

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE PRÁCTICAS ESTUDIANTILES  
EN LA COMUNIDAD -PROPEC-  
PRÁCTICA INTEGRADA 2016  
GRUPO NÚMERO TRECE



**“ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO-CONTABLE Y ADMINISTRATIVO  
DE LA EMPRESA GRUPO CORPORATIVO MULTI, SOCIEDAD ANÓNIMA”**

**“INFORME FINAL”**

GUATEMALA, MAYO DE 2016



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**“ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO-CONTABLE Y ADMINISTRATIVO  
DE LA EMPRESA GRUPO CORPORATIVO MULTI, SOCIEDAD ANÓNIMA”**

**“INFORME FINAL”**

GUATEMALA, MAYO DE 2016



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**INFORME FINAL**

**REVISADO Y APROBADO POR:**

---

Licenciado Raúl Oswaldo Aroche Rizzo  
Docente supervisor  
Área de Contaduría Pública y Auditoría

---

Licenciado Mauro Alfredo Rodríguez Gutiérrez  
Docente supervisor  
Área de Administración de Empresas



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**LISTADO DE INTEGRANTES  
GRUPO NÚMERO 13**

**CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

No.	CARNÉ	NOMBRE
1	2010-12764	Méndez Lorenzo Winsther Marconi
2	2010-12766	Tiney Muhún Ana Marcela
3	2010-12769	Torres Castellanos Jonatan Smaile
4	2010-13095	Ávila González Susana Elizabeth
5	2010-13173	Sian Raxón Susana Noemí
6	2010-13204	Samayoa Hernández Diego Ricardo
7	2010-22068	Álvarez Arens Karen Jeannette
8	2010-22145	Herrarte Roca Daniel Vinicio
9	2010-22172	Gaitán Morales Jefferson Noé
10	2010-22240	Villatoro Rodas Milton Baudilio
11	2010-22241	Alquijay Chiquitó Elmar Rafael
12	2010-22372	Díaz Chocho Ramos
13	2010-24911	Calzadilla Morales Danny Alberto
14	2010-80012	Cárcamo Pérez Mariel de los Ángeles
15	2011-10529	Recinos González Jackeline Susseth
16	2011-10557	García Ramos Yeffri Oliver
17	2011-10560	Alonzo Canizales Mirna Elizabeth
18	2011-10565	De Paz López Noelia Julissa
19	2011-10567	López García María del Carmen
20	2011-10568	Ávila Ortega Vivian Lorena
21	2011-10569	Álvarez Córdova Silvana Dianet
22	2011-10575	Portillo Samayoa Hugo Leonel
23	2011-10577	Rodas Esquité Mónica Antonieta
24	2011-10581	Garza Sandoval Sindy Marina



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



No.	CARNÉ	NOMBRE
25	2011-10593	Pineda Reyes Xiomara Haydeé G.
26	2011-10617	Revolorio Guerra Catalina Elizabeth
27	2011-10620	Castillo Patzán Hugo Emanuel
28	2011-10621	Mendoza Fuentes Lucy Abigail
29	2011-10628	Estupe Maldonado Melvin Wilfredo
30	2011-10634	Diéguez Estrada Grecia Geraldina
31	2011-10637	Chicojay Hernández Henry Isaac
32	2011-10642	Aguilar Carrera Angélica Margarita
33	2011-10649	Estrada Estrada Dorothy Graciela
34	2011-10652	Estrada Chávez Airam Maddeleinne I.
35	2011-10653	Ixcajoc Micán Luis Danilo
36	2011-10657	Aguilar Cruz Mayra Francisca
37	2011-10675	Centeno Anzueto Kimberly Waleska
38	2011-10681	Licardié Alvizures Omar Rokael
39	2011-10684	García Conóz Wendy Paola



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**ÍNDICE**

<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES GRUPO CORPORATIVO MULTI, S.A.</b>	
1.1 Historia	1
1.1.1 Ubicación	1
1.2 Recurso humano	3
1.3 Clientes	3
1.4 Productos y servicios	4
1.4.1 Actividad económica principal	4
1.5 Marco estratégico	5
1.5.1 Visión	5
1.5.2 Misión	5
1.5.3 Valores	5
1.5.4 Normas y políticas	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING</b>	
2.1 Importancia de las herramientas de comunicación de marketing	6
2.2 Situación actual de la utilización de las herramientas de comunicación de marketing	6
2.2.1 Publicidad	7
2.2.2 Marketing directo	11
2.2.3 Relaciones públicas	15
2.3 Consideraciones de la investigación	18
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1 Clima organizacional	19
3.2 Área evaluada	19



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**ÍNDICE**

<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
3.3 Metodología del estudio utilizado	20
3.4 Situación actual	20
3.4.1 Motivación	20
3.4.2 Comunicación	24
3.4.3 Liderazgo	27
3.4.4 Resultados generales	31
3.5 Consideraciones de la investigación	32

**CAPÍTULO IV**

**CUENTAS POR COBRAR**

4.1 Generalidades	33
4.1.1 Importancia de las cuentas por cobrar	33
4.2 Objetivos de las políticas de crédito	34
4.3 Situación actual de las cuentas por cobrar	34
4.3.1 Políticas de crédito	35
4.3.2 Evaluación de cartera de clientes	36
4.3.3 Procedimiento de cobros	37
4.3.4 Actividades del proceso en el otorgamiento de crédito	38
4.3.5 Consideraciones de la investigación	39

**CAPÍTULO V**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

5.1 Generalidades	40
5.1.1 Importancia de la estructura organizacional	40
5.1.2 Principios administrativos	40
5.1.3 Segregación de funciones	41
5.2 Objetivo	41
5.3 Situación actual	41
5.3.1 Principios administrativos	44



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**ÍNDICE**

<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
5.3.2 Segregación de funciones	49
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE LABORAL</b>	
6.1 Generalidades	54
6.2 Situación Actual	54
6.3 Seguridad Industrial	54
6.4 Higiene Laboral	57
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>63</b>



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Opinión del personal sobre la importancia de publicidad	8
2	Conocimiento del personal sobre el uso de publicidad	9
3	Sugerencia del personal sobre tipo de publicidad útil	10
4	Opinión del personal sobre la importancia de medios digitales	11
5	Conocimiento del personal sobre los medios digitales	12
6	Conocimiento del personal sobre tipos de medios digitales	13
7	Sugerencia del personal sobre tipos de medios digitales útiles	14
8	Opinión del personal sobre la importancia de relaciones públicas	15
9	Conocimiento del personal sobre relaciones públicas	16
10	Conocimiento del personal sobre tipos de relaciones públicas usadas	17
11	Sugerencia del personal sobre tipos de relaciones públicas útiles	18
12	Reconocimiento de su labor dentro de la empresa	21
13	Incentivos monetarios por desempeño laboral	22
14	Análisis general de motivación	23
15	Comprensión de instrucciones del jefe inmediato	24
16	Forma en que recibe instrucciones	25
17	Análisis general de comunicación	26
18	Participación y opinión que le permite el jefe inmediato	28
19	Atención y apoyo por parte del jefe inmediato	29



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
20	Análisis general de liderazgo	30
21	Análisis general de los resultados obtenidos	31
22	Autoridad de la jerarquía organizacional	45
23	Descripción y definición de funciones	46
24	Cumplimiento de la objetividad del puesto	47
25	Estructura organizacional	48
26	Canales de comunicación	49
27	Distribución de funciones en el proceso de operaciones	51
28	Presentación de funciones de manera formal	52
29	Segregación de funciones	53
30	Seguridad industrial	57
31	Higiene laboral	59



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Aspectos generales de los colaboradores	7
2	Procedimiento de la gestión de cobro	37
3	Procedimiento de otorgamiento de crédito	39
4	Seguridad industrial	56
5	Higiene laboral	59





INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



## INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación tiene como objetivo presentar los resultados del estudio y diagnóstico administrativo y financiero contable con fundamentos profesionales y técnicos, desarrollado por estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala del décimo primer semestre de la Facultad de Ciencias Económicas en el Programa de Prácticas Estudiantiles en la Comunidad – PROPEC–, durante el año 2016.

Para lograr el objetivo planteado, los resultados se presentan en seis capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se hace referencia a las generalidades de Grupo Corporativo Multi, S.A. tales como la historia, recurso humano, principales clientes, giro del negocio, marco estratégico; fundamental para el entendimiento del negocio.

El capítulo II muestra la importancia de las herramientas de la comunicación de marketing, así como la situación actual relacionada al uso de la publicidad, marketing directo y relaciones públicas, así como las consideraciones evaluadas durante el desarrollo de la investigación en dicho ámbito.

El diagnóstico del clima organizacional se presenta en el capítulo III; en el que se hace mención al nivel de motivación, las cualidades de liderazgo y la comunicación mantenida. Así también se referencian las situaciones que se consideraron oportunas en la investigación desarrollada.

En el capítulo IV se expone la importancia de la cuentas por cobrar y las políticas de crédito; así como la situación actual de éstas en la entidad, a través de la evaluación de la cartera de clientes, los procedimientos de cobros y las actividades del proceso en el otorgamiento de crédito. De igual forma se mencionan las consideraciones especiales abordadas en el desempeño del trabajo.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



El capítulo V resume la importancia de la estructura organizacional, los principios administrativos orientados a la organización y la segregación de funciones; así como el contexto actual de la entidad referente a dicho tema.

