

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



**Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones  
“La Hulera”, Sociedad Anónima.  
(Tesis de Licenciatura)**

Lesly Gudelia Delgado Soto

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, septiembre de 2,016

**Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones  
“La Hulera”, Sociedad Anónima.  
(Tesis de Licenciatura)**

Lesly Gudelia Delgado Soto

Licenciado Werner Alexander Solís Juárez (**Tutor**)

Licenciada Alba Leticia Díaz de Alarcón (**Revisora**)

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, septiembre de 2,016

## **Autoridades De La 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 De La Facultad De Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Ing. Juan Gualberto Pacheco Solórzano**

Coordinador de Sede



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.058-2016**  
**SEDE FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**GUATEMALA, 01 DE SEPTIEMBRE DEL 2016**  
**ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Werner Alexander Solis Juárez

**Revisora:** Licenciada Alba Leticia Díaz de Alarcón

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones La Hulera, Sociedad Anónima"

**Presentada por:** Lesly Gudelia Delgado Soto

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

**Contador Público y Auditor**

**Colegiado: 5,006**

**wernersolis@hotmail.com**

**Teléfono: 50097824**

Fray Bartolomé de las Casas, A.V, 12 de julio de 2016

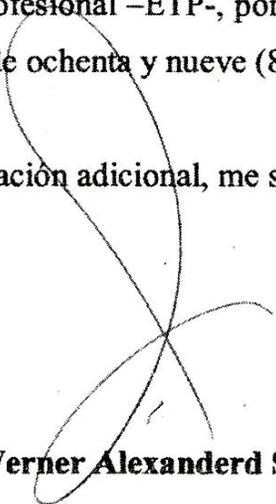
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones La Hulera, Sociedad Anónima”**, realizada por **Lesly Gudelia Delgado Soto**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta y nueve (89) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
**Lic. Werner Alexander Solis Juárez**

Lic. Werner Alexander Solis Juárez  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 5,006  
Colegio de CPA

**Lcda. Alba Leticia Díaz de Alarcón**

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaria

Guatemala, 09 de junio de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **“Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones La Hulera, Sociedad Anónima”**, Realizado por: **Lesly Gudelia Delgado Soto**, carné No. 1121902, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

## **Dedicatoria**

- A Dios: Por ser mi respuesta en las necesidades, mi refugio en las tormentas, mi consuelo en las tristezas, mi fortaleza en las debilidades. Gracias por ser mi fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y morada. Para ti mis triunfos.
- A mis padres: Turbith Delgado y Baudilia Soto, por ser los pilares más importantes de mi vida y demostrarme su amor incondicional en todo momento.
- A mis hermanos: Turbith y Elder por brindarme su cariño y apoyo en todo momento.
- A mi familia: Por sus bendiciones y cariño durante mi vida, por la oportunidad de ver en ellos, los éxitos cosechados a través de una carrera profesional.
- A mis amigos: Sería injusto mencionar sólo a algunas personas y para nombrarles a todas y todos, tendría que escribir una nueva tesis. Solo se que nada llega por casualidad todo es parte de la vida y cada persona tiene un motivo. Gracias por el privilegio de contar con su cariño, lealtad, apoyo y comprensión en los buenos y malos momentos.
- A mis compañeras de estudio: Por los desvelos compartidos, la enseñanza mutua, los ánimos cuando la tarea agobiaba, pero sobre todo por ser mucho más que compañeras, pues me brindaron su amistad y apoyo.
- A mis compañeras de trabajo: Por hacerme sentir orgullosa de buscar la excelencia académica, por ser cada quien ejemplo de superación personal y profesional y por comprobar que la dedicación y el esfuerzo valen la pena y son el mejor camino hacia el éxito.
- A mis catedráticos: Por ser parte fundamental de mi preparación, me impartieron más que instrucción, modales y valores humanos. Su enseñanza, acuciosidad y vocación me motivaron a estudiar, aprender y crecer académica, personal y profesionalmente cada día.
- A mi universidad: Por abrirme sus puertas hacia el aprendizaje y convertirse en mi segunda casa.

## Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1. General:	3
1.4.2. Específicos:	3
1.5. Alcances y límites	3
<b>Capítulo 2</b>	<b>5</b>
2.1. Marco teórico	5
2.1.1. Administración	5
2.1.2. Procesos	5
2.1.3. Proceso Administrativo	5
2.1.4. Diagnóstico administrativo	20
2.1.5. Gerente	20
2.1.6. Eficiencia	21
2.1.7. Eficacia	21
<b>Capítulo 3</b>	<b>22</b>
3.1. Descripción del método	22
3.1.1. Tipos de investigación	22
3.1.2. Sujetos de Investigación	23
3.1.3. Instrumentos	24
<b>Capítulo 4</b>	<b>26</b>
4.1. Resultados y análisis de la investigación	26
4.3. Propuesta de solución a la problemática	43
4.3.1. Presentación	43

4.3.2.	Justificación	44
4.3.3.	Objetivos	44
4.3.4.	Importancia de la propuesta	45
4.3.5.	Viabilidad del proyecto	45
4.3.6.	Costo de implementación	45
<b>Capítulo 5</b>		<b>48</b>
5.1.	Propuesta	48
5.2.	Justificación	48
5.3.	Introducción	48
5.4.	Objetivos:	49
5.4.1.	General	49
5.4.2.	Específicos	49
5.5.	Las Fases que componen el modelo son:	49
5.5.1.	Planeación	49
5.5.2.	Organización	55
5.5.3.	Integración	57
5.5.4.	Dirección	64
5.5.5.	Control	67
<b>Conclusiones</b>		<b>71</b>
<b>Recomendaciones</b>		<b>72</b>
<b>Referencias</b>		<b>73</b>
<b>Anexos</b>		<b>74</b>

## **Resumen**

La Práctica Empresarial Dirigida se realizó en la empresa Inversiones “La Hulera” Sociedad Anónima, ubicada en San Benito, Calle 2, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, misma que presta servicios de venta de combustibles, aceites, lubricantes, restaurante, heladería y tienda de conveniencia además servicios gratis: car wash, parqueo y área infantil.

En el capítulo número uno se incluye la información de la empresa, el planteamiento, justificación del problema y objetivos que servirán como guía para la etapa de propuesta de solución, también se dan a conocer los límites que se tienen para la realización del estudio.

En el capítulo número dos se incluye información teórica importante para el caso de estudio, antecedentes y teorías indispensables de conocer para el desarrollo de dicha investigación.

En el capítulo número tres se especifica el tipo de investigación que se trabajó, sujetos de la investigación, instrumentos utilizados tanto para la realización del diagnóstico de la empresa y para la solución del problema encontrado. También se da a conocer el análisis sobre el problema encontrado en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. El que consiste en una aplicación inadecuada del proceso administrativo, tomando en cuenta que este es un proceso fundamental, esta metodología importante que se ejecuta en la administración y permite que se conviertan en procesos productivos, al no tener plasmado en documentos cada una de las metas y objetivos que la empresa persigue con su funcionamiento, como también manuales de procedimientos y funciones.

En el capítulo número cuatro, se conocen los resultados y análisis de la investigación, también la propuesta de solución a la problemática detectada, con su respectiva presentación, justificación, objetivos, viabilidad y costos de su implementación.

## **Introducción**

La empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, su giro comercial es vender combustibles, aceites y lubricantes, también cuenta con restaurante, heladería y tienda de conveniencia. Fue fundada en el año 2,014.

A través del diagnóstico empresarial realizado, la respectiva investigación de campo, análisis documental y observaciones; las que permitieron determinar problemas que afectan diferentes áreas con que cuenta la empresa, luego del diagnóstico se determinó que la empresa tiene debilidades del proceso administrativo, tomando en cuenta que toda empresa el proceso administrativo es la base fundamental debido a que cuenta con cantidad de tareas que van desde la elaboración de planificaciones y él cómo controlar el recurso humano, material y económico.

Ahora bien es necesario mencionar que para muchos empresarios es difícil implementar el proceso administrativo, debido que requiere estudios y análisis indispensables de realizar, para conocer la situación de complejidad, dinamismo y alta competitividad de la empresa, su buena aplicación desarrollara capacidades de flexibilidad, adaptación, optimización de sistemas, generando ventajas competitivas que permiten enfrentar los cambios empresariales, logrando alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente.

Tomando en cuenta el tamaño y las necesidades de la empresa, es necesario dar solución a la deficiencia encontrada, para eliminar las barreras administrativas que han surgido y darle funcionamiento óptimo a la empresa. Por tal motivo la presente práctica empresarial se centra en proponer un Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. El objeto de esta propuesta es buscar que las debilidades que actualmente tiene la empresa se conviertan en fortalezas, proporcionando una herramienta que ayude a facilitar la obtención de logros de la empresa mediante la aplicación del modelo del proceso administrativo.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

Al realizar el diagnóstico integral en la empresa Inversiones “La Hulera” Sociedad Anónima, la que brinda servicios de venta de combustibles, aceites, lubricantes, restaurante, heladería y tienda de conveniencia además de servicios gratis como car wash, parqueo y área infantil; la empresa se encuentra ubicada en San Benito Calle 2, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz. Está inscrita como Sociedad Anónima en el Registro Mercantil, y cumple con las obligaciones tributarias que manda la ley: Registro Tributario Unificado SAT 8621153-6 y Registro Mercantil 660172.

La empresa tiene carencias que crean debilidad en el área administrativa tales como; la falta de departamentalización, faltan manuales de funciones y procedimientos, sobrecarga de tareas del personal administrativo, inexistencia de programas de capacitación para colaboradores y desconocimiento del proceso a seguir en la administración de la empresa.

Por tal razón se da a conocer que la deficiencia consiste en una inadecuada aplicación del proceso administrativo, con la realización de esta investigación y hallazgos encontrados se propone la elaboración de un Modelo del Proceso Administrativo el cual permitirá a la empresa aplicar adecuadamente la planeación, es decir; saber lo que va realizar por anticipado, se hace necesaria la organización ya que por medio de ella se establece la relación entre el trabajo y personal que lo debe ejecutar. Dentro de toda empresa es fundamental la integración la que consiste en seleccionar, obtener recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Las etapas del proceso administrativo van encadenadas por tanto si no se dirige e influye en las actividades no se llegan a conocer si el trabajo se está realizando correctamente. Por último es primordial que todo lo que se realice se controle, el control permite la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados con el fin siempre de buscar la mejora continua.

Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, es una empresa privada con fines de lucro, que busca ser la diferencia brindando servicios de calidad. Por tanto es importante resaltar que la empresa tiene poco tiempo de su existencia en el mercado, sin embargo tiene potencial de crecimiento y desarrollo por la capacidad instalada para su comercialización, ubicación estratégica, calidad de sus productos, canales propios de distribución de combustible y su diferenciación en servicio.

## 1.2. Planteamiento del problema

Inadecuada aplicación del proceso administrativo en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz.

## 1.3. Justificación

Para la empresa Inversiones "La Hulera", Sociedad Anónima, las tareas de la administración son la base fundamental, debido a que se cuenta con una cantidad de tareas que van desde la elaboración, planeación y control de los diferentes servicios que brinda, siendo esto el motor de la realización adecuada de cada una de las actividades, permitiendo el crecimiento formal de toda la organización.

Básicamente el Proceso Administrativo forma parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas con las que cuenta, y logrando que cada una de ellas no funcionen como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de los objetivos propuestos.

Por lo expuesto, se hace necesario y urgente implementar el proceso administrativo de una manera adecuada tomando en cuenta la importancia en la empresa, esto incluye planeación, organización, integración, dirección y control. Su incorrecto uso y aplicación muchas veces están sujetos a una vaga interpretación de quien los diseña y los aplica dentro de la empresa.

La buena aplicación del proceso administrativo, brindará a las empresas términos y funciones; a fin de alcanzar objetivos, metas y estrategias de la empresa. Ayudará a orientar las acciones hacia el cumplimiento de los mismos, asignando responsabilidades y aprovechando mejor las oportunidades.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. General:

Diseñar una propuesta de modelo de proceso administrativo mediante el proceso de desarrollo organizacional para incrementar la productividad y calidad de los servicios de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz.

### 1.4.2. Específicos:

Hacer un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa.

Conocer el funcionamiento actual de la empresa para el diseño eficaz del proceso administrativo.

Analizar y evaluar la información obtenida para formular adecuadamente las rutas a seguir en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.

Elaborar un modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz.

## 1.5. Alcances y límites

El proyecto de investigación se llevó a cabo en la empresa Inversiones "La Hulera", Sociedad Anónima del municipio de Fray Bartolomé de las Casas departamento de Alta Verapaz. Esta investigación comprendió una evaluación al área de administración, mercadotecnia y finanzas, se procedió al análisis de la información, revisión de documentos, y registros contables, así como narrativas de los dos administradores al evaluar las tres áreas antes mencionadas se determinó que existe deficiencia en el área administrativa debido a que no existe una buena aplicación de proceso administrativo.

En el área de mercadotecnia aplican adecuadamente la Mezcla de Mercadotecnia, Producto, Precio, plaza y promoción, además que existe un riguroso proceso en la formulación de objetivos orientados a los clientes, la construcción de estrategias que crean un valor superior, y sobre todo la implementación de relaciones con el consumidor para alcanzar sus beneficios.

El área de contabilidad cuenta con contador interno y externo que permite tener control de las actividades contables, considerando que el único inconveniente es el poco personal y se brindan varios servicios.

Toda empresa tiene datos confidenciales por tanto no se da a conocer exactamente los datos financieros, la empresa no brinda dicha información.

Se observa que existe más atención en las actividades operativas lo que ha ocasionado el descuido de las actividades administrativas considerando, que hay poco personal para realizar estas actividades y la empresa brinda una variedad de servicios

## Capítulo 2

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. Administración

“Es el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (Ponce, 2004: 3)

La administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo en la empresa, con el objetivo de lograr las metas de manera eficiente y eficaz.

#### 2.1.2. Procesos

Conjunto de actividades que, con un *input* recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionada unas con otras e integradas de manera coherente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. (Alarcón, 1974: 16)

Un proceso es una serie de actividades mutuamente relacionadas, diseñadas para mejorar la productividad, por medio de la transformación de cosas en productos terminados. La implementación de los procesos en la empresa busca la satisfacción del cliente.

#### 2.1.3. Proceso Administrativo

El proceso administrativo, es una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en el estos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008: 47)

El proceso administrativo, es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a determinado problema, consiste en actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, se utiliza para aumentar la productividad, alcanzar metas y satisfacer necesidades de lucro de la empresa. Es indispensable contar con una buena planeación, un estudio previo y tener objetivos bien claros para poder hacer de este un proceso fluido.

### 2.1.3.1. Planeación

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”. (Reyes, 2004: 16)

Planear implica que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la empresa, estableciendo una estrategia general para alcanzarlos, todo equipo de trabajo debe estar identificado con los objetivos y metas. La definición e instrumentación de los pasos para lograrlos conforma un plan de acción que determina las actividades a cumplir.

La planeación se compone de los siguientes elementos:

#### Misión

“En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”. (Fernández, 2010: 64)

La misión, es el motivo o razón de ser de la empresa, tomando en cuenta la actividad que realiza. Permite que los empleados se sientan identificados con ella y así dé a los clientes una imagen uniforme de lo que es la empresa.

#### Visión

“Visión es tener una imagen precisa de los objetivos de la empresa en el entorno mundial, nacional y local, es tener una representación de lo que se cree”. (Fernández, 2010: 62)

La visión, es un conjunto de valores y definición de un estado deseado que la empresa pretende alcanzar, para lograr un balance en sus objetivos y convertirlos en un proceso colectivo. Se redacta a futuro, con el paso del tiempo se debe transformar de acuerdo al impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes.

## Objetivos

Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Fernández, 2010: 65)

Un objetivo es lo que impulsa a la empresa a tomar decisiones o perseguir aspiración o propósitos. Es decir es destino o fin específico que se desea alcanzar.

Estos deben ser definidos de una forma clara y precisa.

## Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes, en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (Fernández, 2010: 70)

Las políticas son criterios generales en la empresa que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los altos mandos para las decisiones que corresponden a: formular, interpretar o suprimir normas. Son indispensables en la administración para la adecuada delegación "hacer a través de otros".

## Programas

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. (Reyes, 2004: 257)

Los programas pueden ser generales o particulares, según la empresa. Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

## Presupuesto

“Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Podría llamársele un programa en cifras. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles”. (Reyes, 2004: 259)

Se llama presupuesto al cálculo y expresión numérica de los ingresos y egresos de la empresa según su actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un método de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

## Organización

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo, y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (Diaz, 1996: 156)

La organización se entiende como la distribución de actividades, responsabilidades y recursos necesarios, de cualquier cualidad entre los miembros de una empresa para determinar su participación. Establece una estructura para que el recurso humano, conozca las actividades que debe de ejecutar, para el cumplimiento de las metas, visión, misión y objetivos establecidos por la empresa.

## Diseño y rediseño organizacional

"La base de la organización es el diseño organizacional, y este se refiere a la determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia, personal, tecnología y tareas de la organización”. (Diaz, 1996: 157)

Como el concepto de diseño organizacional se refiere a la determinación de una estructura organizacional, se debe definir esta última, la cual se refiere a “el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. Además indica la estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. (Diaz, 1996: 159)

El diseño y rediseño de la estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los colaboradores que integran la organización, distribuyan el tiempo eficazmente como sea posible. Permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación.

### 2.1.3.2. Etapas de la organización

La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización, la coordinación y la descripción de funciones, actividades y obligaciones, son etapas esenciales de la fase de organización, aunque su ordenamiento varía dependiendo de cada autor. Una de las clasificaciones, considera “la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación” como pilares del diseño organizacional. (Díaz, 1996: 201)

#### División del Trabajo

Se refiere a la “división de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea, lo cual permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto, con un mínimo de habilidad y hacer que el trabajo humano se vuelva intercambiable. (Díaz, 1996: 203)

Se refiere a la división de tareas en una empresa, se colocan bajo un solo jefe de departamento. Facilita la supervisión, por que disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe debe poseer para dirigir eficientemente la empresa. La división del trabajo se considera como un sistema de intercambios ágiles y bien estructurados, el cual se basa en la amplia utilización de los instrumentos administrativos.

#### La departamentalización

"Es la agrupación de actividades y personas en departamentos, permite que al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado". (Reyes, 2004: 290)

“Por departamentose designa a “un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas”. (Reyes, 2004: 291)

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, esto contribuye al éxito de la administración, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan.

## Jerarquización

Se refiere "a establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa". (Reyes, 2004: 293)

Este principio establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad; que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos. Mientras más definidas están las líneas de autoridad, los procesos de toma de decisiones y el de comunicación serán más eficaces en la empresa. (Reyes, 2004: 295)

La jerarquización, se refiere a descripción de funciones, actividades y obligaciones

La descripción de funciones, actividades y obligaciones, se refiere a la acción que permite en base a la jerarquización y departamentalización, asignar tareas específicas a cada unidad administrativa o puesto de trabajo, según las decisiones asignadas dentro de la estructura". (Reyes, 2004: 295)

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

## La coordinación

"Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales". (Reyes, 2004: 296)

La coordinación nace con la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una actividad designada. Es importante equilibrar las funciones planteadas en la empresa para que los resultados se logren.

## Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades. (Reyes, 2004: 298)

El organigrama, es una representación gráfica que permite obtener una idea clara acerca de la estructura formal de una empresa, el organigrama tiene la particularidad de ser: sencillo, entendible y sobre todo flexible pues esta característica es muy importante pues permite que la organización se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito.

## Manuales administrativos

“Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”. (Reyes, 2004: 306)

Los manuales de organización serán los que se tomen en cuenta para abarcar la descripción de puestos, debido a que son el “conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades”. (Reyes, 2004: 306)

Los manuales administrativos, son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos.

### 2.1.3.3. Integración

Integración“es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (Reyes, 2004: 336)

Comprende la función donde el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Está compuesto por el recurso humano y material, indispensable para la ejecución de actividades en la empresa.

#### Integración de personal

La función administrativa de integración de personal, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Reyes, 2004: 337)

"Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos". (Reyes, 2004: 337)

Consiste en proveer a la empresa del personal idóneo y mantener cubierto todos los puestos de la empresa.

Esta fase consta de cuatro etapas, las cuales son: el reclutamiento, la selección, la inducción o introducción, y la capacitación y desarrollo". (Reyes, 2004: 337)

#### El reclutamiento

Es la “obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa”. (Reyes, 2004: 338)

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente, sólo si es capaz de contratar para cada puesto al individuo que esté más calificado para ocuparlo. El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas (empleados de la organización) como externas (candidatos externos a la organización), con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. (Díaz, 1996: 180)

Las fuentes internas pueden obtenerse mediante la promoción o reubicación de empleados, y las fuentes externas pueden obtenerse mediante anuncios, instituciones educativas, agencias de empleo, recomendaciones de empleados, o por cualquier otro medio que no sea fuente interna.

