente general y asesoría de empresa	Del 01-Abr-15 Al 30-Abr-15	Q. 10,000.00
11	Costo Estimado de la Propuesta				<b>Q. 81,650.00</b>

Fuente: Elaboración propia, (2014).

\*En este caso se calcula la contratación de dos personas para disminuir la carga laboral y reforzar el área de bodega, la cantidad puesta en este apartado es mensual, lo que incrementaría cerca de Q. 84,000.00 los gastos en planilla por conceptos de salarios.

**Ilustración No. 28**

**Esquema 4: Cronograma de implementación de la propuesta**

No.	Descripción de actividades	Tiempo estimado en semanas y meses (Año 2014-2015)																															
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Redefinir misión, visión y establecer objetivos de la empresa	■	■	■	■																												
2	Departamentalización de la empresa					■	■	■	■																								
3	Adicionar nuevos puestos de trabajo									■	■	■	■																				
4	Elaboración del nuevo organigrama													■	■																		
5	Desarrollo de manual de puestos y funciones													■	■	■																	
6	Adquisición de un sistema informático																	■	■	■	■	■	■	■	■								
7	Implementación del módulo de control de inventarios																					■	■	■	■								
8	Elaboración del manual de procedimientos																						■	■	■	■	■	■					
9	Capacitación en el uso y manejo del nuevo sistema																						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Revisión																													■	■		
11	Aplicar medidas de mejora																															■	■
12	Utilizar comunicación escrita por parte de la gerencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, (2014).

## Análisis costo/beneficio de la propuesta

En este apartado se justifica el costo contra el beneficio que se podrá obtener si se llevan a cabo y en orden, cada uno de los puntos mencionados en el plan de acción. En otras palabras, son los beneficios que se pretenden alcanzar a cambio de invertir para resolver dichos problemas.

Primero, tanto la visión como la misión son dos elementos fundamentales para la empresa; proporcionan la identidad y la razón de ser, el motivo por el cual existe la empresa y en lo que desea convertirse en el futuro. A la vez, sirven de guías para el establecimiento de los objetivos de la empresa, sobre los cuales se desarrollaran los planes. En términos más sencillos, la empresa genera objetivos a corto y largo plazo basados en la declaración de estos elementos.

Básicamente esta es la razón por la cual es sumamente importante definir la misión, la visión y los objetivos; una empresa que no los posee, es una empresa que no sabe hacia dónde están encaminados sus esfuerzos y que no tiene un rumbo establecido. Si la empresa quiere tener éxito y buscar mayores beneficios, debe establecer formalmente la misión, visión y los objetivos.

Segundo, construir una estructura organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos, que sea coherente al crecimiento de la empresa y que agrupe funciones, jerarquías y puestos de todos los colaboradores. Una estructura organizacional adecuada maximiza el desempeño de las personas y mejora la relación entre superiores y subordinados haciéndolos más productivos.

El agregar puestos de trabajo debe ir de la mano con la nueva estructura organizacional y los puestos siempre deben ir orientados a lograr el cumplimiento de los objetivos. El organigrama debe representar la nueva estructura organizacional, para lo cual se sugiere tomar de base el organigrama propuesto en este capítulo.

La creación de un manual de descripción de puestos y funciones tiene las siguientes ventajas: sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación de los colaboradores; establece el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás dentro de la organización; determina el grado de autoridad de los niveles dentro de la empresa, entre otras.

La buena comunicación permitirá al personal disponer de toda la información necesaria para actuar en base a sus funciones y lograr el bienestar de la empresa. Se recomienda utilizar medios escritos para disponer siempre de la información.

Como parte del análisis del proceso administrativo en el área de control, se identificó la necesidad por parte de Annie Store de adquirir un sistema informático que facilite los controles de la empresa. Tomando en cuenta que dentro de los rubros del plan de acción es uno de los más onerosos, se detallan a continuación las ventajas de la implementación de dicha herramienta.

El sistema informático debe facilitar los controles al brindar integridad de la información, acceso rápido y eficaz a los distintos módulos de información (clientes, proveedores, compras, ventas, inventarios, reportes fiscales, contabilidad), así como la implementación de las buenas prácticas en los procesos de la empresa; esto debe ir asociado a manuales de procedimientos y políticas, y el sistema informático debe ayudar a la implementación de los mismos.

