

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**"Implementación de estrategias competitivas para la comercialización de  
Librería y Papelería El Manantial"**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

**Deisy Yubitza Avila Flores**

Petén, Mayo del 2,014

**"Implementación de estrategias competitivas para la comercialización de  
Librería y Papelería El Manantial"**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Deisy Yubitza Avila Flores

Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco, (Tutora)

Licda. Adalilia Noemí López Castillo, (Revisora)

Petén, Mayo del 2,014

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencia Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. A. Ronaldo Antonio Girón

**Vice Decano**

Lic. Baldomero Fidel Ramírez Zabala.

**Coordinador**

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

Lic. Ervin Armando López Pelaez

**Examinador**

Licda. Bilha Noemí Pineda Márquez

**Examinador**

Lic. Christian Ismael Bollmann Pacheco

**Examinador**

Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco

**Tutora**

Licda. Adalilia Noemí López Castillo

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0195-2013

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

**GUATEMALA, 23 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

**SEDE MELCHOR DE MENCOS, PETÉN**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Guizela Bollman Pacheco, tutora y Licenciada Adalilia López Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Implementación de estrategias competitivas para la comercialización de Librería y Papelería El Manantial", Presentado por él (la) estudiante Deisy Yubitza Avila Flores, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.835, de fecha 21 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**



Nombre completo del Tutor: Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco  
Título: Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No.: 3,972 CCPAG  
Dirección: Barrio La Ermita, San Benito, Petén  
No. Celular: 47781782 – 45890057  
E-mail: guizelbollman@gmail.com

Santa Elena, Petén 30 de abril 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría en la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **“Implementación de estrategias competitivas para la comercialización de Librería y Papelería El Manantial”**, realizado por **Deisy Yubitza Avila Flores**, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de **ochenta y cinco (85)** de 100 puntos.

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

  
Licda. Guizela Bollman Pacheco  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
COLEGIADO ACTIVO 3,972



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"*

Guatemala, 20 de mayo de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Licenciatura en Administración  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **"Implementación de estrategias competitivas para la comercialización de Librería y Papelería el Manantial"** realizada por **Deisy Yubitza Avila Flores**, estudiante de Licenciatura en Administración, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

---

Licda. Adalilia Noemí López Castillo  
Revisora



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

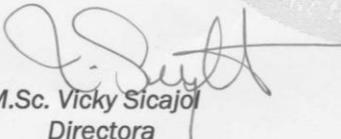
REF.: UPANA: RYCA: 363.2014

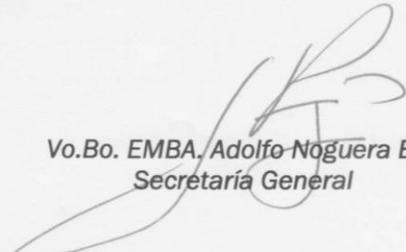
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Deisy Yubitza Avila Flores** con número de carné 0807049, aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de octubre del año dos mil trece.

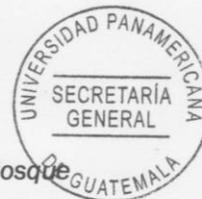
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Sarahí Ruiz  
cc. Archivo.

## INDICE

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos	3
1.4.1 General	3
1.4.2 Específicos	3
1.5 Alcances y limites	3
1.5.1 Alcances	3
1.5.2 Limites	4
1.6 Marco Teórico	4
1.6.1 Factores Administrativos	4
1.6.2 Factores de Mercadotecnia	9
1.6.3 Factores Legales	19
Capítulo 2	24
2.1 Metodología aplicada en la práctica	24
2.1.1 Tipos de Investigación	24
2.1.2 Sujetos de la investigación	24
2.1.3 Instrumentos de investigación	24
2.1.4 Procedimientos	25
2.1.5 Marco Operativo	25
2.1.6 Aportes	33
Capítulo 3	34
3.1 Resultados y Análisis de la Investigación	34
3.1.1 Resultados de la Investigación	34
3.1.2. Análisis de los resultados	55

Capítulo 4	57
4.1 Propuesta de Solución o Mejora	57
4.1.1 Estrategia de Diferenciación	57
4.2 Viabilidad	64
4.2.1 Recurso Humano	64
4.2.2 Recurso Financiero	64
4.2.3 Recurso Administrativo	69
4.2.4 Recurso Físico	69
4.3 Cronograma de Actividades	70
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Referencias Bibliográficas	73
Anexos	75

#### INDICE DE FIGURAS

Figura N°. 01 Productividad	5
Figura N°. 02 Marketing	9
Figura N°. 03 Organigrama después de la investigación	27

#### INDICE DE TABLA

Tabla No.1 Análisis FODA	26
Tabla N°. 2 Perfil Gerente Propietario	29
Tabla N°. 3 Perfil Contador	30
Tabla N°. 4 Perfil Encargada Atención al Cliente/Ventas	31
Tabla N°. 5 Perfil Mensajero y/o Conserje	31
Tabla N°. 6 Planilla Mensual	32
Tabla N°.7 Planilla Anual	32
Tabla N°. 8 Muestreo	34
Tabla N°. 9 Propuesta de Cambio de logo	57
Tabla N°. 10 Presupuesto de implementación de Logo	58
Tabla N°. 11 Detalle de capacitación	58

Tabla N°. 12 Formato sugerido de evaluación	59
Tabla N°. 13 Detalle de Liderazgo en Costos	61
Tabla N°. 14 Descripción de Estrategias	63
Tabla N°. 15 Plan de Inversión	65
Tabla N°. 16 Flujo de Caja	66
Tabla N°. 17 Balance General	67
Tabla N°. 18 Estado de Resultados	68
Tabla N°.19 Cronograma de Actividades	69

#### INDICE DE GAFICA

Gráfica de Resultados N°. 1	35
Grafica de Resultados N°. 2	36
Grafica de Resultados N°. 3	37
Grafica de Resultados N°. 4	38
Grafica de Resultados N°. 5	39
Grafica de Resultados N°. 6	40
Grafica de Resultados N°. 7	41
Grafica de Resultados N°. 8	42
Grafica de Resultados N°. 9	43
Grafica de Resultados N°. 10	44
Grafica de Resultados N°. 11	45
Grafica de Resultados N°. 12	46
Grafica de Resultados N°. 13	47
Grafica de Resultados N°. 14	48
Grafica de Resultados N°. 15	49
Grafica de Resultados N°. 16	50
Grafica de Resultados N°. 17	51
Grafica de Resultados N°. 18	52
Grafica de Resultados N°. 19	53
Grafica de Resultados N°. 20	54

## INDICE DE ANEXO

Anexo N°.1 Modelo de contrato de contador contratado por servicio	75
Anexo N°.2 Modelo de encuesta a Cliente	77
Anexo N°.3 Modelo de encuesta a Competencia.	78
Anexo N°.4 Entrevista a Gerente de Librería	79
Anexo N°.5 Croquis de Papelería El Manantial	80
Anexo N°.6 Principal competencia de Papelería El Manantial.	80
Anexo N°. 7 Organigrama Anterior de Librería y Papelería El Manantial	81
Anexo N°. 8 Presupuesto de la investigación.	82

## **Resumen**

La utilidad de las librerías y papelerías es evidente e indiscutible en la Ciudad de Melchor de Mencos, Petén y en todo el país, siempre que estas cuenten con una amplia y variable línea de productos, que el cliente necesite o desee para desempeñar diferentes tareas sea en el hogar, centros educativos o en las oficinas

La ventaja que mantiene este tipo de empresa es ofrecer productos que son requeridos durante todo el año. Ésta como cualquier otra empresa tiene sus pros y contras por lo que se debe tener la capacidad de atención, cumpliendo las necesidades y exigencias de los clientes, definiéndola como competidora en el mercado de la localidad.

Para mantener el nicho de mercado los competidores fuertes son innovadores e incrementan estrategias que muestran al cliente la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, están equipadas con la tecnología necesaria para los servicios que prestan como lo es el fotocopiado, impresiones, escaneado, encuadernado, entre otros, sin olvidar que su localización estratégica constituye una demanda a diario incrementando el aspecto comercial de la empresa.

Librería y Papelería El Manantial tiene el firme propósito de situarse entre estas empresas para estar a la disponibilidad del mercado Melchorence y poner a la venta útiles escolares y de oficina, mitigar las dificultades encontradas con las estrategias propuestas, para darle un mejor servicio al cliente.

## **Introducción**

Librería y Papelería El Manantial fue fundada en octubre de 2011, es una empresa legalmente establecida en las entidades pertinentes del país, creada bajo el concepto de comercialización de artículos escolares y de oficina. Aliada a marcas reconocidas y de alta calidad nacionales e internacionales, dirigida principalmente a un determinado segmento que abarca principalmente a los centros educativos cercanos.

En la presente investigación se tuvo como objeto a Librería y Papelería El Manantial, comprendidos en cuatro capítulos:

El primer capítulo se encuentra integrado por los antecedentes de la empresa, el planteamiento de la problemática que consiste básicamente en la falta de estrategias competitivas, justificación, objetivos generales y específicos, alcances y límites que nos indican qué esperar y los aspectos que se pueden lograr, así el marco teórico que encierra elementos conceptuales para una mejor comprensión.

El segundo capítulo describe la metodología aplicada en la recolección de la información como el tipo de investigación utilizada, el sujeto que se estudió para determinar las dificultades existentes, los instrumentos utilizados, el procedimiento que se siguió y los aportes que se dejará.

El tercer capítulo presenta los resultados y análisis de la investigación por medio de una serie de gráficas como el análisis de los resultados de los aspectos evaluados, relacionados al área administrativa, mercadológica, financiera, tributaria y fiscales.

El cuarto capítulo abarca las propuestas para la solución de la problemática y lo viable de estas. Se finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos de la investigación.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Con el tiempo las necesidades del ser humano lo han llevado a tener diversos elementos para inmortalizar escritos, como los libros, así como las herramientas necesarias que se lo permitan. Esto lleva a que las papelerías cuentan con variedad de artículos que logran acoplar hojas con grapas, clips, pegamento y todo lo que los clientes necesiten para sus actividades ya sean en casa, laborales, escolares u otras que lo requieran.

Las papelerías se dividen en dos, según el tipo de clientes que se desee tener. Por un lado están las papelerías que proveen a otras papelerías de menor tamaño que se podrían llamar distribuidoras, y por el otro están las que atienden al público y que ofrecen los servicios. El nacimiento de las papelerías en la Ciudad de Melchor de Mencos, Departamento de Petén es importante, ya que ofrecen entradas económicas seguras, como también fuentes de empleos. Por lo que no es raro encontrarse con más de una en algunos barrios, y en otros como el Barrio el Arroyito carece de antecedentes que hubiese uno de estos negocios, hasta en el 2011 que surge la idea de ofrecer al mercado y al entorno una nueva opción en el ramo, por medio de Librería y Papelería El Manantial, creada para la comercialización de artículos escolares y de oficina, teniendo como respaldo las marcas más reconocidas y de calidad nacional e internacional.

Esta empresa cuenta con cinco empleados forjados con valores familiares, ofreciendo una diversidad de opciones forma el éxito de este negocio. Tiene demanda durante todo el año y su característica principal es que está situada cerca de las zonas escolares, principalmente, pueden acudir para conseguir el material de apoyo para la elaboración de sus tareas encomendadas, los cuales la mayoría de las veces constan de trabajos manuales, fotocopias, impresiones, láminas, pinturas, fabricación de maquetas de temas estudiados en clase, etc.

Su visión es crecer y ser líderes en el segmento de librería a nivel municipal, con una excelente administración, conservando sus valores éticos, mejora constante en los productos, brindando a los clientes o consumidores lo que necesiten en relación a útiles escolares o similares.

Su misión es ofrecer al cliente una variedad de productos escolares y de oficina, colaborando con el desarrollo de la Ciudad de Melchor de Mencos, Petén, brindándole una atención de calidad y con la rapidez necesaria, a través de empleados capacitados que transmitan confianza, cumpliendo sus expectativas de servicio.

Sus valores indican que son un equipo familiar que guían el gusto por el trabajo, la honestidad y confianza en Dios, realizando las tareas de una forma constante tomando en cuenta las opiniones e iniciativas individuales, siguiendo siempre el mismo fin “la satisfacción del cliente”.

Legalmente la empresa se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, cuenta con un Número de Identificación Tributaria NIT, inscrita en el Registro Mercantil y forma parte como Patrono del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Melchor de Mencos se ha convertido en un mercado competitivo y CON muchas empresas con igualdad de productos como es el caso de las papelerías, por lo que es necesario presentar una imagen propia que sobre salga de las demás, los comerciantes abiertos a la innovación o cambio de imagen, brindan a la empresa nuevas herramientas que la mantengan avante.

Siendo un paso importante el implementar estrategias que fortalezcan el posicionamiento de cualquier empresa, tomando como fuente principal la satisfacción del cliente, lo cual hace diferencia y exclusividad en comparación a la competencia que existe en el municipio, ya que es el factor principal para el crecimiento o fracaso de la empresa y entorno a este se deben generar las actividades empresariales, el éxito de esta depende fundamentalmente de la demanda de los clientes.

La notable inexperiencia de elaborar e implementar estrategias orientadas a la satisfacción del servicio al cliente en las librerías, como también el no relacionarse con la innovación o el poco interés del personal en la prestación del mismo, hace que las ocho empresas de este tipo lancen

cientos de mensajes que compiten para posicionarse en la mente de los consumidores, no existiendo diferenciación de las mismas.

Considerando la importancia del crecimiento en el mercado y la necesidad de diferenciación, como la aceptación, surge la siguiente pregunta investigativa: ¿Coadyuvaran la implementación de estrategias competitiva a elevar las ventas en Librería y Papelería El Manantial?

### 1.3 Justificación

La investigación se hizo con el fin de presentar soluciones a la problemática que existan en las aéreas evaluadas de Librería y Papelería El Manantial, tomando principalmente el ámbito competitivo y servicio al cliente como objetos de estudio, con la finalidad de brindar soluciones o recomendaciones prácticas. Una preocupación importante es el descenso en ventas que esta empresa ha tenido en comparación con los otros negocios similares, debiendo presentar alternativas para que esto cambie favorablemente, con lo que se pretende beneficiar a la empresa.

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 General

Mejorar la comercialización, así como también prestar un servicio personalizado a los clientes, para que la empresa pueda posicionarse como líder en el mercado.

#### 1.4.2 Específicos

- Renovar la imagen de la empresa, para mejorar la comercialización.
- Fortalecer el departamento de ventas para incrementar los ingresos.
- Capacitar al personal periódicamente, para que brinden un mejor servicio al cliente.

### 1.5 Alcances y limites

#### 1.5.1 Alcances

Se asumió como objeto de estudio Librería y Papelería El Manantial, en la que se determinó que la competencia crece diariamente dentro del municipio, presentándose la oportunidad de

contribuir y mejorar las relaciones sociales de la empresa, que es parte importante para darse a conocer dentro de un mercado. Hoy en día se cuenta con una población abierta al cambio, exigente en lo que se refiere a innovación y servicio, dándole a la empresa opciones de mejora continua.

## 1.5.2 Limites

La limitante más relevante de la investigación consistió básicamente al poco interés en el personal, como también en el tiempo utilizado en aplicar las herramientas necesarias para cumplir con las metas establecidas en lo que se refiere al bienestar del empleado - cliente.

## 1.6 Marco Teórico

### 1.6.1 Factores Administrativos

#### Administración

Es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado.

#### a. Características de la administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas. G.R. Terry cita en principios de administración las siguientes características:

- La administración persigue un propósito.
- La administración es un medio para ejercer un impacto en la vida humana.
- La administradora está asociada con los esfuerzos de un grupo.
- La administración se logra, por con y mediante los esfuerzos de otros.
- La administración es una actividad.
- La eficacia administrativa requiere ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.
- La administración es intangible.
- Los que practican administración no son necesariamente los propietarios.

## b. Importancia de la administración

Una de las formas más sencillas de administración en nuestra sociedad es administración del hogar, una de las más complejas, la administración pública. Así, en todo esfuerzo humano hay siempre un lado administrativo, por eso el fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y esto le da su carácter universal.<sup>1</sup>

Uno de los objetivos de administración/administradores es afirmar que deben de ser productivos. Gobiernos, industrias privadas y universidades del mundo entero reconocen la urgente necesidad de mejorar la productividad.

### Productividad

Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad. Las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, definámoslo como la relación productos –insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad. Esto puede expresarse de la siguiente manera:

Figura N°. 01 Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \quad (\text{en un periodo específico y considerando la calidad})$$

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse 1) incrementando los productos con los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. Las compañías hacen uso de varios tipos de insumos, como fuerza de trabajo, material y capital.

---

<sup>1</sup>Recuperado: Rodríguez Valencia J. Administración I2.36pm, 12-06-13

## 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 de acción futuros a partir de diversas alternativas.

## Organización

Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

## Integración de Personal

La integración de personal consiste en ocupar con personas puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.

## Dirección

Es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo.

## Control

Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.<sup>2</sup>

## Propósitos del FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

---

<sup>2</sup>Recuperado de: Koontz, H. & Wehrich, H. *Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C. V. 12ª. Edición 136pm, 10-05-13

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se habían establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

a. Fortalezas

Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa le facilitan o favorecen de él lograr los objetivos.

b. Oportunidades

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

c. Debilidades

Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

d. Amenazas

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.<sup>3</sup>

### Toma de Decisiones

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y que constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos

---

<sup>3</sup>Recuperado de: Borello, A. (1994). El Plan de Negocios. España: Ediciones Dias de Santos, S.A. 136pm, 10-05-13

únicamente frente a estudios y análisis de planeación. Es común que se conciba la toma de decisiones como la actividad primordial, ya que permanentemente se debe determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará y a veces incluso cómo lo hará.

### El Outsourcing

Es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por proveedores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.<sup>4</sup>

---

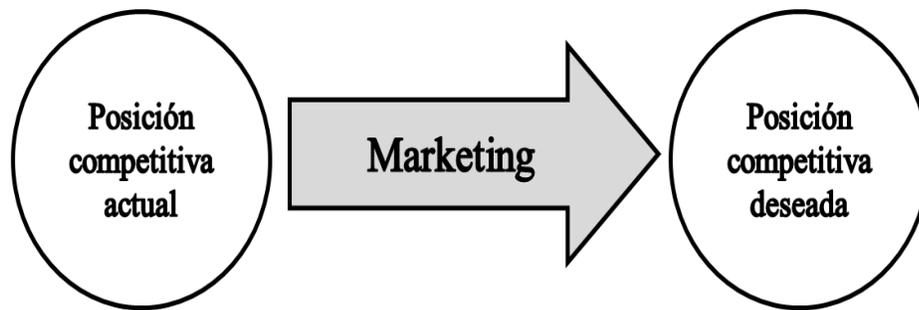
<sup>4</sup>Recuperado de: Publicado por Katherine Pinedo Guerrero en 19:12, Web gráfica: <http://www.outsourcing-faq.com/html>, 2.36pm, 12-0613

## 1.6.2 Factores de Mercadotecnia

### Marketing

Es una disciplina de la Ciencia Económica cuyo objetivo es potenciar las capacidades de las organizaciones y/o los individuos oferentes de bienes o de servicios que, insatisfechos con una situación competitiva dada, aspiran a pasar a otra más ventajosa, tal como se describe a continuación:

Figura N°. 02 Marketing



Por eso es necesario concebir el marketing como un proceso y una estrategia, ya que es el agente del cambio buscado por aquellos oferentes insatisfechos con su situación actual. Para ser eficaz, este proceso debe partir necesariamente de un análisis de la situación competitiva actual del oferente, basado en un diagnóstico de sus capacidades y de sus recursos, por un lado; y, por el otro, de un examen de la evolución de las tendencias del contexto en el que se desarrolla la acción. Es decir que la posición competitiva deseada devendrá tanto de la posición competitiva actual como de las tendencias impertinentes en el contexto y los recursos que este provee.<sup>5</sup>

### Segmentación, Mercado y Posicionamiento

Al reconocer la gran diversidad entre los seres humanos, los investigadores del consumidor busca identificar las múltiples similitudes- o constantes- que existen entre los individuos de todo el mundo. El punto de interés respecto de las necesidades adquiridas es que por lo general hay muchas personas que desarrollan las mismas necesidades. Esta comunidad de necesidades o

---

<sup>5</sup> Recuperado de: Stanton, W. (1995). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill 1.36pm, 10-04-13

intereses constituye un segmento del mercado, el cual permite a los mercadólogos intentar llegar a los consumidores con productos específicamente diseñados y/o mensajes promocionales que satisfagan las necesidades de ese segmento.

La segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica. Antes de que la segmentación del mercado tuviera aceptación general, la estrategia predominante para hacer negocios con los consumidores era el marketing masivo, es decir, ofrecer los mismos productos y mezcla de marketing a la totalidad de los consumidores.

La esencia de dicha estrategia fue resumida por el empresario Henry Ford, quien ofrecía al público el automóvil Modelo T “en el color que quisieran, siempre y cuando fuera negro. Si todos los consumidores fueran iguales –si todos tuvieran las mismas necesidades, anhelos y deseos, e idénticos antecedentes, educación y experiencia-, el marketing masivo sería la estrategia lógica.<sup>6</sup>

### Estrategia Competitiva

Es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocios, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Para Porter la estrategia competitiva consiste en ser diferentes y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. En definitiva, emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector

---

<sup>6</sup>Recuperado de: Schiffman, K. *Comportamiento del Consumidor*. 8va edición 1.36pm, 10-04-13

industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y por obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.<sup>7</sup>

Existen tres tipos de Estrategias Competitivas:

a. Liderazgo en Costes:

Supone el lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes, o sea, mediante unos costes lo más reducidos posible. De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Para que esta estrategia sea factible se deben dar una serie de condiciones. Así, es preciso alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos. Por otro lado, se debe conseguir una alta productividad de los factores que permita una reducción de los costes unitarios de producción. Se debe verificar un fuerte control de los costes a fin de eliminar o reducir los que no sean oportunos.

La estrategia de liderazgo en costes permite a la empresa situarse en una posición fuerte ante los competidores, dado que unos bajos costes le permiten disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo.

Frente a los proveedores, sus mayores márgenes y su mayor tamaño le situarán en condiciones de negociar. Ahora bien, no todo son ventajas en la estrategia de liderazgo en costes. Esta estrategia, si se sigue de un modo continuado y no se toman constantemente las medidas necesarias para que se sigan dando las condiciones antes descritas, puede entrañar graves riesgos. Si la empresa no va adaptando su tecnología, niveles de productividad, etc., a las nuevas necesidades surgidas por cambios en tecnología, etc., corre el riesgo de ver cómo su ventaja en costes puede desaparecer si otro competidor sí que incorpora tales cambios.

---

<sup>7</sup>Recuperado de: Carrion Marroto. J (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editaría11.36pm, 10-04-13

Además del peligro que supone, para el éxito de este tipo de estrategias, no estar atento a las posibles obsolescencias de los procesos, existe el peligro de descuidar las posibles obsolescencias de los productos y nuevas expectativas de clientes.

#### Diferenciación:

La estrategia de diferenciación persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad, sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

La diferenciación, con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

Se debe señalar que la estrategia de diferenciación normalmente impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado. También esta estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia, por ejemplo, de la imitación por parte de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores, o un desfase entre la "prima de precio" y la diferenciación aportada.

#### b. Segmentación:

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata, pues, de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio (liderazgo en costes o diferenciación), la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite. Así pues, la estrategia de nicho goza de las ventajas e inconvenientes de la estrategia de liderazgo en costes o de la de diferenciación, y sus riesgos son los inherentes a la validez temporal de la segmentación del mercado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Recuperado de:

[http://www.evmculiacan.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177:estrategias-competitivas-en-la-empresa&catid=43:negocios&Itemid=88](http://www.evmculiacan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=177:estrategias-competitivas-en-la-empresa&catid=43:negocios&Itemid=88) 1.36pm, 10-04-13

## Diseño de Estrategias

En cualquier caso para alcanzar los objetivos propuestos en el plazo marcado debemos elaborar un plan de acción. En el plan de acción se detallan las técnicas o acciones concretas a seguir para ejecutar la estrategia. El desarrollo de dichas técnicas implica saber combinar adecuadamente las variables o instrumentos de marketing, conocidas como las 4ps en inglés: *product, price, place and promotion*.

Definamos marketing-mix como la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como la más adecuada para la consecución de sus objetivos comerciales. Las 4ps se consideran variables controlables porque pueden modificarse, aunque siempre dentro de unos límites:

### a. El Producto

Es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. Las decisiones sobre producto tienen en cuenta entre otras cosas las siguientes cuestiones:

- Cartera de productos gama o surtido, es decir, el conjunto de productos que ofrece la empresa. Supone determinar el número y la forma de agrupar los productos y la homogeneidad o heterogeneidad de los mismos, así como el grado de complementariedad o de sustitución.
- Diferenciación del producto. Consiste en determinar las características que distinguen al producto y que lo hacen en cierto modo único y diferente a los demás.
- Marcas, modelos y envases. Permiten identificar a los productos y a la vez diferenciarlos de los competidores.
- Ciclo de vida del producto. Supone el análisis de las fases por las que transcurre la vida del producto, desde su lanzamiento hasta su retirada o desaparición.
- Modificación y eliminación de productos. En función del ciclo de vida del producto y de los cambios del entorno, tecnológicos, culturales y sociales deberán establecerse las posibles modificaciones del producto o su retirada del mercado.

- Planificación de nuevos productos. La empresa actualiza de forma sistemática sus productos para adaptarse a los cambios del entorno.

#### b. El precio

No es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlo. Las decisiones a tomar respecto a los precios tienen en cuenta aspectos referentes a:

- Factores que condicionan la fijación del precio. Fundamentalmente de acuerdo con tres criterios: coste, competencia y demanda.
- Métodos de fijación de precios. Se estudian los métodos basados en el coste, la demanda y la competencia.
- Estrategia de fijación de precios. Se analizan las estrategias diferenciadas, competitivas, psicológicas, para líneas de productos y para nuevos productos.

#### c. Plaza

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Las decisiones de distribución deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Canales de distribución. Es el camino que sigue el producto a través de los intermediarios desde el productor al consumidor.
- Logística o distribución física. Incluye el conjunto de actividades desarrolladas para que el producto recorra el camino desde el punto de producción al consumidor. Implica el transporte, almacenamiento, manejo de materiales, gestión de inventarios, embalajes y servicio al cliente.
- *Merchandising*. Es el conjunto de actividades llevadas para estimular la compra del producto en el punto de venta.
- Otros sistemas de venta. Caracterizados, en general, por la no utilización de intermediarios (establecimientos comerciales) en la relación entre la empresa y el mercado. Incluye actividades como la venta personal directa, la venta en máquinas automáticas, la venta

ambulante y el marketing directo (venta por correo y catálogo, venta por teléfono, venta por televisión y venta por internet).

#### d. Publicidad

La promoción es fundamentalmente un proceso de comunicación entre la empresa y el mercado con la finalidad de informar, persuadir o recordar la existencia, características o beneficios de un producto o de la empresa. En general, supone la combinación de las siguientes actividades:

- Venta personal. Implica un contacto directo con los clientes. Es un proceso que consta de distintas fases: preparación, persuasión y transacción.
- Promoción de venta. Incluye un conjunto de actividades que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos (consumidores finales, intermediarios y vendedores).
- Relaciones públicas. Con este instrumento se persigue conseguir una imagen favorable del producto y/o de la empresa. Entre otras actividades incluye el patrocinio, el mecenazgo, las ferias, etc.
- Publicidad es una forma de comunicación impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios de comunicación de masas, mediante inserciones pagadas por el vendedor y cuyo mensaje es controlado por el anunciante.
- Otros instrumentos de comunicación. Adicionalmente, se examinaron otros instrumentos de comunicación de reciente aplicación como el *bartering* (trueque), el emplazamiento de producto, la tele-promoción, el informercial, la publicidad *on line*, el *marketing* viral o el *marketing* móvil.<sup>9</sup>

#### Clientes

Es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas.

---

<sup>9</sup>Recuperado de: Casado Díaz A. B. & Sellers Rubio R. *Dirección de Marketing Teoría y Práctica*. S. Vicente: Editorial Club Universitario 11.15 pm, 10-04-13

#### a. Características del Cliente

El cliente, como tal, no permanece impasible ante la realidad que le rodea, sino que actúa de formas diferentes. Se mueve por necesidades o por deseos y su nivel de contacto vendrá determinando por la percepción que tenga en cada momento de esa necesidad o deseo. Esto conlleva un esfuerzo asimilador y de interiorización que es subjetivo en cada individuo, y que determina que un cliente resulte siempre distinto de otro.

El cliente está vivo, acciona, cambia de gustos, amplía su información; en definitiva obliga a la empresa a adaptarse a su realidad, a modernizarse y a ofrecer productos cada vez mejores y novedosos, establecidos, en cualquier caso su punto de partida en los gustos y motivaciones de los consumidores.<sup>10</sup>

#### Análisis del Entorno Competitivo

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas básicas.

Cada una de las fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector:

#### a. La Amenaza de Nuevos Entrantes

Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende es determinar las condiciones que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad.

---

<sup>10</sup>Recuperado de: Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta personal y a la Dirección de Ventas*. Ideas propias, Editorial, Vigo. 11.15 pm, 10-04-13

b. El poder de negociación de los clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la bajar los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

c. El poder de negociar de los proveedores

Existe multitud de ocasiones propicias para que el proveedor ejerza una gran presión sobre el comprador. En cada sector, por su especialidad, los efectos del poder de los proveedores pueden ser muy distintos a las de otro sector. Los sectores en los que se dan gran poder de negociación por parte de los proveedores el beneficio del productor se ve mermado, puesto que este tiene que ceder a la presión de sus proveedores.

d. Productos Sustitutivos

Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características menos merecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.

e. Rivalidad entre competidores

Se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de los precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciones en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia que existe en el sector.

11

Economía de Escala

Significan esencialmente que el costo promedio de una compañía disminuye a niveles de producción más altos. En la teoría microeconómica, escala implica un periodo de largo plazo. Recuerde que el significado económico de largo plazo se refiere a que las empresas tienen tiempo para ajustar sus factores fijos de producción. En términos de costo, esto significa en efecto que un costo “fijo” de la empresa es en realidad “variable” en el largo plazo. Otra acción posible que la empresa puede tomar en el largo plazo es fusionarse con o adquirir otra empresa. Cuando las fusiones potenciales se anuncian los directores generales con frecuencia aseguran a los analistas que uno de los beneficios son las “economías de escala”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Recuperado de: Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboracion del Plan Estrategico y su Implantacion a Traves del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.10.15 pm, 11-04-13

<sup>12</sup>Recuperado de: Paul G. Keat & Philip K. Y. Young. (2004). *Economía de Empresas*. México: Pearson Educación 11.15 pm, 10-04-13

### 1.6.3 Factores Legales

Según las leyes establecidas en Guatemala, las empresas deben de estar registradas en los siguientes órganos, cumpliendo con los requisitos que estos requieren para su funcionamiento ante la población.

#### a. Superintendencia de Administración Tributarias-SAT-

Cumpliendo con lo establecido por esta entidad para inscripción del contribuyente y responsable debe:

- Presentarse con Documento de Identificación Personal-DPI-, factura de servicios básicos (agua, luz, Teléfono) que estén a su nombre, con dirección exacta, si no están a nombre del interesado deberá agregar como documento complementario constancia de residencia extendida por la municipalidad de su localidad. El procedimiento a seguir es por parte de la SAT donde ingresa información por medio de formulario electrónico DJI (para inscripción), o DJA (para actualización).
- La empresa se encuentra inscrita bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, según la ley de actualización tributaria Decreto 10-2012 en el artículo 43, los contribuyentes que se inscriban bajo este régimen deben determinar su renta imponible deduciendo las rentas brutas las rentas extensas.
- El Impuesto Sobre la Renta –ISR- define que el pago mensual se realice por medio del Formulario SAT-1249 ISR.
- El Régimen Opcional Simplificado, Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 Art. 49. Declaración jurada y pago mensual, define que los contribuyentes inscritos en este régimen, deberán presentar declaración jurada mensual en la que se describirá el monto total de rentas obtenidas durante el mes inmediato anterior, el monto de las rentas exentas el monto de las cuales fue objeto de retención y el monto de las rentas de las cuales presentara pago en forma directa y el impuesto a pagar derivado de estas últimas, dentro del plazo de los primeros diez (10) días del mes siguiente a aquel en que emitió las facturas. A dicha declaración se acompañara un anexo que para el efecto pondrá a disposición la Administración Tributaria, en el que se detalle las facturas emitidas, las retenciones que le

fueron practicadas, el nombre y número de Identificación Tributaria del cliente, el monto facturado. Los contribuyentes inscritos en este régimen deben presentar declaración jurada informativa anual. Los contribuyentes bajo este régimen deben hacer constar en sus facturas de ventas o prestaciones de servicios la frase “sujeto a retención definitiva”.

- Catalogación como contribuyente del Impuesto al Valor Agregado-IVA- Formulario 22-38, Impuesto al Valor Agregado. Régimen Opcional Simplificado.
- Gestión para la habilitación de libros contables. Formulario SAT –No.0052. Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 Art. 53 Libros y registros. Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el código de comercio, deben cumplirse con las obligaciones contenidas en dicho código, en materia de llevar libros, registros y estados financieros. Los contribuyentes deben preparar y tener a disposición de la Administración Tributaria el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción, este último cuando se lleve contabilidad de costos; todos a la fecha de cierre de cada periodo de liquidación definitiva anual. Dichos estados financieros deben ser debidamente auditados cuando corresponda.
- Acreditación de imprenta Formulario SAT 162<sup>13</sup>

## b. Registro Mercantil

Trámites a requeridos por el Registro Mercantil:

Código del Comercio Libro II: de las Obligaciones Profesionales De Los Comerciantes, Título I: Del Registro Mercantil, Capítulo I: Registradores, Forma y Materia de la Inscripción Art. 334.

Obligados al Registro. Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

- 1º. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
- 2º. De todas las sociedades mercantiles.
- 3º. De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos.
- 4º. De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.
- 5º. De los auxiliares de comercio.

---

<sup>13</sup>Recuperado de: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/> 11.00 pm, 09-05-13

La inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de las empresas y establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento.

El de las sociedades, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución. Este mismo plazo rige para los demás hechos y relaciones jurídicas.

#### Inscripción de Comerciante Individual.

- Contar con Número de Identificación Tributaria -NIT
- Llenado de Solicitud de Inscripción de Comerciante Individual y Empresa – RM-03-, pagar en ventanillas de Banco de Desarrollo Rural, S.A, ubicadas en el Registro Mercantil: Q75.00 como comerciante.
- Presentar en ventanillas de atención al usuario de Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente: El formulario o la solicitud conteniendo únicamente la información requerida para inscripción de comerciante individual, firmado por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma, fotocopia de documento de identificación personal - DPI-, recibo del pago efectuado en el Banco.

Código del Comercio Art. 335. Comerciante Individual. La inscripción del comerciante individual se hará mediante declaración jurada del interesado, consignada en formulario con firma autenticada, que comprenderá:

- 1°. Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, nacionalidad, domicilio y dirección.
- 2°. Actividad a que se dedique.
- 3°. Régimen económico de su matrimonio, si fuere casado o unido de hecho.
- 4°. Nombre de su empresa y sus establecimientos y sus direcciones.
- 5°. Fecha en que haya dado principio su actividad mercantil.

El registrador razonará la cédula de vecindad del interesado.

- El Registro Mercantil es el ente encargado de otorgar la patente de comercio, que la cual es un requisito indispensable para establecer una empresa. Código del Comercio Art. 344.

Patentes. El registrador expedirá sin costo alguno la patente de comercio a toda sociedad, comerciante individual, auxiliar de comercio, empresa o establecimiento que haya sido debidamente inscrito. Esta patente deberá colocarse en lugar visible de toda empresa o establecimiento.<sup>14</sup>

c. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social- I.G.S.S-

La Ley Orgánica del I.G.S.S. Decreto 295 Capítulo III en su Art. 27 indica que: Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad social en proporción a sus ingresos y tiene el derecho de recibir beneficios para sí mismos para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue. Para cumplir con este ente se debe:

- Acudir a delegación departamental que corresponda para inscripción como patrono, entregar lleno el Formulario DRPT-001.
- Presentar listado de empleados
- Fotocopia de Documento de Identificación DPI del Gestor
- Fotocopia de Patente de Comercio
- Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria – NIT.

Artículos relacionados a planillas

Bonificación Mensual Laboral por Ley

Ley de Bonificación Incentivo Decreto No.37-2001. El Congreso de la República de Guatemala: Art. 1. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en se desempeñen, una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00).

---

<sup>14</sup>Recuperado de: <http://www.registromercantil.gob.gt/default.asp> 10.15 pm, 10-04-13

#### Bono 14

Decreto No. 42-92, Congreso de la República de Guatemala: Art.1. Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

#### Aguinaldo

Decreto 76-78. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado: Art. 1 Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos.

Art. 2 La presentación a que se refiere el artículo anterior, deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

#### Indemnización

Código del Trabajo de Guatemala. Capítulo 8 Terminación de los contratos de trabajo:

Art. 82. Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye una vez transcurrido el período de prueba, por razón de despido injustificado del trabajador, o por alguna de las causas previstas en el artículo 79, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Para los efectos del cómputo de servicios continuos, se debe tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología aplicada en la práctica

La realización de esta investigación se llevó a cabo por medio de metodología tipo cualitativa, descriptiva, y documental.

#### 2.1.1 Tipos de Investigación

- a. Cualitativa: Se mantuvo un acercamiento social, permitiendo analizar las diferentes cualidades que se requieren adaptar.
- b. Descriptiva: Se realizó una descripción de la problemática que existe en la empresa, y la forma en que afecta la misma.
- c. Documental: Se utilizaron registros documentales sirviendo como referencia libros, reforzando los datos de las diferentes aéreas que contiene el documento, guías de la universidad que contienen la estructura y orden a seguir.

#### 2.1.2 Sujetos de la investigación

En la presente investigación fue participe principal Librería y Papelería El Manantial, gerente, competencia y el mercado.

#### 2.1.3 Instrumentos de investigación

- a. Observación: Se prestó detenida atención al área de estudio, lo que permitió obtener la mayor cantidad de datos importantes para la investigación.
- b. Encuesta: Se realizó un cuestionario para recaudar datos, el cual contenía un conjunto de preguntas cerradas dirigidas a los empleados.
- c. Entrevistas: Se efectuaron entrevistas al gerente de la empresa para obtener mayor información sobre la situación actual de esta.

#### 2.1.4 Procedimientos

Para realizar esta investigación se realizaron una serie de pasos, para determinar la mejor manera de establecer factores estratégicos competitivos de la empresa y darlos a conocer, para que estos sean tomados en cuenta dentro de la misma.

- a. Se inicia con la recopilación de información necesaria para el marco teórico y antecedentes.
- b. Se determina el problema.
- c. Se establecen los sujetos involucrados en la investigación como lo es la empresa en sí, el mercado, y la competencia como los medios por los cuales brindan información que fortalezcan el informe, refiriéndonos a la encuesta, entrevista y lo que se pueda observar a simple vista.
- d. Se analiza la información obtenida, para llegar a una idea aceptable de los resultados obtenidos.
- e. Presentando conclusiones y recomendaciones para beneficio de la empresa.
- f. Por último los contenidos que sirvieron de apoyo a la investigación se anexan en el documento, y tomadas en cuenta sus referencias para la bibliografía.

#### 2.1.5 Marco Operativo

En esta etapa se establecen los lineamientos que se siguieron con la información, analizando datos de la investigación y cambios que destacan.