El resultado del diagnóstico de la seguridad industrial e higiene laboral, se presenta en el capítulo VI, a través del análisis la información recopilada en el desarrollo de la investigación.

Por último se plantean las conclusiones y recomendaciones consideradas luego de la ejecución del trabajo de campo; adicionalmente se presentan en medios, duro y magnético, todos los documentos que soportan el estudio efectuado y las herramientas que se indican en el apartado de las conclusiones.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES GRUPO CORPORATIVO MULTI, S.A.

Es una empresa guatemalteca, con más de trece años en el mercado nacional, que se dedica a proporcionar servicios oftalmológicos, aros y lentes bajo el nombre comercial, “Más Visión”, y servicios de salud dental bajo el nombre comercial “Multimédicos Especialistas”.

Esta organización nace de la visión de su fundador, quien identificó una oportunidad de negocio al promover servicios oftalmológicos directamente a las personas en las empresas donde laboran. Dicho canal de comercialización los impulso como una opción innovadora en el mercado guatemalteco.

#### 1.1 Historia

Inició operaciones en el año 2003 con dos canales de comercialización, el primero consta de una clínica fija en la cual se prestan servicios oftalmológicos de manera convencional; su segundo canal le brindó un rasgo diferenciador con la competencia, que consiste en ofrecer sus servicios directamente a los clientes en sus lugares de trabajo por medio de clínicas móviles, lo que abrió un mercado poco explorado en la época. En el año 2013, la dirección de la empresa decide incursionar en la rama de servicios de salud dental, donde identificó una oportunidad de crecimiento para la empresa., (Información obtenida de la entrevista realizada al Gerente General de la entidad).

##### 1.1.1 Ubicación

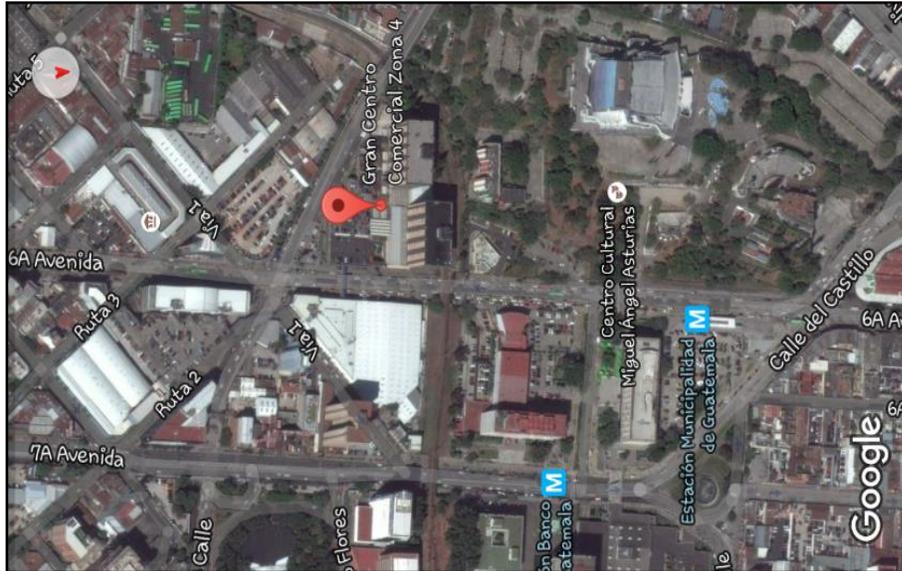
El área administrativa está ubicada actualmente en Centro Comercial Zona 4 y la clínica en el Centro Comercial Econocentro zona 7, ubicados en la Ciudad de Guatemala.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.

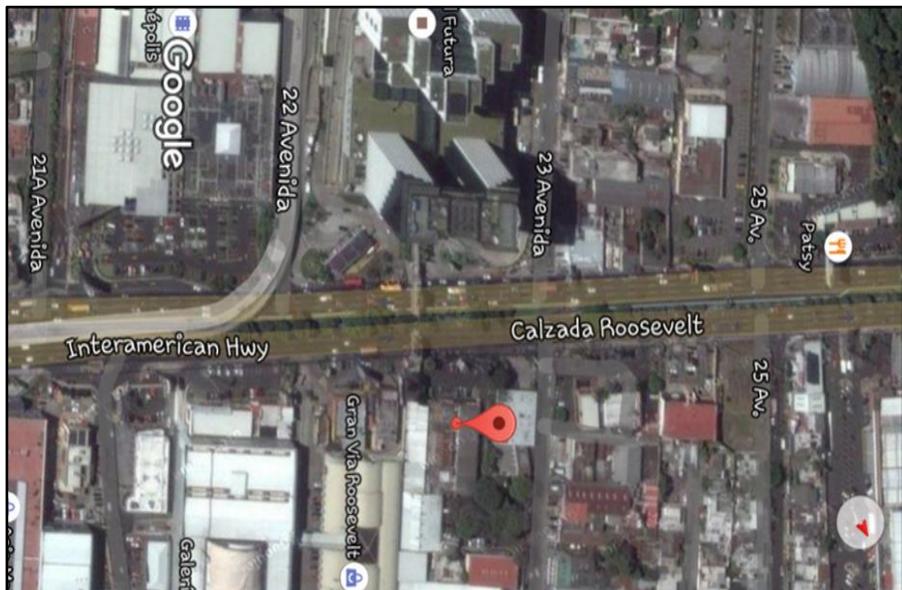


**Imagen 1**  
**Ubicación geográfica**  
**Oficinas administrativas**



Fuente: maps.google.com, año 2016

**Imagen 2**  
**Ubicación geográfica**  
**Clínicas**



Fuente: maps.google.com, año 2016



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



En la actualidad presta sus servicios por medio de una clínica fija y clínicas móviles. Debido a la versatilidad de este tipo de clínicas, la empresa tiene la capacidad de proporcionar sus servicios en las zonas de la ciudad capital y en los departamentos de Guatemala.

## 1.2 Recurso humano

Su filosofía se enfoca en proporcionar servicios y productos de calidad para complacer y superar las expectativas de los clientes. El personal que presta sus servicios en el área oftalmológica y dental está integrado por profesionales universitarios con títulos de pregrado o técnicos, capacitados y especializados en su área.

## 1.3 Clientes

Por los canales de comercialización que utiliza la empresa se manifiestan dos tipos de clientes, individuales e institucionales. Los clientes individuales son las personas que se dirigen directamente a la clínica fija y los institucionales o corporativos están conformados por las personas que laboran en las empresas visitadas por las clínicas móviles. Estos últimos generan a la empresa el 80% de sus ingresos, es por ello que sus esfuerzos van dirigidos principalmente a esta clasificación.

Dentro de los clientes institucionales que actualmente tiene la empresa, se pueden mencionar entre otros., (Información obtenida de la entrevista realizada al Gerente General de la entidad):

- Cementos Progreso
- Alimentos Ideal, S.A., (IDEALSA)
- Universidad del Valle de Guatemala
- LéCleire Paris
- Banco de Desarrollo Rural, S.A., (BANRURAL)



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



- Banco G&T Continental
- Embotelladora Guatemalteca, S.A., (The Coca-Cola Company)
- Bayer, S.A.
- Corporación de Noticias, S.A., (Siglo 21)
- Industrias Bioquímicas, S.A.
- Olmeca, S.A.
- Crédito Hipotecario Nacional, S.A., (Banco CHN)
- Comunicaciones Celulares, S.A., (TIGO)
- Nestlé Guatemala, S.A.

#### **1.4 Productos y servicios**

A continuación se detallan las actividades comerciales de la entidad, comprendiendo la línea de productos y servicios que ofrece:

##### **1.4.1 Actividad económica principal**

Se dedica a prestar servicios oftalmológicos y comercialización de aros, dirigidos a los empleados de las distintas empresas con las que realizan alianzas. Cuenta con diversos productos a un precio competitivo y accesible, con instalaciones y mobiliario adecuado para proporcionar un ambiente agradable a los consumidores. Como valor agregado se implementó el servicio de salud dental, el cual se encuentra en etapa de desarrollo y crecimiento debido a su reciente implementación.

En el área de salud dental se prestan servicios tales como: tratamiento de caries, fracturas dentales, laceraciones dentales, ortodoncia, gingivitis, periodontitis, halitosis, sensibilidad dental, limpieza y blanqueamiento dental.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



## 1.5 Marco estratégico

Grupo Corporativo Multi, S.A. está enfocado a satisfacer y superar las expectativas del cliente externo por medio de la calidad e innovación de sus productos y servicios., (Información obtenida de la entrevista realizada al Gerente General de la entidad).

### 1.5.1 Visión

“Ser el proveedor número uno, en calidad, precios y respaldo profesional de servicios visuales y dentales en el área institucional, a nivel nacional<sup>1</sup>.”

### 1.5.2 Misión

“Superar las expectativas del cliente, a través de nuestros servicios de excelencia, generando satisfacción a nuestros colaboradores, agregando valor a nuestra comunidad y rendimiento a nuestros accionistas<sup>1</sup>.”