## La selección

Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal, tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. (Díaz, 1996: 182)

“Los pasos de la selección de personal son: forma de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, pruebas, investigación de antecedentes, entrevista profunda de selección, examen médico y oferta de empleo”. (Eleido, 1998: 102)

Es el proceso de elección, entre una lista de candidatos, la persona que satisface el criterio exigido para ocupar el cargo disponible es seleccionada para el puesto vacante. La selección requiere de una serie de pasos que añade complejidad a la decisión de contratar, conlleva cierto tiempo.

## La inducción o introducción

Consiste en brindarle al nuevo empleado información sobre la empresa (visión, misión, objetivos, planes, organización, entre otros.) y sobre el puesto de trabajo (atribuciones, responsabilidades, procedimientos, relaciones con los demás puestos, entre otros.), esto con la finalidad que el nuevo trabajador se identifique desde el primer contacto con el ambiente organizacional de la compañía. (Eleido, 1998: 104)

La inducción comprende dos partes: “la introducción general a la empresa (firmar contrato de trabajo, bienvenida al solicitante con el manual del empleado, recorrido por las instalaciones y presentación con jefes que ha de tratar). La segunda parte se refiere específicamente a su departamento o sección (explicación detallada de su trabajo, presentación con sus compañeros de trabajo y explicación de los lugares de aprovisionamiento). (Eleido, 1998: 104)

La inducción o introducción, es un proceso de vital importancia dentro de una empresa, se pueden implementar programas para facilitar el trabajo y familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

### La capacitación y desarrollo

Trata de “lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia”. Esta fase de la integración de personal se hace más necesaria con los trabajadores de nuevo ingreso. (Eleido, 1998: 107)

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

### Integración de cosas

La integración de cosas se basa en cuatro principios: “del carácter administrativo de esta integración, del abastecimiento oportuno, de la instalación y mantenimiento, y por último, de la delegación y control”. (Eleido, 1998: 107)

El primer principio, del carácter administrativo de esta integración, se refiere a que podrá parecer que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, entre otros, es problema técnico, y no administrativo, pero en las funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos que buscan la coordinación de estos elementos con las personas. (Eleido, 1998: 108)

El segundo principio, del abastecimiento oportuno, “representa todos los elementos materiales, buscando mantener los niveles de inventario necesarios, fijados por la planeación”, que ni sobren innecesariamente pero tampoco que falten. (Eleido, 1998: 108)

El tercer principio, de la instalación y mantenimiento dice: considerando que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios y supone momentos directamente improductivos, debe planearse con cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades (para reducir al mínimo ese tiempo improductivo). (Eleido, 1998: 108)

El cuarto principio, de la delegación y control hace referencia a que "toda administración supone delegación en materia de integración de cosas y por ello deben establecerse sistemas de control que mantengan informada a la Gerencia General de los resultados". (Eleido, 1998: 108)

Algunas herramientas para administrar cosas son: "fijación de políticas financieras, créditos y cobranzas, rotación de inventarios, selección de maquinaria y equipo, procedimientos de compra, mantenimiento preventivo, y publicidad y promoción de ventas". (Eleido, 1998: 108)

#### 2.1.3.4. Dirección

Esta es la etapa que relaciona más directamente a los Gerentes con sus subordinados, por lo que direcciones "el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales". (Reyes, 2004: 384)

Comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y la motivación.

#### Elementos de la dirección

##### La comunicación

"Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla". (Reyes, 2004: 390)

La comunicación es proceso a través del cual se transmite y recibe información. Comprende múltiples interacciones que abarcan desde conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Los elementos del proceso de comunicación son: la fuente o emisor de la comunicación, el receptor de la comunicación, el canal de la comunicación, el mensaje, la respuesta y el ambiente de la comunicación. Existen dos tipos de comunicación, que son: formal e informal.

## Liderazgo

Es “la habilidad de un individuo para influenciar, motiva y hacer que otros sea capaces de contribuir a la efectividad y éxito de la organización”. (Reyes Ponce, 2004)

El liderazgo es de gran importancia para la empresa, mediante él imprime la dinámica necesaria al recurso humano para lograr los objetivos plasmados por la empresa.

## Toma de decisiones

“La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad”. (Amaya, 2003: 71)

Es un proceso que requiere tiempo para valorar distintas opciones, las consecuencia de no tomar una decisión correcta puede traer riegos a la empresa. Los que afectaran para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## La motivación

“La motivación se refiere a factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo”. (Amaya, 2003: 71)

La teoría de motivación más aceptada y usada, es la teoría de las necesidades de *Maslow*, la cual “considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente, desde las necesidades inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación. Los niveles de necesidades a los que *Maslow* se refiere son: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización”. (Amaya, 2003: 72)

La motivación es la fuerza que mueve a realizar actividades en una empresa. Los colaboradores motivados tienen la voluntad de realizar actividades, aumentar esfuerzos el tiempo necesario para conseguir el objetivo propuesto. Algunas técnicas motivacionales especiales son: el dinero, el cual nunca debe ser pasado por alto como motivador, y la participación, quienes son en resumen los aspectos sobre donde se desenvuelven todas las teorías motivacionales.

## La supervisión

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. (Amaya, 2003: 73)

Es fundamental la supervisión en las empresas, permite vigilar cada actividad con el fin de que se realicen adecuadamente. El supervisor se encarga de controlar que los colaboradores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito.

### 2.1.3.5. Control

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. (Reyes, 2004: 440)

El control es una etapa primordial en la administración, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los administradores no podrán verificar la situación real de la organización, si carece de un mecanismo que garantice e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. A través del control se avalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.

## Etapas del control

"El proceso de control consta de cuatro etapas: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación". (Reyes, 2004: 441)

### Establecimiento de estándares

“Consiste en la creación de unidades de medida que sirvan como modelo o guía, en base a la cual se efectúe el control”. (Reyes, 2004: 442)

El establecimiento de estándares, se refiere a la medición y corrección de desempeño en la empresa, a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos.

### Medición de resultados

“Consiste en determinar los resultados que se han dado, para después compararlos con los estándares preestablecidos, con lo que aparecerán posibles desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente”. (Reyes, 2004: 442)

Los estándares sirven para establecer unidades de medida definidas según el problema encontrado. Es de utilidad en los sistemas de información, pues la efectividad del control depende de la información recibida cuyas características deben ser importantes. Una vez efectuada la medición, se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones.

### Establecimiento de medidas correctivas

No es más que tomar acción correctiva para tratar de que los resultados sean iguales a los estándares establecidos, esta función es de carácter netamente ejecutivo, no obstante, antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. (Reyes, 2004: 442)

Corresponde al personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Es un proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción de las actividades de la empresa.

## Retroalimentación

“Consiste en el grado y rapidez con que sé de esta, dependerá de la calidad de información que se obtenga”. (Reyes, 2004: 442)

Es importante la retroalimentación en el proceso de control, consiste en obtener información concreta y veraz del sistema administrativo al correr el tiempo. Para ello es necesario, que el sistema de información sea funcional y eficiente, pues de esta manera se retroalimenta rápidamente el proceso de control.

## Herramientas de control

Para su implementación, el control tiene sus propias herramientas, las cuales “son los instrumentos de los que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control”. (Reyes, 2004: 445)

Tres herramientas muy utilizadas son: la contabilidad, los inventarios y los reportes de ventas. La contabilidad es “según el IGCPA (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores), una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información financiera expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica, y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. (Reyes, 2004: 446)

Entre las más comunes tenemos: la contabilidad, la auditoria, los presupuestos, reportes e informes, formas, procesos, procedimientos, gráfica de Gantt, modelos matemáticos, redes, estadística, cálculos probabilísticos, investigación de operaciones, tiempos y movimientos, estándares e inventarios. (Reyes, 2004: 446)

“Los inventarios son los bienes tangibles propiedad de la entidad, que se tienen para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios. Comprende las materias primas, material de empaque, abastecimientos, productos en procesos y artículos terminados”. (Reyes, 2004: 448)

#### 2.1.4. Diagnóstico administrativo

Este “surge como una necesidad empresarial por resolver problemas que ocasionan crisis, y para encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento, sea respuesta rápida o precisa, o bajo un proceso definido“. (Fernández, 2010: 478)

Diagnóstico administrativo, se define como “un estudio sistemático, integral y periódico, que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (Fernández, 2010: 479)

Toda empresa requiere que realicen diagnósticos administrativos, para detectar causas y consecuencias de problemas organizacionales que afectan su correcto funcionamiento. Su fin es brindar alternativas para convertir las debilidades en fortalezas.

#### 2.1.5. Gerente

Empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades labores para cumplir con las metas de la organización. (Robbins, Coulter, 2005: 5)

El gerente es la persona responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable administrar adecuadamente. Es el encargado de dirigir y coordinar actividades dentro y fuera de la empresa con la visión única de alcanzar los objetivos plasmados. Debe proveer liderazgo en las acciones de grupo.

### 2.1.6. Eficiencia

Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define “como hacer bien la cosa”. (Robbins, Coulter, 2005: 7)

La eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

### 2.1.7. Eficacia

Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”. (Robbins, Coulter, 2005: 7)

La eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una actividad.

## Capítulo 3

### 3.1. Descripción del método

A lo largo de este capítulo, se realizó la descripción de los planteamientos metodológicos y de las técnicas de recolección y análisis de datos aplicados en esta investigación. El planteamiento metodológico utilizado es de naturaleza mixta; cuyo objetivo consistió en dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la empresa, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, sin que ello impida la utilización de técnicas y datos de corte cuantitativo para completar el análisis.

De esta forma, fueron importantes las estrategias de investigación como gran parte de los datos y técnicas considerados idóneos e involucrados directamente para conocer las deficiencias actuales de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. Por tal razón se realiza lo siguiente:

- Revisión de fuentes de información documentales que complementen la fundamentación teórica de la investigación.
- Realización de entrevistas y cuestionarios a los administradores, con la finalidad de realizar un diagnóstico integral en la empresa.
- Diseño de propuesta de un modelo del proceso administrativo aplicado a Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, a partir de las deficiencias administrativas detectadas en el análisis de la información.

#### 3.1.1. Tipos de investigación

El presente proyecto es de naturaleza mixta, porque una vez conocidos los factores causales del desconocimiento o inadecuada aplicación de la mercadotecnia, administración y finanzas en la empresa, se intentó describir el fenómeno con claridad, para que a partir de éste conocimiento básico, se formulara una propuesta para reducirlo o minimizarlo, en dicha investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación como encuestas, entrevistas y observación, lo cual permitió recabar información para conocer las deficiencias de Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.

Para conocer las debilidades de la empresa se realizó un diagnóstico empresarial, así como también una serie de preguntas generales de cada una de las áreas con las que cuenta Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. Esta información permitió encontrar la problemática y obtener evidente y útil información para poder adaptarla en beneficio de la empresa objeto de estudio, también se llevó a cabo la observación para tener otras perspectivas de la empresa, y de esta manera plantear una estrategia adecuada a la interpretación de lo investigado, con base a la aplicación de la planeación, organización, integración, dirección y control, observando que existe una gran deficiencia en la aplicación del proceso administrativo, explorando cada área y documentando con encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa.

Tomando en cuenta cada uno de los datos obtenidos a través de lo observado, explorado y descrito para poder poner en práctica métodos que logren incorporar otros aspectos de acuerdo a los objetivos perseguidos y de esta manera se solucionará el problema detectado, brindando la mejor propuesta para la buena aplicación del proceso administrativo.

### 3.1.2. Sujetos de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencias del personal que está directamente relacionado con los procesos de la administración.

- Empresa Sujeta a la investigación o estudio  
Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.
  
- Personal involucrado directamente
  - a. Propietarios (Antonio Ligorria y Lesvia Ac de Ligorria).
  - b. Administradores (Edgar Soria Medina y Walter Quix).
  - c. Personal operativo.

- Informes sujetos a investigación
  - a. Documentos en archivo.
  - b. Planillas del personal.
  - c. Libro de conciliación bancaria.
  - d. *Boucher* de facturas emitidas.
  - e. *Boucher* de facturas de compras realizadas.
  - f. Cuadros operativos
  - g. Constancias de Exención del impuesto al valor agregado (IVA)

Dando fe por medio de la información financiera brindada, toda su contabilidad está al día y cuenta con sistemas rigurosos para su proceso.

- Áreas
  - a. Administrativa.
  - b. Mercadológica
  - c. Contables

### 3.1.3. Instrumentos

En investigación se utilizaron diferentes instrumentos, en los cuales se pueden mencionar: entrevistas, encuestas, observaciones realizadas a la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, en cuanto a su administración, y aplicación de la planeación, organización, integración, dirección y control, debido a que son procesos muy importante dentro de la empresa, estos permiten enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de la empresa. Se debe tomar en cuenta que existen muy pocas empresas que llevan con exactitud el proceso administrativo pero les resulta muy útil para poder llevar el control y tener éxito en el futuro.

Se seleccionó esta empresa, porque con poco tiempo de haberse introducido al mercado, se refleja claramente su crecimiento, sin embargo aún muestra deficiencias que pueden ser solucionadas en el transcurrir del tiempo, con la empresa se tuvo contacto, teniendo como base la visión, misión, objetivo, principios y valores y su estructura organizacional, tomando en cuenta que cumplía con todo lo establecido en ley para su funcionamiento.

Se realizó también la fase de diagnóstico empresarial la cual permitió visualizar cada áreas de la empresa, analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, distinguiendo básicamente el proceso administrativo, el cual forma parte de toda empresa y consta de las distintas tareas que tiene que realizarse para el orden y crecimiento de la organización.

## Capítulo 4

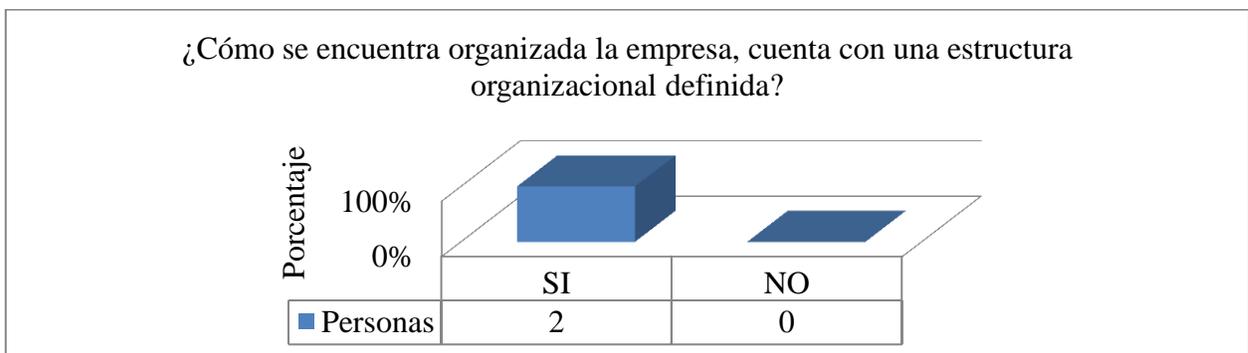
### 4.1. Resultados y análisis de la investigación

Se realizó una evaluación del área de administración sobre la aplicación de la planeación, organización, integración, dirección y control en toda la organización para determinar si actualmente se está trabajando adecuadamente el proceso administrativo en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. Para obtener datos sobre esta situación se entrevistó a los administradores, los cuales tienen relación directa con todas las actividades realizadas en la empresa.

#### Detalle de graficas

1. ¿Cómo se encuentra organizada la empresa, cuenta con una estructura organizacional definida?

	%	Personas
Si	0%	2
No	100%	0

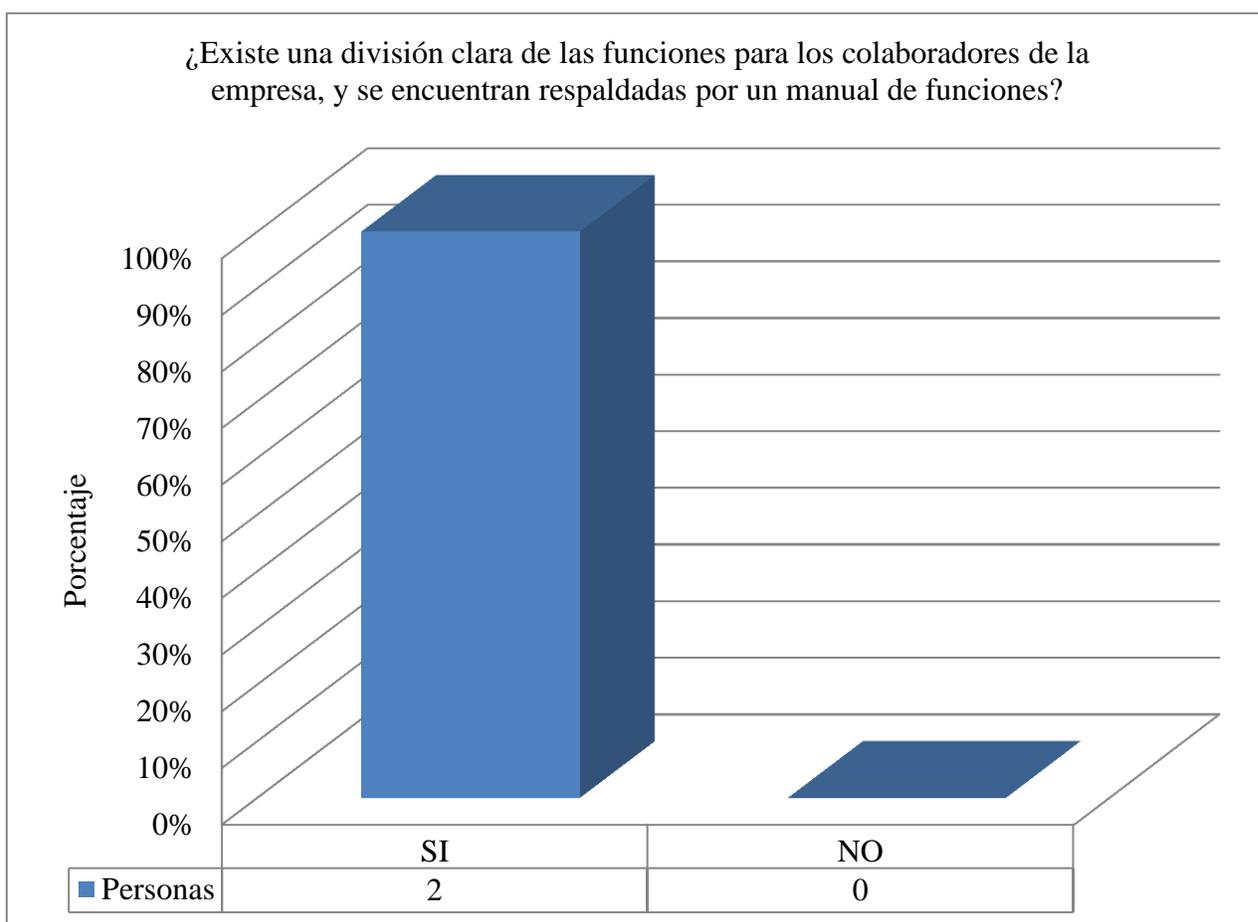


Fuente: Elaboración propia

En las respuestas obtenidas en el cuestionario se determinó que la empresa se encuentra bien organizada y con una estructura bien definida. Pero el organigrama no está a la visibilidad de los colaboradores.

2. ¿Existe una división clara de las funciones para los colaboradores de la empresa, y se encuentran respaldadas por un manual de funciones?