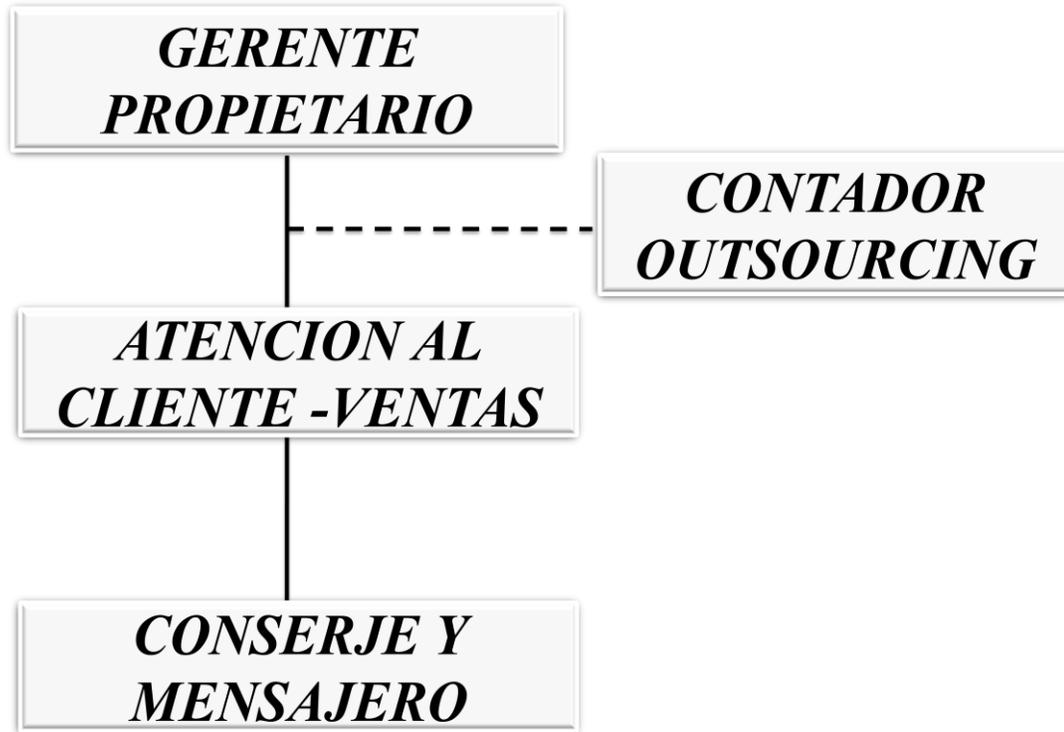
Tabla No.1 Análisis FODA

<b>Matriz FODA</b>		
<b>Factor interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factor Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recursos financieros</li> <li>*Calidad y disponibilidad de productos</li> <li>*Canal de distribución</li> <li>*Instalaciones propias</li> <li>*Mobiliario y equipo necesario</li> <li>*Valores</li> <li>*Gerencia abierta al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de experiencia en el mercado</li> <li>*Línea de productos limitado</li> <li>*Estructura administrativa limitada</li> <li>*Escases de tecnología</li> <li>*Falta de reconocimiento en el mercado</li> <li>*Falta de estrategias competitivas</li> <li>*Personal sin experiencia</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia (FO)</b>	<b>Estrategia (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Zona fronteriza</li> <li>*Medio publicitarios</li> <li>*Avances tecnológicos</li> <li>*Demanda</li> <li>*Amplio mercado para la empresa</li> <li>*Facilidad de financiamiento</li> </ul>	<p>La empresa está ubicada en una buena área, lo que es importante para la accesibilidad de los clientes cumpliendo con su demanda, sin dejar de mencionar lo vital que es la publicidad para darla a conocer al amplio mercado que se tiene, esto también se logra a través de los productos, servicios y el recurso financiero para obtenerlo.</p>	<p>Según la demanda de los clientes así será la adquisición de los productos, esto definirá el crecimiento de la empresa adquiriendo experiencia en el mercado, implementando programas de capacitación para los empleados y a la vez se tendrá la necesidad de ampliación del local y creación de nuevos departamentos contando para esto con la opción de financiamiento en la localidad.</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia</li> <li>*Cambio de moneda (Dólar Beliceño con Quetzal Guatemalteco)</li> <li>*Criminalidad (expuestos a robos)</li> <li>*Inflación</li> <li>*Cambio climático (retraso de mercadería, suspensión de clases)</li> <li>*Reformas fiscales</li> <li>*Ingreso de nuevos competidores al sector</li> </ul>	<p>La competitividad que hay es fuerte sin embargo se cuenta con medios publicitarios, valores y con un gerente dispuesto a la innovación para contrarrestarla. Cuando se requiera se obtendrá un buen tipo de cambio de moneda (realizando la transacción el día conveniente).</p>	<p>Que el personal esté capacitado es esencial para brindar una buena atención al cliente desarrollando buenas críticas, contar con la tecnología necesaria para estar a la vanguardia y obtener más clientes y estar listos para los nuevos competidores.</p>

Fuente: elaboración propia

Este análisis se basa de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la empresa que describe las características principales de esta y del mercado en el que se desenvuelve para ofrecer datos que demuestran la situación actual de la empresa.

Figura N°. 03 Organigrama después de la investigación  
Librería y Papelería El Manantial



Fuente: elaboración propia

Se reemplazó el puesto de encargado de curiosidades por otro de atención al cliente y ventas debido a que se hace necesario para lograr las metas que permitan alcanzar los objetivos propuestos, esto no generará algún incremento en el presupuesto de sueldos debido a que equivale al mismo salario; como acción para disminuir costos la empresa optó por una subcontratación en lo que se refiera a los servicios contables. El gerente general y personal realiza labores de venta sin estrategias competitivas y actividades definidas. Lo anterior tiene como consecuencia que los ingresos por ventas no alcancen el nivel requerido para poder crecer en infraestructura, recursos humanos y otros.

# Manual de Puestos y Funciones

## Introducción

El presente documento contiene la descripción de los puestos y funciones de la Librería y Papelería El Manantial. El proceso se inició con la identificación de las funciones y la aplicación de la metodología según el análisis de década puesto o diagnóstico de la situación actual, mediante el organigrama, posteriormente, y mediante el análisis del puesto correspondiente, se identificaron las ocupaciones.

## Objetivos del Manual

- Establecer las ocupaciones de los empleados de Librería y Papelería El Manantial
- Identificar, ordenar y clasificar las funciones de los diferentes puestos.
- Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, destrezas y actitudes de cada uno de los elementos como los requerimientos complementarios de cada ocupación.

Siendo estos los establecidos en el organigrama: Gerente propietario, la sub contratación del Contador, Encargada de Atención al Cliente/Ventas y Mensajero o Conserje.

Tabla N°. 2 Perfil Gerente Propietario

<b>Puesto</b>	Gerente Propietario
<b>Perfil</b>	Se necesita que esta persona cuente con lo siguiente: Título de Técnico en Administración de Empresas, un año de experiencia trabajando con personal, un año de experiencia en Ventas, tener conocimientos contables y de computación, edad comprendida entre 22 a 35 años, buena presentación, buenas relaciones humanas, habilidades cuantitativas (toma de decisiones, dirección, creativo, etc.), residente en Melchor de Mencos, Petén.
<b>Salario</b>	Su sueldo base será de Q. 6,000.00 más prestaciones de ley.
<b>Jefe Inmediato</b>	Ninguno
<b>Funciones</b>	Sus principales funciones son: Contratación de personal. Toma decisiones (aprobar permisos, compra de mercadería, aumentos de salario etc.). Planificar y organizar actividades dentro de la empresa (ofertas, promociones). Realizar reportes mensuales de ventas. Realizar reportes mensuales del rendimiento del personal. Tendrá bajo su cargo la parte financiera de la empresa. Verificar el cumplimiento de los reglamentos de la empresa. Verificar el trato del personal con los clientes y proveedores especiales. (mayoristas o por algún tipo de quejas). Encargado del trato con los proveedores, (se encargara de ultimar detalles de las compras con los proveedores).
<b>Sub-alternos</b>	Contador, encargada de Atención al Cliente/Ventas, mensajero/conserje

Tabla N°. 3 Perfil Contador

<b>Puesto</b>	Outsourcing-Contador
<b>Perfil</b>	<p>Se necesita que esta persona cuente con lo siguiente:</p> <p>Título de Perito Contador.</p> <p>Conocimientos en computación.</p> <p>Mínimo un año de experiencia.</p> <p>Edad comprendida entre 18 a 35 años.</p> <p>Buena presentación.</p> <p>Buenas relaciones humanas.</p> <p>Residente en Melchor de Mencos, Petén.</p>
<b>Salario</b>	Pago mensual de Q. 800.00.
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Propietario
<b>Funciones</b>	<p>Sus principales funciones son:</p> <p>Elaboración de planillas.</p> <p>Elaboración de contratos y cálculo de prestaciones.</p> <p>Realizar inventarios requeridos.</p> <p>Manejo de libros contables.</p> <p>Registro y trámite de pagos de impuestos.</p>

Tabla N°. 4 Perfil Encargada Atención al Cliente/Ventas

<b>Puesto</b>	Atención al Cliente/Ventas
<b>Perfil</b>	Se necesita que esta persona cuente con lo siguiente: Título de Perito Contador, Secretaria o Bachiller. Conocimientos en computación. Conocimientos en manejo de caja. Mínimo un año de experiencia Edad comprendida entre 20 a 38 años. Sexo femenino. Buena presentación. Buena atención al cliente. Residente en Melchor de Mencos, Petén.
<b>Salario</b>	Su sueldo base será de Q. 3,250.00 más prestaciones de ley.
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Propietario
<b>Funciones</b>	Sus principales funciones son: Atención al cliente. Cierre de caja diario. Informar al Gerente Propietario la carencia de un determinado producto, en base al inventario de la empresa. Promocionar el producto en el local.
<b>Sub-alternos</b>	Mensajero/Conserje

Tabla N°. 5 Perfil Mensajero y/o Conserje

<b>Puesto</b>	Mensajero y/o Conserje
<b>Perfil</b>	Se necesita que esta persona cuente con lo siguiente: Estudios de 3ro básico en adelante, demostrar iniciativa propia, experiencia no indispensable, edad comprendida entre 18 años en adelante, buena presentación, residente en Melchor de Mencos, Petén.
<b>Salario</b>	Su sueldo base será de Q. 2,200.00 más prestaciones de ley.
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Propietario, Encargado de Servicio al Cliente/Ventas.
<b>Funciones</b>	Sus principales funciones son: Llevar documentos administrativos a su destino y viceversa. Mensajería en general (depósitos, cobros etc.) Encargado de la limpieza de las instalaciones de la empresa.

Tabla N°.6 Planilla Mensual

Planilla Sueldos y Salarios Mensual "Librería y Papelería El Manantial"					Correspondiente al Mes de		
					Enero		
					Descuentos		
No.	Cargo	Sueldo Ordinario	Bonificación	Total Devengado	I.G.S.S. 4.83% Laboral	I.G.S.S. 12.67% Patronal	Total Liquido
1	Gerente / Propietario	Q 5,750.00	Q250.00	Q6,000.00			Q6,000.00
2	Encargado de Atención al Cliente o Ventas	Q 3,000.00	Q250.00	Q3,250.00	Q144.90	Q380.10	Q3,105.10
3	Encargado de Atención al Cliente o Ventas	Q 3,000.00	Q250.00	Q3,250.00	Q144.90	Q380.10	Q3,105.10
4	Mensajero / Conserje	Q 1,950.00	Q250.00	Q2,200.00	Q94.19	Q247.07	Q2,105.82
5	Contador (Outsourcing)	Q 800.00	Q0.00	Q800.00			Q800.00
Total		Q14,500.00	Q1,000.00	Q15,500.00	Q383.99	Q1,007.27	Q15,116.02

Fuente: elaboración propia

Tabla N°.7 Planilla Anual

Planilla de Sueldos y Salarios Anual "Librería y Papelería El Manantial"									Correspondiente a		
									De Enero a Diciembre		
									Descuentos		
No.	Cargo	Sueldo Ordinario	Honorarios Anuales	Bonificación	Bono 14	Aguinaldo	Indemnización	Sub-total	I.G.S.S. 4.83% Laboral	I.G.S.S. 12.67% Patronal	Total Liquido
1	Gerente / Propietario	Q5,750.00	Q69,000.00	Q3,000.00	Q2,851.37	Q5,261.64	Q6,708.33	Q86,821.35			Q86,821.35
2	Encargado de Atención al Cliente o Ventas	Q3,000.00	Q36,000.00	Q3,000.00	Q1,487.67	Q2,745.21	Q3,500.00	Q46,732.88	Q1,738.80	Q4,561.20	Q44,994.08
3	Encargado de Atención al Cliente o Ventas	Q3,000.00	Q36,000.00	Q3,000.00	Q1,487.67	Q2,745.21	Q3,500.00	Q46,732.88	Q1,738.80	Q4,561.20	Q44,994.08
4	Mensajero / Conserje	Q1,950.00	Q23,400.00	Q3,000.00	Q966.99	Q1,784.38	Q2,275.00	Q31,426.37	Q1,130.22	Q2,964.78	Q30,296.15
5	Contador (Outsourcing)	Q800.00	Q9,600.00		Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q9,600.00			Q9,600.00
Total		Q14,500.00	Q174,000.00	Q12,000.00	Q6,793.70	Q12,536.44	Q15,983.33	Q221,313.47	Q4,607.82	Q12,087.18	Q216,705.65

Fuente: elaboración propia

En los cuadros anteriores se listan los nombres de los empleados y el salario total de estos aplicados según lo establecen las leyes de Guatemala, conforme la relación laboral, otro punto importante es la decisión de tener al contador por subcontratación considerando bajar la inversión en sueldos.

### 2.1.6 Aportes

- a. Al personal: concederles la oportunidad de aportar sus críticas constructivas, molestias y sobre todo que conozcan y aprecien a la empresa para brindar un valor agregado a esta.
- b. A la Universidad: el aporte principal a la universidad consiste en poner en práctica sus enseñanzas y sustentar la credibilidad de esta, al aportar un trabajo factible.
- c. A la Empresa: Brindarle herramientas competitivas que contribuyan a solucionar de manera efectiva la comercialización de sus productos y que se fortalezca la fidelidad de sus clientes.
- d. A los Estudiantes: La aportación de este documento que sirva como guía en la elaboración de documentos universitarios, en el que se traspasan conocimientos adquiridos a través de la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida e impulsar la visión de superar los obstáculos que enfrenta el estudiante para cumplir sus metas.
- e. Al País: A Guatemala, a Petén, como profesionales de las Ciencias Económicas que sean parte del cambio, colaborando con las empresas e instituciones que tengan interés y relación con este documento.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y Análisis de la Investigación

#### 3.1.1 Resultados de la Investigación

El cálculo del tamaño de la muestra utilizada para la realización de la encuesta se estableció a través de la siguiente fórmula:

Tabla N°. 8 Muestreo

Fórmula		
	$n = t^2 \times p (1-p)$	
	$m^2$	
n= tamaño de muestra	?	
t=nivel de confianza	95%	(1.96)
P=población	1000	
m= margen de error	5%	(0.05)
$n = 1.96^2 \times 1000 (1-1000)$		
$0.05^2$		
$n=3.8416 \times 1$		
$0.025$		
$n= 3.8416$		
$0.025$		
$n=153.66$	<b>n=154</b>	

Fuente: Elaboración propia

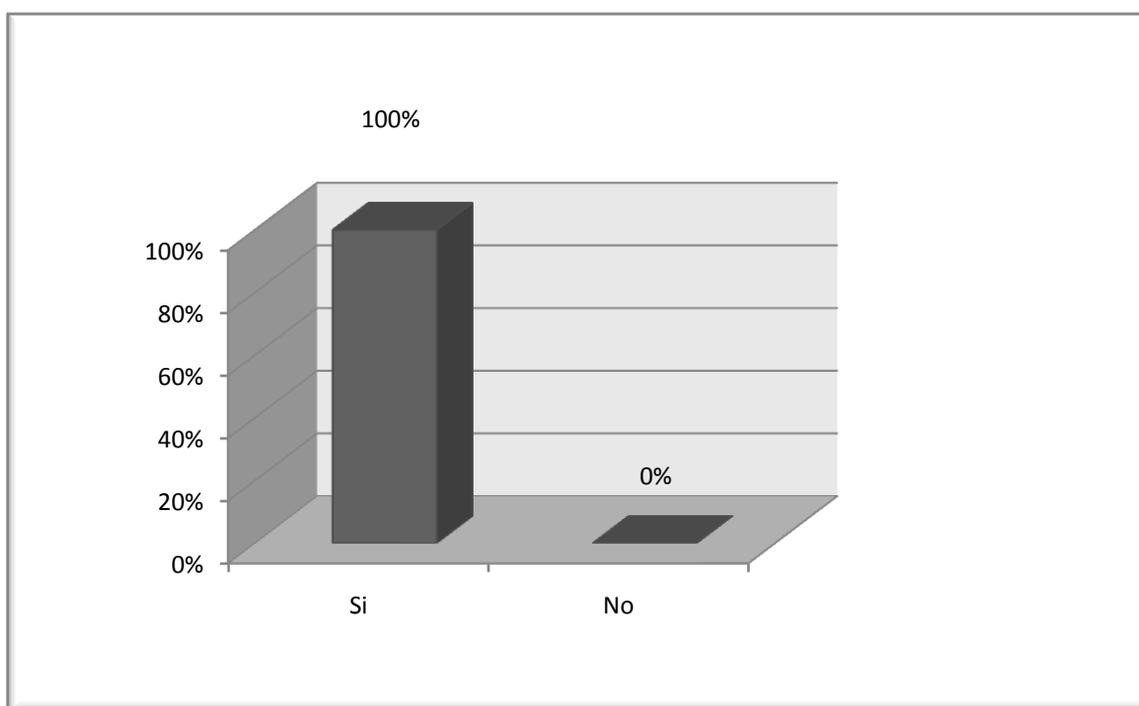
Los resultados que se muestran en relación a la investigación, se obtuvieron a través de un cuestionario dirigido a mercado/clientes, empresas similares y gerente de librería, para determinar aspectos estratégicos competitivos que influyen e interfieren en la empresa.

### Cuestionario realizado a Mercado/Clientes

1.) ¿De acuerdo a su presupuesto familiar, tiene agregada la compra de productos escolares y de oficina?

	Número	Porcentaje
Si	154	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	154	100%

Gráfica de Resultados No. 1

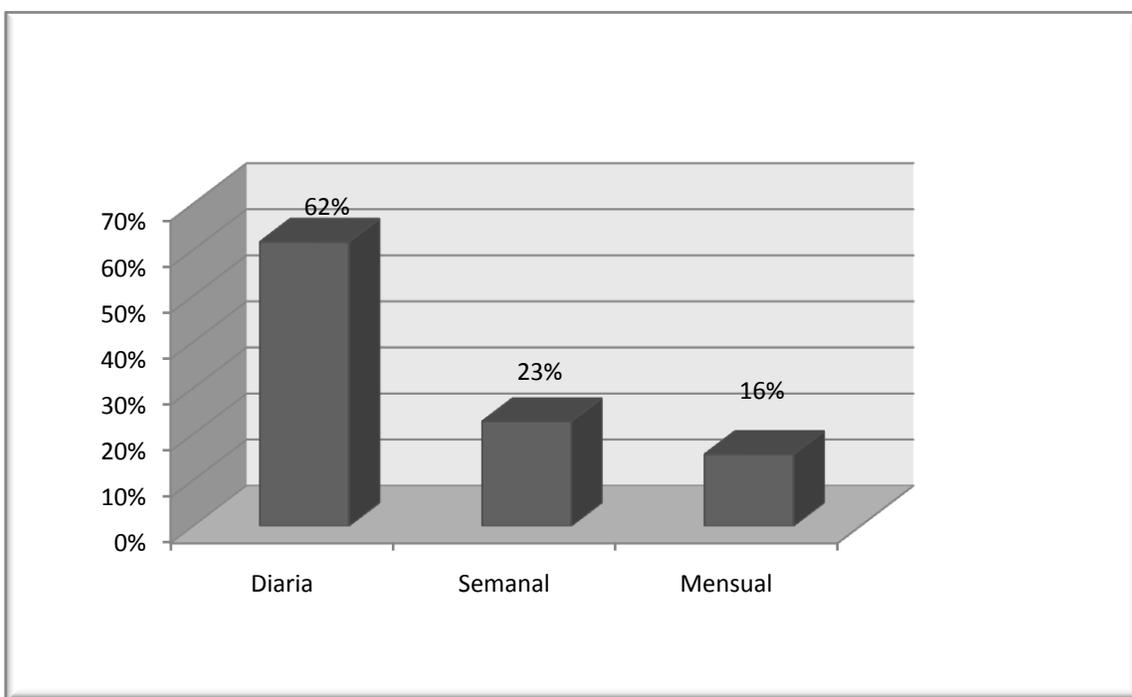


En la anterior interrogante el 100% de los encuestados respondieron, que tienen dentro de su presupuesto familiar consignada la compra de útiles escolares y de oficina, considerando que son necesarios para la realización de diversas actividades sean estudiantiles, laborales y del hogar.