Los módulos o compendios de información más relevantes se listan a continuación:

- Catálogos generales (monedas, tipos de cliente, etc.)
- Catálogo de productos (presentaciones)
- Listas de precios
- Catálogo de clientes
- Catálogo de proveedores
- Módulo de compras (realiza operaciones sobre el inventario)
- Módulo de ventas (realiza operaciones sobre documentos fiscales e inventario)

- Inventario (ingresos y salidas de mercadería)
- Módulo de contabilidad
- Reportes (diarios de venta, de compras, listado de facturas, fiscales, contables)

Un ejemplo sencillo de como el sistema informático le facilitaría a Annie Store el control, es el siguiente: en principio se tiene la compra de mercadería, esto afecta el listado o control de las facturas de proveedores; pero a su vez, registra un aumento de las existencias de productos, lo cual queda registrado por un movimiento de inventario, el cual a su vez modificará la existencia o el precio de los productos automáticamente. Mediante este sencillo proceso los empleados pueden contar con listados de facturas de compra, movimientos de inventario y existencia de productos.

Un segundo caso, inverso al anterior, sería un proceso de venta; en este se tiene el registro por medio de una factura de un listado de productos, al finalizar el proceso se habrá registrado la factura fiscal, finalmente esto afectaría las existencias de inventario registrando salidas de mercadería. De esta manera los empleados cuentan con una herramienta que les permita un control sobre los distintos procesos y compendios de información, extrayendo información de una manera rápida y ordenada, tanto para un control diario, como para procesos periódicos de la empresa; por ejemplo la presentación de libros de compras y ventas, colocación de pedidos en base a existencias o en relación a parámetros de puntos de reorden colocados sobre los productos.

La selección del sistema informático Aspel, responde a que es un sistema probado con anterioridad en muchas pymes y en empresas de operaciones mayores; de igual manera se recomienda un software con prestigio y uso probado para no depender de una solución hecha a la medida, en la cual se depende del arquitecto de software o programador para la personalización o adaptación de nuevas funcionalidades del software. De igual manera es un software ya implementado en muchas empresas en México y Guatemala.

El software contiene dentro de su estructura y lógica de negocio, la implementación de las buenas practicas, lo que llevará a una organización más sana en relación a los procedimientos, evitando los errores y reprocesos derivados de los mismos; esto

representará un ahorro de tiempo, logrando la productividad en mayor escala en todas las áreas que componen la empresa.

La existencia, el cumplimiento y la puesta en práctica de los procedimientos en relación al software, no servirá de nada si los procesos se realizan de la misma manera. La implementación del sistema en sí, no resolverá los problemas de controles si el personal no es consciente de la importancia de la carga de información; pero si conseguirá la integración, la confiabilidad y una velocidad de respuesta y de información más pronta y precisa.

Es de vital importancia entonces, la implementación de un sistema informático para Annie Store, en el cual se implementen las mejores prácticas, garantizando integridad, confiabilidad, rapidez y seguridad; dejando en una posición de competitividad a la empresa previendo un crecimiento en sus operaciones. La implementación del sistema informático abarca las acciones 7, 8 y 9 del plan de acción.

Como complemento en la implementación del sistema informático, es de vital importancia el desarrollo de un manual de procedimientos en el cual se detallen las actividades a realizarse en cada una de las tareas a realizar, los puestos que deben de realizarlas, así como los niveles de responsabilidad y participación. La generación de dicho manual llevará a la práctica por medio de su implementación por parte de los empleados, afianzando las bases que ya se tendrán con la utilización de un sistema. Se podrán tener los procesos modelados en el sistema, pero si no se sabe a ciencia cierta quien debe de realizar dicho proceso o cuales son los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlo a cabo, se tendrá a empleados realizando tareas para los cuales no tienen las capacidades necesarias, lo que llevará a cometer muchos errores que implicaran retrasos en los procesos y procedimientos o un tiempo de reproceso que implica costos.

Estos manuales llevaran a una capacitación efectiva en personal de ingreso a la empresa, tanto para los conceptos básicos del manejo de la empresa como de un sistema informático, permitirá la homogeneidad y cumplimiento en el desarrollo de tareas o rutinas de trabajo. De igual manera permitirá identificar las responsabilidades por fallas y errores, pero como

punto medular los planes permitirán a los empleados conocer que deben hacer y cómo deben de hacerlo. La creación de los manuales de procedimientos permitirán la definición de documentos asociados al proceso como formularios, diagramas de flujo y glosarios; esto como se había indicado, con el fin de hacer uniforme el proceso, sin tener que dejar a criterio del empleado, por ejemplo, la compra de mercadería, lo cual permitirá un mayor control de las existencias.

De nuevo se recalca que no solo es necesaria la creación y existencia de los manuales, se deben de llevar a la práctica de manera que sean parte de la cultura de la organización, para generar un mayor control y una evaluación continua del funcionamiento de la organización.