	%	Personas
Si	100%	2
No	0%	0

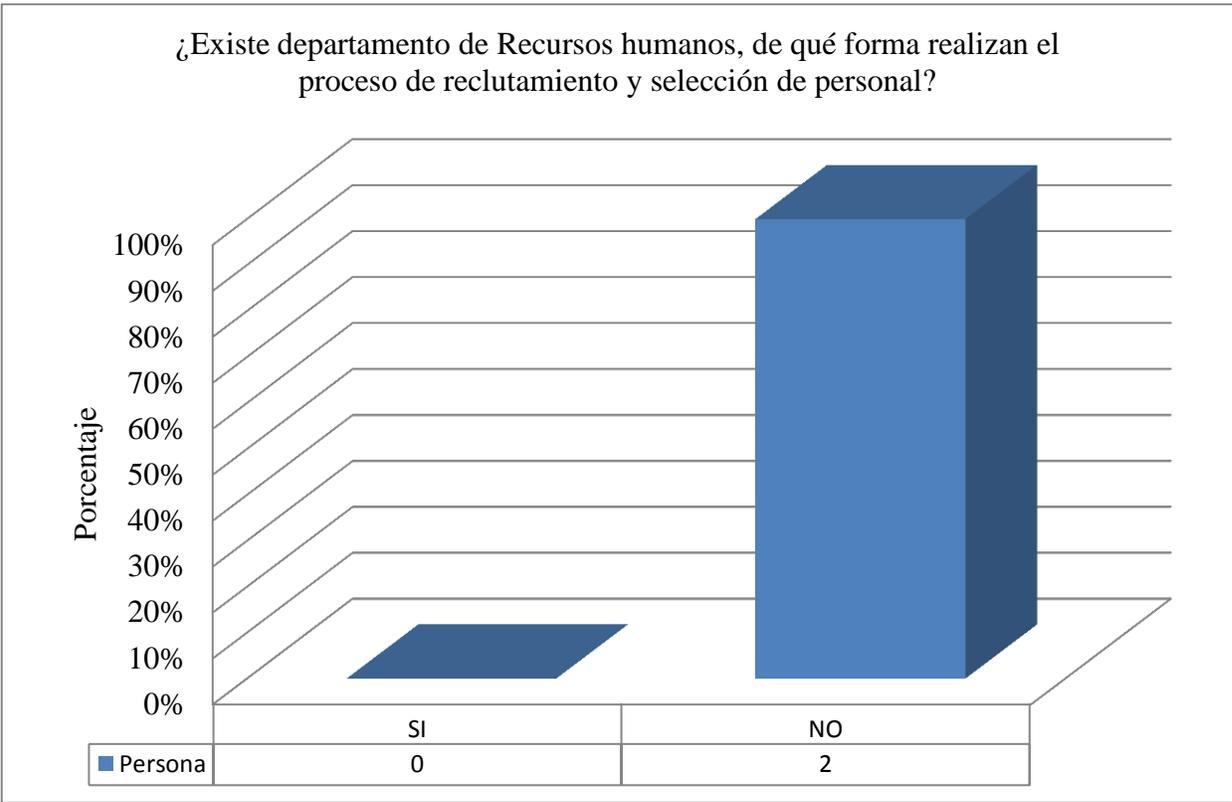


Fuente: Elaboración propia

Se determinó que si existe una división clara de cada una de las funciones para los colaboradores, debido a que se les da a conocer en el momento que inician su relación laboral con la empresa, pero tienen el inconveniente de no contar con un manual de funciones que las respalde.

3. ¿Existe departamento de Recursos humanos, de qué forma realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal?

	%	Personas
Si	0%	0
No	100%	2

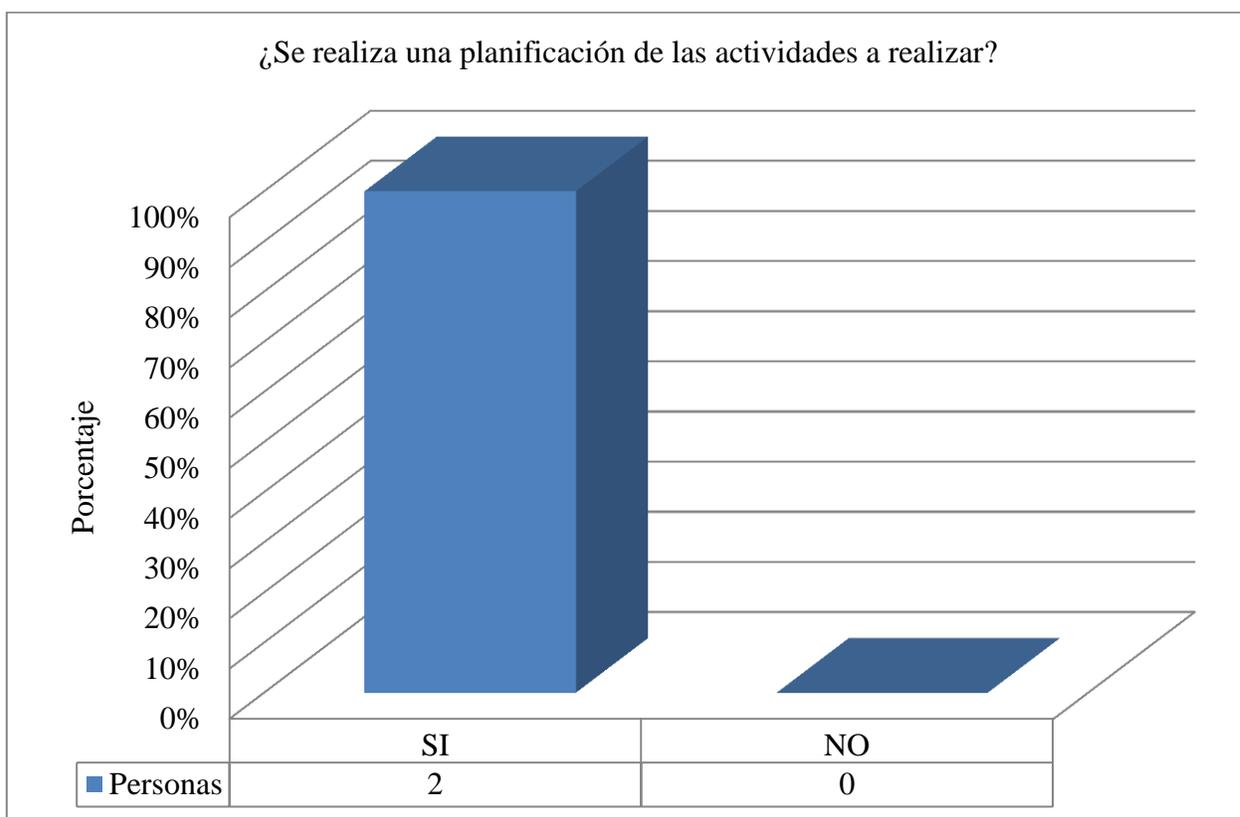


Fuente: Elaboración propia

Los administradores dentro del cuestionario manifestaron que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos o una persona encargada del reclutamiento y planeación de capacitaciones. La empresa cuenta con un riguroso sistema de reclutamiento pero que en ocasiones no es utilizado debido a la lentitud del proceso, siendo los administradores encargados de realizarlo.

4. ¿Se realiza una planificación de las actividades a realizar?

	%	Personas
Si	100%	2
No	0%	0

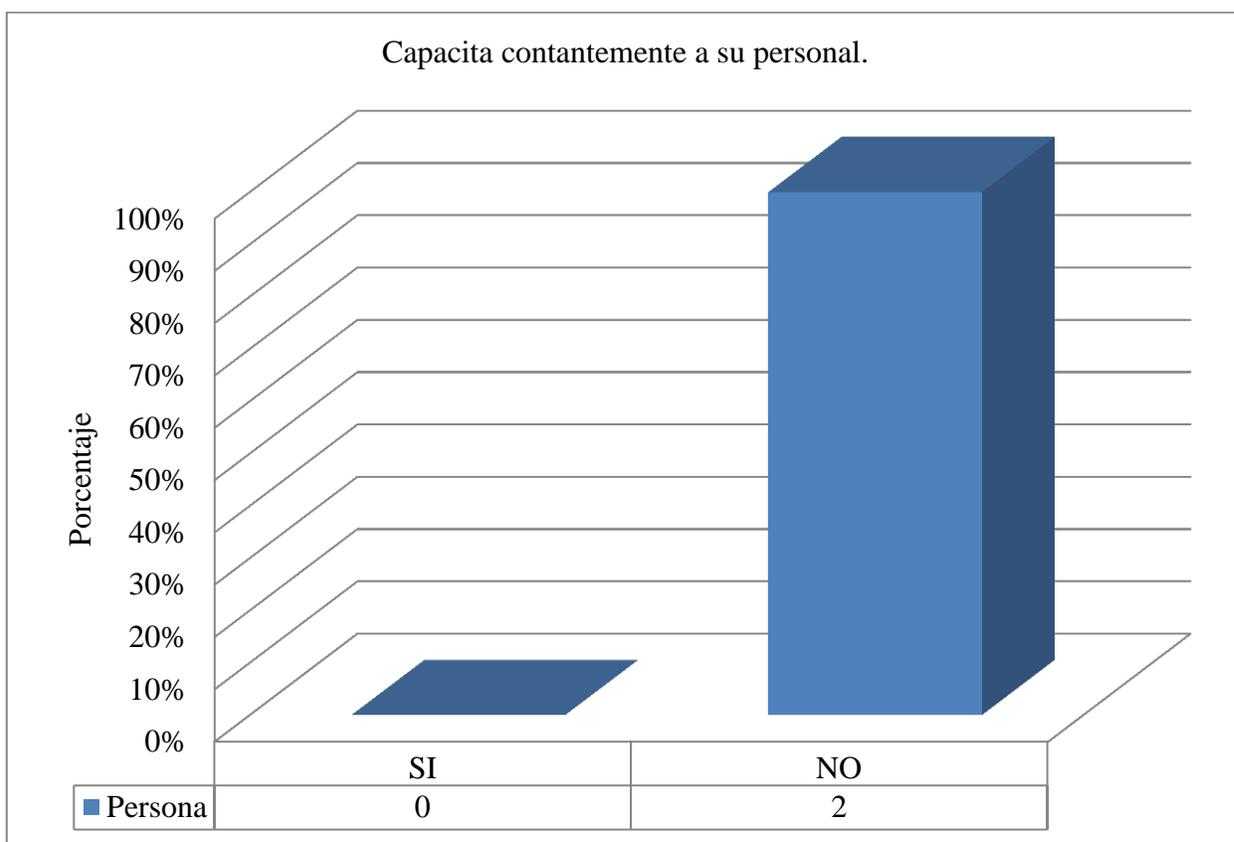


Fuente: Elaboración propia

Los administradores de la empresa manifestaron que ellos si realizan una planificación de las actividades a realizar, efectúan planificaciones semanales y mensuales, cumplen con el requerimiento de los diferentes servicios que ofrece Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, describiendo que en ocasiones no se cumple con las planificaciones debido a que existe muy poco personal administrativo, responsable también de realizar actividades operativas.

5. Capacita constantemente a su personal.

	%	Personas
Si	0%	0
No	100%	2

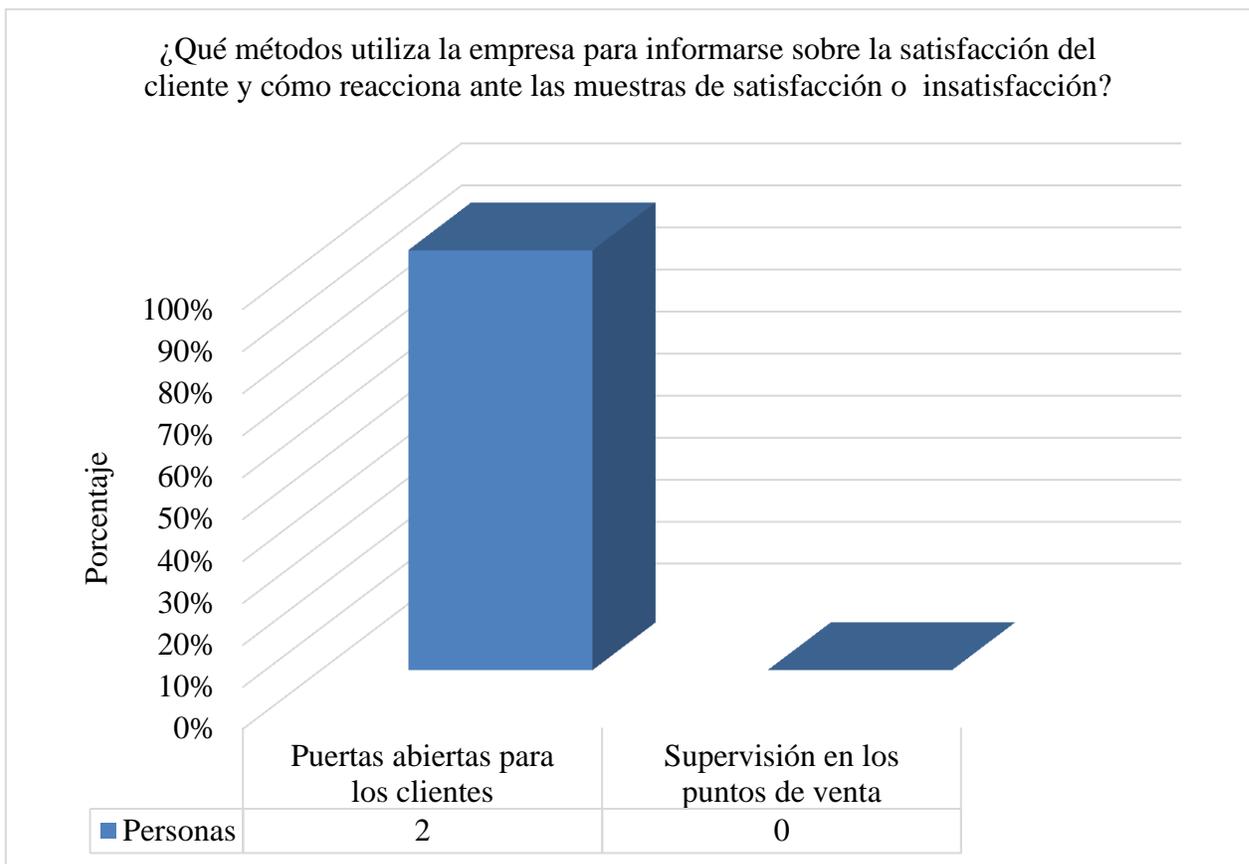


Fuente: Elaboración Propia

Los administradores respondieron que no capacitan constantemente a su personal, por falta de tiempo para coordinarlas, describieron que sí han tomado en cuenta esta parte de las capacitaciones para los colaboradores, esto les permitirá ampliar sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

6. ¿Qué métodos utiliza la empresa para informarse sobre la satisfacción del cliente y cómo reacciona ante las muestras de satisfacción o insatisfacción?

	%	Personas
Puertas abiertas para los clientes.	100%	2
Supervisión en los puntos de ventas	0%	0

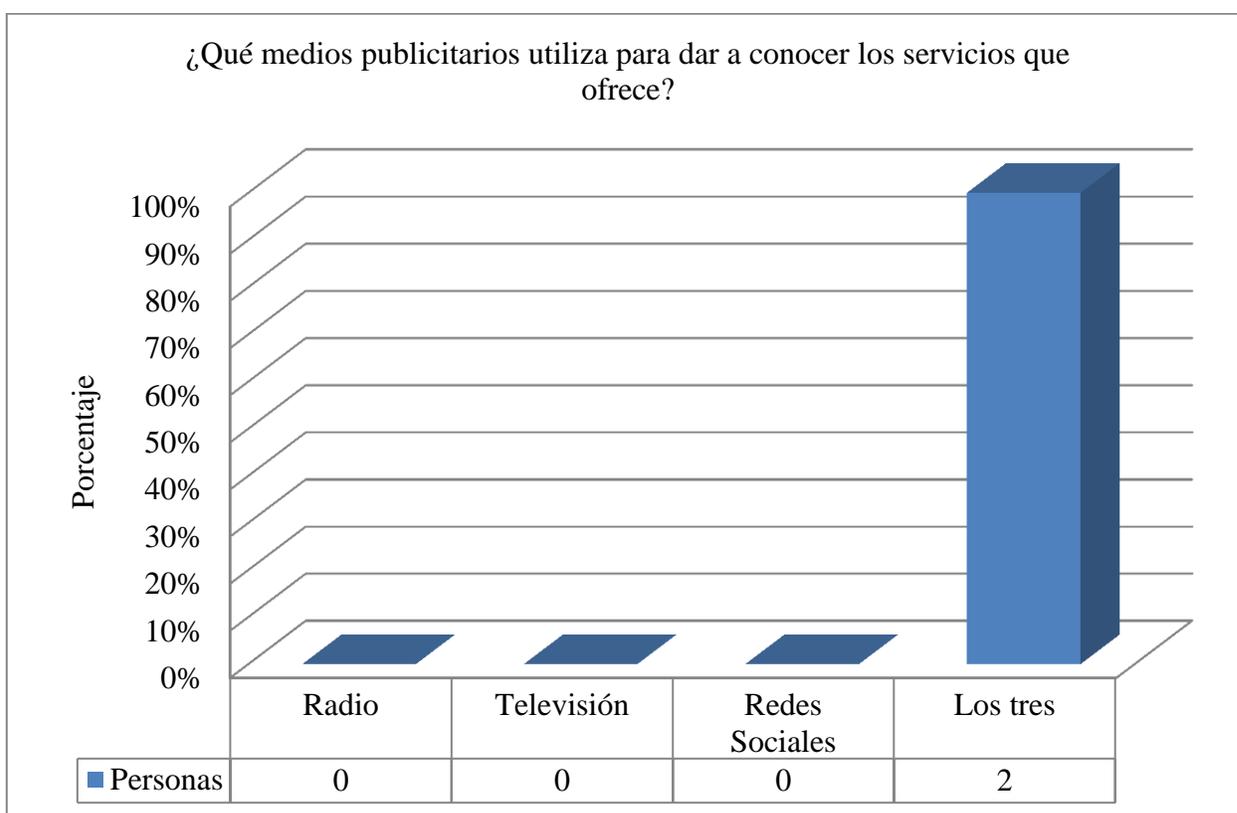


Fuente: Elaboración propia

También se tuvo a bien preguntar sobre los métodos que utiliza la empresa para informarse sobre la satisfacción del cliente y cómo reacciona ante las muestras de satisfacción o insatisfacción, y las respuestas fueron que en todo momento están las puertas abiertas para todos los clientes, para que ellos den a conocer sus inconformidades o dudas.

7. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer los servicios que ofrece?

	%	Personas
Radio	0%	0
Televisión	0%	0
Redes Sociales	0%	0
Los tres	100%	2

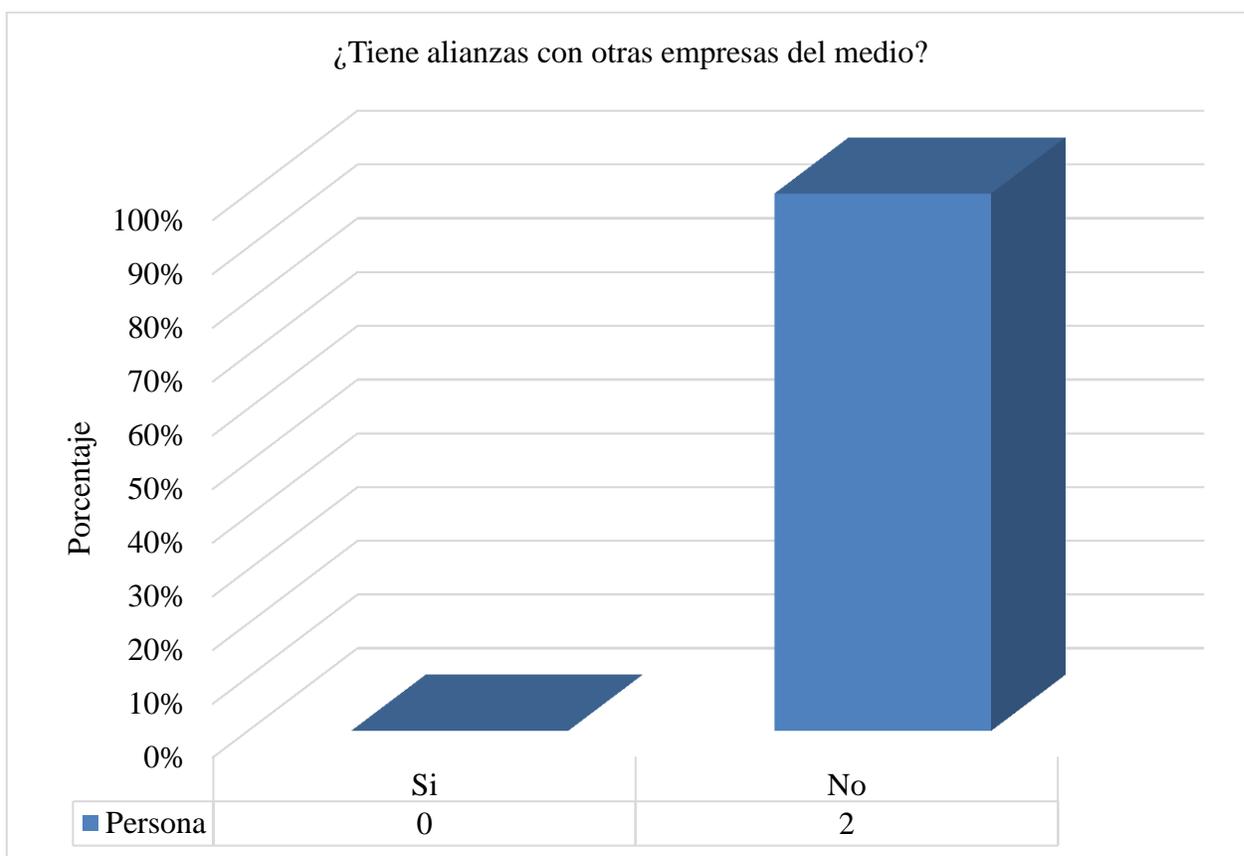


Fuentes: Elaboración propia

Los administradores dieron a conocer que la empresa da a conocer por todos los medios de comunicación, los servicios que brinda al público, tomando en cuenta que hoy en día la tecnología es una herramienta útil por la cual pueden a dar a conocer las innovaciones de la empresa.

8. ¿Tiene alianzas con otras empresas del medio?