2.) ¿Qué tan frecuente asiste a una librería, para adquirir sus servicios?

	Número	Porcentaje
Diaria	95	62%
Semanal	35	23%
Mensual	24	16%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100</b>

Gráfica de Resultados No. 2

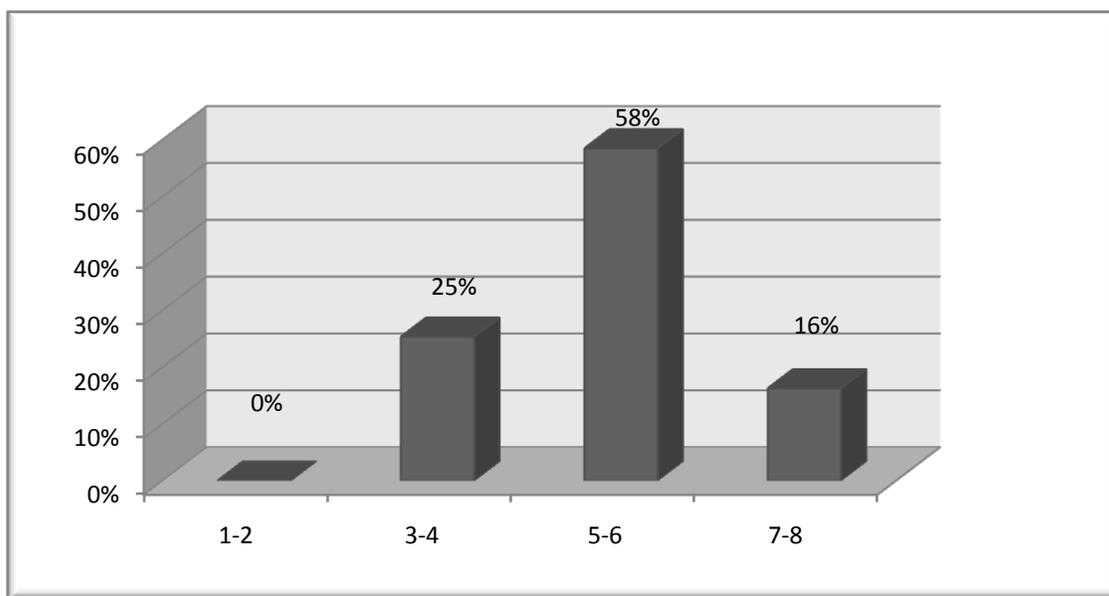


El 62% de los encuestados establecieron que adquieren productos de librería diariamente por la frecuencia de la utilidad que tienen alguno de estos, el 23% de forma semanal y el 16% con una eventualidad mensual, dependiendo las necesidades del área en que se desenvuelve cada individuo.

3.) ¿Cuántas librerías son reconocidas en la Ciudad de Melchor de Mencos?

	Número	Porcentaje
1-2		0%
3-4	39	25%
5-6	90	58%
7-8	25	16%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 3

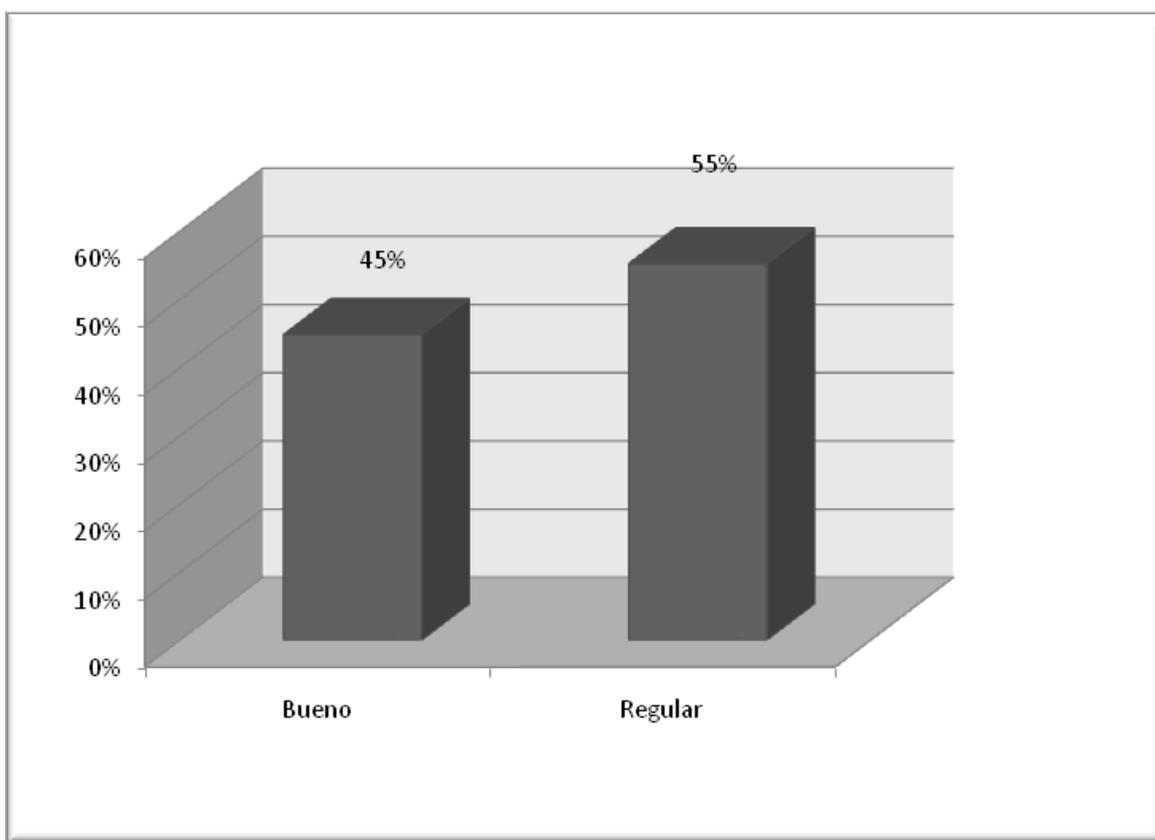


Existen varias librerías en el área local de las cuales unas son más reconocidas que otras, debido a su ubicación o servicio, En la gráfica se puede notar que el 58% de las personas encuestadas conocen 6 librerías en la localidad, el 16% 8, otro 25% de 3 a 4, coincidiendo en las más destacadas.

4.) ¿Cómo describe el servicio al cliente?

	Número	Porcentaje
Bueno	69	45%
Regular	85	55%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 4

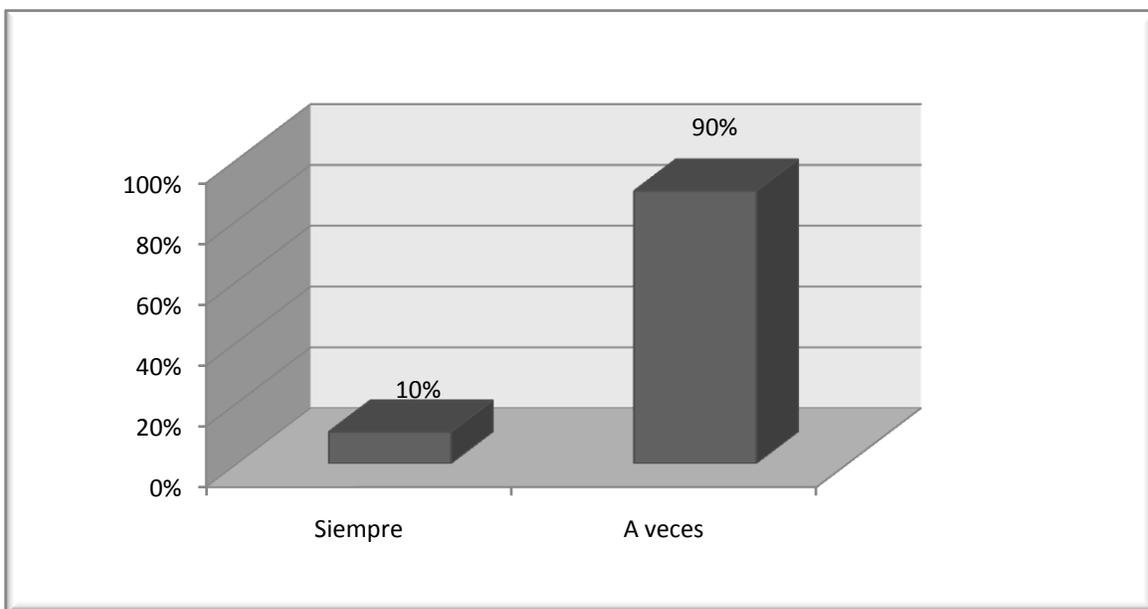


Del 100% de las encuestas el 55% concuerdan que la atención al cliente es regular, siendo este un factor crítico que se debe restringir para generar una primacía competitiva, el 45% opinan que las librerías de la localidad brindan un buen servicio, sin embargo aún pueden tener un mejor estándar en su servicio.

5.) ¿Cuándo se acerca a una librería encuentra al personal amable, capacitado, respetuoso y dispuesto a colaborarle?

	Número	Porcentaje
Siempre	16	10%
A veces	138	90%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 5

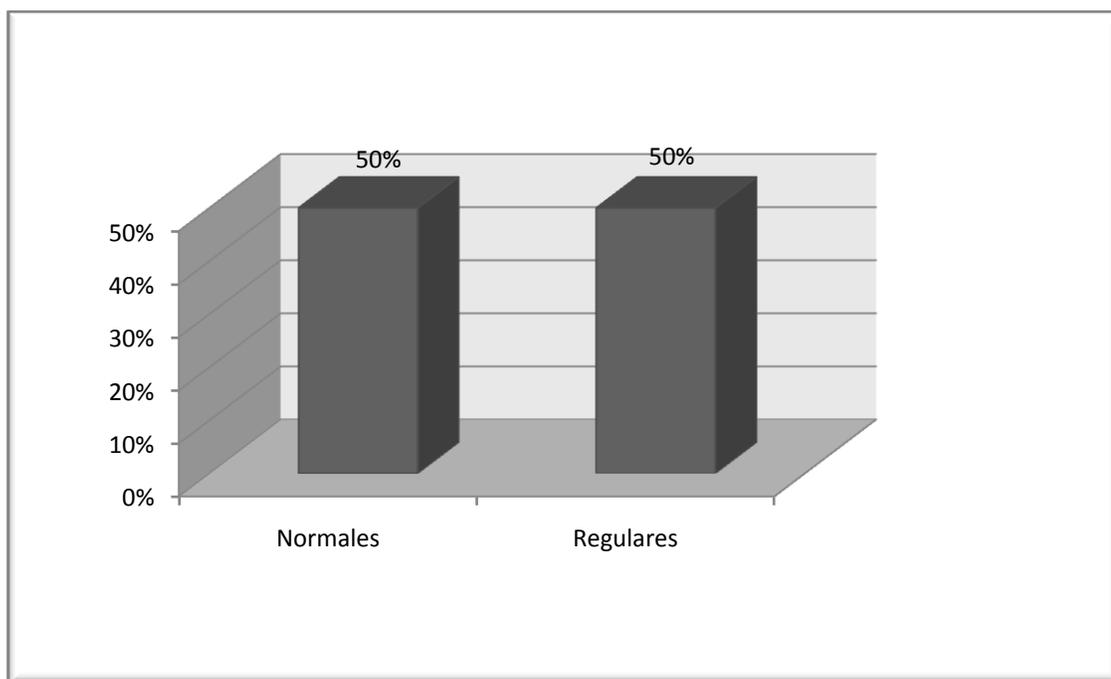


El 90% de los encuestados respondió que pocas veces reciben una adecuada atención del personal de las librerías, y el 10% que siempre el personal es amable, dispuesto a colaborarle y respetuoso, siendo estos los más motivados al aprendizaje para ser parte del crecimiento e innovación de la empresa.

6.) ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrecen las librerías locales?

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajos	0	0%
Normales	77	50%
Regulares	77	50%
Altos	0	0%
<b>Total</b>	154	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 6

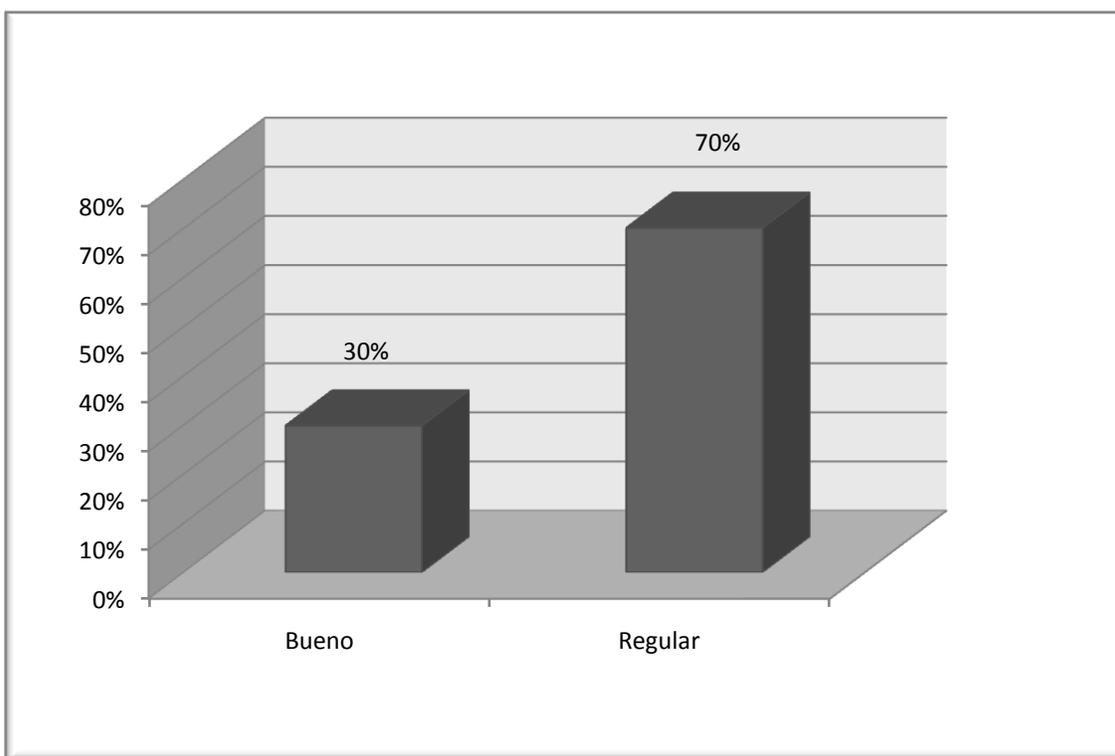


Un 50% considera que los precios son normales y otro 50% regular, dependiendo de la calidad de los productos y la manera de adquisición con los proveedores, se presenta la variación entre las librerías de la localidad, implementando cambios en las temporadas de mayor demanda.

7.) ¿Cómo evalúa el tiempo de atención que le brindan las librerías existentes?

	Número	Porcentaje
Bueno	46	30%
Regular	108	70%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 7

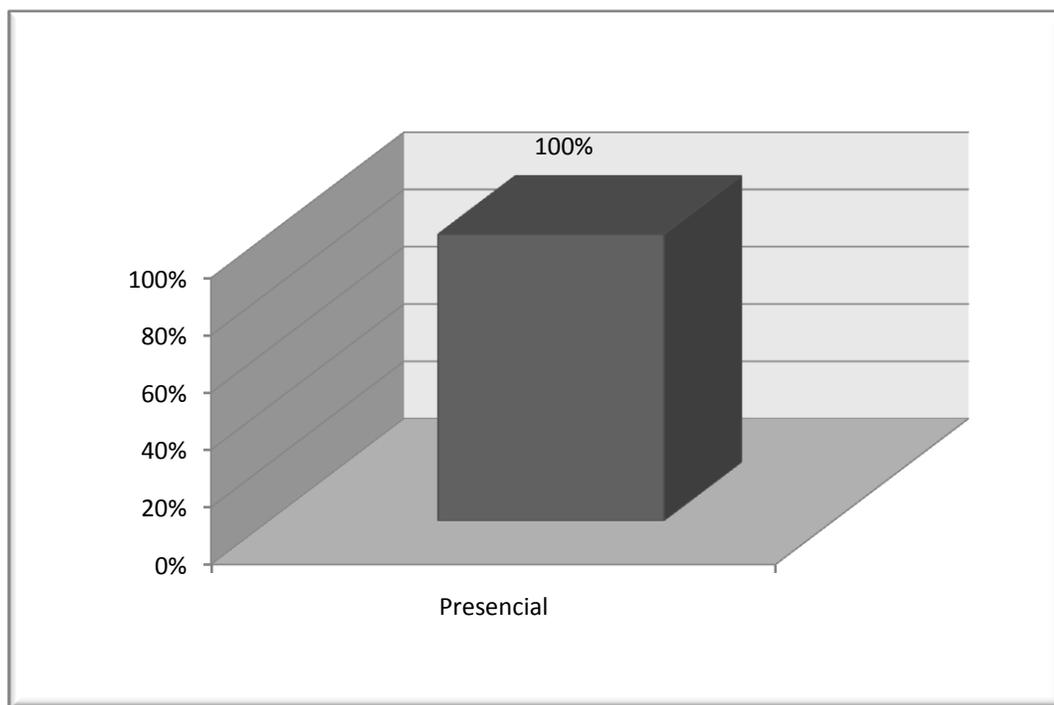


En la anterior interrogante los encuestados indican que un 70% es regular, consistiendo básicamente a la pobreza de habilidades del empleado para la atención, como personal insuficiente en temporada de demanda y el 30% opina que el tiempo de atención es bueno.

8.) ¿Cuál es el medio de adquisición para su compra?

	Número	Porcentaje
Presencial	154	100%
Vía telefónica	0	0%
Internet	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 8

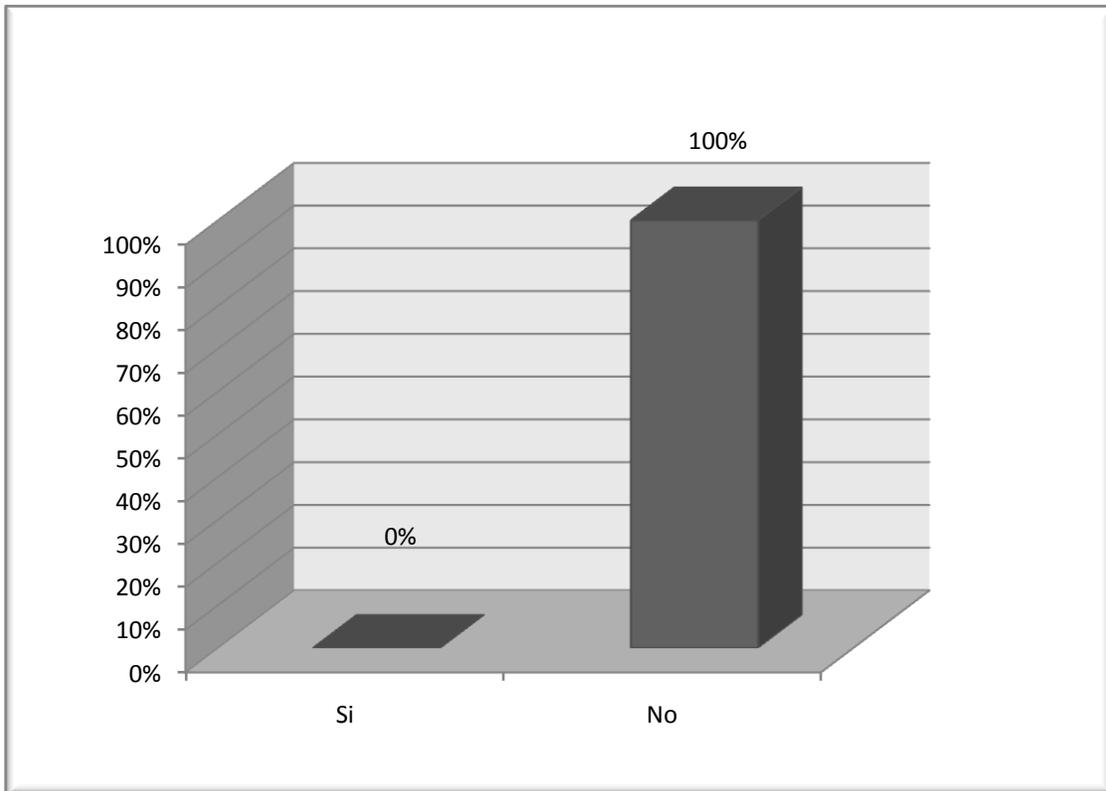


El 100% de los encuestados coinciden que el medio de adquisición de los productos es presencial, siendo este el único que hay en el área, el resto son utilizados únicamente para adquisición fuera del municipio.