Cabe resaltar nuevamente, que como se presenta en el plan de acción, los desembolsos de la implementación de soluciones a los problemas encontrados en el presente estudio, son graduales y deben verse como una inversión en base a todos los beneficios que la empresa obtendrá al solucionar estos problemas. La empresa será más sana, más flexible, mejorará el servicio al cliente, el acceso a la información y será más rentable y competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

## Referencias bibliográficas

1. Chiavenato, Idalberto & Sapiro, Arao (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
2. Decreto Número 2.70. (2005). *Código de Comercio de Guatemala*: Artículo 3. Guatemala.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2014). *Organización de Empresas*. (4a. Ed.). México: McGraw-Hill.
4. Guízar Montúfar, Rafael (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. (4ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
6. Hernández y Rodríguez, Sergio (2011). *Introducción a la Administración*. (5ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
7. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*. (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
8. Koontz, H., Weihrich H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
9. Naumov García, Sergio Luis (2011). *Organización total*. (1ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
10. Real Academia Española. (2014, 27 de marzo). En *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
11. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2010). *Administración*. (10a. Ed.). México: Pearson Educación.
12. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales. (2014), *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala.
13. Universidad Panamericana. (2014). *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida*, Guatemala.

# **Anexos**

## Anexo No. 1

**Nombre del estudiante:** Luis Alberto Cardona

Tabla de Variables

**Nombre de la Tesis:** Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 x cada objetivo mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualidad de mando</li> <li>• Duplicidad de funciones</li> <li>• Mala división y distribución del trabajo</li> <li>• Los objetivos de la empresa no están bien definidos</li> <li>• Problemas de autoridad (límites jerárquicos no establecidos)</li> <li>• Comunicación deficiente (abastecimiento)</li> <li>• Administración deficiente (reactivos) (no separan finanzas personales de las de la empresa)</li> </ul>	Proceso administrativo	Elementos de la planeación (misión, visión, objetivos)	¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la empresa?	Determinar el diagnóstico administrativo de la empresa	Determinar las herramientas de planeación que se utilizan.	Ver Instrumentos	Personal de la empresa
		Elementos de organización y estructura organizacional de la empresa (funciones jerarquías y puestos)			Identificar las herramientas de organización y analizar su ejecución.		
		Comunicación, motivación y liderazgo			Analizar los elementos de dirección que se aplican.		
		Control y manuales de procedimientos			Determinar los elementos del sistema de control		



## Anexo No. 2

### Tabla de Sujetos

**Nombre del estudiante:** Luis Alberto Cardona

**Nombre de la Tesis:** Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra:	Instrumentos	No. De Instrumentos
Evaluar las etapas de planeación, organización, dirección y control de la empresa	1 Gerente (propietaria) y 3 jefes de tienda	21	4	Entrevista	1
Determinar las herramientas de planeación que se utilizan en la empresa.	17 empleados operativos		17	Cuestionario	1
Identificar las herramientas de organización y analizar si se ejecutan correctamente.					
Analizar los elementos de dirección que se aplican en la empresa.					
Determinar los elementos del sistema de control de la empresa.					

## Anexo No. 3 Instrumento 1



### **UNIVERSIDAD PANAMERICANA** Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida Tema: Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store

#### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL Y JEFES DE TIENDA**

La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar el diagnóstico administrativo de la empresa Annie Store y determinar la situación actual de la misma. Por lo que se le solicita responder objetivamente las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la empresa con un propósito o misión formalmente establecida?
2. ¿La empresa tiene una visión a futuro de lo que desea lograr?
3. ¿Cuáles son los objetivos o metas planteados de la empresa?
4. ¿Cuenta la empresa con un organigrama formal?
5. ¿El organigrama refleja la situación actual de la empresa?
6. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
7. ¿Cuáles son las funciones que le corresponden en relación a las actividades de la empresa?

8. ¿Cuenta con manual de funciones de puestos para todo el personal que labora en la empresa?
9. ¿Proporciona directamente información a todos los empleados de la empresa o únicamente a los jefes de tienda?
10. ¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitirles información?
11. ¿Considera que los empleados saben a quién deben reportar los resultados y los inconvenientes relacionados con su puesto de trabajo?
12. ¿Considera que en la empresa se promueve el trabajo en equipo y cómo se impulsa?
13. ¿Considera que se provee a todos los empleados de las herramientas necesarias, equipo y capacitación para desarrollar sus funciones?
14. ¿Cuentan con programas de capacitación, cuáles son y con qué frecuencia se realizan?
15. ¿Cuenta con un presupuesto anual o un plan anual donde se establezcan las actividades a desarrollar y los responsables de las mismas?
16. ¿Tiene la empresa un sistema informático que facilite el ingreso, procesamiento y control de la información de todas las áreas de la empresa?
17. ¿La empresa posee un sistema de control de inventarios que gestione la compra, ingreso, almacenaje y salida de la mercadería?
18. ¿La empresa cuenta con controles de contabilidad?