### 1.5.3 Valores

Los valores que sustentan la ideología de la empresa son los siguientes:

- a) Compromiso
- b) Ética
- c) Responsabilidad
- d) Integridad
- e) Lealtad

### 1.5.4 Normas y políticas

Actualmente la entidad no cuenta con normas y políticas establecidas; el personal sigue las instrucciones proporcionadas verbalmente, no obstante para el año 2016 esperan sistematizar estas instrucciones por medio de manuales, normas, guías y procedimientos.



## CAPÍTULO II

### 2. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Las herramientas de comunicación de marketing son parte de los instrumentos para lograr el éxito, son “vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo”, (Clow y Baack, 2010. p.8), y por tanto, útil para el éxito de toda empresa. El presente capítulo muestra los resultados sobre la existencia de herramientas de comunicación de marketing que maneja la empresa Grupo Corporativo Multi, S.A.; en especial la publicidad, el marketing directo y las relaciones públicas.

#### 2.1 Importancia de las herramientas de comunicación de marketing

Las herramientas de comunicación de marketing son los elementos clave para comunicar eficaz e integralmente toda la oferta de una empresa. Las herramientas de comunicación de marketing están basadas en la “p” de promoción de la mezcla de marketing. Cuando una empresa aplica eficazmente las herramientas de marketing y las integra a toda su mezcla de marketing, estas herramientas logran el éxito y rentabilidad de una compañía. De ahí radica la importancia de las herramientas de comunicación de marketing.

#### 2.2 Situación actual de la utilización de las herramientas de comunicación de marketing

Por medio de cuestionarios realizados a los colaboradores se logró observar y medir el conocimiento que tienen sobre los medios de publicidad, marketing directo y relaciones públicas que se implementan, los cuales se indican a continuación:



**Tabla 1**

**Aspectos generales de los colaboradores**

Antigüedad en la empresa	
de 0 a 1 año	80%
de 1 a 3 años	10%
de 3 años en adelante	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
Ocupación en la empresa	
Administrativo	70%
Técnico o profesional	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Cabe mencionar que los resultados que se presentan en las gráficas corresponden al 50% de colaboradores, en donde se refleja el grado de desconocimiento de las herramientas de comunicación de marketing que utilizan para dar a conocer sus productos y servicios. Mientras que el 50% restante no se tuvo la oportunidad de evaluar.

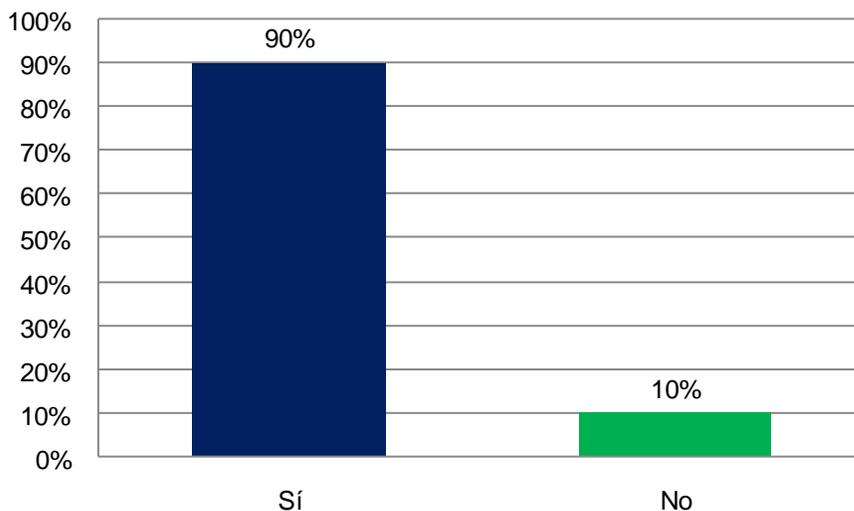
### **2.2.1 Publicidad**

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos durante el estudio sobre la importancia, el conocimiento, la aplicación actual de los tipos de publicidad y la sugerencia del personal sobre los tipos de publicidad a utilizar.



**Gráfica 1**

**Opinión del personal sobre la importancia de publicidad**



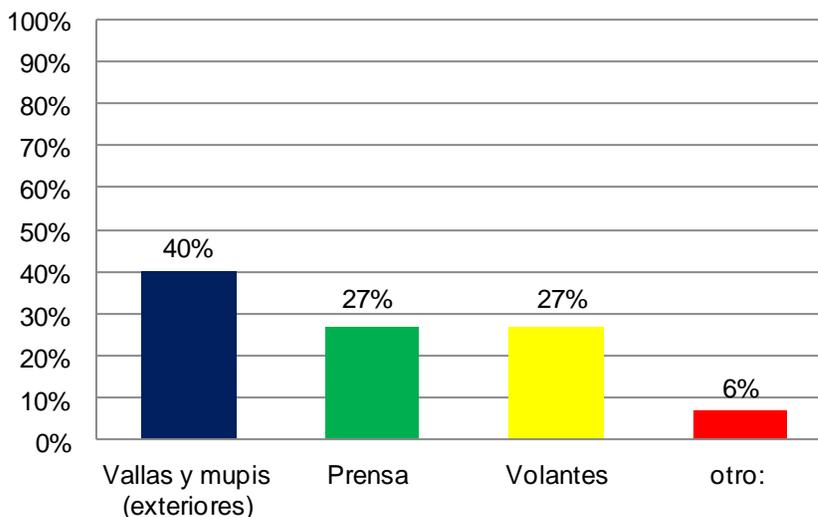
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Con base en el trabajo de campo, se puede observar que el 90% del personal indica que es muy importante utilizar la publicidad y el 10% no lo considera importante. Esto significa que para la mayoría del personal es importante implementar la publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.



**Gráfica 2**

**Conocimiento del personal sobre tipo de publicidad pagada**



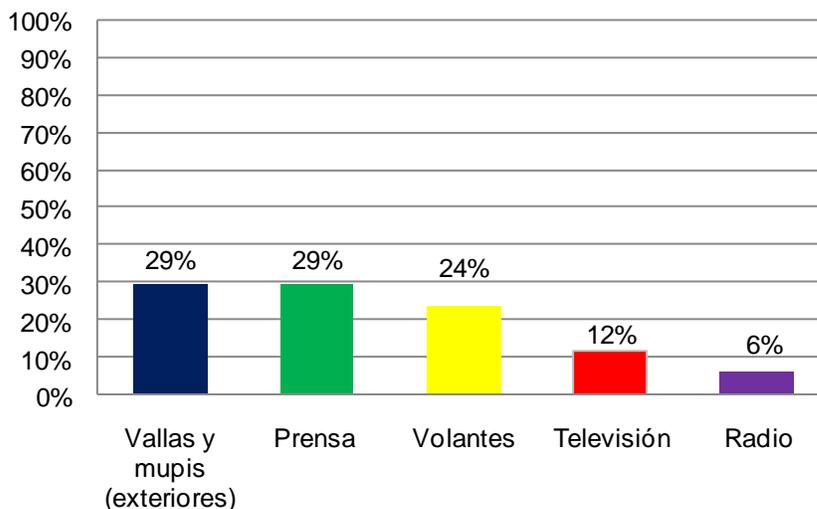
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Según los resultados obtenidos se pudo verificar que el 40% del personal señala que la empresa utiliza vallas y mupis, (marketing de exteriores), 27% prensa, 27% volantes y el otro 6% para otras herramientas. Lo que comprueba que los colaboradores desconocen la variedad de tipos de publicidad que maneja la empresa, ya que no existe una proporción balanceada en sus respuestas.



**Gráfica 3**

**Sugerencia del personal sobre tipo de publicidad útil**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

De acuerdo con las respuestas de los colaboradores se pudo establecer que el 58% de ellos sugiere que los tipos de publicidad de mayor ventaja a utilizar son: prensa, vallas y mupis; el 24% se inclinó al uso de volantes, el 12% mencionó la televisión y el 6% la radio. Esto demuestra que es necesario invertir en publicidad para poder expandir su mercado y de esta manera lograr un crecimiento empresarial.

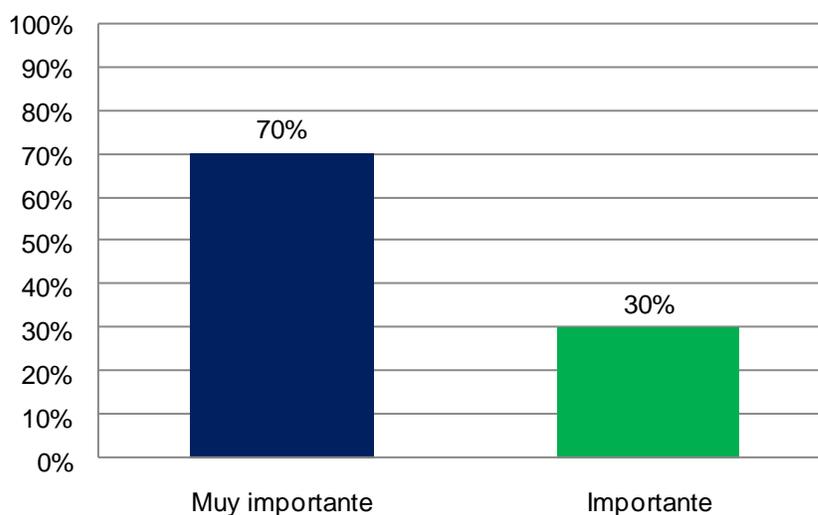


### 2.2.2 Marketing directo

En el presente apartado se muestran los resultados que se evaluaron sobre la importancia, el conocimiento, la aplicación actual de los tipos de marketing directo y la sugerencia del personal sobre dichos tipos a utilizar.