9.) ¿Ha escuchado publicidad sobre librería y papelería El Manantial?

	Número	Porcentaje
Si	0	0%
No	154	100%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 9

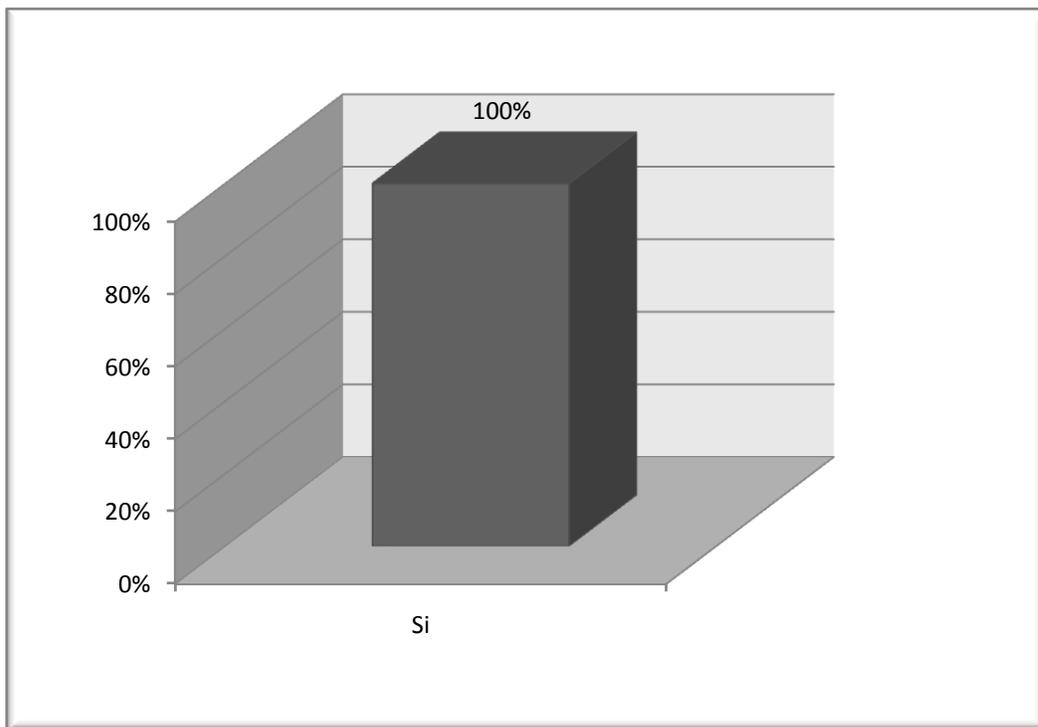


La publicidad es importante para dar a conocer la empresa (ubicación, horarios de atención y servicios que ofrece) ante el cliente, en la gráfica anterior se refleja que el 100% de los encuestados no han escuchado publicidad de Librería El Manantial, dándole la oportunidad de implementar los medios publicitarios de la localidad.

10.) ¿Le gustaría que esta empresa le ofreciera sus servicios?

	Número	Porcentaje
Si	154	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 10



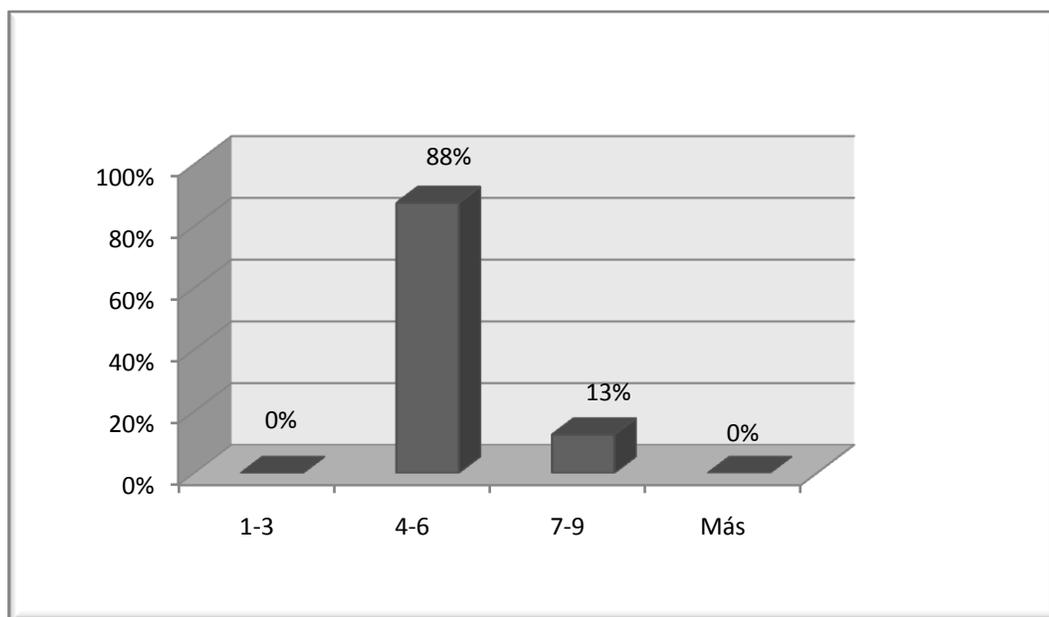
El 100% de los encuestados están de acuerdo a que Librería El Manantial ofrezca sus servicios en la localidad. Conscientes de que el surgimiento de nuevas empresas le ofrece al cliente la opción de poder elegir entre la que mejor se acople a sus gustos y presupuesto.

Encuesta Levantada a la Librerías de la Ciudad de Melchor de Mencos, Petén.

11.) ¿Aproximadamente cuántas librerías existen en el área?

	Número	Porcentaje
1-3	0	0%
4-6	7	88%
7-9	1	13%
Más	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 11

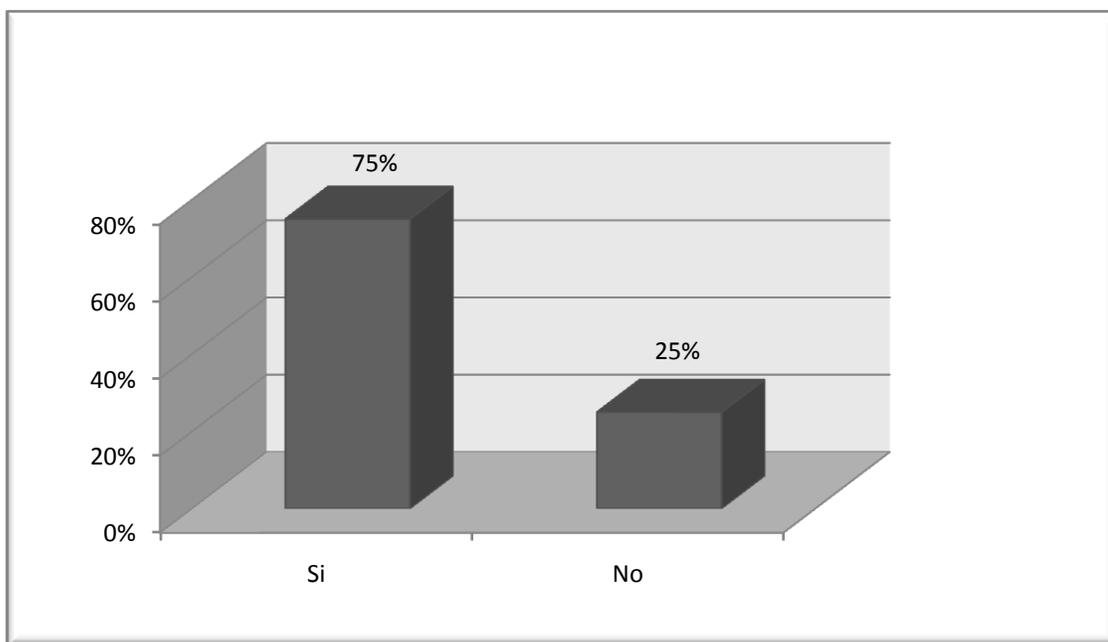


El 88% de los encuestados acuerdan que hay entre 4 a 6 librerías en el área central y el 13% entre 7 a 9. Como se refleja en algunos casos se desconoce cuántas empresas similares son competitivas en la localidad.

12.) ¿Utilizan medios publicitarios?

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	6	75%
<b>No</b>	2	25%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 12

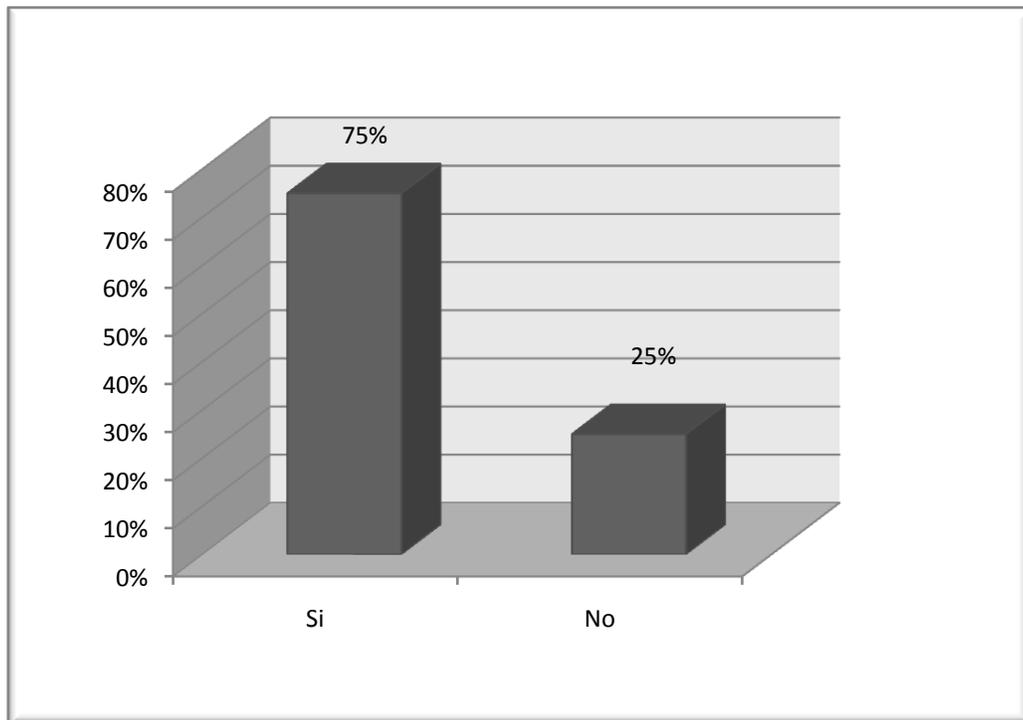


En la anterior interrogante el 75% de los encuestados utilizan medios publicitarios para llegar a la mente del consumidor, posicionándose en el mercado, y el 25% no lo consideran necesario, puesto que creen que la mejor manera de atraer a sus clientes es por la calidad en el servicio y productos garantizados.

13.) ¿Considera que la imagen de la empresa es un factor importante para incrementar las ventas?

	Número	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 13

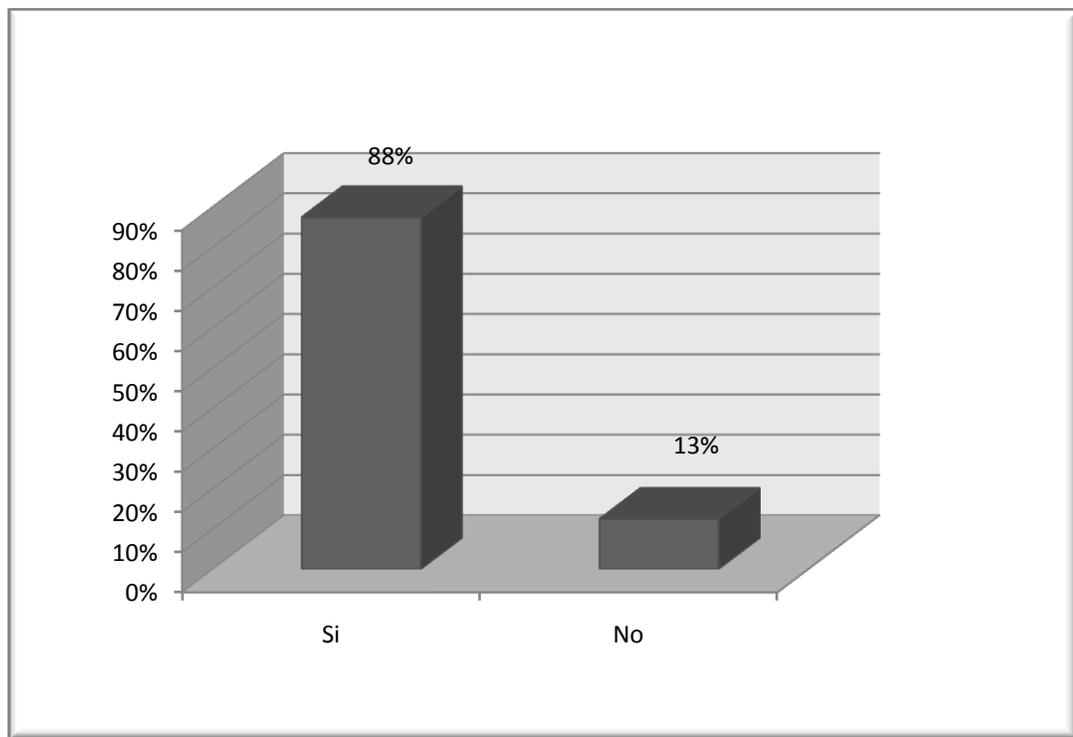


Del 100% de los encuestados un 75% opinan que la imagen es importante para incrementar las ventas, es lo primero que está a la vista del consumidor, proyectándole el tipo de servicios que esta presta. El 25% no ve necesario implementar un alto grado de inversión en la imagen para obtener algún beneficio.

14.) ¿Cuenta su empresa con productos competentes en el mercado?

	Número	Porcentaje
Si	7	88%
No	1	13%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 14

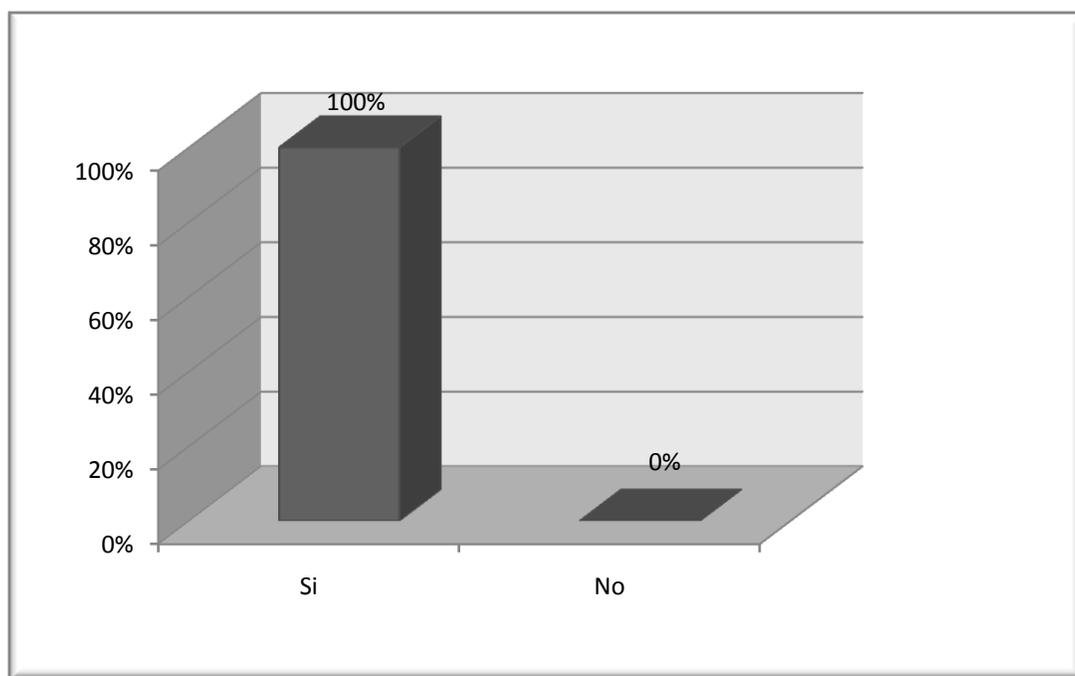


El 88% de los encuestados cuentan con algún producto que es competitivo en el mercado, en esta rama se refiere a los de mayor venta. El 13% admite que sus productos no cuentan con las características necesarias o no se dan a conocer.

15.) ¿Hay algún tipo de producto que sea considerado de compra más frecuente?

	Número	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 15

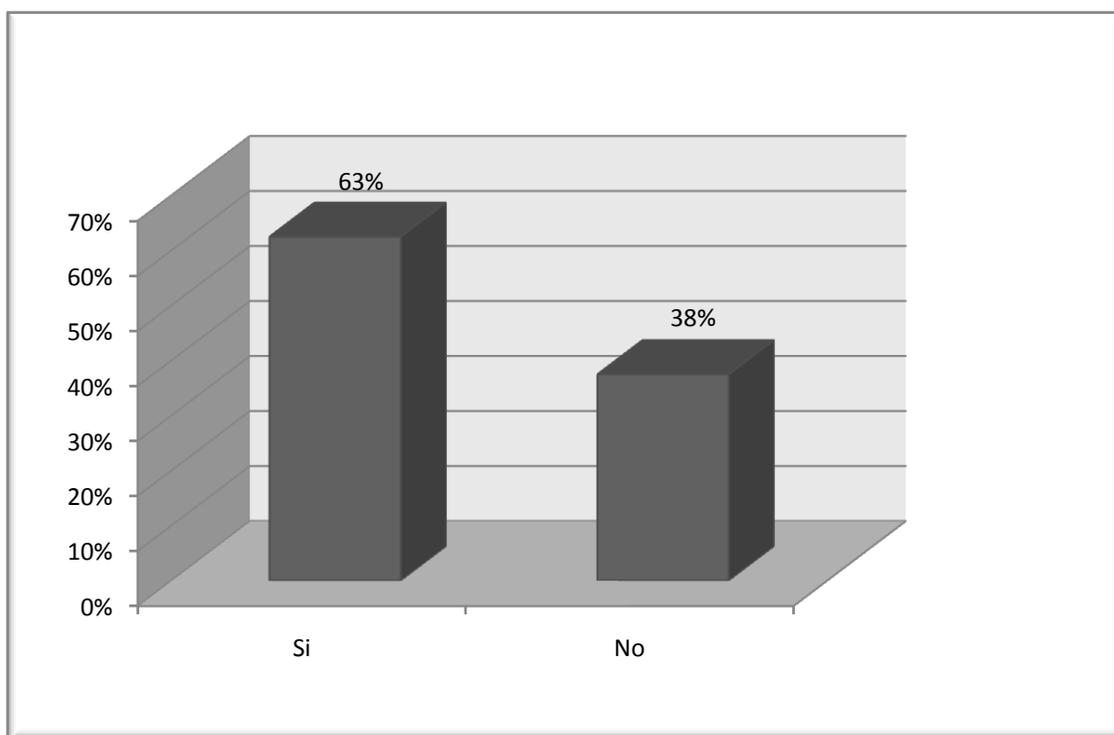


El 100% de los encuestados consideran que si hay productos que se consideran de compra frecuente, destacándose los útiles escolares (lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, hojas, cuadernos, etc.) que son de consumo diario para actividades imprevistas por los estudiantes de la localidad.

16.) ¿Cuentan con algún tipo de estrategia de ventas?