¡Gracias!

## Anexo No. 3 Instrumento 2



### UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Herramientas para fortalecer los procesos administrativos de la empresa Annie Store

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO

##### A EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

El siguiente cuestionario tiene como objetivo realizar el diagnóstico administrativo de la empresa Annie Store y determinar la situación actual de la misma. A continuación se le solicita marcar con una X su respuesta a cada una de las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión o el propósito principal de la empresa en la que labora?  
Si la conozco   
Existe pero la desconozco   
No posee misión   
Si su respuesta fue "si la conozco" escríbala \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Posee la empresa una visión clara, es decir, sabe hacia dónde se dirige en el futuro?  
Si posee   
Tiene pero la desconozco   
No posee visión   
Si su respuesta fue "si posee" escríbala \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Conoce los objetivos o metas que dirigen las actividades principales de la empresa?  
Si los conozco   
Tiene pero los desconozco   
No tiene objetivos claros
4. ¿La gerencia general manifiesta sus objetivos de forma clara a manera de crear un sentimiento común para todos y lograr que todos los empleados se identifiquen con los mismos?  
Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Nunca

5. ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama establecido?  
 Si tiene   
 No tiene   
 Lo desconozco
6. ¿Dentro de las funciones que corresponden a su puesto de trabajo están?  
 Hacer únicamente lo relacionado con su puesto de trabajo   
 Hacer de todo un poco   
 Hacer lo que me ordena la gerente general   
 Hacer lo que me ordena la jefa de tienda
7. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y los límites de sus responsabilidades en el trabajo?  
 Siempre   
 Casi siempre   
 Algunas veces   
 Nunca
8. ¿Con que frecuencia realiza actividades que no están directamente relacionadas con su puesto de trabajo?  
 Siempre   
 Casi siempre   
 Algunas veces   
 Nunca
9. ¿Considera que realizar actividades ajenas a su puesto de trabajo interfiere con el desempeño correcto de sus atribuciones y responsabilidades?  
 Mucho   
 Regular   
 Poco   
 Nada
10. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de trabajo y de su jefe o inmediato superior?  
 Todas   
 Casi todas   
 Solo algunas   
 Ninguna

11. ¿Quién distribuye las órdenes e instrucciones que recibe dentro de la empresa para realizar su trabajo?
- Gerente General
- Jefe de Tienda
- Compañeros de trabajo
- Otra persona
- Especifique que persona: \_\_\_\_\_
12. ¿Sabe si existen manuales o documentos escritos en la empresa que detallen las normas, los procedimientos y las funciones que cada empleado debe desarrollar?
- Si existen
- No existen
- Desconozco si existen
13. ¿Existe un manual de descripción de puestos y funciones para desarrollar sus actividades laborales?
- Si
- No
- Lo desconozco
14. ¿Cuándo fue contratado por qué medio le entregaron sus atribuciones de trabajo?
- Documento impreso
- Correo electrónico
- Verbalmente
- No recibió nada
15. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre cuestiones laborales?
- Reuniones
- Forma escrita
- Correo electrónico
- Comentarios de compañeros
16. ¿Cómo evalúa los medios de comunicación que se utilizan en la empresa actualmente?
- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos
17. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?
- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

18. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación relacionada directamente con su trabajo?

- 1 mes
- 6 meses
- 1 año
- Nunca

19. ¿Su inmediato superior ha tomado en cuenta sus sugerencias al momento de desarrollar el presupuesto de trabajo anual?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

20. ¿Conoce si la empresa cuenta con un sistema informático que facilite el control y las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

- Si
- No
- Lo desconozco

Si su respuesta fue "Si" indíquelo: \_\_\_\_\_

21. ¿Sabe si existen en la empresa controles de contabilidad?

- Si
- No
- Lo desconozco

Si su respuesta fue "Si" indíquelo: \_\_\_\_\_

22. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios que asegure los requerimientos de mercadería en cualquier momento?

- Si tiene
- No tiene
- Lo desconozco

Si su respuesta fue "Si" indíquelo: \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su colaboración!