**Gráfica 4**

#### **Opinión del personal sobre la importancia de medios digitales**



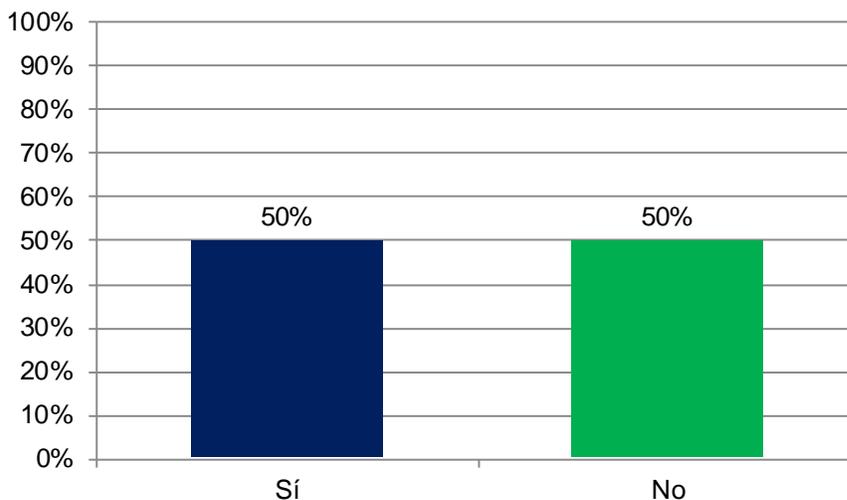
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Se estableció como resultado del estudio que el 70% del personal indica que es muy importante utilizar medios digitales porque impulsan los productos y servicios a un mercado más amplio y el 30% de ellos lo consideran solo importante porque están conformes con los medios que utilizan, lo cual implica que para el personal los medios digitales son herramientas eficaces que contribuyen a alcanzar las metas propuestas por la empresa.



**Gráfica 5**

**Conocimiento del personal sobre el uso de medios digitales**



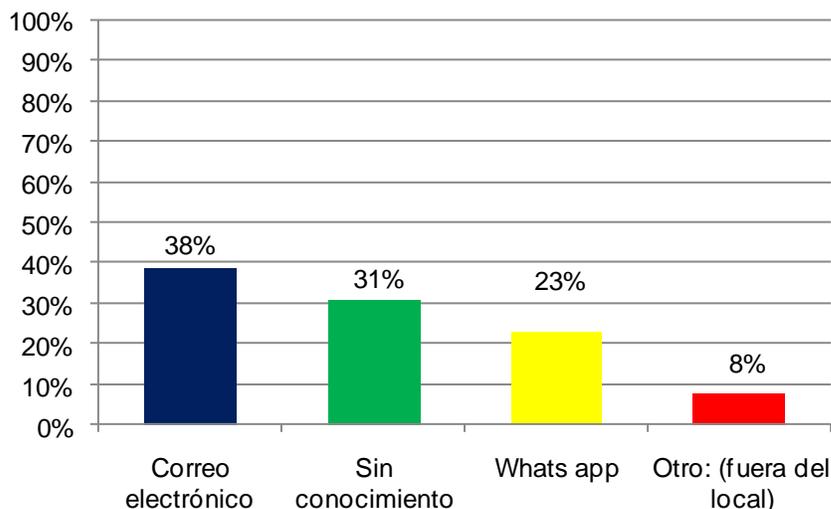
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

De acuerdo con los resultados, se pudo determinar que el 50% del personal desconoce que la empresa utiliza medios digitales para dar a conocer sus productos y servicios, y el otro 50% dijo conocer que se utilizan medios digitales. De lo anterior se puede concluir que el personal desconoce cómo la empresa ofrece sus productos y servicios, así mismo quiénes son sus clientes y las necesidades de los mismos, dejando a la organización en una clara desventaja para hacer marketing directo.



**Gráfica 6**

**Conocimiento del personal sobre tipos de medios digitales usados**



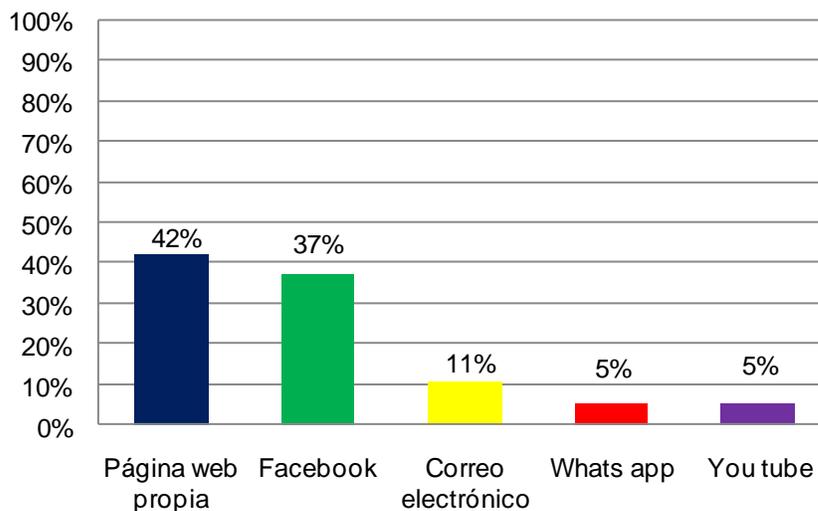
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Los resultados reflejan que el 38% del personal tiene conocimiento de la utilización de correo electrónico, el 23% WhatsApp, el 8% conocen que utilizan otros medios digitales para dar a conocer sus productos y servicios, mientras que el 31% no tiene conocimiento de que los usen. Esto demuestra que el conocimiento del personal sobre la utilización de medios digitales es débil y que estas herramientas no se aprovechan al máximo.



**Gráfica 7**

**Sugerencia del personal sobre tipos de medios digitales útiles**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Se puede observar a través de la gráfica que el 42% del personal ha sugerido la utilización de una página web propia, el 37% Facebook, y el 21% restante ha sugerido a la empresa la utilización de redes sociales, como correo electrónico, YouTube y WhatsApp para dar a conocer los productos y servicios que la misma presta. Este porcentaje de colaboradores mencionó que actualmente la empresa no utiliza estos medios digitales, lo cual provoca que varias personas aún no conozcan sobre su existencia, dejando como consecuencia su limitada participación en el mercado.

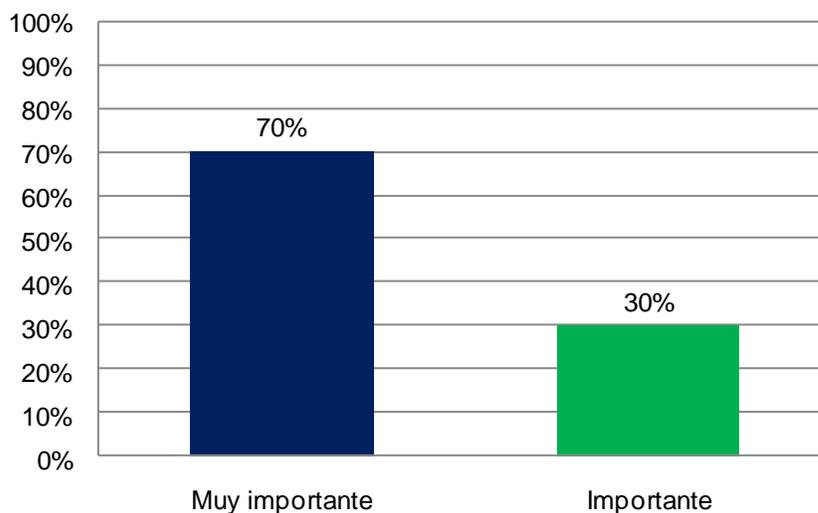


### 2.2.3 Relaciones públicas

En el presente apartado se muestran los resultados que se evaluaron sobre la importancia, el conocimiento, la aplicación actual de los tipos de relaciones públicas y la sugerencia del personal sobre dichos tipos a utilizar.