	%	Personas
Si	0%	0
No	100%	2

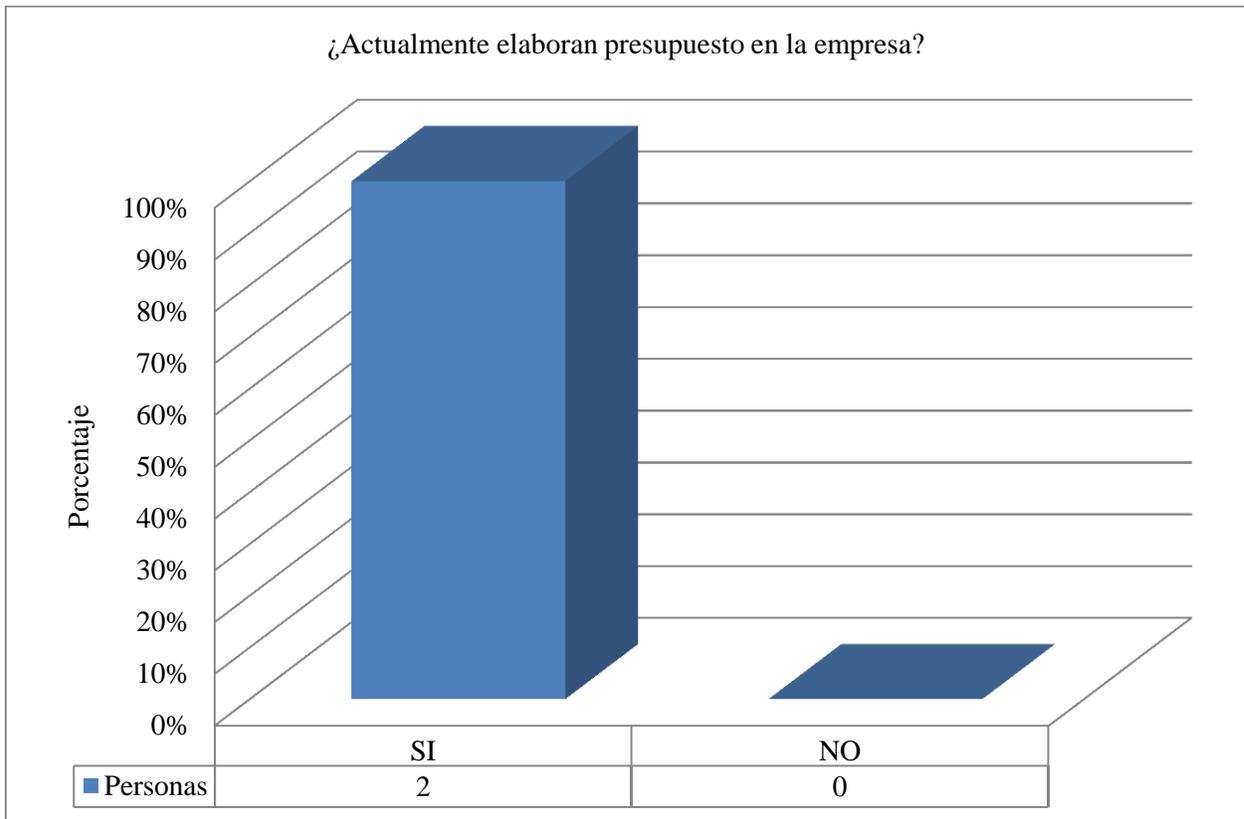


Fuente: Elaboración propia

A través de la encuesta realizada a los administradores se determinó que la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, no tiene alianzas con otras empresas del medio. Y que no se ha pensado en realizarlas.

9. ¿Actualmente elaboran presupuesto en la empresa?

	%	Personas
Si	0%	0
No	100%	2

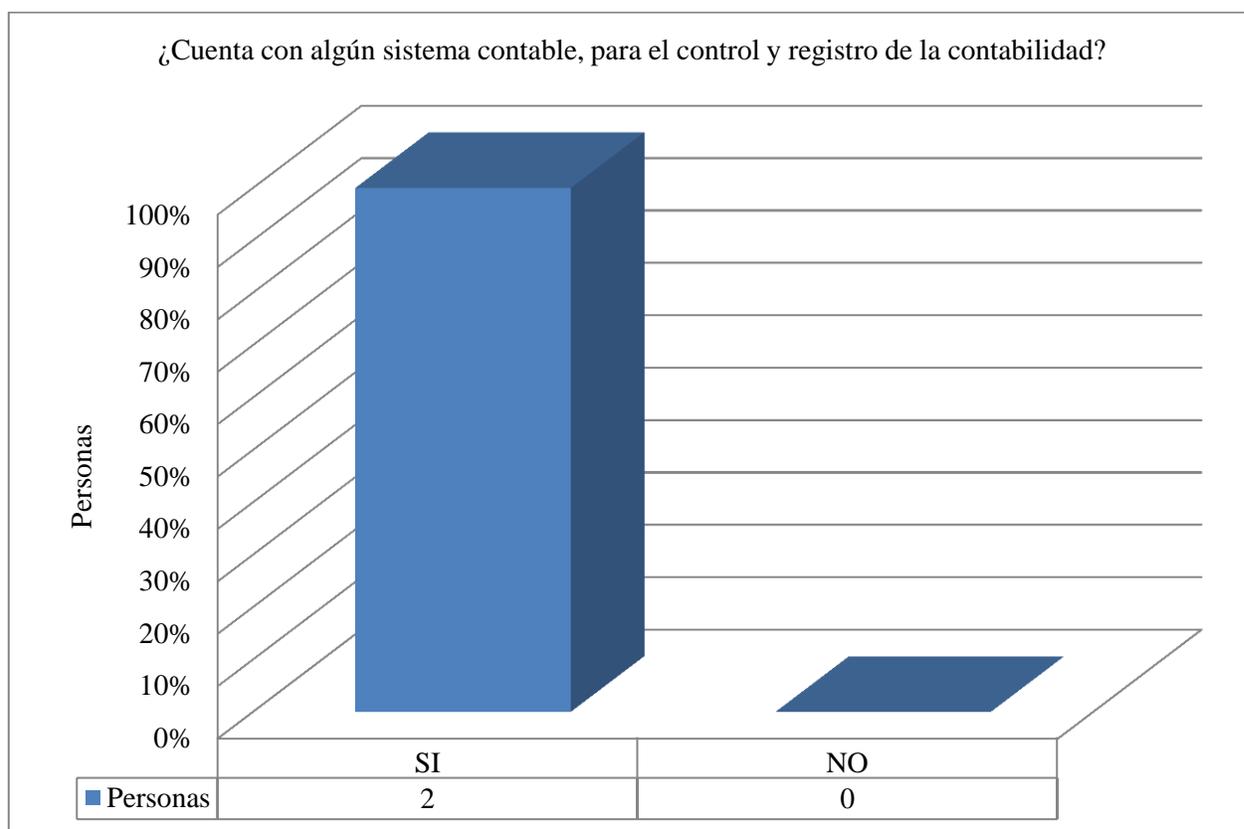


Fuente: Elaboración propia

Los administradores respondieron que si se realizan presupuesto en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, los cuales permiten que la empresa tenga un cálculo anticipado de los costos de cada uno de los servicios que se brindan.

10. ¿Cuenta con algún sistema contable, para el control y registro de la contabilidad?

	%	Personas
Si	0%	0
No	100%	2

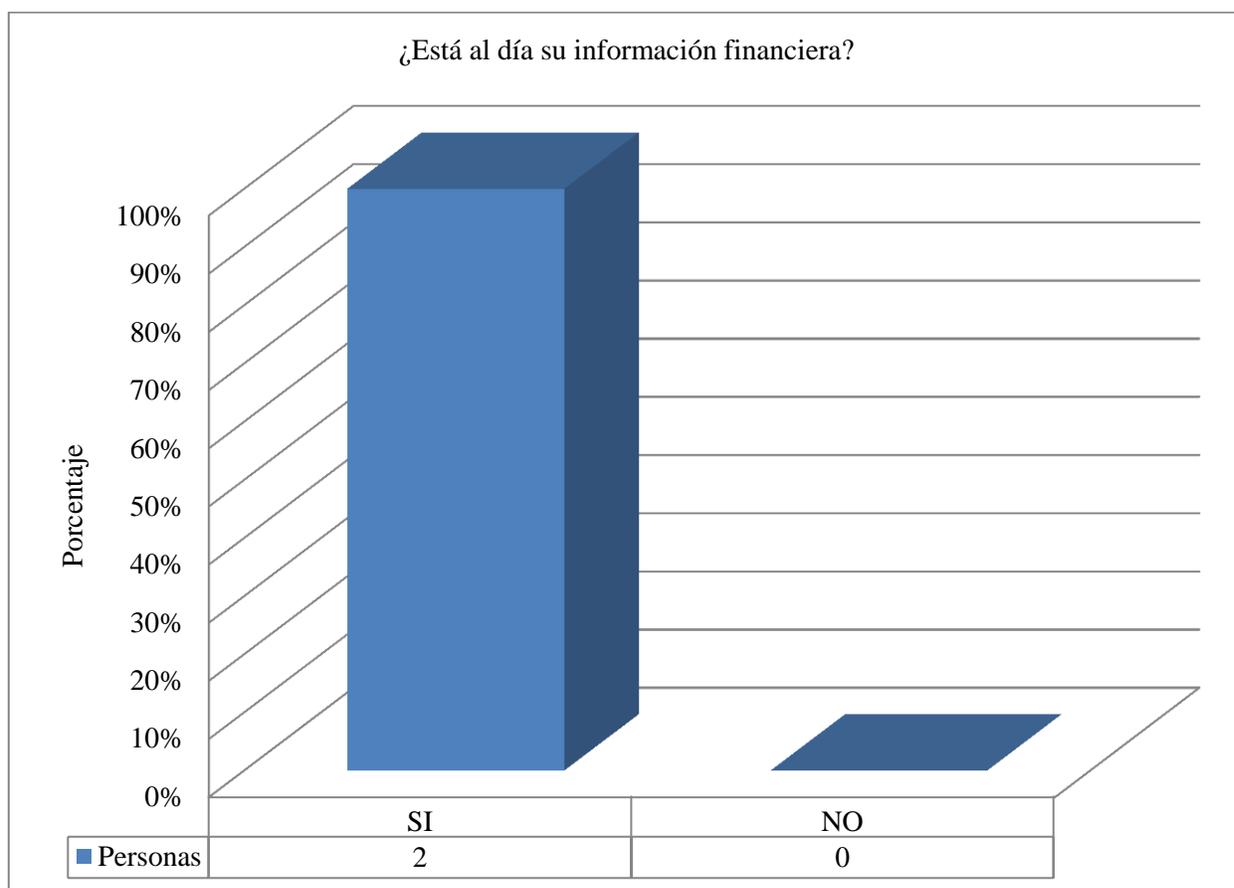


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la preguntas del cuestionario realizado a los administradores se constató que la empresa si cuenta con sistema contable que permiten el procesamiento y control de datos financieros, para su respectivo análisis.

11. ¿Está al día su información financiera?

	%	Personas
Si	100%	2
No	0%	0

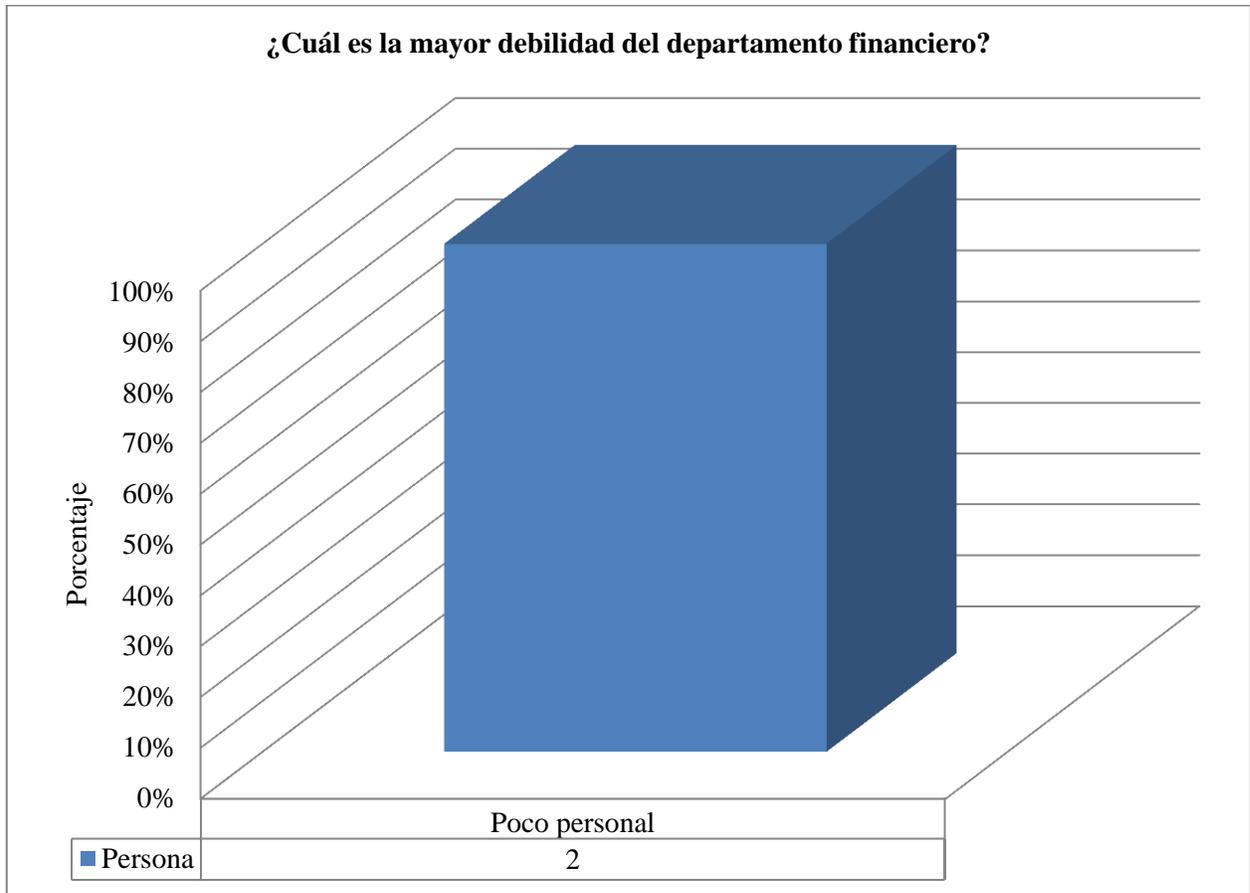


Fuente: Elaboración propia.

Los administradores respondieron que la información financiera si está al día, aunque en ocasiones se atrasa no es por demasiado tiempo, dan a conocer que la empresa solo cuenta con un contador interno y la empresa brinda un total de 6 servicios.

12.¿Cuál es la mayor debilidad del departamento financiero?

	%	Personas
Poco personal	100%	2

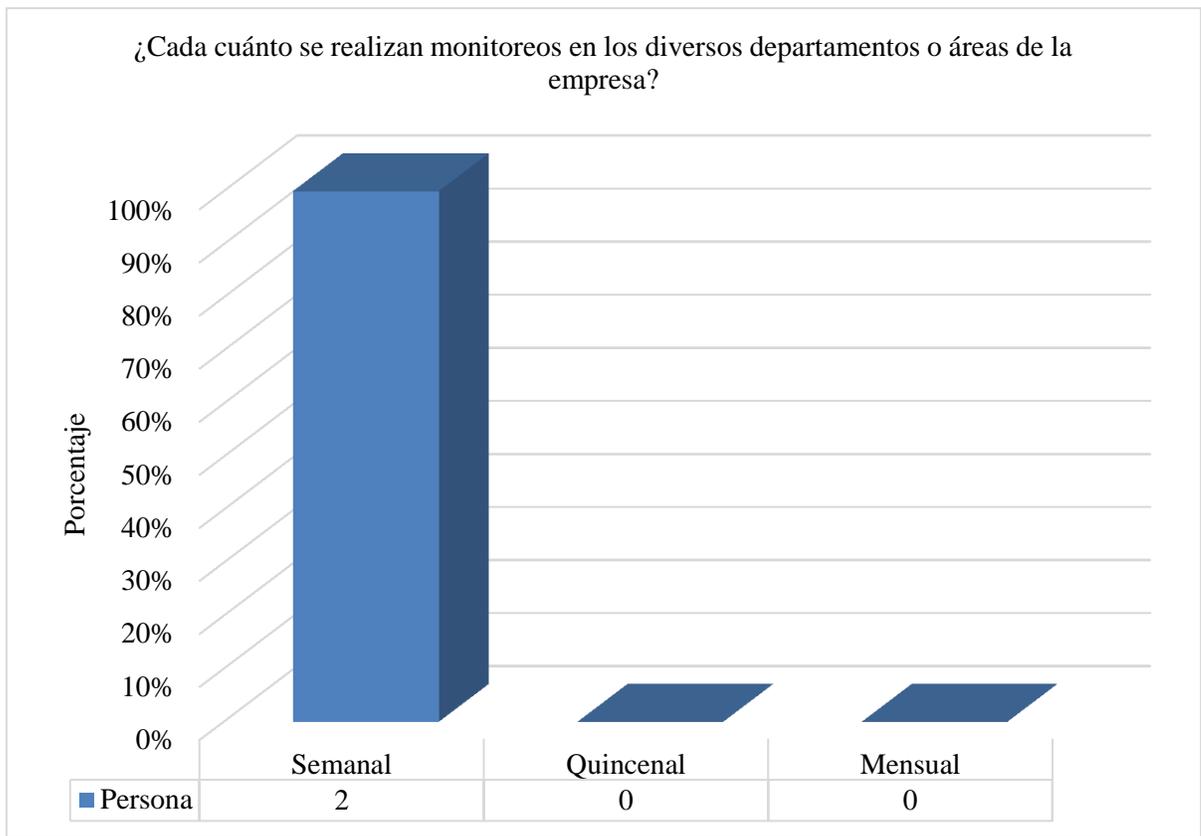


Fuente: Elaboración propia

Los problemas financieros que se pudieron detectar y que las autoridades administradores manifestaron dentro del cuestionario fue que existe muy poco personal para llevar los registros en los sistemas financieros.

13. ¿Cada cuánto se realizan monitoreo en los diversos departamentos o áreas de la empresa?

	%	Personas
Semanal	100%	2
Quincenal	0%	0
Mensual	0%	0

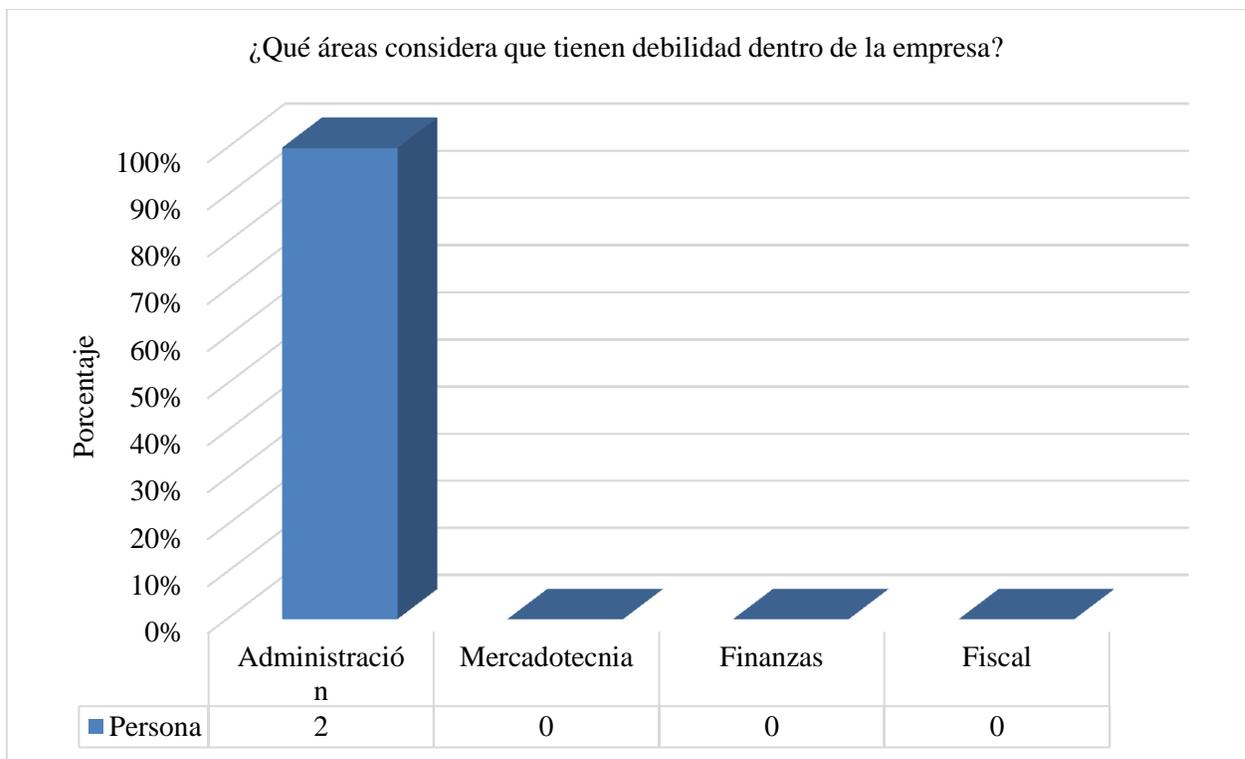


Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada los administradores dieron a conocer que realizan monitoreo de todos los movimientos semanalmente esto les permite llevar un control estricto lo cual a fin de mes ya no es tan complicado.