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	63%
No	3	38%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 16

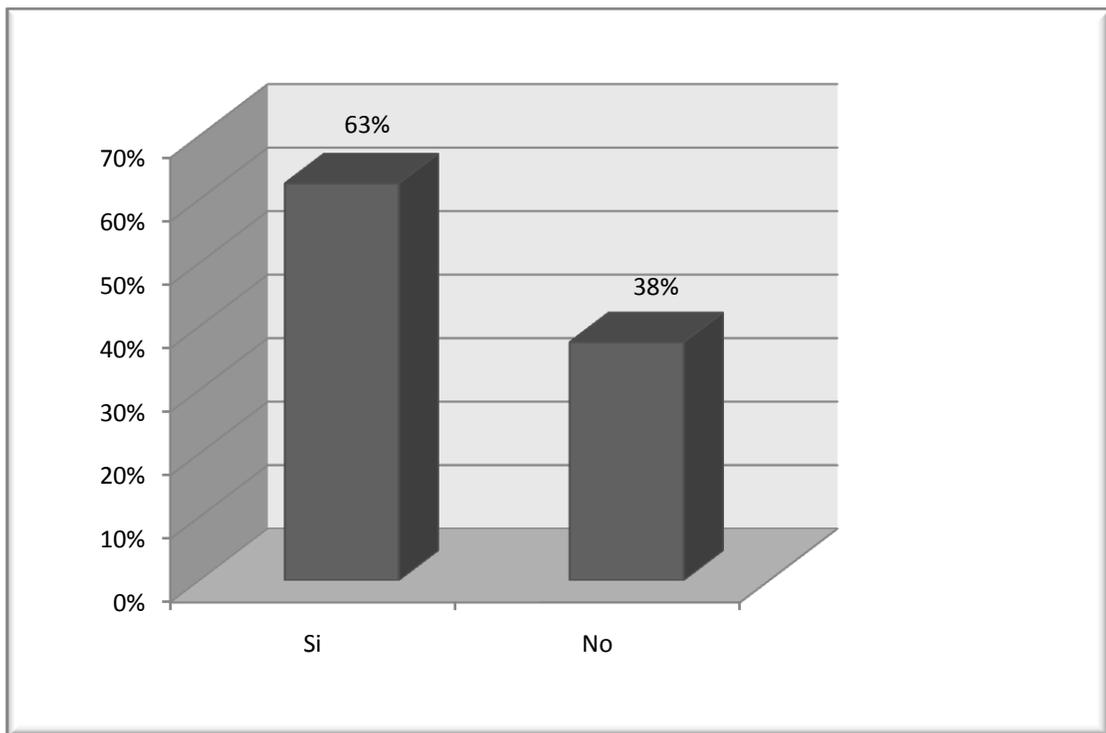


En la anterior pregunta el 63% de los encuestados respondieron que cuentan con estrategias de ventas, siendo las de mayor implementación la publicidad y atención personalizada. El 38% no las implementa por desconocimientos de las mismas.

17.) ¿De acuerdo a los servicios establecidos en su empresa, cuentan con alguno adicional?

	Número	Porcentaje
Si	5	63%
No	3	38%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 17

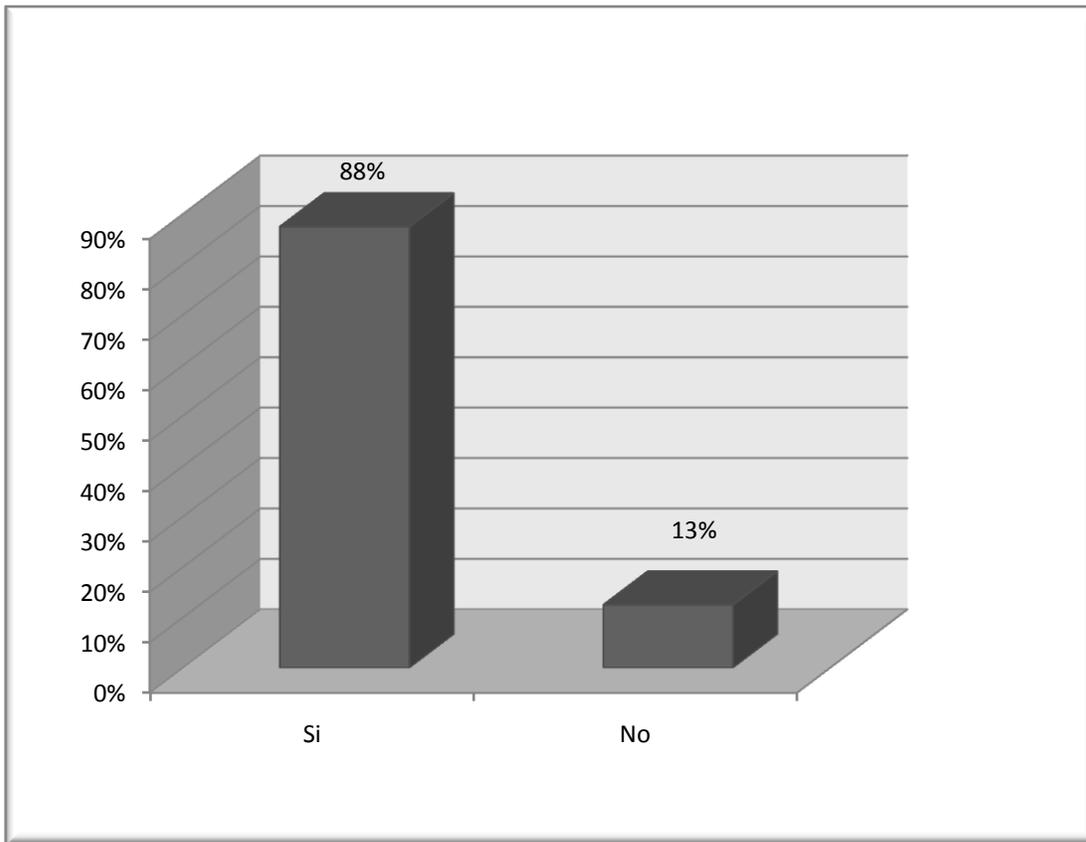


El 63% de los encuestados cuentan con servicio adicional que son básicamente fotocopios, impresiones etc., siendo una forma de facilitar al cliente sus actividades de este tipo. Mientras que el 38% aún no cuenta con estos agregados.

18.) ¿Cuentan con suficiente personal para la atención al cliente?

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	88%
No	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 18

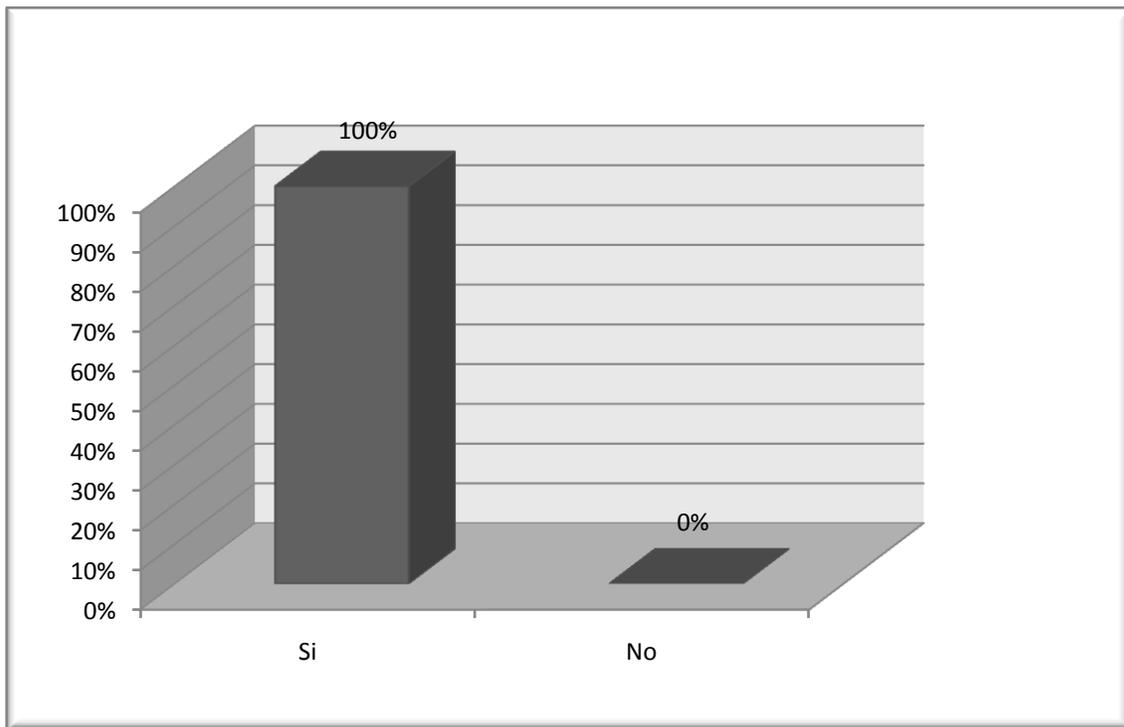


Del 100% de las encuestas el 88% respondieron que tienen el personal necesario para cubrir las expectativas del cliente. Mientras que el 13% no lo tiene y en ciertas temporadas es un obstáculo para brindar un buen servicio.

19.) ¿La localización de su empresa es estratégica?

	Número	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfica de Resultados No. 19

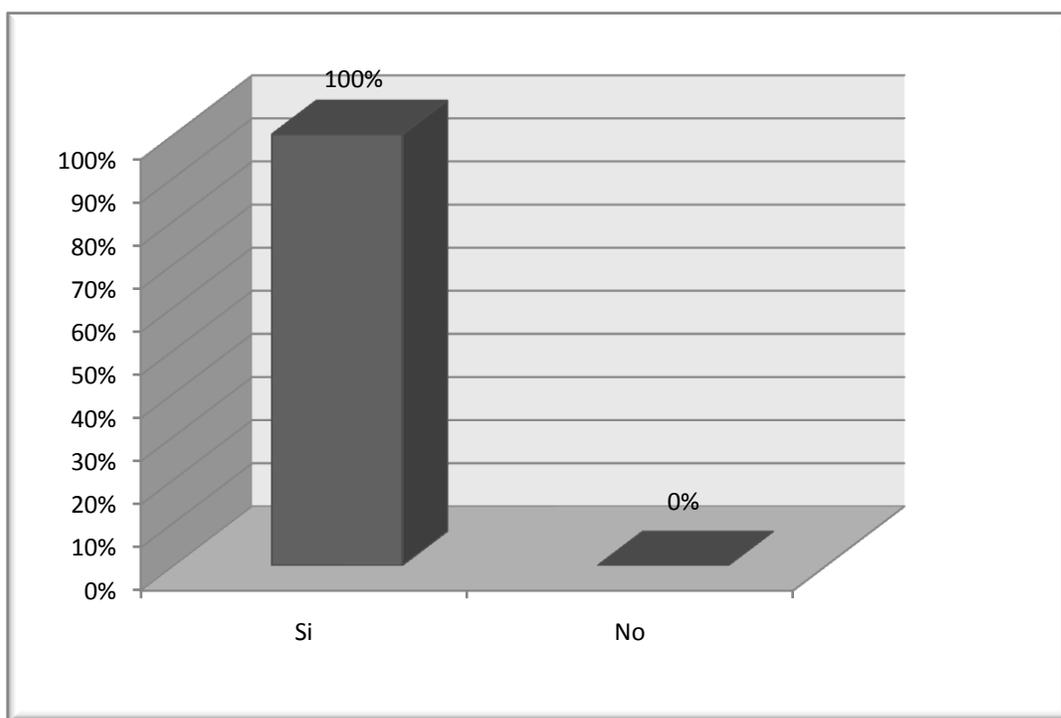


El 100% de los encuestados establecen que están en lugares estratégicos, considerando los factores del entorno (orilla de calle o cercanos a una zona escolar), donde son más frecuente la demanda del producto.

20.) ¿Considera que su empresa cuenta con clientes potenciales?

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	8	100%

Gráfica de Resultados No. 20



En la gráfica anterior el 100% de los encuestados consideran que cuentan con clientes potenciales, siendo los impulsores del crecimiento como el declive de la empresa, si no se fortalecen los lazos comerciales con el cliente.

### 3.1.2. Análisis de los resultados

Con base al análisis realizado de los resultados obtenidos, se encontraron los siguientes aspectos:

- Los productos escolares son artículos necesarios dentro de una familia, esto se debe a que alguno de sus miembros los necesite para realizar tareas que les asignen en los centros educativos, por lo que son incluidos dentro del presupuesto.
- Según resultados obtenidos alguno de estos artículos son utilizados a diario, por lo que así es su compra, entre estos se encuentran los cuadernos, hojas en blanco, hojas a cuadros, borradores, sacapuntas, lápiz, lapiceros etc.
- Estos productos pueden adquirirse entre las librerías de la localidad, de las que seis de estas son las más reconocidas entre la población, por lo que se podría decir que son los competidores más fuertes del municipio.
- Para ser competitivos hay que tener en cuenta que el cliente es el factor principal como consumidor y que de acuerdo a su criterio de compra, las desventajas del marketing pueden mejorar.
- Entre los resultados obtenidos, se considera la amabilidad que los empleados transmiten a la clientela, la disponibilidad que tienen y sobre todo el respeto que se le debe al cliente, para mantener a los que son frecuentes y conservar a los que requieren de los servicios por primera vez. Existen empresas locales que en ocasiones incurren en incumplir estos elementos importantes como los son la atención al cliente.
- Otro aspecto importante es el precio, este es considerado para compra de cualquier artículo, debido a que el cliente por lo general busca el más cómodo o el que se le aproxime a su presupuesto siempre que este cumpla con las cualidades necesarias, por lo general estos no varían mucho o son iguales entre la competencia.
- El tiempo que se tome el empleado en atender al cliente es importante, según los encuestados las librerías locales carecen en este aspecto, en algunas ocasiones no los atienden con prontitud, se considera que esto se debe a la escases de personal con el que se cuenta.
- La población consigue sus artículos visitando directamente a las librerías, esto debido a que ninguna cuenta con servicio a domicilio.

- Según resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes, Librería y Papelería El Manantial no es reconocida en la localidad, esto debido a la escasa publicidad, sin embargo están abiertos a conocer sus servicios, beneficios y la atención que esta pueda ofrecer.

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la competencia:

En un breve análisis realizado hacia la competencia, se recalca que son seis las empresas más sobresalientes, la mayoría de estas considera a la publicidad esencial para dar a conocer su nombre, productos, horarios de atención, y localización, aunque existen varios medios por los que se puede transmitir la publicidad pero destaca la radial.

La imagen que se proyecta debe ser precisa y del agrado del cliente, un lugar con presencia llama la atención de la clientela, existen opiniones encontradas que consideran que la imagen no es importante, ya que lo que influyen son otros aspectos como el precio y el servicio.

A simple vista los productos más competentes en una librería son los útiles escolares, porque estos tienen una demanda diaria ya que son materiales que se utilizan de apoyo para realizar diversas tareas ya sea impuesta por centro educativo o de oficina. Consciente o inconscientemente para la venta de estos artículos se utilizan estrategias competitivas, se podría mencionar que la preferencia de la población se debe a la atención que ofrece las demás librerías al cliente y el tener una gama extensa de productos.

Para poder brindar eficiencia y eficacia en la prestación del servicio es necesario contar con capital humano suficiente y capacitado, como la accesibilidad de la empresa con el fin de atraer clientes potenciales y retener a los existentes.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de Solución o Mejora

Las debilidades descubiertas en Librería y Papelería El Manantial, se enfocan en la carencia de estrategias competitivas para la comercialización. Que le permita posicionarse en el mercado manteniendo una posición de líder y ventaja sobre la competencia local. Siendo necesario crear capacidades distintivas para conseguirlo y sobre todo mantenerlo, por lo que se propone la aplicación de la siguiente estrategia.

#### 4.1.1 Estrategia de Diferenciación

Se presenta en la imagen que persigue proyectar la empresa en general ante los clientes potenciales, o en alguno de sus elementos en particular ya sea en la atención al cliente y calidad del producto que ofrece. Esto debe convertirse en parte esencial de la empresa para obtener la lealtad de los consumidores puesto que obtendrán en ésta librería en particular lo que necesitan con un valor agregado.

##### a. Cambio de Logotipo

Como parte importante de la empresa se propone la implementación de un nuevo logotipo y slogan que sean plasmados en lugares estratégicos que generen publicidad dando a conocer la empresa ante clientes potenciales.

Tabla N°. 9 Propuesta de Cambio de logo

Logo Actual	Propuesta de Logo
	 <p data-bbox="1036 1486 1385 1688">Se presenta una manera de identificador visual, con colores refrescantes y figuras descriptivas.</p> <p data-bbox="634 1818 1308 1850"><i><u>Fortaleciendo nuestra presencia en la educación...</u></i></p>

Tabla N°. 10 Presupuesto de implementación de Logo

<b>Presupuesto para Implementar Logo</b>	
Pintar fachada de local	Q. 500.00
Playeras para empleados	Q. 250.00
Alquiler de valla publicitaria	Q. 300.00
<b>Total anual</b>	<b>Q. 1,050.00</b>

b. Capacitación al personal

Capacitar al personal de ventases importante debido a que son estos los que están involucrados directamente con el cliente. La capacitación les ayudara a estar motivado y contar con los conocimientos necesarios para brindar una atención profesional.

El objetivo principal de capacitar al personal de Librería y Papelería El Manantial es que este adapte herramientas básicas para atención al cliente, conociendo afondo su empleo obteniendo satisfacción personal.

Tabla N°. 11 Detalle de capacitación

<b>Implementar de Capacitaciones</b>	
Debilidades a cubrir	Motivar al personal
	Optimizar relaciones humanas
	Generar estrategias de ventas
Personal involucrado	Gerencia y Atención al cliente/ventas
Frecuencia de capacitación	2 anuales
Adquisición de servicios de capacitación (Asesor de recursos humanos)	Q. 6, 000.00 anuales
Otros gastos (salón, equipo, alimento).	Q.1,000.00 anules
<b>Total de presupuesto para capacitación</b>	<b>Q. 7.000.00 anuales</b>

En el cuadro anterior se le plantea a la empresa implementar dos capacitaciones anuales a su personal de gerencia y ventas, persiguiendo una inversión reflejada a un corto plazo en sus ventas. Lo más práctico es que esta capacitación la imparta un profesional en tema que les brinde material didáctico de fácil comprensión. Los resultados deseados más sobresalientes en los empleados serían:

- Cambio de conducta personal
- Alto desempeño en las actividades laborales
- Mejor trato al cliente
- Adquirir nuevas habilidades en ventas
- Incremento en ventas

Tabla N°. 12 Formato sugerido de evaluación

<b>Formato de evaluación sobre la capacitación impartida</b>				
Nombre compuesto:				
Departamento:				
Descripción	Bueno	Regular	Malo	Sugerencia
Comprensión de los temas impartidos				
Comprensión de los objetivos, misión y visión de la empresa				
importancia de implementación de capacitaciones				
disponibilidad poner en práctica lo aprendido en la capacitación				
Tiempo de capacitación				
Material didáctico				
Lugar, mobiliario, equipo, alimentación				
Observaciones:				

El anterior formato se propone para darle continuidad a la capacitación y ve el grado d aceptación y rendimiento de los empleados.

Otra opción a presentarle a la empresa son las dos estrategias competitivas que le servirá de complemento para el incremento en ventas, las cuales se siguieren ser aplicadas en las temporadas de mayor demanda como lo es a inicio de clases tanto en Guatemala como Belice, proporcionando mayores resultados y ventaja competitiva sobre las empresas similares.

La estrategia de liderazgo en costes

Le brinda a Librería y Papelería El Manantial tener cierta excelencia ante la competencia, en mención a esto la empresa puede buscar ofertar productos similares a los de otras empresas pero a un costo menor, en si debe buscar la equivalencia o menores costos que sus rivales, obteniendo una posición fuerte en el mercado.