**Gráfica 8**

#### **Opinión del personal sobre la importancia de relaciones públicas**



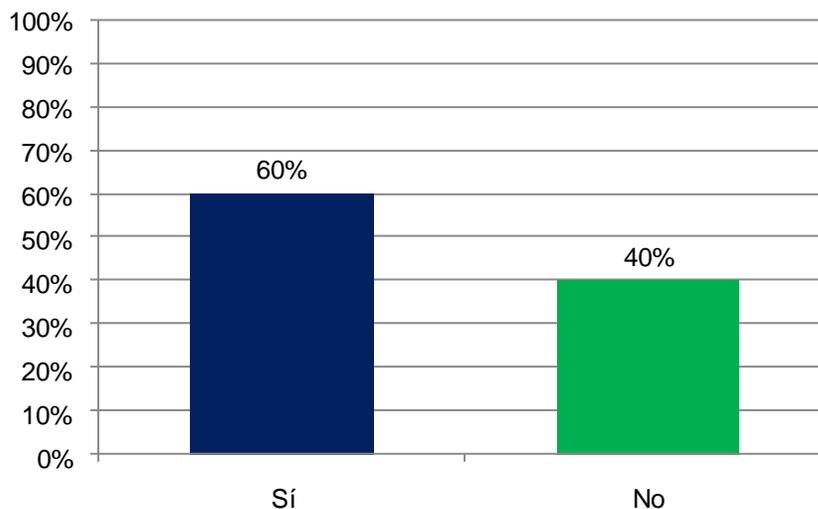
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Con los resultados adquiridos, se pudo comprobar que para el 70% del personal las relaciones públicas son muy importantes, y el 30% de ellos las consideran importantes, lo cual demuestra que el realizar actividades sociales o públicas puede ser beneficioso para dar a conocer a la empresa.



**Gráfica 9**

**Conocimiento del personal sobre relaciones públicas**



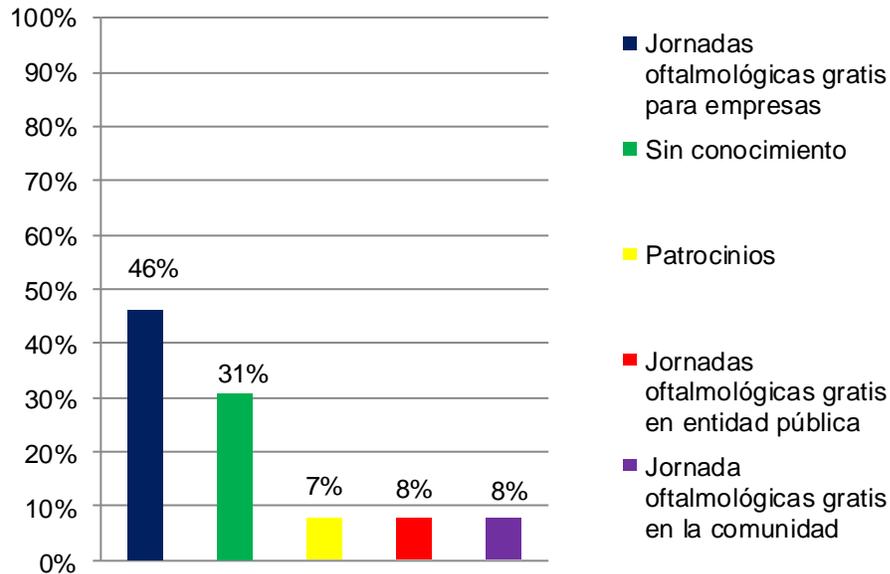
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Los resultados del estudio revelan que el 60% de los colaboradores expresó que conoce el uso de las relaciones públicas que se llevan a cabo en la empresa, mientras que el otro 40% desconoce que se utilizan. Esto representa una desventaja para la estrategia de promoción de la empresa puesto que el equipo de trabajo no conoce las actividades que realizan y trae como consecuencia una débil utilización de herramientas de comunicación de marketing.



**Gráfica 10**

**Conocimiento del personal sobre tipos de relaciones públicas usadas**



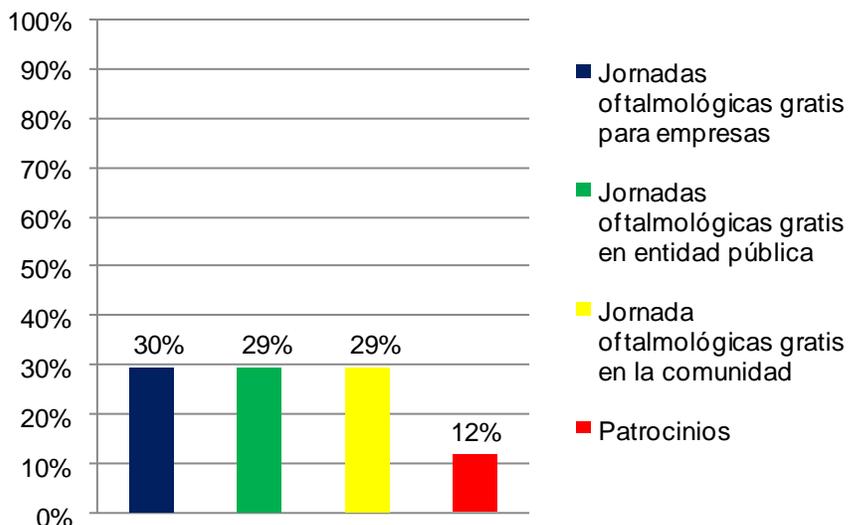
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

El resultado del cuestionario realizado al personal muestra que los empleados tienen conocimiento de que se realizan jornadas gratis de servicios oftalmológicos en las siguientes entidades: el 46% para empresas, el 8% en la comunidad, el 8% en entidades públicas y 7% detalló que también se han realizado patrocinios; por otra parte, un 31% respondió que no tiene conocimiento de qué tipos de relaciones públicas maneja la empresa. Esto confirma que los colaboradores desconocen la variedad de tipos de relaciones públicas que maneja la empresa, ya que no existe una proporción balanceada en sus respuestas.



**Gráfica 11**

**Sugerencia del personal sobre tipos de relaciones públicas útiles**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

La evaluación demuestra que los colaboradores sugieren a la empresa continuar con la realización de jornadas gratis de servicios oftalmológicos en un 30% a empresas, 29% entidades públicas, 29% a la comunidad y el 12% recomienda que se realicen patrocinios. Esto verifica que los colaboradores esperan que la empresa refuerce o utilice los tipos de comunicación de marketing para que más personas conozcan y se beneficien de los productos y servicios de la empresa.

### **2.3 Consideraciones de la investigación**

Dentro de la planificación del trabajo de campo se estableció como objetivo determinar la existencia de herramientas de comunicación de marketing, aplicando la técnica de cuestionario al personal y una encuesta de opinión a los clientes de la empresa, sin embargo por confidencialidad de información y competencia de mercado esta última no se aplicó.



### CAPÍTULO III

## 3. DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

Consiste en la evaluación de las percepciones globales que tiene el individuo dentro de la organización; los elementos principales para evaluar el clima organizacional radican en la motivación, comunicación y liderazgo. Una vez se tenga un buen funcionamiento de estos tres elementos, el ambiente de trabajo que apreciarán los colaboradores será el más adecuado y productivo para la entidad.

### 3.1 Clima organizacional

Es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, ello incluye el sentimiento y comportamiento que el empleado se forma con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, por tanto es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de la organización, (Koontz, 2012, pág. 386).

**Entre los componentes del clima organizacional se pueden mencionar:**

- a. Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de liderazgo, entre otros.
- b. Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- c. Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas. (Koontz, 2012, pág. 408).

### 3.2 Área evaluada

Por el tipo de administración que se desarrolla, el área administrativa, es una de las áreas de la estructura organizacional de la empresa en la cual se hizo énfasis al realizar el diagnóstico de clima organizacional.



### **3.3 Metodología del estudio utilizado**

Para determinar la situación actual de la empresa se utilizó el método inductivo, a través de la aplicación de la técnica del cuestionario, con los puntos bases para establecer el nivel de satisfacción o insatisfacción que manejan los colaboradores de la empresa.

### **3.4 Situación actual**

Los aspectos evaluados que forman parte del clima organizacional, para determinar el diagnóstico fueron: la motivación, comunicación y liderazgo, los cuales se presentan seguidamente.

#### **3.4.1 Motivación**

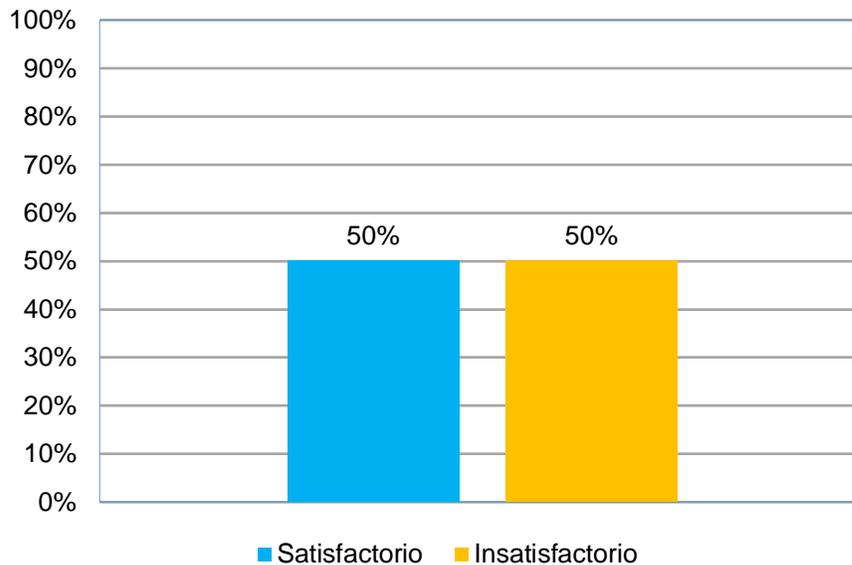
Dentro de la motivación se tratan los tipos de impulsos, deseos, necesidades y anhelos de los colaboradores, donde los gerentes motivan a sus subordinados a realizar actividades o acciones que compensan estos impulsos y deseos, (Koontz, 2012, pág. 385), Se pueden realizar técnicas de motivación especiales como: el dinero, recompensas intrínsecas las cuales dan un sentimiento de logro, la participación, calidad de vida laboral donde se obtiene un desarrollo prometedor de las responsabilidades laborales.