14. ¿Qué áreas considera que tienen debilidad dentro de la empresa?

	%	Personas
Administración	100%	2
Mercadotecnia	0%	0
Finanzas	0%	0
Fiscal	0%	0

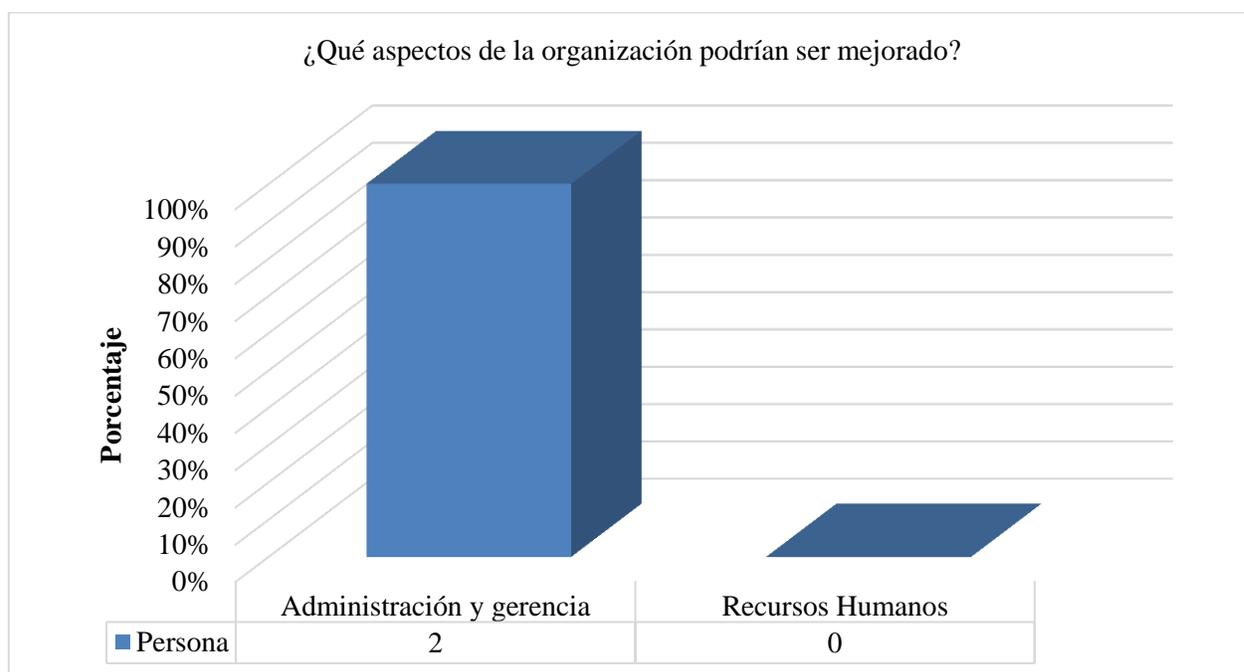


Fuente: Elaboración propia

Los administradores respondieron que el área de administración es donde tienen mayor debilidad debido a que ellos consideran que no se está aplicando adecuadamente el proceso administrativo, los planes realizados en ocasiones no se cumplen, hay desorganización, no se tiene un perfil de cada uno de los puestos, no existe coordinación para realizar rápido con mayor eficiencia los trabajos.

15. ¿Qué aspectos de la organización podrían ser mejorado?

	%	Personas
Administración y Gerencia	100%	2
Recursos Humanos	0%	0



Fuente: Elaboración propia

También se tuvo a bien preguntar sobre qué aspectos de la organización podrían ser mejorados y las respuestas señalaron que el área de administración y gerencia, mejorando esta área del departamento de recursos humanos se estaría implementado.

## 4.2. Análisis de Resultado

Los problemas encontrados dentro de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, se dieron en el área administrativa, son evidentes debido a que todos los estudios realizados indicaron que existe inadecuada aplicación del proceso administrativo. Este es el problema fundamental de la empresa, cuenta con administradores que tienen la actitud y conocimiento pero consideran que son incapaces de cumplir con el adecuado proceso de planeación, organización, integración, dirección y control de toda la empresa.

Por tal motivo, la empresa no cuenta con reglamentos, normas, políticas, descripción de puesto, separación de funciones, delimitación adecuada de funciones, planeación a corto, mediano y largo plazo, control de las instalaciones, planeación eficiente para realizar gestiones empresariales, no existe personal para la selección y contratación de personal, hecho que provoca que los administradores de Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, hagan las funciones de administradores y tomen las decisiones correspondiente y al mismo tiempo tengan que atender funciones operativas.

El personal operativo de la empresa no conoce los objetivos, metas, visión y misión de la empresa.

A continuación se enumeran las deficiencias encontradas a través de la evaluación integral en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.

### Hallazgo 1

La empresa tiene una división clara de las funciones, son dadas al momento de la contratación por el administrador, pero no está respaldada por un manual de procedimientos y funciones.

### Recomendación:

Que se cree e implemente un manual de procedimientos y funciones para el personal administrativo y operativo, además que se redacten las políticas de recursos humanos y se establezca el proceso de inducción que debe tener cada integrante nuevo en el equipo de trabajo.

## Hallazgo 2

En la empresa existe la sobrecarga y segregación de tareas para los administradores, lo cual causa ineficiencia en la planeación y organización de actividades a realizar. Por tanto no se realiza el adecuado control adecuado en la ejecución de las actividades. En ocasiones la segregación de tareas entre los administradores de parte de los propietarios ocasiona atraso y pérdida de tiempo.

### Recomendación:

Que se cree un modelo del proceso administrativo aplicado a Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, para evitar la segregación de tareas y permita ejecutar cada una de ellas con éxito.

## Hallazgo 3

La empresa cuenta con un sistema riguroso para el reclutamiento del personal, mismo en ocasiones no es utilizado por la falta de tiempo, la contratación de los trabajadores es realizada por los administradores, la empresa no cuenta con el departamento de recursos humanos, lo cual no les permite evaluar adecuadamente el desempeño del personal.

### Recomendación:

Implementar el departamento de recursos humanos, este departamento será el encargado describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener cada persona que lo ocupe, evaluar su desempeño, capacitar y desarrollar programas, curso y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

## Hallazgo 4

No hay una programación anual de capacitaciones para el personal. El personal únicamente es capacitado al momento de ingresar a la empresa, para que conozca las actividades en las cuales se desarrollaran, aunque la empresa tiene la intención y recurso para continuar con capacitaciones, se determinó que por falta de tiempo para planificarlas no se realizan, solo se cuenta con 2 administradores para los 6 servicios que actualmente brinda la empresa.

## Recomendación:

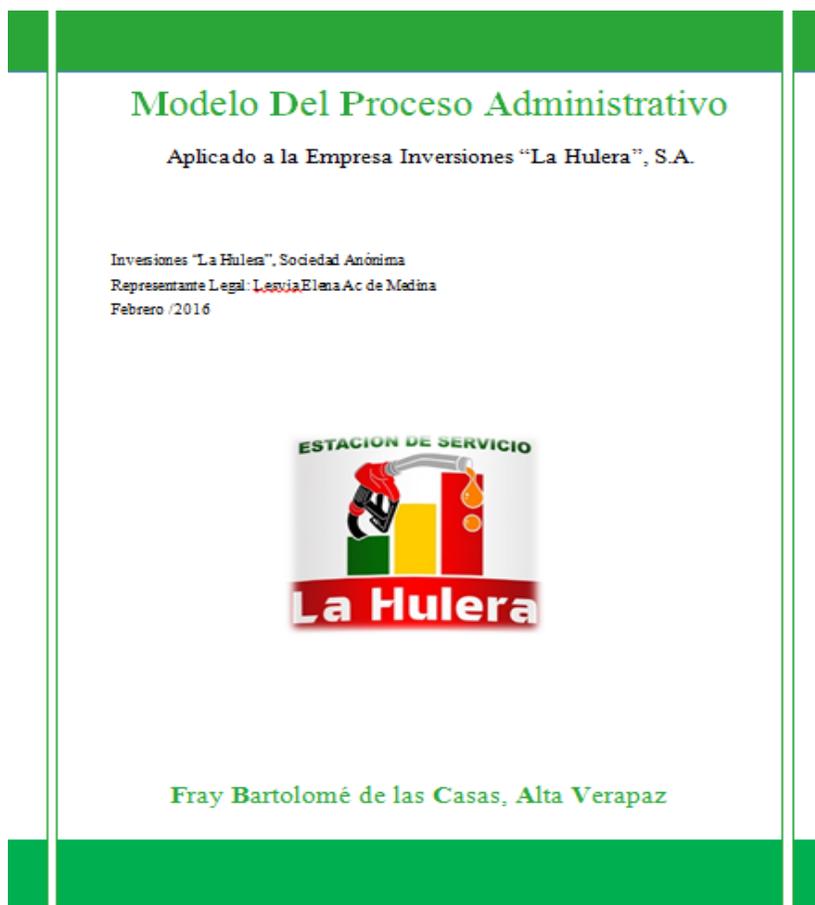
Que se realice una planificación anual del proceso de capacitación continua del personal para garantizar un buen clima laboral y se proceda a sistematizar los procedimientos para contar con un manual de procesos que sirva como instrumento de control.

### 4.3. Propuesta de solución a la problemática

#### 4.3.1. Presentación

“Modelo del Proceso Administrativo aplicado a la Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.

El modelo propuesto se compone de cinco fase esenciales: planeación, organización, integración, dirección y control, enfocado cada uno de su componente hacia la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.



### 4.3.2. Justificación

Tomando como referencia el diagnóstico realizado en Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, en cual reflejo las deficiencias con las que cuenta actualmente la empresa, entre los cuales se pueden mencionar: inexistencia de reglamentos, normas, políticas, separación de funciones, delimitación adecuada de funciones, control de las instalaciones, planeación eficiente para realizar gestiones empresariales, falta de conocimiento del personal acerca de los objetivos de la empresa, de la estructura organizacional, falta de acciones de control entre otros.

Todos estos problemas son efecto de una mala aplicación de un modelo de proceso administrativo, por lo que en esta propuesta, se describen las etapas que se consideran correctas para solucionar los problemas actuales y establecer un proceso estandarizado a seguir.

De tal manera es que nace la necesidad de contar con modelo del proceso administrativo, con el afán de mejorar la empresa objeto de estudio, con ello se espera lograr que la empresa disminuya o elimine las debilidades en el proceso administrativo.

### 4.3.3. Objetivos

#### General

Realizar un Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, el cual sirva de guía para la realización de cada uno de los componentes del proceso administrativo dentro de la empresa.

#### Específicos

- Determinar las políticas y los planes formales acordes a la empresa.
- Establecer las funciones y atribuciones que conlleva cada puesto en la empresa.
- Determinar el proceso más adecuado de la integración de personal.
- Determinar los canales de comunicación eficientes entre colaborador y gerencia.
- Determinar las herramientas de control más acordes para la empresa.

#### 4.3.4. Importancia de la propuesta

La importancia de contar con un Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, se encuentra encaminada a fortalecer y consolidar la finalidad de la entidad y el contorno en él se trabaja y sobre todo cuidar la imagen ante la relación que se tiene con los colaboradores, clientes y proveedores.

#### 4.3.5. Viabilidad del proyecto

El modelo propuesto reúne las características, condiciones técnicas y operativas que brindarán a la empresa el cumplimiento de sus objetivos. Es un proyecto viable debido a que los componentes que lo conforman consolidan un proceso administrativo acorde a las actividades de la empresa, priorizando las necesidades y deficiencias detectadas.

Por lo tanto esta propuesta crea condiciones y sugerencias importantes que ordenaran de una mejor manera las áreas buscando como fin primordial armonizar esfuerzos para mejorar la rentabilidad económica de la empresa.

El desarrollo de la capacitación complementa las acciones propuestas y refuerza los componentes descritos. La estructuración de las mismas tiende ampliar los conocimientos de los colaboradores lo cual es de beneficio para la empresa.

#### 4.3.6. Costo de implementación

<b>Estudiante</b>					
<b>Gastos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Presentación de la propuesta del Modelo del Proceso Administrativo.	Alquiler de salón	Hrs	2	Q75.00	Q225.00
	Alquiler de equipo de audio	Hrs	3	Q50.00	Q150.00
	Alquiler decañonera	Hrs	3	Q50.00	Q150.00
	Almuerzo	Und	5	Q50.00	Q250.00

De ser aceptada o implementada la propuesta:

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
01	Capacitación para motivar al personal	Q 3.395.00
02	Capacitaciones sobre productos y servicios	Q 740.00
	Motivación a colaboradores (Reconocimientos y cumpleaños).	Q 4,200.00
Total (Anual)		Q 8,335.00

Observaciones: Son muchas las deficiencias que actualmente tiene la empresa, pero se espera que con esta propuesta se aporte al mejoramiento debido a que los administradores indicaron que la empresa cuenta con el recurso económico para realizar las capacitaciones pero que por falta de tiempo no han planificado.

#### 4.3.7. Cronograma de trabajo

<b>Etapas del desarrollo del proyecto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
Cronograma de trabajo.							
Entrega anteproyecto							
Correcciones anteproyecto							
Aprobación de anteproyecto							
Traslado de anteproyecto a tiempo pasado							
Investigación de campo							
Presentación de hallazgos							
Presentación de conclusiones							
Presentación de propuesta							
Preparación del Proyecto para revisión							

Etapa de elaboración de la propuesta							
Elaboración de la propuesta							
Presentación de propuesta							

## **Capítulo 5**

### **5.1. Propuesta**

Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz.

### **5.2. Justificación**

Al analizar los resultados de las indagaciones realizadas sobre la administración en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, se observaron las deficiencias que están obstaculizando el buen funcionamiento de la empresa, esto debido a varios factores, uno de ellos es el desconocimiento del proceso administrativo por tanto existen varios problemas como la inexistencia de planes, inexistencia de manuales de funciones y procedimientos, falta de capacitación entre otros.

Por lo anterior, se realiza una propuesta de modelo del proceso administrativo, con el objeto de brindar una herramienta clave que permita orientar e integrar a los propietarios, administradores y colaboradores, una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar de calidad de servicios comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del ambiente interno y externo de la empresa.

### **5.3. Introducción**

El presente Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, es un medio que permitirá a los propietario, administradores y colaboradores en general resolver problemas en base a lo establecido es este documento el cual brinda una serie de alternativas para disminuir las deficiencias de la empresa. Básicamente este modelo está adaptado a las actividades que realiza la empresa.

Este modelo establece que las funciones de los administradores, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, integración, dirección y control consideradas por separados, que constituyen las funciones administrativas que al ser vista como la totalidad para conseguir los objetivos, que conforman el proceso gerencial.

#### 5.4. Objetivos:

##### 5.4.1. General

Brindar un Modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, el cual sirva de guía para la realización de cada uno de los componentes del proceso administrativo dentro de la empresa.

##### 5.4.2. Específicos

- Determinar las políticas y los planes formales acordes a la empresa.
- Establecer las funciones y atribuciones que conlleva cada puesto en la empresa.
- Determinar el proceso más adecuado de la integración de personal.
- Determinar los canales de comunicación eficientes entre colaborador y gerencia.
- Determinar las herramientas de control más acordes para la empresa.

#### 5.5. Las Fases que componen el modelo son:

##### 5.5.1. Planeación

Dentro de la planeación se deben abarcar los siguientes aspectos:

La empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, ya cuenta con misión, visión y objetivos, mismos que destacan la función básica de la empresa.

#### 5.5.1.1. Misión

“Proveer servicios de calidad, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, sistemas de seguridad y tecnología que permiten la rápida distribución y despachos de combustibles, aceites, lubricantes y tiendas de conveniencia de una manera eficiente y eficaz con diferenciación de la competencia para generar un valor agregado y creando oportunidades de desarrollo y crecimiento, siendo parte de nuestra filosofía brindarle un buena y cordial atención a nuestros clientes”.

#### 5.5.1.2. Visión

“Ser una empresa alta verapacense líder en el mercado de los combustibles y tiendas de conveniencia, brindando productos y servicios de calidad con atención personalizada, precios competitivos, cumpliendo con nuestros clientes según sus necesidades y sobre todo velar por el bienestar de nuestro personal”.

#### 5.5.1.3. Objetivos

##### 5.5.1.3.1. Generales:

- ✓ Aumentar los servicios e incrementar las ventas brindando siempre excelencia y calidad en cada uno de ellos, brindar productos y servicios de los más altos estándares de calidad, obteniendo con esto la satisfacción de los clientes, ya que es el motor que nos impulsa a seguir trabajando.

##### 5.5.1.3.2. Específicos:

Corto plazo:

- Consolidarnos como la estación de servicio que más confianza le dé al automovilista para la compra de combustibles, lubricantes y aceites del tramo carretero de Fray Bartolomé de las Casas.
- Estar a la vanguardia de la tecnología y del conocimiento del entorno económico lo cual constituye hoy una ventaja competitiva para la empresa.
- Obtener una rentabilidad anual de 40%.

Mediano plazo:

- Posicionarnos como la estación de servicio con mayor número de clientes en la zona, y mantener una estrecha relación con colaboradores, clientes y proveedores.
- Implementación de restaurante, heladería y tienda de conveniencia, así como también la implementación del área infantil.

Largo plazo:

- Implementar la tercera fase la cual consiste en un hotel.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

#### 5.5.1.4. Políticas

Las políticas encauzarán la toma de decisiones en las acciones diarias que se realizan, por lo tanto deben estar de acuerdo a los objetivos y en el caso de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, deben subdividirse al número de áreas, para que no existan confusiones respecto de lo que deba realizar cada colaborador.

Entre las principales se pueden mencionar.

- Tomar el lema de “alta calidad de servicio y producto” como punto central de la visita a clientes externos.
- Mantener relación directa con los clientes y proveedores de la empresa, para tener una estrecha relación lo cual permita saber de sus necesidades.
- Cumplir con una atención adecuada al cliente amabilidad y rapidez.
- Premiar cada año a los colaboradores que demuestren mayor fidelidad y promoción a los productos y servicios que brinda la empresa (medido por el incremento porcentual de ventas en el sector).
- Premiar cada año a los tres clientes más frecuentes de la empresa.
- Utilizar adecuadamente todas las herramientas promocionales que la empresa brinda para la atracción de clientes.
- Mantener la compra de productos de alta calidad a un precio razonable, para garantizar la plena satisfacción de los clientes y de los consumidores finales.

- Cumplir con todas las especificaciones que establece la Ley referente a una empresa (impuestos, prestaciones laborales, patentes, entre otros.).
- Si hubiesen vacantes, se debe dar prioridad a las fuentes internas y después a las externas.
- Mantener informado a los miembros de la empresa acerca de la rentabilidad (especialmente a la Gerencia).
- Entregar factura a todo cliente de la empresa.
- Utilizar adecuadamente todo los equipos y materiales a disposición de cada área.
- Realizar los despachos de mercadería a más tardar en 24 horas después de recibido el pedido.
- Mantener informado al Gerente y a las Administración, acerca de la existencia de producto, perteneciente a la heladería, restaurante y tienda de conveniencia para una planificación de compra adecuada.
- Utilizar el sistema de inventario peps (primero en entrar primero en salir), para aprovechar al máximo la vida útil del producto (siempre y cuando la compra de producto) especialmente en las tiendas de conveniencia.
- Cuidar todas las herramientas que se utilicen en el desempeño de las labores, además de la mercadería que se resguarda en cada uno de los productos.
- Utilizar el sistema de cómputo asignado, para toda salida e ingreso de producto.

#### 5.5.1.5. Programas

Se propone la aplicación de los siguientes programas:

- a. Programa de motivación (mínimo uno al año) y revalorización al recurso humano, por medio de charlas y actividades físicas motivacionales, las que incluyan participación activa del personal. Con esto la empresa busca motivar al personal para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa entre otros objetivos. Este debe ser impartido por alguna asesoría externa (como el Intecap, o alguna empresa dedicada a este tipo de actividad).
- b. Programas de capacitación (mínimo dos al año), enfocadas a las actividades que realizan los colaboradores de Inversiones “La Hulera”, relaciones humanas y servicio al cliente.

Esto podrá ser impartido por alguna asesoría externa, o bien por algún miembro de la organización de la empresa que este en la capacidad de realizarlo. Con estas capacitaciones se pretende contribuir para que la empresa tenga buenos resultados a final de año.