Tabla N°. 13 Detalle de Liderazgo en Costos

Cuadro Comparativo de Precios en Productos Principales											
Ítem	Producto	Cantidad a Adquirir proyectadas	Precio Unitario IVA incluido en adquisición (proveedor)	Inversión	Precio a la Venta de Empresas Similares	Precio Sugerido para la Venta Librería el Manantial	Ventas al Mes	Monto Mensual	Ventas Anuales (proyectadas)	Montos Anuales	Ganancia anual
1	Cuadernos de 100 hojas	9,504	Q 1.75	Q 16,632.00	Q 3.00	Q 2.75	792	Q 2,178.00	9,504	Q 26,136.00	Q 9,504.00
2	Resmas tamaño carta	264	Q 33.00	Q 8,712.00	Q 45.00	Q 44.00	22	Q 968.00	264	Q 11,616.00	Q 2,904.00
3	Resma tamaño oficio	264	Q 36.00	Q 9,504.00	Q 48.00	Q 46.00	22	Q 1,012.00	264	Q 12,144.00	Q 2,640.00
4	Folder oficio	6,000	Q 0.45	Q 2,700.00	Q 0.75	Q 0.50	500	Q 250.00	6,000	Q 3,000.00	Q 300.00
5	Folder carta	6,000	Q 0.40	Q 2,400.00	Q 0.50	Q 0.45	500	Q 225.00	6,000	Q 2,700.00	Q 300.00
6	Sobre Manila carta	1,320	Q 0.95	Q 1,254.00	Q 1.50	Q 1.00	110	Q 110.00	1,320	Q 1,320.00	Q 66.00
7	Sobre Manila oficio	2,640	Q 1.00	Q 2,640.00	Q 2.00	Q 1.50	220	Q 330.00	2,640	Q 3,960.00	Q 1,320.00
8	Fastenes	15,600	Q 0.50	Q 7,800.00	Q 1.00	Q 0.75	1300	Q 975.00	15,600	Q 11,700.00	Q 3,900.00
9	Sacapuntas metálicas	2,640	Q 0.75	Q 1,980.00	Q 1.50	Q 1.00	220	Q 220.00	2,640	Q 2,640.00	Q 660.00
10	Borrador blanco	1,320	Q 0.85	Q 1,122.00	Q 1.50	Q 1.00	110	Q 110.00	1,320	Q 1,320.00	Q 198.00
11	Grapadora pequeña	1,020	Q 4.00	Q 4,080.00	Q 8.00	Q 5.00	85	Q 425.00	1,020	Q 5,100.00	Q 1,020.00
12	Lápiz	6,600	Q 0.75	Q 4,950.00	Q 1.50	Q 1.00	550	Q 550.00	6,600	Q 6,600.00	Q 1,650.00
13	Lapicero	3,840	Q 1.00	Q 3,840.00	Q 2.00	Q 1.50	320	Q 480.00	3,840	Q 5,760.00	Q 1,920.00
14	Resistol	264	Q 5.00	Q 1,320.00	Q 8.00	Q 6.00	22	Q 132.00	264	Q 1,584.00	Q 264.00
15	Sacabocado	264	Q 10.00	Q 2,640.00	Q 15.00	Q 12.00	22	Q 264.00	264	Q 3,168.00	Q 528.00
16	Regla	960	Q 0.95	Q 912.00	Q 1.50	Q 1.00	80	Q 80.00	960	Q 960.00	Q 48.00
17	Crayones de madera	264	Q 5.00	Q 1,320.00	Q 8.00	Q 6.00	22	Q 132.00	264	Q 1,584.00	Q 264.00
18	Tijeras escolares	528	Q 3.50	Q 1,848.00	Q 6.00	Q 5.00	44	Q 220.00	528	Q 2,640.00	Q 792.00
19	Cartulina	5,280	Q 1.00	Q 5,280.00	Q 2.00	Q 1.50	440	Q 660.00	5,280	Q 7,920.00	Q 2,640.00
20	Libro Victoria	120	Q 12.50	Q 1,500.00	Q 18.00	Q 15.00	10	Q 150.00	120	Q 1,800.00	Q 300.00
21	Libro Barbuchín	120	Q 15.00	Q 1,800.00	Q 24.00	Q 20.00	10	Q 200.00	120	Q 2,400.00	Q 600.00
<b>Total</b>				<b>Q 84,234.00</b>			<b>Q 5,401.00</b>	<b>Q 9,671.00</b>	<b>Q 64,812.00</b>	<b>Q 116,052.00</b>	<b>Q 31,818.00</b>
<b>Gastos Imprevistos 25%</b>											<b>Q 7,954.50</b>

Fuente: elaboración propia

En el análisis realizado con en base al liderazgo en costos del cuadro anterior, se reflejan las ganancias anuales netas, ya que en el precio está incluido el IVA. La venta de estos artículos son más bajos a los que ofrece la competencia, esto es posible si se obtienen productos a través de distribuidores locales y compra al por mayor, lo cual representa una ventaja competitiva ya que se le puede ofrecer al cliente precios más cómodos, sin dejar de generar utilidades para la empresa, de lo que se destina un 25% de las ganancias para gastos imprevistos afines con el producto u otros relacionados que puedan resurgir.

### Segmentación

En el municipio existen numerosos demandantes de útiles escolares y de oficina ya que se relacionan para el complemento en diversas actividades diarias, determinando a las escuelas y habitantes cercanos a la librería como el segmento principal de la empresa. Este segmento lo mantendrá siempre que no descuide las otras dos estrategias mencionadas anteriormente (liderazgo en costes y diferenciación), la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento en el que compite.

Tabla N°. 14 Descripción de Estrategias

<b>Ventaja Competitiva</b>	
Carácter único del producto percibido por los compradores	Costos bajos
<b>Diferenciación</b>	<b>Liderazgo en Costes</b>
<p>Con esto se persigue que la empresa se caracterice por uno o varios aspectos, en este caso debe de enfocarse principalmente en la atención al cliente y la calidad del producto el cual se debe orientarse en sus marcas, que estos sean vistos como únicos en el mercado.</p>	<p>Esta estrategia se dirige a ofrecer los artículos mediante los precios más reducidos posibles, se le propone a Librería el Manantial hacerlo por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*obteniendo de los proveedores los productos al mayoreo, esto hará que disminuyan los costos así también en la tienda estará más surtida y se tendrá en reserva.</li> <li>*Tener en cuenta a los proveedores locales ya que se evitarían los viajes a las áreas centrales, evitando el daño en la mercadería por traslado, extravío de la misma, pago de encomienda, gastos personales para el viaje etc.</li> </ul>
<b>Segmentación</b>	
<p>En el Barrio el arroyito se encuentra la Escuela Urbana Mixta y Escuela Multicultural Bilingüe en esta última se imparten clases de lunes a viernes pre-primaria y primaria, los sábados es utilizada por la Universidad Panamericana, el domingo se imparten clases de otros institutos.</p>	

## 4.2 Viabilidad

El presente contenido tiene las particularidades necesarias que aseguran el cumplimiento de la propuesta dirigida a la implementación de estrategias competitivas, que cuentan con las características adecuadas para el posicionamiento de la empresa, cumpliendo con las necesidades de la misma, obtenidas con esmero, forma y orden para que sean aplicadas.

### 4.2.1 Recurso Humano

El personal es imprescindible para la aplicación de las estrategias competitivas, puesto que son estos los encargados de ponerlas en práctica y velar por que se obtenga un buen resultado. Se sugieren a la empresa cambios en el organigrama mejorando la presentación en forma vertical (Figura N° 3). Se disminuirá costos en la sub-contratación que se refleja en planilla (Tabla N° 6 y N° 7). Esto se considera viable porque la empresa cuenta con el recurso humano y económico para cubrir los gastos que genera el personal.

### 4.2.2 Recurso Financiero

Los gastos para la implementación de la propuesta serán relativamente bajos. La empresa cuenta con la disponibilidad financiera para cubrir dichos gastos sin recurrir a préstamo bancario. La eficacia de la implementación de la estrategia propuesta, dependerá del interés que se le dé, ya que si su aplicación es la adecuada se obtendrán satisfacciones económicas y personales.

A continuación se demuestran cuadros en los que se da a conocer el estado financiero de la empresa:

Tabla N°. 15 Plan de Inversión

<b>Plan de Inversión</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Importe Anual</b>
Mantenimiento de edificio	Q 800.00
Publicidad	Q 6,000.00
Energía eléctrica	Q 5,400.00
Agua	Q 420.00
Teléfono	Q 6,132.00
Seguro Pág. Anticipado	Q 3,720.00
Útiles y Enseres	Q 3,000.00
Papelería y útiles	Q 6,000.00
Sueldos y salarios	Q 186,000.00
Cuota patronal	Q 12,087.18
Bono 14	Q 6,793.70
Aguinaldo	Q 12,536.44
Indemnización	Q 15,983.33
Compras	Q 119,571.43
<b>Gastos Fijos.</b>	<b>Q 384,444.08</b>
<b>Costo de la Inversión por Implementación de Problemática</b>	
Capacitación para el personal	Q 7,000.00
Pintar fachada de local	Q 500.00
Playeras para empleados	Q 250.00
Alquiler de valla publicitaria	Q 300.00
<b>Total</b>	<b>Q 8,050.00</b>

En el cuadro anterior se refleja la inversión, para llevar a cabo la implementación de la propuesta sin que se requiera un préstamo bancario, puesto que la empresa lo puede sustentar con capital propio.

Tabla N°. 16 Flujo de Caja

Flujo de Caja												
"Librería y Papelería El Manantial"												
Deisy Yubitza Avila Flores												
Barrio El Arroyito, Melchor de Mencos, Petén												
Cuentas	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ingresos/saldo</b>	Q5,846.66	Q15,407.61	Q24,968.56	Q34,529.51	Q44,090.46	Q51,865.70	Q54,632.95	Q61,193.90	Q70,754.84	Q80,315.79	Q89,876.74	Q89,876.74
Ventas	Q31,000.00	Q31,000.00	Q31,000.00	Q372,000.00								
<b>Sub Total</b>	<b>Q36,846.66</b>	<b>Q46,407.61</b>	<b>Q55,968.56</b>	<b>Q65,529.51</b>	<b>Q75,090.46</b>	<b>Q82,865.70</b>	<b>Q85,632.95</b>	<b>Q92,193.90</b>	<b>Q101,754.84</b>	<b>Q111,315.79</b>	<b>Q120,876.74</b>	
<b>Egresos</b>												Q0.00
Mantenimiento Edificios	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q714.29								
Publicidad	Q580.36	Q580.36	Q580.36	Q6,964.29								
Energía Eléctrica	Q446.43	Q446.43	Q446.43	Q5,357.14								
Agua	Q35.00	Q35.00	Q35.00	Q420.00								
Telefonía	Q446.43	Q446.43	Q446.43	Q5,357.14								
Seguros Pág. Por Anticipados	Q178.57	Q178.57	Q178.57	Q2,142.86								
ISR Mensual	Q1,560.00	Q1,560.00	Q1,560.00	Q18,720.00								
Mantenimiento Preventivo Equipo de Cómputo	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,785.71	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,785.71	Q3,571.43
Papelería y Útiles	Q53.57	Q53.57	Q53.57	Q642.86								
Útiles y Enseres	Q71.43	Q71.43	Q71.43	Q857.14								
Gastos Generales							Q3,000.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q6,000.00
Sueldos Y Salarios	Q15,500.00	Q15,500.00	Q15,500.00	Q186,000.00								
Cuota Patronal IGSS	Q1,007.27	Q1,007.27	Q1,007.27	Q12,087.18								
Bono 14						Q6,793.70						Q6,793.70
Aguinaldo											Q12,536.44	Q12,536.44
Indemnización											Q15,983.33	Q15,983.33
I.S.R por Pagar	Q1,560.00	Q1,560.00	Q1,560.00	Q18,720.00								
I.S.O.												Q0.00
I.S.O. Por Pagar											Q0.00	Q0.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q23,224.77</b>	<b>Q28,232.75</b>	<b>Q24,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q21,439.05</b>	<b>Q51,744.54</b>	Q302,867.79

Tabla N°. 17 Balance General

<b>Balance General</b>			
<b>"Librería y Papelería El Manantial"</b>			
Deisy Yubitza Avila Flores			
Melchor de Mencos, Petén			
<b>Al 31 de Diciembre</b>			
<b>Activo</b>			
<b>Circulante</b>			
<b>Caja Y Bancos</b>			Q9,847.92
I.V.A. Por Cobrar			Q0.00
<b>Realizable</b>			
Mercadería	Q35,871.43		Q35,871.43
<b>Exigible</b>			
Seguros Pág. Por Anticipados		Q2,142.86	Q2,142.86
<b>No Corriente</b>			
Inmuebles	Q50,000.00		
Dep. Acumulada Edificios	Q1,750.00	Q48,250.00	Q48,250.00
Equipo de Cómputo	Q8,035.71		
Dep. Acumulada Equipo de Cómputo	Q2,678.30	Q5,357.41	
Mobiliario y Equipo	Q25,629.46		
Dep. Acumulada Mobiliario y Equipo	Q5,125.89	Q20,503.57	
Gastos de Organización	Q0.00		
<b>Suma Activo</b>			<b>Q121,973.18</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Corriente</b>			
Préstamos Bancarios Corto Plazo			Q0.00
I.V.A. Por Pagar		Q29,995.71	Q29,995.71
<b>No Corriente</b>			
Préstamos Bancarios Largo Plazo		Q0.00	Q0.00
<b>Suma Pasivo</b>			<b>Q29,995.71</b>
<b>Capital</b>			
<b>Avila Cuenta Capital</b>		Q64,712.40	
I.S.R. Por Pagar			
Utilidad del Ejercicio		Q27,265.06	Q91,977.47
<b>Suma Igual al Activo</b>			<b>Q121,973.18</b>

El cuadro anterior muestra la posición en la que se encuentra la librería en el momento de la investigación.

Tabla N°. 18 Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>			
<b>"Librería y Papelería El Manantial"</b>			
Deisy Yubitza Avila Flores			
Melchor de Mencos, Petén			
<b>Del 01 enero al 31 Diciembre</b>			
<b>Ingresos de Operación</b>			
Ventas Brutas			Q372,000.00
(-) Devoluciones y Rebajas Sobre Ventas			Q2,000.00
Ventas Netas			Q370,000.00
<b>Costos de Venta</b>			
Inventario Inicial de Mercadería		Q0.00	
Compras	Q119,571.43	Q119,571.43	
Mercadería Disponible		Q119,571.43	
(-) Inventario Final de Mercadería		<b>Q35,871.43</b>	
Costos de Venta			Q83,700.00
Margen Bruto.			<b>Q286,300.00</b>
<b>Otros Ingresos</b>			
Servicios Prestados			
Utilidad Bruta			<b>Q286,300.00</b>
<b>Gastos de Operación</b>			
Sueldos Y Salarios	Q186,000.00		
Cuota Patronal IGSS	Q12,087.18		
Bono 14	Q6,793.70		
Aguinaldo	Q12,536.44		
Indemnización	Q15,983.33		
Mantenimiento Edificios	Q714.29		
Publicidad	Q6,964.29		
Energía Eléctrica	Q5,357.14		
Agua	Q420.00		
Telefonía	Q5,357.14		
Mantenimiento Preventivo Equipo de Cómputo	Q3,571.43		
Papelería y Útiles	Q642.86		
Útiles y Enseres	Q857.14		
Dep. Edificio	Q1,750.00	<b>Q259,034.94</b>	Q259,034.94
Amortización Gastos de Organización	Q0.00		
Utilidad Bruta			Q27,265.06
(-) ISR Por Pagar			<b>Q18,720.00</b>
Utilidad del Ejercicio			<b>Q8,545.06</b>

En este cuadro se refleja los ingresos y gastos efectuados, mostrando la utilidad neta de la empresa.

#### 4.2.3 Recurso Administrativo

La empresa cuenta con una estructura organizacional que se guiará por la búsqueda de la visión, misión y objetivos con la aplicación de valores, que son elementos básicos que enmarcan hacia donde se quiere dirigir la empresa. La estrategia competitiva propuesta establece las condiciones necesarias para lograr los objetivos establecidos, implementando capacitaciones a su personal, en estos aspectos como en otros de importancia para la atención al cliente, generando un costo de Q7, 000.00 reflejado en tabla N°.11, que de acuerdo a la inversión se considera viable para la empresa.

#### 4.2.4 Recurso Físico

La empresa se ubica en una zona estratégica para el desarrollo de sus actividades comerciales, lo cual permite que los usuarios puedan acceder a ella con facilidad. El espacio físico actual es suficiente para el desarrollo de dichas actividades. El mobiliario y equipo de ventas y almacén son los adecuados para llevar a cabo las actividades correspondientes, por lo que no es necesaria una nueva adquisición.

Para fijar en la mente del consumidor la imagen y objetivos de la empresa, el nuevo logotipo se ubicará en áreas estratégicas de la empresa. Esto implica la pintura interior y exterior de paredes, playeras de los empleados y valla publicitaria donde se plasmará el logotipo. Los costos necesario para llevar a cabo estas actividades son Q.1, 050.00, lo cual se puede observar en tabla No. 10. Este gasto será cubierto en su totalidad por la empresa.

Como consecuencia de lo descrito en los párrafos anteriores, se concluye que la implementación de la estrategia es viable. Además, es factible desde el punto de vista financiero, y generará rendimientos aceptables para el propietario.

### 4.3 Cronograma de Actividades

En esta área se representa la programación y el tiempo que tuvieron las actividades para su desarrollo durante el recorrido de la investigación e implementación de estrategias.

Tabla N°.19 Cronograma de Actividades

Descripción de Actividades		Librería Papelería y Curiosidades El Manantial Barrio el Arroyito, Melchor de Mencos, Peten																	
		Enero				Febrero				Marzo					Abril				Mayo
		6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5
1	Presentación de tutores				■														
2	Se trabajo capítulo 1					■													
3	Recopilación de información para realizar los antecedentes						■												
4	Reunión con tutoras							■											
5	Establecimiento del problema								■										
6	Se trabajo en la justificación del trabajo									■									
7	Se establecieron los objetivos generales y específicos										■								
8	Reunión con tutoras											■							
9	Se constituyeron los alcances y limites que se tuvieron en la investigación												■						
10	Estructuración del marco teórico con información importante para el trabajo.													■					
11	Reunión con tutoras														■				
12	Se trabajo capítulo 2															■			
13	Metodología aplicada: Se tomo como objeto de estudio a la empresa implementando los tipos de investigación para obtener los resultados y los aportes que se obtendrán.																■		
14	Reunión con tutoras																	■	
15	Realización de encuesta al mercado																	■	
16	Realización de encuesta ala competencia																	■	
17	Realización de entrevista al gerente																	■	
18	Reunión con tutoras																	■	
19	Se trabajo capítulo 3																	■	
20	Se realizaron análisis a los resultados obtenidos de investigación a través de las encuestas.																	■	
21	Reunión con tutoras																	■	
22	Se trabajo capítulo 4																	■	
23	Se trabajo en la creación de una propuesta a la problemática y que sea considerada viable																	■	
24	Reunión con tutoras																	■	
25	Cronograma de actividades																	■	
26	Creación de las conclusiones y recomendaciones																	■	
27	Reunión con tutoras																	■	
28	Se trabajo en las Referencias y Anexos																	■	
29	Presentación de trabajo finalizado																	■	

Fuente: elaboración propia

## **Conclusiones**

1. En la actualidad Melchor de Mencos, Petén, es un municipio en progreso y su mayor fuente de empleo y economía está en el comercio, esto obliga a ser creativos e innovadores en la implementación de actividades productivas que generen una economía particular y municipal.
2. En la investigación se evidencia como las librerías locales carecen de estrategias para tener un mejor nivel de comercialización, forjando una desventaja competitiva frenando el ingreso al mercado y ser parte del desarrollo socio-económico del municipio.
3. Dentro de la propuesta se vio la necesidad de innovar el logotipo como parte esencial de la imagen, para darle una mejor presentación a la empresa, siendo este una manera de presentación ante la vista de la población en general.
4. En la recopilación de información un punto significativo es el fuerte dominio de un empleado capacitado dentro del departamento de ventas, reflejando una diferenciación entre las empresas similares, esto define a gran medida la importancia que tiene el cliente para la empresa.
5. La implementación de la propuesta de solución es viable desde los puntos de vista administrativo y financiero. La aplicación de esta estrategia conlleva la inversión de recursos por parte de la empresa, los cuales serán recuperados en el corto plazo; además, asegura la obtención de rendimientos aceptables para el propietario.