Para realizar el análisis respecto a la motivación, se evalúa la satisfacción e insatisfacción con énfasis en puntos importantes como la frecuencia con la que se reconoce el trabajo de los colaboradores y los incentivos monetarios que recibe por su desempeño.



**Gráfica 12**

**Reconocimiento de su labor dentro de la empresa**



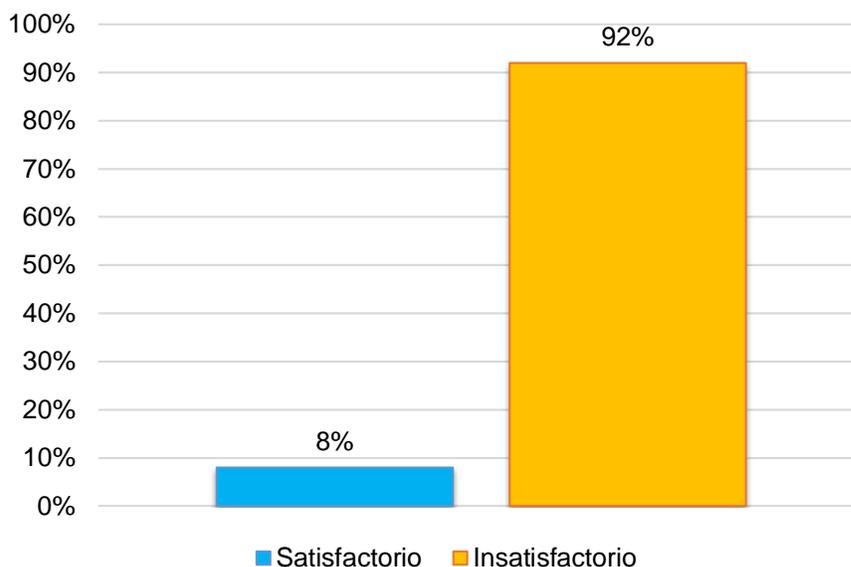
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

En el trabajo de campo realizado, se logró determinar que el 50% de los colaboradores están satisfechos con el reconocimiento de su labor y el otro 50% muestra insatisfacción; lo cual demuestra debilidad en la motivación, incidiendo en el desarrollo de las actividades de los colaboradores y en el logro de los objetivos de la empresa.



**Gráfica 13**

**Incentivos monetarios por desempeño laboral**

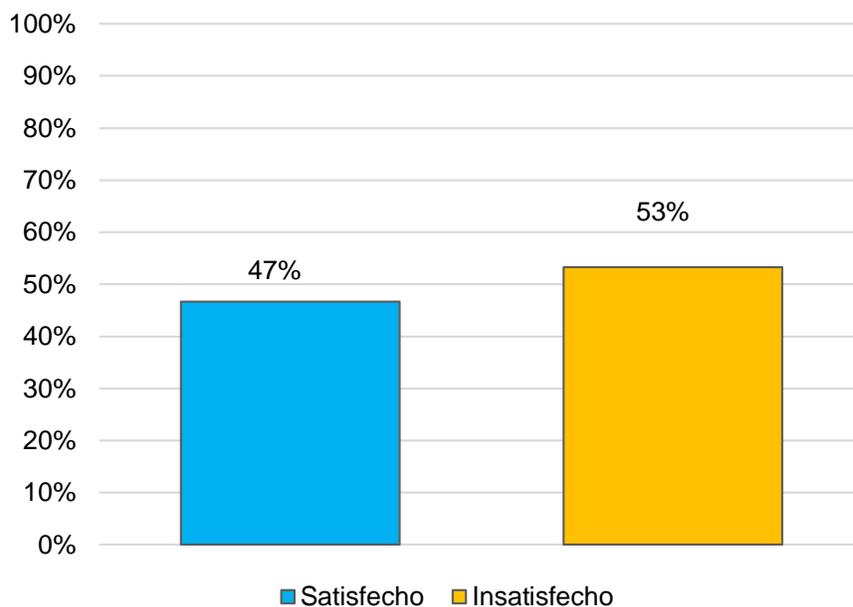


**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

En el trabajo de campo se determinó que un 8% de los colaboradores están satisfechos y el 92% indican insatisfacción respecto a los incentivos monetarios que reciben por su desempeño laboral, considerando el esfuerzo que realizan y el tipo de trabajo que desempeñan, al no ser remunerados de una manera acorde a su desgaste físico y mental, lo cual restringe el alcance de los objetivos, evidenciando la débil aplicación de técnicas de motivación.



**Gráfica 14**  
**Análisis general de motivación**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Se estableció que el 47% de los colaboradores están satisfechos en lo que concierne a la motivación dentro de la empresa y un 53% muestran insatisfacción; esto genera inconformidad con el reconocimiento laboral, poco involucramiento y compromiso de los colaboradores para alcanzar las metas de la empresa.



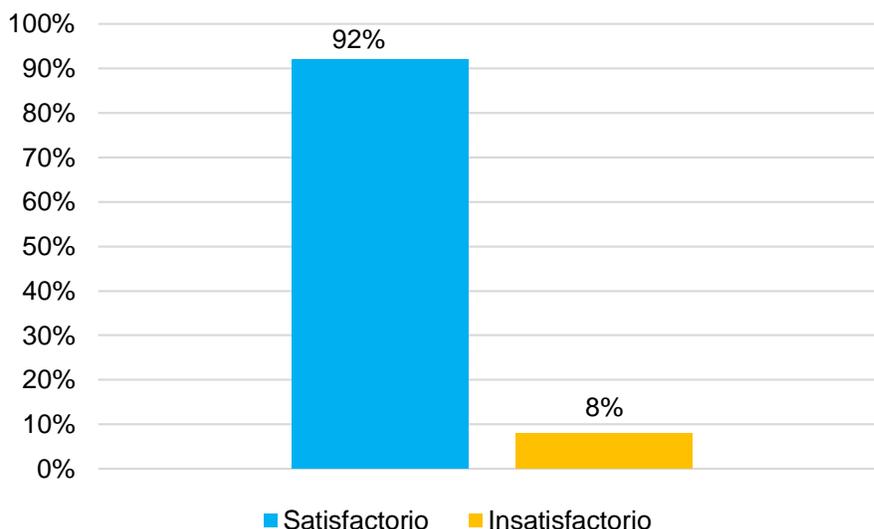
### 3.4.2 Comunicación

Otro elemento del clima organizacional es la comunicación, por medio de la cual se realiza un intercambio e interpretación de mensajes, en el que se encuentra la comunicación de manera formal, medio por el cual se traslada la información de manera escrita; así mismo, se encuentra la comunicación informal, transmitida de manera oral, la cual es de fácil y rápido intercambio con retroalimentación inmediata. (Koontz, 2012, pág. 464).

Siendo la comunicación un elemento dentro del clima organizacional, donde se evalúa lo siguiente:

**Gráfica15**

#### **Comprensión de instrucciones del jefe inmediato**



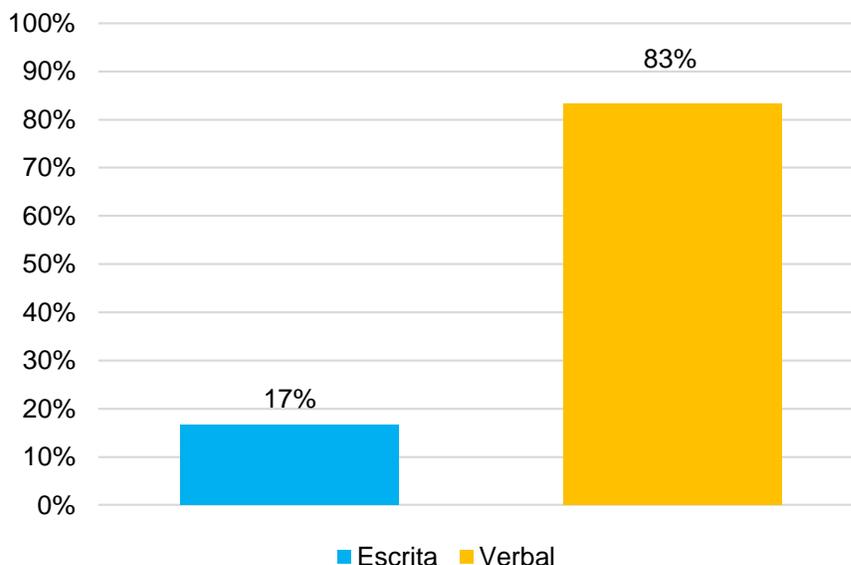
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Se pudo establecer que el 92% de los colaboradores están satisfechos con las instrucciones que reciben por parte de su jefe inmediato y el 8% muestra insatisfacción; de manera general existe una adecuada comprensión de las



instrucciones que se les traslada, lo que genera poder cumplir con las actividades y alcanzar los objetivos sin inconvenientes.