La programación deberá realizarse de la siguiente manera:

 <b>Cuadro 1</b> <b>Programa de motivación personal</b> <b>Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima</b> <b>Año 2017</b> 					
<b>Objetivo de la actividad:</b> Motivar al personal de Inversiones “La Hulera”					
<b>Fecha a realizarse:</b> Enero 2,017					
Actividad	Responsable	Duración	Deptos. O Áreas Participantes	Recurso Necesario Humano y Material	Costo en Q
Curso de motivación y revaloración del recurso humano	Administrador y propietarios.	1 Día	Gerencia, Administración y demás áreas.	Instalación Propia	Q 0.00
				Energía	Q 20.00
				Almuerzos	Q 875.00
				Capacitador (Intecap).	Q 2,500.00
<b>TOTAL</b>					<b><u>Q 3,395.00</u></b>
Observación: 25 Almuerzos con un costo de Q 35.00					
La capacitación se realizar en las instalaciones de la empresa. (Salón)					

Fuente: Elaboración Propia

ESTACION DE SERVICIO		<b>Cuadro 2</b>				ESTACION DE SERVICIO	
		<b>Programa de motivación personal</b>					
<b>La Hulera</b>		<b>Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima</b>				<b>La Hulera</b>	
<b>Año 2017</b>							
<b>Objetivo de la actividad:</b> Capacitar al personal de Inversiones “La Hulera”							
<b>Fecha a realizarse:</b> Febrero 2,017							
Actividad	Responsable	Duración	Deptos. O Áreas Participantes	Recurso Necesario Humano y Material	Costo en Q		
Capacitación de productos y servicios en la empresa	Administradores	4 horas	Personal de administración y ventas.	Instalación Propia	Q	0.00	
				Energía	Q	20.00	
				Refacción	Q	150.00	
				Administradores	Q	0.00	
				Material de apoyo	Q	200.00	
<b>TOTAL</b>					Q	<b>370.00</b>	
Observación: 10 Refacciones con un costo de Q 15.00 La capacitación se realizar en las instalaciones de la empresa. (Salón)							
Fuente: Elaboración Propia							

ESTACION DE SERVICIO		<b>Cuadro 3</b>				ESTACION DE SERVICIO	
		<b>Programa de motivación personal</b>					
<b>La Hulera</b>		<b>Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima</b>				<b>La Hulera</b>	
<b>Año 2017</b>							
<b>Objetivo de la actividad:</b> Capacitar al personal de Inversiones “La Hulera”							
<b>Fecha a realizarse:</b> Julio 2,017							
Actividad	Responsable	Duración	Deptos. O Áreas Participantes	Recurso Necesario Humano y Material	Costo en Q		
Capacitación de productos y servicios en la empresa	Administradores	4 horas	Personal de administración y ventas.	Instalación Propia	Q	0.00	
				Energía	Q	20.00	
				Refacción	Q	150.00	
				Administradores	Q	0.00	
				Material de apoyo	Q	200.00	
<b>TOTAL</b>					Q	<b>370.00</b>	
Observación: 10 Refacciones con un costo de Q 15.00 La capacitación se realizar en las instalaciones de la empresa. (Salón)							
Fuente: Elaboración propia							

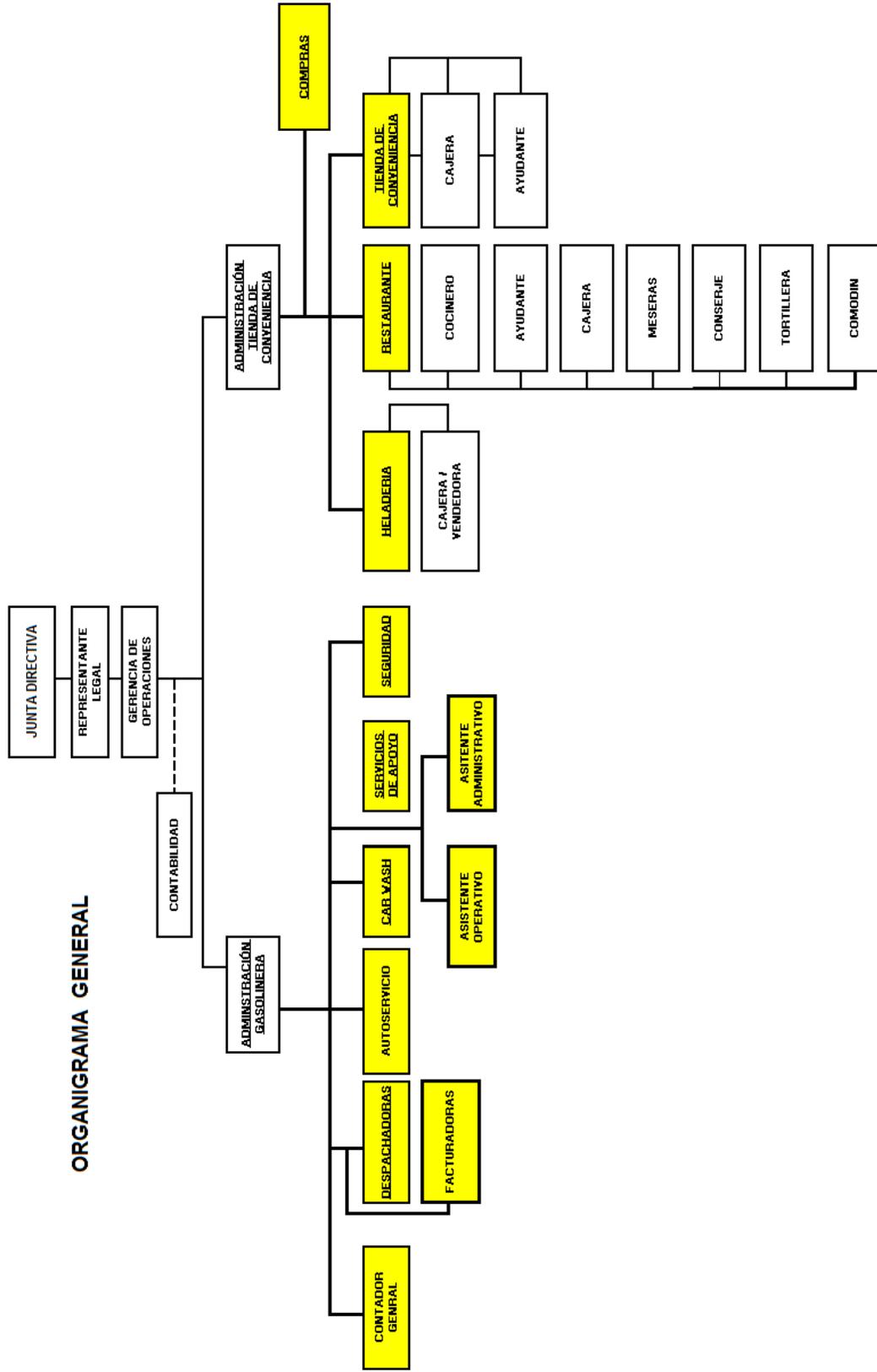
### 5.5.2. Organización

La empresa Inversiones “La Hulera” cuenta con una organización funcional a nivel general, ya que cumple con una administración muy compleja, por el tamaño de la empresa y la variedad de servicios con los que cuenta, cada persona en su puesto de trabajo es responsable de que las funciones que desempeñe sean de satisfacción tanto para la empresa como para el cliente.

#### 5.5.2.1. Organigrama

La empresa tiene una estructura organizacional ya establecida.

**Organigrama de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.**



Fuente: Proporcionado por la empresa.

#### 5.5.2.2. Departamentalización

Actualmente la empresa cuenta con las áreas indispensables para el funcionamiento de la misma por tal motivo no se propone un puesto más dentro de la estructura organizacional.

Se da a conocer que la empresa está en constante crecimiento y en futuro se podría implementar más puestos esto debido a que actualmente se inició con el proceso de la tercera parte correspondiente al hotel.

#### 5.5.2.3. Funciones

Todas las áreas tanto administrativas como operativas deben organizarse atendiendo a la clase de actividades que deberán realizar las personas que las ocupen. Cada puesto perteneciente a los niveles jerárquicos según la estructura organizacional, deben de agruparse dentro de alguna de las áreas.

#### 5.5.2.4. Descripción de puestos

Debido a que no se cuenta con un manual de organización que describa los perfiles de cada puesto de trabajo, es necesaria una propuesta para su aplicación en la empresa.

#### 5.5.3. Integración

La buena o mala integración de los recursos en la empresa determinara un factor importante para alcanzar los objetivos. Esta etapa tiene como fin obtener los mejores elementos humanos y materiales que la organización necesite, es por eso que debe contar con un proceso establecido para la obtención de ellos, en el menor tiempo posible.

El proceso seguido en Inversiones “La Hulera” no es uniforme, lo cual causa en ciertas ocasiones problemas de tiempo para los administradores por su alto grado de involucramiento en esta etapa, tomando en cuenta la falta de identificación de parte de los nuevos recursos respecto de los fines de la empresa, gastos que en cierta medida pueden ahorrarse (Es por eso que para reducir las posibilidades de que se den estos problemas, es necesario seguir los siguientes pasos para la integración de personas y de cosas.

#### 5.5.3.1. Integración de personal

Este proceso de integración de personas iniciará con (reclutamiento, selección, además de la inducción general a la empresa) los administradores seguirán realizando el proceso de integración y el encargado del área, para cual haya sido reclutado el personal, será la encargada de la inducción y capacitación del candidato. El proceso a seguir se subdivide en 4 partes: reclutamiento, selección, inducción o introducción, y capacitación o desarrollo.

Al momento de requerir una persona para una plaza vacante (ya sea nueva o establecida), el reclutamiento debe darle prioridad al personal de la empresa para ocuparla (fuentes internas), se evaluará si existe alguien dentro de la empresa que cumpla con el perfil que requiere la plaza.

De no encontrarse a alguien dentro de la empresa, se procederá a utilizar las fuentes externas, las que se trabajarán a través de recomendaciones de empleados actuales, y avisos en medios de comunicación.

##### a) Solicitud de empleo

Toda persona que desee aplicar para cualquier plaza disponible dentro de la empresa, es necesario que llene un formulario como el que se propone en la siguiente página, con ello se obtendrá la información necesaria para conocer parte del perfil de los posibles candidatos.

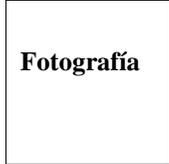
Formato 1



**Solicitud de empleo para vacantes**  
**Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima**  
**Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz**  
**Año 2,017**



Todos los datos que sean anotados en la presente solicitud serán tratados de manera confidencial. Este formulario deberá ser llenado a mano por el solicitante, con letra de molde. El hecho que la empresa reciba esta solicitud, no establece ningún vínculo u obligación de contratación.



**Serie I: A continuación se le requerirán unos datos personales, lo que tendrá que responder en el espacio indicado.**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono (s): \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

No. DPI: \_\_\_\_\_ Extendido en: \_\_\_\_\_

No. De Afiliación al IGSS: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

No. De Hijos: \_\_\_\_\_ Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_

**Serie II: A continuación se le requerirán datos respecto a su nivel educativo, lo que tendrá que responder en el espacio indicado.**

NIVEL	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	ULTIMO GRADO Y/O TITULO OBTENIDO
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitario				
Especialización/Postgrado				

Otros Estudios: \_\_\_\_\_ Qué estudia: \_\_\_\_\_ Que otro idioma sabe: \_\_\_\_\_

Estudia actualmente: \_\_\_\_\_

Sabe utilizar computadora: \_\_\_\_\_ Que programas conocer: \_\_\_\_\_

**Serie III: A continuación se le requerirán datos respecto de su experiencia laboral, inicie desde su trabajo actual y/o más reciente hasta el más antiguo.**

**Empresa (1):**

Puesto Inicial: \_\_\_\_\_ Puesto Final: \_\_\_\_\_

Fecha Inicial: \_\_\_\_\_ Fecha Final: \_\_\_\_\_

Sueldo Inicial: \_\_\_\_\_ Sueldo Final: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su superior: \_\_\_\_\_

Actividades realizadas: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro:

Se pueden pedir referencia      Si      No      Porque: \_\_\_\_\_

**Empresa (2):**

Puesto Inicial: \_\_\_\_\_ Puesto Final: \_\_\_\_\_

Fecha Inicial: \_\_\_\_\_ Fecha Final: \_\_\_\_\_

Sueldo Inicial: \_\_\_\_\_ Sueldo Final: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su superior: \_\_\_\_\_

Actividades realizadas: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro:

Se pueden pedir referencia      Si      No      Porque: \_\_\_\_\_

**Empresa (3):**

Puesto Inicial: \_\_\_\_\_ Puesto Final: \_\_\_\_\_

Fecha Inicial: \_\_\_\_\_ Fecha Final: \_\_\_\_\_

Sueldo Inicial: \_\_\_\_\_ Sueldo Final: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su superior: \_\_\_\_\_

Actividades realizadas: \_\_\_\_\_

Motivo de retiro:

Se pueden pedir referencia      Si      No      Porque: \_\_\_\_\_

**Serie IV: A Continuación se le requerirán datos de sus familiares más cercanos por favor responda en el espacio indicado.**

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	DIRECCION Y TELEFONO	PROFESIÓN Y LUGAR DE TRABAJO
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Hermano (a)				
Hermano (a)				
Hermano (a)				
Hijo (a)				
Hijo (a)				
Hijo (a)				

**Serie V: A continuación se le requerirá información respecto de sus aspiraciones laborales**

Puesto que desea ocupar: \_\_\_\_\_

Salario mínimo que aceptaría: \_\_\_\_\_ Cuando podría empezar \_\_\_\_\_

Algún otro puesto o área que sea de su interés \_\_\_\_\_

**Serie VI: En el espacio indicado se le solicita el nombre de tres referencias personales, no incluya a familiares o compañeros de trabajo anteriores.**

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	PUESTO QUE DESEMPEÑA	DIRECCION O TELEFONO

Alguna observación que deseara agregar: \_\_\_\_\_

Hago constar que la información anterior es verídica y autorizo a la empresa para que realice las investigaciones correspondientes.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Lugar y fecha de presentación

Fuente: Elaboración propia

El Encargado de contratar el personal equipará los requisitos del puesto con las cualidades, aptitudes y conocimientos de los candidatos, seleccionando un aproximado de 10 candidatos para realizar una primera entrevista, antes de la cual se procederá a corroborar la información proporcionada en el curriculum vitae y en la solicitud de empleo.

En la entrevista se abordarán temas de preparación académica, experiencia laboral, aspiraciones del candidato, y dará como resultado la selección de 3 candidatos que continúen el proceso, que consiste en una entrevista con el Administrador del área en donde se encuentre la vacante y también una tercera entrevista con el Gerente de Operaciones si este lo considera necesario. Después de esta segunda y tercera entrevista, el administrador en donde se encuentre la vacante y el Gerente de Operaciones (si fuera necesario su presencia) se pondrán de acuerdo si entre los tres candidatos se encuentra la persona ideal para el puesto, y si así lo fuera harían un listado de los tres candidatos en orden de importancia, por si el primer candidato no aceptara la oferta que se le haría, se procedería a realizarla al segundo candidato de la lista y así sucesivamente con el tercero, y si no convenciera ningún candidato se pedirá otros tres candidatos. Si Gerencia General no considerara necesaria su participación en la selección del candidato, la elección del mismo correrá a cargo de la Gerencia en donde se encuentre la vacante.

#### b) Guía de entrevista

Como la entrevista será la base para elegir al candidato que ocupará la plaza vacante, es necesario contar con una guía de entrevista, para seguir un proceso uniforme con todos los candidatos, por lo que se sugiere sea el siguiente:

- Saludo: espontáneo.
- Charla Introductoria: improvisada.
- Pregunta inicial: ¿Cómo se interesó en la empresa?
- Introducción: explicación sobre la información que se requerirá durante la entrevista, como antecedentes, experiencia laboral y preparación académica.
- Experiencia Laboral: requerir información sobre sus actuales y antiguos trabajos.
- Estudios y preparación académica: solicitar datos sobre sus aspectos educacionales.

- Primeros años (optativo): conversar sobre aspectos del candidato relacionados a sus influencias más importantes en sus primeros años, tales como: medios de vida que tenía su padre, qué puntos comunes tenían sus padres respecto de intereses y personalidad, número de miembros de la familia y que educación recibió de ellos.
- Actividades e intereses actuales: aspectos que le agrada realizar al candidato en su tiempo libre o aficiones que cultiva.
- Resumen de los puntos fuertes: aspectos que el candidato considere como las características que favorecen su candidatura.
- Resumen de los puntos débiles: aspectos en los que el candidato considera debe mejorar para ser más eficaz.
- Comentarios finales: datos que el candidato quisiera agregar a la entrevista.
- Despedida por parte del entrevistador.

Al existir ya un elegido, se comunicará de la decisión a los administradores de la empresa, el cual deberá de realizar la oferta de trabajo y la contratación del candidato seleccionado (firma de contrato).

Al tener ya contratado al nuevo empleado, procederá a la fase de inducción, la que consistirá en mostrarle las instalaciones de la empresa, presentarlo con todo el personal que se encuentre en las instalaciones, y en la próxima reunión que se tuviera se presentaría a la totalidad del personal, además de entregarle la guía de inducción, que es el documento en que se detallan aspectos generales de la empresa, desde una breve reseña histórica hasta algunas medidas disciplinarias, esto como un medio de orientación para el nuevo empleado.

La capacitación y desarrollo variará de acuerdo al puesto de trabajo, dando mayor énfasis a los puestos que tengan contacto directo con el cliente, en este caso los despachadoras, facturadoras, meseras, cajeras.

### 5.5.3.2. Integración de cosas

El proceso de compra debe coordinarse de una mejor manera, se recomienda que en los primeros cinco días de cada mes, el departamento de compras en coordinación con las otras áreas de la empresa realicen un pedido de lo que necesiten, estimando sus necesidades para todo un mes (basándose en el consumo promedio de su área), esto se enviaría al Asistente Administrativo, el cual tendría como función la compilación, revisión, y aprobación de las requisiciones, para luego cotizar y negociar por lo menos con dos o tres proveedores, de los cuales se evaluarán: la calidad del producto que ofrecen, su precio, facilidades de pago y la entrega, y luego presentarlos al Gerente de operaciones para aprobar la mejor propuesta.

Este mismo proceso puede sugerirse para la compra o reparación de equipo, y para el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos de la empresa. El proceso de compra de producto para toda la empresa incluyendo la gasolinera, restaurante, tienda de conveniencia y heladería, el área de administración debe de estar involucrado en todo el proceso de compra y con esto permite tener una evaluación y negociación con proveedores, para que así exista otra persona que conozca el proceso.

### 5.5.4. Dirección

Para lograr todos los objetivos planteados, es necesario saber unir todos los esfuerzos de los miembros de la empresa, considerando esto un aspecto esencial la influencia adecuada en el comportamiento, comunicación y supervisión de cada uno de ellos, lo que se logrará definiendo adecuadamente los lineamientos básicos de la etapa de dirección.

#### 5.5.4.1. Factores de motivación

Para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, que están ligadas a los aspectos de salarios y estabilidad laboral que ofrece la empresa, es necesario utilizar la técnica motivacional monetaria, el dinero, el cual se propone que por cada año laboral cumplido la empresa brindara un porcentaje de aumento a su salario, el que podrá ser cercano al índice inflacionario anual.

La empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, cumple con lo establecido en ley respectivo al salario mínimo. (Esta propuesta se evaluará en la empresa).

Como es sabido, el sólo aumentar los ingresos de los empleados motiva, pero con el pasar del tiempo esto tiende a desaparecer, es por eso que el proceso de motivación debe seguir con el resto de necesidades, por lo que el siguiente nivel son las necesidades de afiliación, y estas se refieren al sentido de pertenencia de grupo que pueden tener los empleados, en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, este tipo de necesidades se encuentra en un buen nivel de satisfacción (al igual que las fisiológicas), debido a que los administradores tienen una buena comunicación con cada uno de los colaboradores y ellos informan de los resultados de la empresa y algunas actividades a nivel grupal que se realizan (como el convivio navideño), lo cual es necesario mantener y mejorar, con el fin de que la minoría que no se siente parte del grupo lo haga. Es por eso que se aconseja que los avisos sobre los resultados mensuales de la empresa sean divulgados por el Gerente en la primera quincena del siguiente mes, en las denominadas reuniones de ciclo, en las cuales podrían tomarse treinta minutos para informar a todos los miembros de la empresa y exhortarlos a seguir mejorando.