## **Recomendaciones**

1. Realizar estudios de mercado constantes para ver los cambios que van surgiendo, con ello la empresa debe saber que servicios son los más solicitados por el cliente e implementarlos de manera que cumpla con las expectativas del consumidor, buscar su satisfacción y fidelidad para que estos no sustituyan la empresa y los productos por otra que ofrezca servicios similares.
2. Concentrarse en mantener la calidad de sus servicios, a través de la estrategia de diferenciación propuesta, implementando la de liderazgo en costos y segmentación en la temporada de mayor demanda, innovándolas según surjan cambios en el mercado realizando los análisis necesarios.
3. La efectividad de la renovación del logo de la empresa implica desde su creación hasta el lugares en que este será plasmado, por lo que se debe buscar lugares estratégicos, esto incluye ser visibles a los posibles cliente (pared frontal de local, rótulos, playeras para el personal).
4. Ser constantes en el seguimiento que obtengan los empleados al ser capacitados, descubrir las áreas débiles como las beneficiadas con estos programas, que generen pensamientos motivadores abiertos al cambio.
5. Mantener actualizados los estados financieros, evitando posibles atrasos al querer hacer movimientos sobre los recursos, ya que estos son los que reflejan la situación verídica de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

### Texto

1. Rodríguez Valencia J. *Administración I*
2. Koontz, H. & Wehrich, H. *Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C. V. 12ª. Edición.
3. Stanton, W. (1995). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill
4. Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Dias de Santos, S.A.
5. Schiffman, K. *Comportamiento del Consumidor*. 8va edición
6. Carrion Marroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial
7. Casado Díaz A. B. & Sellers Rubio R. *Dirección de Marketing Teoría y Práctica*. S. Vicente: Editorial Club Universitario
8. Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente: Introducción a la Venta personal y a la Dirección de Ventas*. Ideas propias, Editorial, Vigo.
9. Steven P. Schnaars (1994). *Estrategias de Marketing*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
10. Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Traves del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
11. Scott Besley & Eugene F. Brigham. *Fundamentos de Administración Financiera*. Cengage Learning Editores.
12. Castillo Niña A. *Manual Sobre Preparación De Estudios De Factibilidad Para Almacenamiento De Granos*. Serie Publicaciones Misceláneas No.530
13. Meza Vargas C. *Contabilidad Análisis de Cuentas*. Costa Rica: Editorial Euned.
14. Gitman, L.J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
15. Paul G, Keat & Philip K. Y. Young. (2004). *Economía de Empresas*. México: Pearson Educación

## En Línea

1. [http://www.evmculiacan.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177:estrategias-competitivas-en-la-empresa&catid=43:negocios&Itemid=88](http://www.evmculiacan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=177:estrategias-competitivas-en-la-empresa&catid=43:negocios&Itemid=88)
2. <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-oferta-y-la-demanda>
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>
4. <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>
5. <http://www.definicionabc.com/general/papeleria.php>
6. <http://es.wikipedia.org/wiki/Librer%C3%ADa>
7. <http://es.wikipedia.org/wiki/Manualidades>
8. <http://definicion.de/globo/>
9. <http://diccionario.sensagent.com/utiles/es-es/>
10. <http://www.ordenadores-y-portatiles.com/accesorios-para-pc.html>
11. <http://ingeniatic.euitt.upm.es/index.php/tecnologias/item/461-fotocopiadora>
12. <http://editoriall.blogspot.com/2009/12/tipos-de-encuadernacion.html>
13. [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_felicitaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_felicitaci%C3%B3n)
14. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/>
15. <http://www.registromercantil.gob.gt/default.asp>

## Anexos

### Anexo N°.1 Modelo de contrato de contador contratado por servicio

Modelo de Contrato Individual de Contratación.
<p>CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS CONTABLES NÚMERO 03 GUIÓN 85. En el municipio de Melchor de Mencos, del departamento de Petén, seis de enero del dos mil trece, Nosotros: <b>Deisy Flores</b> de veintiocho años de edad, soltero (a), Guatemalteco(a), con domicilio en el Barrio el Arroyito del municipio de Melchor de Mencos departamento de Petén, me identifico con documento personal de identificación número DPI 4018 92804 1271. Extendida en Poptun, Peten, actúo en mi calidad de propietario de la empresa Librería y Papelería El Manantial, debidamente facultado para suscribir el presente contrato, por la otra parte, <b>Marlon Diaz</b>, de treinta años de edad, soltero(a), Guatemalteco(a), Contador, con domicilio en el Barrio el Centro me identifico con documento personal de identificación número DPI 2171 29804 0481, extendido en Melchor de Mencos, Peten, con número de Identificación Tributaria NIT: 4583572-0 señalo como lugar para recibir notificaciones, citaciones y/o emplazamientos: Barrio el centro a un costado la Iglesia Camino Bíblico, con teléfono número 7926-4585, en lo sucesivo se me denominará "EL EMPLEADO". Ambos otorgantes aseguramos: a) Ser de los datos de identificación personal previamente indicados; b) Hallamos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles; c) Que toda la documentación relacionada la tenemos a la vista y pasará a formar parte del presente contrato y que la representación que se ejercita es suficiente, conforme a la ley y a nuestro juicio para la celebración del presente CONTRATO ADMINISTRATIVO contenido en las cláusulas siguiente: = = = = =</p> <p><b>Primera: Objeto del Contrato:</b> Yo "EL EMPLEADO", me comprometo a prestar mis SERVICIOS en la empresa Librería y Papelería El Manantia, para realizar las actividades siguientes: Servicios contables, trámites ante SAT, asesoría contable e impuestos. Es Obligación de "EL EMPLEADO" presentar lo siguiente: Contabilidad de la empresa Todos los informes deberán estar debidamente aceptados a entera satisfacción de "EL PATRONO" y queda prohibido hacer desembolso alguno cuando no se cumpla con lo establecido en las literales anteriores, sin que esto constituya incumplimiento de contrato para "EL PATRONO". = = = = =</p> <p><b>Segunda: Valor del Contrato:</b> Yo "EL PATRONO", me comprometo al pago mensual de Q.800.00 por SUS SERVICIOS a "EL EMPLEADO" realizado cada 30 de cada mes. Ninguna otra remuneración, beneficio, indemnización o subsidio será pagado según lo dispuesto en el presente contrato. = = = = =</p>

**Modelo de Contrato Individual de Contratación.**

**Tercera: Plazo:** El presente contrato inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno (31) de diciembre de cada año. =

**Cuarta: Sanciones:** Ambos otorgantes convenimos que en caso de incumplimiento por parte de "EL EMPLEADO", éste será sancionados de conformidad con la ley, salvo caso fortuito o de fuerza mayor. = = = =

**Quinta: Disposiciones Generales:** Forman parte del presente contrato y quedan incorporados al mismo, el expediente que sirvió de base para el faccionamiento de este contrato, así como toda la documentación hasta el otorgamiento del finiquito correspondiente. = = = = =

**Sexta: Prohibiciones:** A "EL EMPLEADO" le queda prohibido ceder los derechos provenientes del presente contrato administrativo de SERVICIOS, así como proporcionar información a terceros sobre los asuntos que son de su conocimiento como resultado de los servicios que preste. = = = = =

**Séptima: Otras Condiciones:** a) Los documentos e informes, que genere "EL EMPLEADO", serán propiedad de "EL PATRONO", incluyendo formas electrónicas, si las hubiere; = = = = =

**Octava: Sujeción a las Leyes de la República de Guatemala y Controversias:** Yo "EL EMPLEADO", me someto expresamente a las leyes de la República de Guatemala, en todo lo relacionado a este contrato. Los otorgantes convenimos expresamente que cualquier controversia entre ambos derivados de este contrato, será resuelto con carácter conciliatorio, pero si no fuere posible llegar a un acuerdo, la cuestión o cuestiones a resolverse se someterán a la jurisdicción del Tribunal de lo Contencioso Administrativo, por lo tanto, Yo "EL EMPLEADO", renuncio al fuero de mi domicilio, señalado como lugar para recibir citaciones, notificaciones y/o emplazamientos la dirección señalada al inicio de este contrato. = = = = =

**Modelo de Contrato Individual de Contratación.**

**Novena: Terminación del Contrato:** El presente contrato de conformidad con la ley y voluntad de los otorgantes, termina por el vencimiento del plazo para el cual fue otorgado, sin necesidad de declaración de ninguna naturaleza previa o ulterior, en igual forma podrá concluir por mutuo acuerdo. Asimismo, los otorgantes acordamos que "EL PATRONO" en forma unilateral, podrá dar por terminado el presente contrato en forma anticipada, sin incurrir en responsabilidad alguna. **Decima: Aprobación:** El presente contrato esta basado en normas y leyes que establece el Ministerio de Trabajo. = = = =

**Decima Primera: Aceptación del Contrato:** Enterados del contenido objeto, validez y efectos legales lo ratificamos y lo firmamos en Ciudad Melchor de Mencos, Peten, a los seis días del mes de enero del dos mil trece en original y dos copias.

**Marlon Diaz**  
Empleado.

**Deisy Avila**  
DPI N°. 4018 92804 1271  
**Propietario**

Librería y Papelería El Manantial

Fuente: elaboración propia

Anexo N°.2 Modelo de encuesta a Clientes.

<b>Librería y Papelería El Manantial</b> <b>Barrio El Arroyito, Melchor de Mencos, Petén.</b>	
<p>A continuación se enlistan una serie de interrogantes, por favor marque con una X y de su punto de vista donde considere, la información que nos proporcione será utilizada para medir el nivel de satisfacción del cliente y aplicarlo en la empresa.</p>	
1	¿De acuerdo a su presupuesto familiar, tiene agregada la compra de productos escolares y de oficina? Si <span style="float: right;">No</span>
2	¿Qué tan frecuente visita librerías, para adquisición del producto? Diario Semanal Mensual Otro
3	¿Cuántas librerías conoce en la Ciudad de Melchor de Mencos?
4	¿Cómo describe el servicio al cliente? Buena Regular Mala
5	¿Cuando se acerca a una librería encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso? Siempre A Veces Nunca
6	¿Cómo considera los precios de los productos que ofrecen las librerías locales? Bajos Normales Regulares Altos
7	¿Cómo evalúa el tiempo de atención que le brindan las librerías existentes? Bueno Regular Malo ¿Por qué?
8	¿Cuál es el medio de adquisición para su compra? Presencial Vía telefónica Internet Otros
9	¿Ha escuchado publicidad sobre librería y papelería El Manantial? Si <span style="float: right;">No</span> ¿En qué medios?
10	¿Le gustaría que esta empresa le ofreciera sus servicios? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Cuáles?

Fuente: elaboración propia

Anexo N°.3 Modelo de encuesta a Competencia.

<b>Librería y Papelería El Manantial</b> <b>Barrio El Arroyito, Melchor de Mencos, Petén.</b>	
<p>A continuación se enlistan una serie de interrogantes, por favor marque con una X de su punto y de vista donde considere, la información que nos proporcione será utilizada para conocer el punto de vista de las librerías que hay en la localidad.</p>	
1	¿Aproximadamente cuántas librerías existen en el área central? 1-3 4-6 7-9 Más
2	¿Utilizan medios publicitarios? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Cuáles?
3	¿Considera que la imagen de la empresa es un factor importante para incrementar las ventas? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Por qué?
4	¿Cuenta su empresa con productos competentes en el mercado? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Qué línea de productos?
5	¿Hay algún tipo de producto que sea considerado de compra más frecuente? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Cuáles?
6	¿Cuentan con algún tipo de estrategia de ventas? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Cuáles?
7	¿De acuerdo a los servicios establecidos, cuentan con alguno adicional? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Cuáles?
8	¿Cuentan con suficiente personal para la atención al cliente? Si <span style="float: right;">No</span> Por qué
9	¿La localización de su empresa es estratégica o similar a las de la competencia? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Por qué?
10	¿Considera que su empresa cuenta con clientes potenciales? Si <span style="float: right;">No</span> ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia

## Anexo N°.4 Entrevista a Gerente de Librería

<b>Cuestionario a Gerente de Librería y Papelería El Manantial</b>	
<i>Interrogantes</i>	<i>Respuesta</i>
1 ¿Qué es lo que diferencia su empresa con la competencia?	El buen servicio y mantener los precios bajos o igualando al de las otras empresas como otras estrategias que se ponen en práctica para ser competitivos, que se consideran importantes.
2 ¿Cuenta con el personal apropiado y capacitado?	Si. La empresa considera que tiene el personal necesario para cubrir los puestos no obstante necesitan cierta orientación para tener la capacidad en las diferentes áreas de trabajo.
3 ¿Considera que la empresa es competitiva? Si <input checked="" type="checkbox"/> ¿Por qué?	Porque durante el tiempo que ha estado abierta se ha mantenido en el mercado.
4 ¿Utiliza alguna estrategia? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?	Se pretende brindar un servicio de calidad al cliente, para que quede invitado a regresar a la tienda, se toman en consideración mantener los precios.
5 ¿Utiliza alguna estrategia para atraer a los clientes? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles?	El trato personalizado, cortesía y que la tienda este limpia y sobre todo que se vayan satisfechos con los productos.
6 ¿Qué medios utiliza para dar a conocer la empresa?	Anuncios radiales, ya que es por donde las empresas locales se presentan ante la población, y porque se escucha en la mayor parte del área del municipio.
7 ¿La empresa está abierta a cambios o innovación?	Si. Los cambios son importantes ya que le brinda a la empresa estar innovándose y es parte del crecimiento de esta.
8 ¿Considera que la empresa necesita algún cambio? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles y dónde?	Para empezar en ordenar su personal en relación a sus puestos y capacitación, integrar estrategias competitivas, su infraestructura, para atender de una mejor manera a sus clientes.
9 ¿Cuáles son las ventas o ingresos brutos anuales de la empresa?	
10 ¿Existe alguna variación en el precio de los productos en las librerías de la localidad?	La empresa persigue ser líder en sus precios.

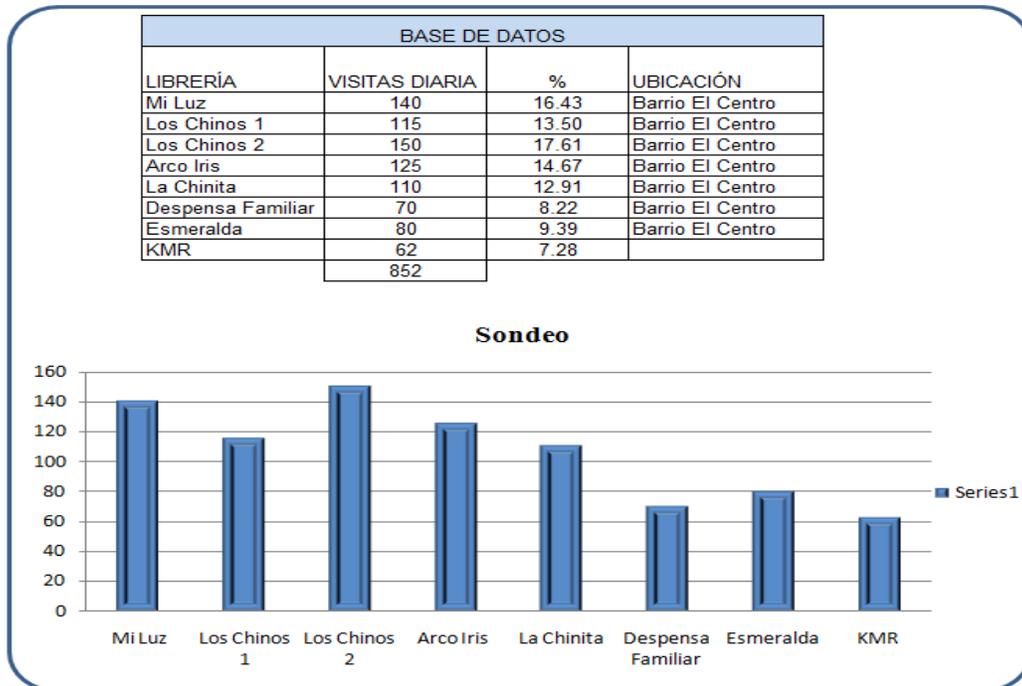
Fuente: elaboración propia

## Anexo N°.5 Croquis de Papelería El Manantial



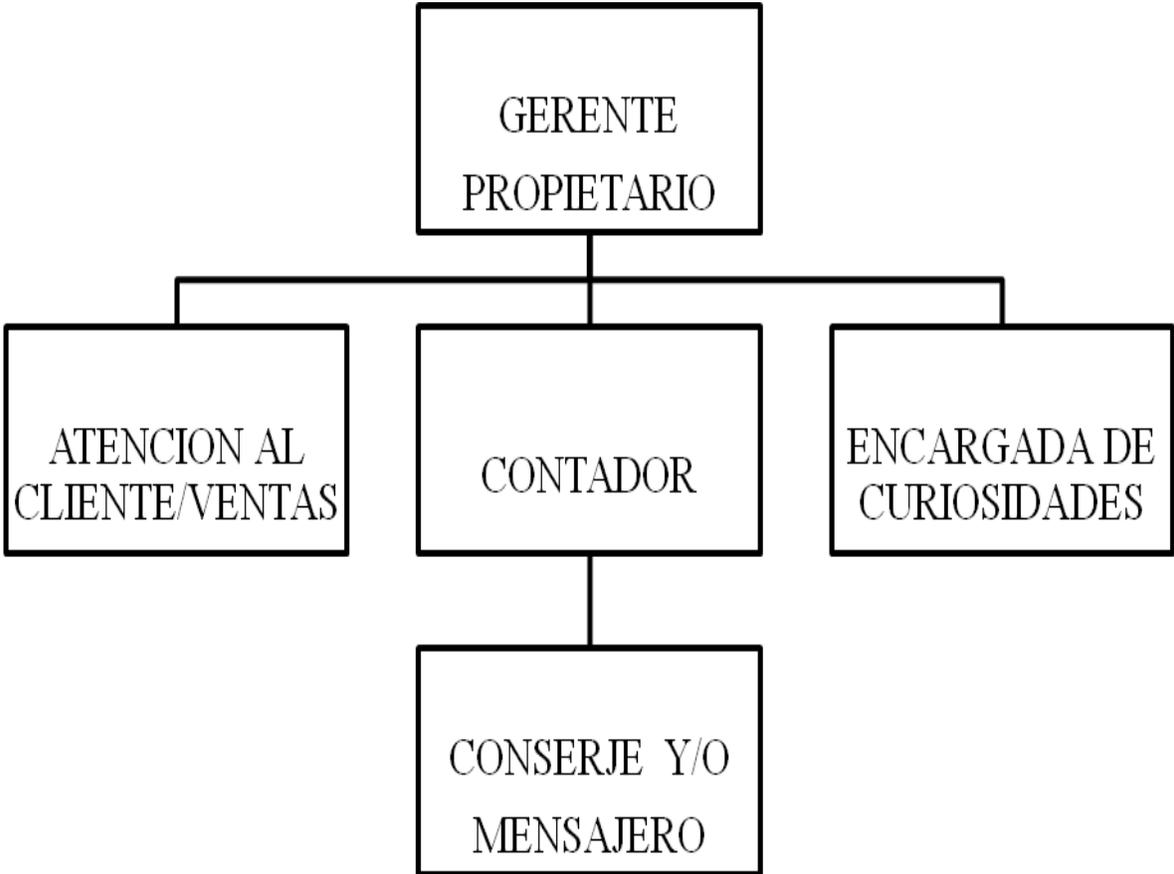
Fuente: elaboración propia

## Anexo N°.6 Principal competencia de Papelería El Manantial



Fuente: elaboración propia

Anexo N°.7 Organigrama Anterior de Librería y Papelería El Manantial



Fuente: elaboración propia

Anexo N°.8 Presupuesto de la investigación

<b>Presupuesto de la Investigación</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
1	Material didáctico	Q 500.00
2	Servicio telefónico	Q 200.00
3	Servicio de fotocopiado	Q 200.00
4	Servicio de impresiones	Q 300.00
5	Transporte	Q 500.00
6	Material bibliográfico	Q 100.00
7	Servicio de internet	Q 1,000.00
8	Cargos PED	Q 3,500.00
9	Servicio de imprenta	Q 1,500.00
10	Gastos imprevistos	Q 2,500.00
<b>Total</b>		<b>Q 10,300.00</b>