**Gráfica16**  
**Forma en que recibe instrucciones**



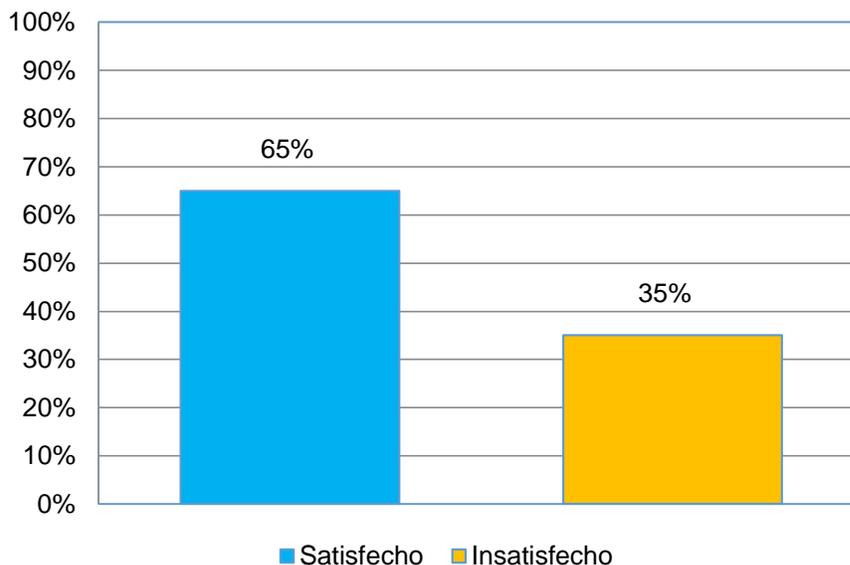
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Se logró puntualizar que el 17% de los colaboradores reciben las instrucciones de forma escrita, mientras que el 83% reciben la información de forma verbal. Es preciso mencionar que este tipo de comunicación permite obtener respuestas inmediatas al mensaje dado, aunque presenta desventajas como la existencia de un reproceso en las instrucciones trasladadas, por lo que este tipo de comunicación es vulnerable y puede causar barreras en la comunicación que afecten los procesos de la empresa.



**Gráfica 17**

**Análisis general de comunicación**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

En la gráfica anterior se puede observar que el 65% de los colaboradores encuestados están satisfechos con la comunicación que tienen dentro de la organización, mientras que el 35% restante reflejan estar insatisfechos. Esto determina que la comunicación dentro de la empresa es de manera entendible, pero existe la necesidad de mejoras en los medios para transmitirla; de manera general, no se tiene mayor inconveniente en éste elemento, en virtud que la información que se da entre jefe y colaborador es comprensible.



### 3.4.3 Liderazgo

Se refiere a las cualidades que posee una persona, la cual conduce al grupo de trabajo al logro de los objetivos que busca la entidad, ya que busca la manera de influir, gestionar, convocar, promover y evaluar en los colaboradores, haciendo que realicen sus labores con entusiasmo. (Koontz, 2012, pág. 412)

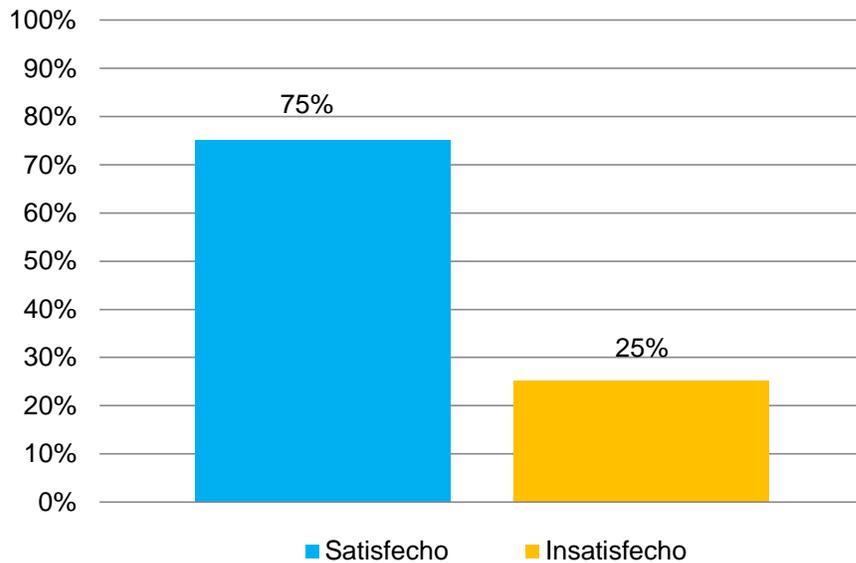
El liderazgo se divide dependiendo la forma en que se ejerza, dando como resultado tres tipos de liderazgo los cuales son: el líder autocrático, el cual ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; el líder democrático o participativo, el cual consulta con sus subordinados y fomenta su participación. Una variante del líder participativo es la persona que da apoyo. (Koontz, 2012, pág. 415).

En el estudio se evalúa la participación y opinión que le permite el jefe inmediato guiar a sus colaboradores para la solución de problemas y la atención que presta cuando los colaboradores necesitan apoyo para el desarrollo de cualquier actividad concerniente al trabajo, los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación:



**Gráfica 18**

**Participación y opinión que le permite el jefe inmediato**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

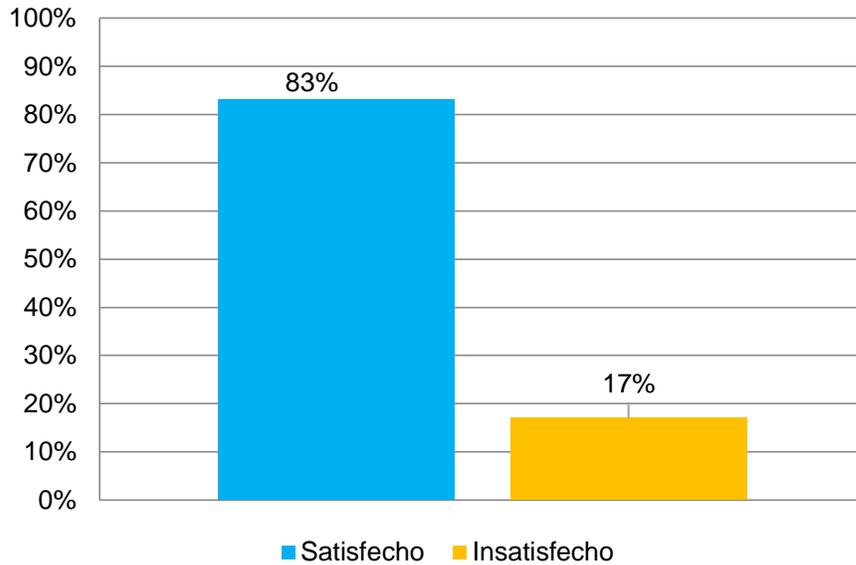
Se logró determinar que el 75% de la población encuestada, se siente satisfecha al ser tomada en cuenta al momento de opinar o sugerir soluciones a los problemas que surgen dentro de la organización, esto demuestra que el tipo de liderazgo aplicado por el jefe inmediato es de tipo democrático, mientras que el 25% se sienten insatisfechos.

Este alto porcentaje de colaboradores que se encuentran satisfechos, inciden de forma positiva en la organización para resolver los problemas, aportar ideas para minimizar los mismos y contribuir al desarrollo de las actividades con el intercambio de opiniones y estimulación del trabajo en equipo.



**Gráfica 19**

**Atención y apoyo por parte del jefe inmediato**



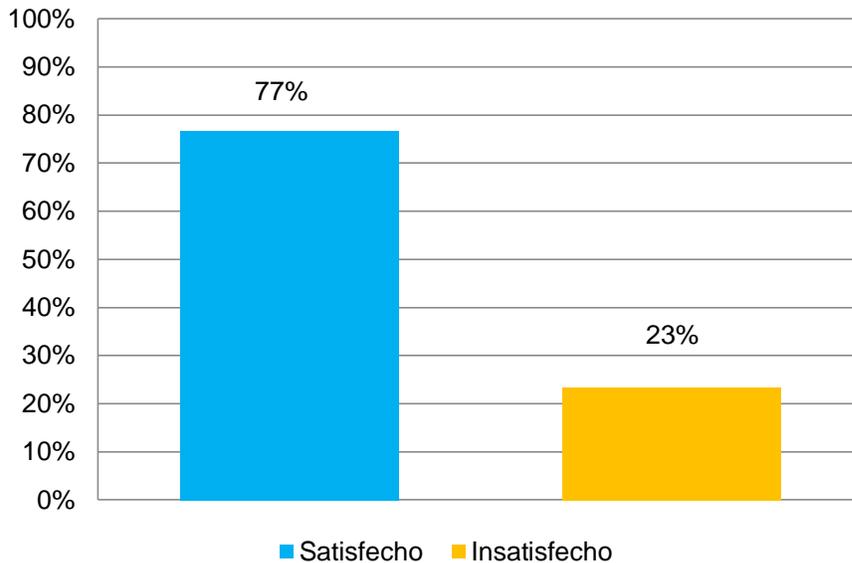
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Con base al trabajo de campo realizado, se puede observar que el 83% de colaboradores se sienten satisfechos al recibir apoyo adecuado de parte de su jefe inmediato para poder realizar el trabajo y el 17% respondió que se siente insatisfecho.