Por último, en relación a las necesidades de afiliación, se aconseja realizar vales del restaurante para un almuerzo o cena a los empleados con mejor desempeño laboral. Las celebraciones de cumpleaños de los empleados y la dirección de alguna charla motivacional (cuyos temas variaran año con año, por ejemplo: valores, relaciones humanas, entre otros.) que se les adjudicará, además de satisfacer las necesidades de afiliación, buscan también satisfacer las de estima, las cuales les dirían cuan importantes son para la empresa, además de ganar cierto prestigio con sus compañeros que elevará la confianza en sí mismos.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <b>Cuadro 4</b>  <b>Vales de cenas y pasteles.</b>  <b>Empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima</b>  <b>Año 2017</b> </div>  </div>					
<b>Objetivo de la actividad:</b> Motivar al personal					
<b>Fecha a realizarse:</b> Fin de cada mes y cumpleaños					
Actividad	Responsable	Duración	Deptos. O Áreas Participantes	Recurso Necesario Humano y Material	Costo en Q
Reconocimiento del desempeño laboral. Cumpleaños.	Administradores	1 Hora	Personal de administración y ventas.	Vale para dos personas de almuerzo o cena. Vale para un pastel por colaborador	Q 0.00 Q 1,800.00 Q 2,400.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q 4,200.00</b>
Observación: Total de 25 colaboradores un estimado al año. Costo promedio de comida Q 75.00 y del pastel Q 200.00					

#### 5.5.4.2. Factores de comunicación

Dentro de la empresa existe muy buena comunicación tomando en cuenta los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, lo cual permite que la empresa crezca debido a que no hay inconvenientes respecto a la comunicación.

Existe una comunicación dé, de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y también de manera horizontal y sigue una ruta adecuada, haciendo énfasis en que la información debe de fluir aplicando a través de ella el justo a tiempo. Que todo este cuando se necesite.

#### 5.5.4.3. Factores de supervisión

La supervisión que se efectúa en Inversiones “La Hulera”, corresponde a la parte procedimental de atribuciones y responsabilidades, aunque se debe mejorar elaborando para cada puesto una lista de evaluación sobre los niveles de resultados requeridos de las actividades que se le asignen, esto con el fin de ahorrar tiempo en la supervisión y de facilitar capacitaciones futuras tanto para el gerente, administradores como subordinados.

Además de esto, se debe llevar un registro histórico de las fallas cometidas por los empleados, para utilizarlas a manera de prevención con los demás puestos, o de aclaración de dudas que pudieran no ser consultadas por los empleados. El historial sería un buen indicador del nivel de claridad o fluidez con que se está dando la comunicación.

Los administradores en conjunto con los encargados de cada área serán los encargados de supervisar también el nivel de motivación que existe en área de trabajo, esto se puede realizar de manera verbal, conversando con ellos, aprovechando los momentos de esparcimiento, como por ejemplo tomar un café, la hora del almuerzo, reuniones para celebraciones de cumpleaños, entre otros.

De manera escrita se debe incluir en la lista de evaluación, apartados en los cuales se mencionen lo que más ha motivado y lo que menos ha motivado, para así evaluarlo e impulsar lo que se considere que puede seguir elevando la motivación, y corregir los aspectos que la estén mermando. Además, el buzón de sugerencias y la evaluación de clima organizacional recomendada, pueden ser buena fuente de datos para observar el nivel de motivación y los aspectos que influyen en ella.

#### 5.5.5. Control

La gestión de la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, obtendrá resultados muy favorables en la medida que sistemáticamente use o implemente el proceso administrativo, esto a través de la evaluación minuciosa de su aplicación en la empresa y corregir el rumbo cuando éste se aleje de lo planeado, es necesario establecer el proceso de control adecuado, debido a que brinda la información necesaria en el momento oportuno, para tomar las medidas que ayuden cumplir con los objetivos de la organización.

##### 5.5.5.1. Proceso y herramientas de control

Es necesario establecer un proceso diferente en las áreas principales de la empresa, Ventas, Administración y Compras.

## a) Ventas

El establecimiento de estándares se debe basar en los siguientes indicadores (algunos de los cuales ya se utilizan):

- Nivel de ventas: se debe establecer tres niveles de ventas, un nivel mínimo, que sea la cantidad promedio de ventas a realizar para recuperar los costos de operación mensual de la organización. Un nivel medio, que sea la cantidad de ventas que debe realizar para lograr la venta del año pasado en ese mismo mes. El tercer nivel, será la meta de un porcentaje de rentabilidad, que tentativamente podría ser el nivel medio de ventas más un porcentaje de crecimiento.
- La medición de resultados es aconsejable que se efectúe de la siguiente manera: Lo considerado aceptable y lo que se buscará siempre es que las ventas se mantengan en el tercer nivel, que es la meta de ventas (nivel de ventas del mismo mes del año anterior más un porcentaje de crecimiento). Si las ventas bajan de este nivel ya es necesario investigar y actuar para tratar de corregir esa tendencia, y sería muy preocupante si estas ventas se mantuvieran por más de un trimestre en el nivel medio (igual a las ventas del año pasado), para lo cual ya se deben considerar revisiones más a fondo.

Es necesario e importante tener actualizada diariamente las estadísticas de ventas y si está logrando con los objetivos de la empresa.

- La medición o revisión sobre el cumplimiento de entrega de facturas a los clientes.
- Debe de haber un estándar respecto de los gastos de los administradores y todo colaborador dentro de la empresa esto con el afán de justificar el crecimiento de costos y gastos

La corrección de resultados es aconsejable que se efectúe de la siguiente manera:

- Si las ventas no se encuentran en el nivel requerido, es necesario buscar estrategias que permitan lograr las metas establecidas o investigar por qué las ventas están disminuyendo, analizar la competencia, verificar la atención de los colaboradores, la calidad del producto, tardanza en la entrega del producto o servicio brindado.

Además se debe tener un plan promocional anual para tratar de que todas las épocas del año estén siempre con alguna promoción: descuentos especiales, regalos adicionales, entre otros.

Esta etapa del proceso de control será más criterio del gerente o los administradores, debido a que dependerá de la situación específica que encuentren en el mercado, aunque si tienen planeado la mayoría de sus actos, estas situaciones disminuirán o serán más fáciles de resolver.

## b) Administración

El proceso de control en el Departamento de Administración es el siguiente:

El estándar a cumplir son los lineamientos, atribuciones y responsabilidades establecidas en la organización.

Respecto de los costos realizados en el Departamento de Administración, también deberán analizarse en base a los gastos que el mismo departamento haya realizado en el mismo mes del año pasado.

Los productos deberán cumplir con los estándares de calidad ofrecidos al cliente.

Respecto del inventario, todos los productos al momento de inventariarse deben estar en orden y sin ningún faltante, además de que se considera un tiempo prudente para poder investigar si hubiera alguna falla. Se aconseja que se hagan en un doble conteo, con los listados que dé el sistema (en los que la existencia no se encuentra, solo un espacio en donde se debe anotar la cantidad física encontrada), en esos momentos toda salida de mercadería debe ser anotada en el inventario, para después hacer una comparación de los dos conteos y consolidar un sólo resultado.

Antes de iniciar el inventario, es necesario evidenciar los últimos documentos utilizados para reportar las salidas de mercadería, con lo que el proceso de facturación y salida podrá continuar normalmente, debiendo descargar al final del proceso de inventario, todos los productos que hayan salido con facturas realizadas a partir de la factura tomada como nueva en el corte de forma para inventario (inmediata superior a la última usada).

Si la entrega de producto no se estuviera dando en el período estipulado dentro de los estándares establecidos, el gerente y los administradores deberán analizar en donde se encuentra el cuello de botella, si este fuera provocado por los colaboradores o por los encargados de brindar los productos de almacén, por la tardanza en la preparación y envío de pedidos, analizar si es por sobrecarga de trabajo, y si así fuera ver la manera de corregirlo extendiendo la jornada laboral, contratando más personal para esta área o bien contratando un servicio de entrega (en la capital).

Si la causa fuera negligencia, se deberán tomar las medidas disciplinarias aplicadas en la empresa. Y por último si el retraso fuera por el proveedor del servicio de encomienda (interior), buscar algún otro que se adapte a los requerimientos de la empresa y de los clientes.

## **Conclusiones**

Se realizó un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa, en este diagnóstico se detectaron deficiencias que actualmente están afectando el buen funcionamiento de la empresa, razón por la cual, se brinda la propuesta de un modelo del proceso administrativo el que ayudará a sus dirigentes a lograr una administración eficiente de su talento humano, actual y futuro, y a abordar analíticamente los problemas de decisión presentes de la empresa.

Se conoció el funcionamiento actual de la empresa, permitió determinar el diseño eficaz del proceso administrativo, para la presentación de un modelo que aplicable en base a las actividades de la empresa.

Se analizó y evaluó la información obtenida para formular adecuadamente las rutas a seguir en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. Las cuales se dan a conocer en cada etapa del proceso administrativo planteados en la propuesta brindada.

Se elaboró un modelo del proceso administrativo aplicado a la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz. Con la elaboración de este modelo la empresa contara con una herramienta importante, en las rutas o pasos a seguir para que el proceso administrativo funcione adecuadamente aplicando cada etapa y elemento los cuales permitirán tomar acciones que le brinden beneficios a la empresa.

Con la presentación de esta propuesta se mejorará cada uno de los servicios y productos que brinda la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, brindando una herramienta clave que ayudará a la coordinación adecuada de las actividades, de acuerdo a los objetivos de cada cargo de la organización, y permitirá a los administradores la inversión de su tiempo productivo en actividades gerenciales.

## **Recomendaciones**

Realizar evaluaciones constantes a la empresa para conocer sus debilidades por medio de aplicación de estrategias convertirlas en fortalezas, lo cual permitirá la satisfacción de los colaboradores y clientes, mismo que ayudará al involucramiento y concientización a nivel directivo de la importancia de tener un cliente satisfecho para el posicionamiento de la empresa en el mercado, la capacitación del talento humano en servicio al cliente, un sistema de recolección de sugerencias, quejas y reclamos y el establecimiento de políticas claras para la atención y respuesta de las mismas.

Realizar una o dos veces al año un análisis de las áreas que componen la empresa que incluya el estudio del comportamiento de los años anteriores, planeaciones, contratos, despidos, logro de objetivos y metas, ventas, compras, posicionamiento en el mercado, determinación del punto de equilibrio y las proyecciones para los periodos siguientes. Que además de a conocer sus razones financieras.

Aplicar en la empresa el proceso administrativo tomando como base la propuesta del modelo, ya que brinda una herramienta clave que podrá ser utilizada para la realización de las actividades, la propuesta consigna el diseño que se considera idóneo, luego de la eliminación de los pasos innecesarios y la inclusión de actividades para la optimización del proceso, sin alterar el giro comercial de la empresa.

Se deben acatar las instrucciones establecidas en el modelo del proceso administrativo, elaborado para beneficio de la empresa, para no tener problemas como no tener clara la visión y misión de la empresa, inexistencia de metas y objetivos con la adecuada aplicación del proceso administrativo permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos organizacionales, se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que empresa opere correctamente, permite diseñar métodos y procedimientos de operación, evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo, reduce al máximo los riesgos, reduce al mínimo el trabajo no productivo y los gastos totales se reducen al mínimo.

## Referencias

1. Alarcón, Juan. (1974). *Reingeniería de procesos. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de sus estrategias, sus procesos y sus valores corporativos*. Fundación confemental, Madrid, España.
2. Amaya, Jairo. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Ecoe Ediciones, Bogota.
3. Diaz, Apolinar. (1996). *Administración de empresa*. Offset Ricalder, El Salvador.
4. Fernandez, Esteban. (2010). *Administración de empresas*. Graficas rogar, España.
5. Hurtado, Dario. (2008). *Principios de la administración*. Fondo editorial ITM, Medellín, Colombia.
6. Reyes, Agustín. (1994). *Administración de personal*. Limusa S.A. México.
7. Reyes, Agustín. (2007). *Administración moderna*. Limusa S.A. México.
8. Reyes, Agustín. (1987). *Administración de empresas, teoría y práctica*. Limusa S.A. México.
- 9.
10. Robbins, Stephen. (1987). *Administración: teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
11. Robbins, Stephen. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A. México.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Evaluación Integral

#### a) Contacto Inicial

##### Presentación

El presente informe de diagnóstico integral ha sido realizado en la empresa Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima. Ubicada en San Benito, Calle Dos, Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz, teléfono 5761-5257, correo electrónico estacionlahulera@hotmail.com

Empresa que se dedica a la compra -venta de combustible y lubricantes derivados del petróleo, siendo su principal giro comercial la venta de combustible cubriendo toda la región de Fray Bartolomé de la Casas, y municipios aledaños, cuenta con proveedores seleccionados en el país.



Fuente: Foto propia

##### Antecedentes:

En los últimos años se han vivido cambios tecnológicos y sociales, que afectan a gran escala global, cambios que han introducido nuevos modelos de negocio y nuevas formas de administrar y gestionar las empresas. Es necesaria la innovación como una herramienta clave para crear ventajas competitivas sostenibles que permitan diferenciarnos del resto.

De tal manera se dio la pauta para la creación de una empresa de servicios, que brinde calidad, utilizando tecnología a la vanguardia.

## **Historia**

Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima, nació por la idea del señor Antonio Ligorria y esposa de crear una gasolinera innovadora en el año 2007, ya que el crecimiento del municipio de Fray Bartolomé de las Casas empezó a notarse al iniciar y concluir el asfalto en la Franja Transversal del Norte, en el año 2010 se compró el terreno en San Benito Calle II, para dar inicio al proyecto llamado primera fase la cual consistía en una gasolinera que brindaría servicios de excelencia a todos sus clientes, iniciando su construcción formal en el año 2012 y concluyendo en el año 2014.

Gasolinera “La Hulera” inicia sus operaciones empresariales el 03 de julio del año 2,014. Rompiendo con un tabú que ha existido durante mucho tiempo, reclutar solo personal masculino para la realización de actividades, para darle un nuevo enfoque a la empresa se toma la decisión de parte de la gerencia, del reclutamiento de personal femenino, y así darle la oportunidad a las mujeres para demostrar sus habilidades en actividades que eran consideradas exclusivamente para hombres, lo cual ha demostrado hasta hoy ser algo muy positivo y es muy bien visto por la población en general, marcando así una gran diferencia con respecto a la competencia del área.



## **Visión**

“Ser una empresa alta verapacense líder en el mercado de los combustibles y tiendas de conveniencia, brindando productos y servicios de calidad con atención personalizada, precios competitivos, cumpliendo con nuestros clientes según sus necesidades y sobre todo velar por el bienestar de nuestro personal”.

## **Misión**

“Proveer servicios de calidad, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, sistemas de seguridad y tecnología que permiten la rápida distribución y despachos de combustibles, aceites, lubricantes y tiendas de conveniencia de una manera eficiente y eficaz con diferenciación de la competencia para generar un valor agregado y creando oportunidades de desarrollo y crecimiento, siendo parte de nuestra filosofía brindarle una buena y cordial atención a nuestros clientes”.

## **Filosofía**

El trabajo en equipo, atención al cliente, la calidad y la disciplina son los factores del éxito de nuestra empresa. Nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una buena y cordial atención y así cumplir con todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir nuestros objetivos.

Nuestros proveedores representan un recurso fundamental para la operación de nuestra empresa, por lo tanto, cumplimos nuestros compromisos y posteriores negociaciones, buscando siempre una relación mutua de beneficio y respeto.

Nuestra tecnología a la vanguardia, conocimientos de mercadeo, colaboradores calificados, proyecciones de crecimiento y óptimas estrategias financieras nos permiten crear un valor agregado, logrando de esta manera una alta rentabilidad y un constante crecimiento de nuestra operación.

## **Valores:**

**Integridad:** Nos regimos y trabajamos por el bienestar de nuestros clientes y empleados cumpliendo a cabalidad con nuestros compromisos empresariales.

Servicio: Somos una empresa que está al servicio de la población, comprometida con el desarrollo del municipio.

Respeto: Somos respetuosos de las leyes y las normas de salubridad existentes, somos respetuosos de nuestros clientes y colaboradores.

Trabajo: Somos una empresa comprometida a generar fuentes de empleo formal cumpliendo a cabalidad con las leyes laborales vigentes, ya que estamos conscientes de que el desarrollo de nuestra comunidad depende del trabajo arduo bien remunerado.

### **El Cliente para nosotros:**

Es la persona más importante de nuestra empresa.

Él no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.

El propósito es brindar un servicio de calidad, no una interrumpir el mismo.

### **Propósito básico de la empresa:**

Proporcionar un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes con la finalidad de contribuir y brindar un excelente servicio, cumpliendo con las expectativas, las normas y leyes establecidas, a las cuales nos regimos.

Se brindan condiciones de seguridad, comodidad, capacidad y un riguroso control de descarga de combustible, con equipo de los más altos estándares, con personal capacitado para brindar un servicio de excelencia a todos nuestros.

## **Objetivos**

### **Generales:**

- ✓ Aumentar los servicios e incrementar las ventas brindando siempre excelencia y calidad en cada uno de ellos, brindar productos y servicios de los más altos estándares de calidad, obteniendo con esto la satisfacción de los clientes, ya que es el motor que nos impulsa a seguir trabajando.

### **Específicos:**

#### Corto plazo:

- Consolidarnos como la estación de servicio que más confianza le dé al automovilista para la compra de combustibles, lubricantes y aceites del tramo carretero de Fray Bartolomé de las Casas.
- Estar a la vanguardia de la tecnología y del conocimiento del entorno económico lo cual constituye hoy una ventaja competitiva para la empresa.
- Obtener una rentabilidad anual de 40%.

#### Mediano plazo:

- Posicionarnos como la estación de servicio con mayor número de clientes en la zona, y mantener una estrecha relación con colaboradores, clientes y proveedores.
- Implementación de restaurante, heladería y tienda de conveniencia, así como también la implementación del área infantil.

#### Largo plazo:

- Implementar la tercera fase la cual consiste en un hotel.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **Descripción del negocio**

Inversiones la “Hulera” Sociedad Anónima, ofrece actualmente el servicio de despacho de combustible, venta de aceites y lubricantes. Próximamente se apertura la fase 2, la cual consiste en un restaurante, heladería y tienda de conveniencia.

La empresa ofrece:

**Fase 1 (Gasolinera):**

Compra y venta de combustibles.

Venta de lubricantes.

Venta de aceite

Gratis:

Car wash

Parqueo

Servicios sanitarios

**Fase 2:**

Heladería

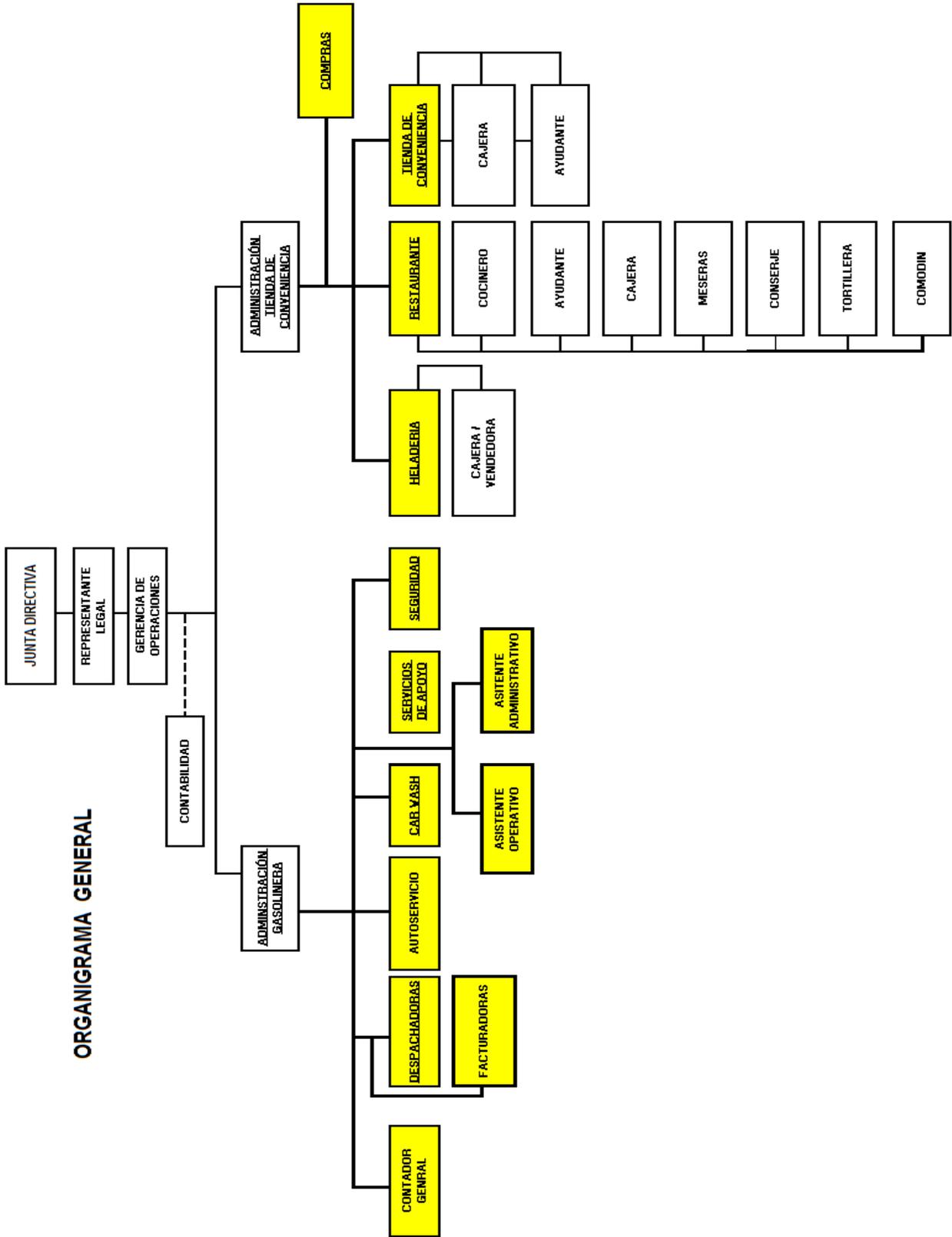
Restaurante

Tienda de conveniencia.

Área infantil



# ORGANIGRAMA GENERAL



## **Diagnosticogeneral**

Estación de servicio “La Hulera”, Sociedad Anónima, con su corta trayectoria ha logrado un posicionamiento en el mercado, lo cual se evidencia debido a su solvencia y estabilidad económica, esto se ha logrado gracias a la buena gestión de las personas encargadas de administrar y a todos los colaboradores que forman parte de “La Hulera”, Sociedad Anónima, cuenta con el equipo, recurso humano adecuado y altamente capacitado para la realización de las actividades.

### **Forma de realización del diagnóstico:**

El diagnostico se realizó encuestando a las dos personas encargadas de la administración, una es la encargada de la fase 1 correspondiente a la gasolinera, y la otra encargada de la fase 2 correspondiente al restaurante, heladería y tienda de conveniencia, para mayor efectividad se realizó una entrevista a cada una de las personas para que dieran a conocer cuales consideran ser sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **Periodo de realización**

El diagnostico que a continuación se presenta fue efectuado durante el periodo contemplado de 125 de septiembre al 30 de septiembre del año 2015, en coordinación con los administradores de Inversiones “La Hulera”, Sociedad Anónima.

### **Metodología**

La metodología utilizada es la requerida por la Universidad Panamericana siguiendo el método de investigación de Jack Fleitman, en su libro Evaluación Integral Para Implementar Modelos De Calidad, esta metodología permite la evaluación detallada de cada una de las áreas, departamentos o como este dividida jerárquicamente la empresa, a través de esta metodología se estableció un análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con este método se pretende recabar toda información necesaria para conocer las debilidades y riesgos.

**NOMBRAMIENTO DE LA SEÑORA LESVIA ELENA AC MEDINA DE LIGORRIA COMO  
ADMINISTRADORA ÚNICA Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA ENTIDAD  
"INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANÓNIMA"**

En la ciudad de Guatemala siendo las once horas, del día <sup>cuatro</sup> tres de abril de dos mil catorce, yo la Infrascrita Notaria, a requerimiento de la señora LESVIA ELENA AC MEDINA DE LIGORRIA, de treinta y tres años de edad, Ejecutiva, casada, guatemalteca, de este domicilio, quien se identifica con el documento personal de identificación -DPI- con código único de Identificación número dos mil quinientos veinte, veintinueve mil seiscientos quince, mil seiscientos uno (2520 29615 1601) extendido por el Registro Nacional de las Personas, me encuentro constituida en mi oficina profesional ubicada en la oficina cincuenta y seis, segundo nivel del Edificio El Triángulo ubicado en la séptima avenida seis guión cincuenta y tres zona cuatro de esta ciudad con el objeto de hacer constar su nombramiento como **ADMINISTRADORA ÚNICA Y REPRESENTANTE LEGAL** de la entidad **INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA**, para lo cual procedo de la siguiente manera: **PRIMERO:** La requirente me pone a la vista el Primer Testimonio de la escritura pública número seis, autorizada en la ciudad de Guatemala, el tres de abril del año dos mil catorce, por la Notaria Claudia Verónica Ordoñez Padilla, la cual contiene la constitución de la entidad **INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANÓNIMA**, del instrumento público mencionado, se transcriben las cláusulas siguientes: "PRIMERA: A) DENOMINACIÓN: La sociedad se denominará INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA, que puede abreviarse INVERSIONES LA HULERA, S. A., y usará como nombre comercial "LA HULERA", o los que posteriormente disponga el órgano de Administración o Asamblea General;...D) OBJETO: El Objeto de la sociedad será el siguiente: a) Venta, compra, importación, exportación y distribución de todo tipo de gasolinas, diésel, aceites y demás productos derivados del petróleo; b) Representación de franquicias nacionales o extranjeras; c)



Transportación y/o conducción de combustibles; d) Prestación de servicios de transporte y carga; e) Renta de predios o bodegas; f) Renta de maquinaria pesada, construcción en general; y g) En general cualquier actividad lícita que pueda estar directa o indirectamente relacionada con el objeto, que sea conveniente para el desarrollo de los negocios sociales, pudiendo celebrar toda clase de actos y contratos. Podrá también suscribir acciones y participaciones en toda clase de sociedades y hacer aportaciones e inversiones que considere convenientes, en toda clase de empresas nacionales y extranjeras. La sociedad podrá realizar, directa o indirectamente, toda clase de negocios y realizar cualquier actividad para los cuales la Ley no requiera autorización especial. La enumeración anterior es enunciativa y no taxativa o limitativa, por lo que la sociedad podrá ejercer la industrialización, fabricación, exportación, importación, distribución, negociación, compra, venta o cualquier otra actividad análoga. DECIMA PRIMERA:... II) ATRIBUCIONES DEL ADMINISTRADOR ÚNICO: Si la sociedad estuviere Administrada por un Administrador Único, este Administrador tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) la representación legal de la sociedad en juicio y fuera de él y el uso de la denominación social; b) presidir las sesiones de la Asamblea General de Accionistas, salvo lo establecido en la ley; c) otorgar y revocar mandatos a nombre de la Sociedad sin ninguna limitación; d) la dirección, administración y supervisión de la sociedad; y e) tendrá todas las atribuciones y facultades que la presente escritura le otorgue al Consejo de Administración. Sin embargo, si el Administrador Único lo considera conveniente, podrá delegar parte de estas atribuciones en un Gerente General o en uno o varios Gerentes Específicos. Cuando lo estime conveniente la Asamblea General podrá establecer limitaciones a las facultades y atribuciones del Administrador Único, las que deberán expresarse en el propio nombramiento. "VIGÉSIMA PRIMERA: La sociedad se regirá por las estipulaciones de esta escritura y por lo preceptuado en el Código de Comercio, conviniéndose que esta sociedad carecerá de Estatutos. Los accionistas en forma



unánime acuerdan nombrar a la señora LESVIA ELENA AC MEDINA DE LIGORRIA como ADMINISTRADORA UNICA Y REPRESENTANTE LEGAL, quien tendrá todas las facultades que esta escritura social y la ley le asigna a su cargo por un periodo de tres años, quedando expresamente autorizada para realizar cuanta gestión sea necesaria en el orden administrativo o judicial, para que la sociedad quede inscrita en forma definida en el Registro Mercantil. **SEGUNDO:** La requirente manifiesta que tal y como consta en la transcripción de las partes conducentes de la escritura constitutiva que consta en la cláusula anterior fue electa como ADMINISTRADORA UNICA Y REPRESENTANTE LEGAL de la sociedad por un plazo de tres años, y que se le confirieron todas las atribuciones y obligaciones establecidas por la ley, la escritura social y las inherentes a su cargo. Y para que sirva de legal **NOMBRAMIENTO** de la señora LESVIA ELENA AC MEDINA DE LIGORRIA, como **ADMINISTRADORA ÚNICA Y REPRESENTANTE LEGAL** de la entidad **INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA**, se extiende la presente acta en el mismo lugar y fecha de su inicio, veinticinco minutos más tarde, acta que queda contenida en dos hojas de papel bond tamaño oficio, las que numero, sello y firmo, a la primera hoja se le adhiere un timbre fiscal del valor de cien quetzales (**Q 100.00**). Hago constar que lei el contenido íntegro del acta al requirente quien bien impuesto de su contenido, objeto y efectos legales, así como de la obligación de su registro, lo ratifica y acepta, firmando juntamente con la Infrascrito Notaria que de todo lo contenido en la presente acta **DOY FE**.

Ante mí:

Claudia Verónica Ordóñez Padilla  
Abogada y Notaria



No. L- 265615

-01/201

tercera impresion

Razonamiento de Acta , de fecha: 04/04/2014

Autorizada por el Notario:

CLAUDIA VERONICA ORDOÑEZ PADILLA

Quedó inscrito en el Registro Mercantil:

LESVIA ELENA AC MEDINA DE LIGORRIA

Registro No.424694. Folio.110. Libro.352. DE Auxillares de Comercio.

Como: ADMINISTRADOR UNICO Y REPRESENTANTE LEGAL.

De la Sociedad Denominada:

INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA

Inscrita en Registro No.113388. Folio.83. Libro.207. de Sociedades Mercantiles.

Plazo: DEFINIDO Vigencia: 3 años

A partir del : 03/04/2014

Expediente No. 24434-2014

Articulo 339. delCodigo de Comercio (Efectos) Los actos y documentos que conforme la ley deben registrarse, solo surtiran efecto contra terceros desde la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil. Ninguna inscripcion podra hacerse alterando el orden de presentacion

El Registro de la presente acta Notarial, no prejuzga sobre el contenido ni validez de la misma, ni del original que reproduce y no convalida hechos o actos nulos o ilicitos.

Extendida en:

GUATEMALA, 21 MAYO 2014.

RESPONSABLE: MANO LA OLIMPIA PONCE SOLIS

  
  
Lic. César Augusto Sierra Mérida  
Registrador Mercantil-Auxili-



RESP. AMANDA ALEZANO FIGUEROA

RAZON: EL REGISTRO MERCANTIL GENERAL DE LA REPUBLICA, INSCRIBIO DEFINITIVAMENTE EL DIA 19 DE MAYO DE 2014 BAJO EL No. 113388 FOLIO: 83 DEL LIBRO: 207 ELECTRONICO DE SOCIEDADES MERCANTILES, LA SOCIEDAD DENOMINADA **INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA**, LA CUAL TENDRA PERSONALIDAD JURIDICA A PARTIR DEL DIA 30 DE ABRIL DE 2014. ARTICULO 343 DECRETO 2-70 DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. GUATEMALA 19 DE MAYO DE 2014. **EXP. 24433 - 2014.**



Lic. César Augusto Sierra Mérida  
Registrador Mercantil-Auxiliar

# Patente de Comercio de Empresa

REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA  
GUATEMALA, C. A.

No. 255498 -01/2013

La Empresa Mercantil

Titular: E-426533

ESTACION DE SERVICIOS LA HULERA

Fue inscrita bajo el número de Registro 660172 Folio 334 Libro 622 de Empresas Mercantiles

Número de Expediente 24435 - 2014 Categoría UNICA

Dirección Comercial SEGUNDA CALLE BARRIO SAN BENITO, FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS, ALTA VERAPAZ

Objeto VENTA, COMPRA, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE TODO TIPO DE GASOLINAS, DIESEL, ACEITES Y DEMÁS PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO; REPRESENTACIÓN DE FRANQUICIAS NACIONALES O EXTRANJERAS; TRANSPORTACIÓN Y/O CONDUCCIÓN DE COMBUSTIBLES; PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE Y CARGA; RENTA DE PREDIO O BODEGAS; RENTA DE MAQUINARIA PESADA, CONSTRUCCIÓN EN GENERAL; Y EN GENERAL CUALQUIER ACTIVIDAD LICITA QUE PUEDA ESTAR DIRECTA O INDIRECTAMENTE RELACIONADA CON EL OBJETO, QUE SEA CONVENIENTE PARA EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, PUDIENDO CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS Y CONTRATOS

Fecha de Inscripción 20 / MAYO / 2014

Nombre Propietario (s) INVERSIONES LA HULERA, SOCIEDAD ANONIMA

Nacionalidad GUATEMALTECA Documento Personal de Identificación (DPI) \*\*\*\*\*

Extendida en \*\*\*\*\* Departamento

Dirección de Propietario CUARTA CALLE 5-85 ZONA 7, COBAN, ALTA VERAPAZ

Clase de Establecimiento SOCIEDAD MERCANTIL Representante ADMINISTRADOR UNICO Y REPRESENTANTE LEGAL

Fecha de emisión de esta Patente: Guatemala 20 de MAYO de 2014.

HECHO POR:

MARIA DE LOS ANGELES BOROR / 255498-181833



Registrador Mercantil General de la República

Lic. César Augusto Sierra Mérida

Registrador Mercantil-Auxiliar



NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.



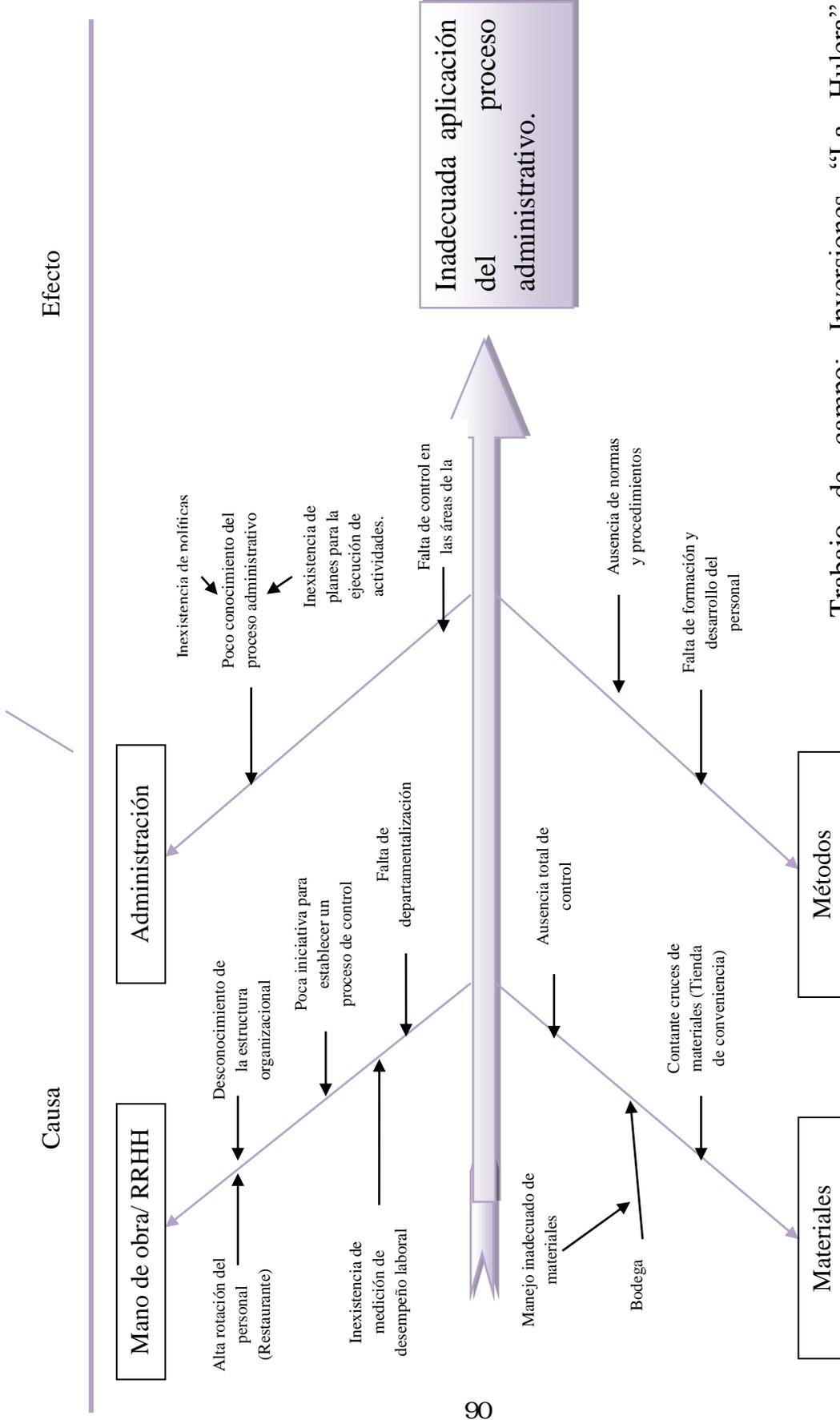
## Anexo 2

### Diagnostico

#### FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentan con el equipo apropiado para realizar sus actividades.</li> <li>▪ Combustible de calidad</li> <li>▪ Bombas nuevas de calibración digital.</li> <li>▪ Riguroso sistema de control de descarga de combustible.</li> <li>▪ Instalaciones propias y amplias.</li> <li>▪ Pozo propio de agua, con capacidad de 28,000 galones al día.</li> <li>▪ Transporte propio.</li> <li>▪ Sistema de comunicación eficiente, vía radios portátiles.</li> <li>▪ Circuito de CCTV (Circuito Cerrado de Televisión.) para monitoreo de clientes y colaboradores para garantizar la seguridad de los mismos</li> <li>▪ Filtro de selección de personal.</li> <li>▪ Personal identificado con la empresa.</li> <li>▪ Sistema de cobro en efectivo y con medios electrónicos (tarjetas de crédito y débito). Mediante POS</li> <li>▪ No solo se brinda el servicio de venta de combustible, también se cuenta con restaurante, heladería, tienda de conveniencia, parque infantil, amplio parqueo y servicio de car wash gratis con equipo industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de la tercera fase la cual consiste en un hotel.</li> <li>▪ Creación de granjas para crianza y engorde de pollos y cerdos para producir la carne destinada para el consumo en el restaurante.</li> <li>▪ Hay segmentos de mercado no alcanzados. Expansión a mercados locales a municipios del departamento de Alta Verapaz.</li> <li>▪ Opción a ampliar los servicios (Internet por cable)</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de funciones.</li> <li>▪ Manual de políticas administrativas.</li> <li>▪ Programa de capacitación constante.</li> <li>▪ Programa de inducción para personal de nuevo ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia.</li> <li>▪ Cambios en los precios internacionales del petróleo.</li> <li>▪ Asaltos o robo de camiones con combustibles.</li> </ul>

## Diagrama de Causa y Efecto



**CONSTANCIA DE INICIO DE PROCESO DE EGRESO**

**Ingeniero Juan Gualberto Pacheco Solorzano  
Coordinador de Licenciaturas  
Facultad de Ciencias Económicas**

Por medio de la presente, solicito su autorización para poder iniciar el proceso de egreso para el cierre de mi carrera, asumiendo con la presente el compromiso de trabajar con un alto nivel académico, cumplimiento de los cronogramas establecidos para cada etapa, pagos respectivo para el egreso según tabla actualizada y toda la documentación necesaria en el Departamento de Registro y Control Académico. Agradeciendo su atención adjunto a la presente mis datos personales para el seguimiento de los procesos.

Atte.

Nombre del estudiante: Lesly Gudelia Delgado Soto  
Carné 1121902 Dirección electrónica leslygds@hotmail.com  
No. De Teléfono 3096-4416 / 7952-0187 Fecha de inicio del proceso 11/09/2015  
Estudiante ingresó por equivalencias        Tiene a la fecha papelería completa ✓



Firma del estudiante



17/09/2015  
ING. GUALBERTO PACHECO  
FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS  
C.A. VETADAL



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

Fray Bartolomé de las Casas, Alta Verapaz  
Septiembre, 11 de 2015

Señora  
Lesvia Elena Ac Medina de Ligorria  
Representante Legal de Inversiones "La Hulera"

Me es muy grato saludarla y desearle toda clase de éxitos frente a sus labores diarias.

Yo, Lesly Gudelia Delgado Soto, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas en Universidad Panamericana, actualmente curso el 14avo. Trimestre e inicio mi proceso de egreso, sin embargo es indispensable la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), motivo que me hace SOLICITAR de su valioso apoyo a fin de permitirme realizar dicha práctica en tan distinguida Empresa, Inversiones "La Hulera".

Si su respuesta es positiva, hago de su conocimiento que para iniciar con este proceso se requiere del acceso a información la cual será necesario para realizar un diagnóstico empresarial, el cual consiste en un proceso de varios estudios realizados a su empresa tanto en las áreas de administración, mercadotecnia y financiera; dicha información permitirá identificar y conocer debilidades y fortalezas, mismas que permitirán plantear un plan de acción que oriente a dicha Empresa a logro de resultados sustentables.

Es importante mencionar que toda información que se obtenga se manejará sobre estrictos principios éticos.

Desde ya quedo muy agradecida y atenta a su respuesta.

Atentamente,

Rec. 15-09-15  
ESTACION DE SERVICIO  
LA HULERA  
FRAY BARTOLOME  
DE LAS CASAS, A.U.

Lesly Gudelia Delgado Soto  
Estudiante

  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
COORDINACION  
FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS, A.U.  
Vo. Bo. J. Guaberto Pacheco Solórzano  
Coordinador Universidad Panamericana