Estos resultados demuestran la labor que realizan los jefes al brindar la ayuda a los colaboradores y a su vez, tomando en cuenta los resultados de las gráficas número dieciocho y diecinueve, las cuales dan a conocer la existencia de un liderazgo democrático dentro de la organización.



**Gráfica 20**  
**Análisis general de liderazgo**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Como resultado general del análisis al elemento de liderazgo, se puede observar que un 77% de la población reconoce que existe un buen liderazgo en la organización, mientras que el 23% no se encuentra satisfecha con ello; puede apreciarse que el nivel de liderazgo democrático se mantiene en condiciones aceptables, según la percepción de la mayoría de los colaboradores, lo cual es beneficioso para la organización, pues mejora la comunicación y genera un ambiente de trabajo agradable que tiende a concebir un mejor clima organizacional.

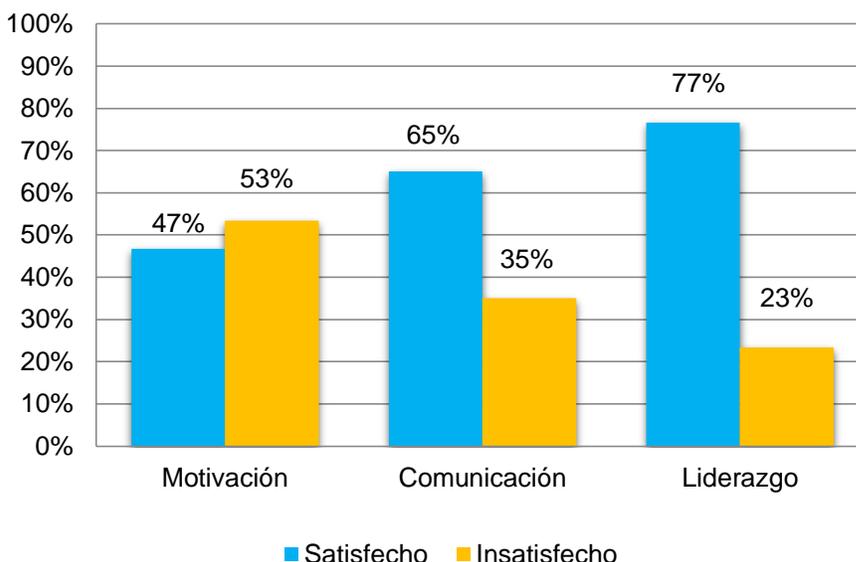


### 3.4.4 Resultados generales

A continuación se describen los resultados obtenidos durante el proceso del trabajo de campo.

**Gráfica 21**

#### **Análisis general de los resultados obtenidos**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Como resultado del trabajo de campo realizado, en el cual se evaluaron tres elementos importantes, se logró determinar a nivel general que: en lo que respecta a la motivación, el 47% de la población se encuentra satisfecha, mientras que el 53% de los colaboradores se sienten insatisfechos.

En el elemento de la comunicación se puede observar que el 65% de satisfacción es el máximo porcentaje, mientras que el 35% se siente insatisfecho referente a la forma en que se transmiten las instrucciones.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



La satisfacción en cuanto al elemento de liderazgo provoca que los colaboradores tengan claras las metas y los objetivos dentro de la empresa. Un 77% de la población se siente a gusto con el trato recibido por parte de su jefe inmediato y son tomados en cuenta para la solución de problemas, esto refleja una mayor participación de los colaboradores; el 23% restante se encuentra insatisfecho.

En lo que respecta a la evaluación y análisis de los colaboradores en su totalidad, de los componentes principales del clima organizacional, (motivación, comunicación y liderazgo), expresan estar satisfechos, dando como resultado la existencia de un clima organizacional saludable.

Sin embargo se puede identificar que el componente que presenta un mayor porcentaje de insatisfacción e inconformidad por parte de los trabajadores es la motivación, seguido por la comunicación, aspectos fundamentales para el desarrollo del recurso más importante de la organización como es el capital humano.

### **3.5 Consideraciones de la investigación**

Considerando que para realizar un análisis en lo que respecta al clima organizacional, se debe tener como mínimo un 90% de la población para mostrar resultados objetivos y razonables, en la evaluación de los elementos que conforman el clima organizacional, se obtuvo un alcance del 60% de la población en estudio, el otro 40% estaba contemplado mediante una entrevista más abierta a los líderes de la empresa para conocer aspectos importantes sobre el tema de clima organizacional, sin embargo no fue posible realizarla.



## CAPÍTULO IV

### 4. CUENTAS POR COBRAR

El propósito del presente capítulo es determinar las causas que originan un manejo inadecuado de las cuentas por cobrar y los riesgos que corre una empresa por no tener un control interno adecuado, desde el otorgamiento del crédito hasta la recuperación del mismo.

#### 4.1 Generalidades

Las cuentas por cobrar registran los aumentos y disminuciones derivados de ventas al crédito y representan derechos exigibles originados de las mismas. Constituyen un riesgo potencial para toda empresa, ya que se debe poseer un control sobre la cartera de clientes y la gestión para la recuperación de saldos.

##### 4.1.1 Importancia de las cuentas por cobrar

En la actualidad el crédito es de suma importancia para todos los entes involucrados en la economía de un país, ya que su utilización adecuada produce entre otros los siguientes beneficios:

- a. Aumento en volúmenes de ventas
- b. Incremento en las utilidades de las compañías
- c. Incremento en la producción de bienes y servicios, y como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- d. Elevación del consumo, permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- e. Creación de más fuentes de todo tipo de servicios y adquisiciones de bienes con plazos largos para pagarlos.
- f. Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de ventas.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



g. Ampliación y apertura de nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

#### **4.2 Objetivos de las políticas de crédito**

- a. Controlar las operaciones crediticias de la empresa, de tal manera que se obtenga un alto índice de rentabilidad en la inversión.
- b. Controlar la cobranza de forma que se garantice la oportuna recuperación de las cuentas por cobrar en las fechas establecidas.
- c. Determinar la incobrabilidad de las cuentas por cobrar, a través de la antigüedad de saldos.

#### **4.3 Situación actual de las cuentas por cobrar**

De acuerdo a la investigación de campo realizada para verificar la existencia de políticas de crédito, evaluar la cartera de clientes y los procedimientos en la gestión de cobros, se elaboró un cuestionario y se procedió a entrevistar a la asistente del gerente general, quien es la encargada de las cuentas por cobrar, donde se obtuvo la siguiente información:

Se indicó que el manejo de las cuentas por cobrar inicia cuando el personal de ventas ingresa las órdenes al sistema, luego se genera un estado de cuenta que refleja lo vendido, abonos y el saldo pendiente de cobranza a una determinada fecha, dicho documento es enviado al cliente toda vez éste lo solicite.

Según las explicaciones proporcionadas, las cuentas por cobrar se encuentran conformadas por una cartera de clientes institucionales, es decir empresas que a través de un convenio corporativo establecen una relación de ventas al crédito.

Las modalidades de pago que se tiene con este tipo de clientes con respecto a las cuentas por cobrar son: descuento en nómina, recepción de cheques pre- fechados y pagarés.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



El registro de esta cuenta es llevado por medio de un sistema contable interno de la empresa, el cual muestra los abonos realizados y el saldo pendiente de pago de cada cliente.

En relación a la segregación de funciones la encargada indicó que existe una persona responsable de las ventas, el digitador, quien es el encargado de la facturación y la encargada de los cobros; que también indicó que la documentación y las facturas pendientes de cobro las lleva otra persona ajena a las tres mencionadas anteriormente, además comentó que la documentación es llevada en orden correlativo.

La empresa cuenta con dos tipos de vendedores: el ejecutivo empresarial, quien es el encargado de conseguir empresas y el asesor de ventas, que efectúa la venta directa dentro de la actividad, esta persona está autorizada para emitir los recibos y facturas correspondientes.

#### **4.3.1 Políticas de crédito**

Al momento de preguntar a la encargada en relación a la existencia de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros, respondió que actualmente no se cuenta con estas políticas por escrito; los procesos que se realizan en el área de cuentas por cobrar son a través de instrucciones informales.

Dentro de las instrucciones informales que constan como políticas de las cuentas por cobrar en la empresa, existen las siguientes:

- El plazo de pago máximo es de seis meses.
- Los pagos deben ser mensuales.
- Los clientes deben solicitar su estado de cuenta.

Según la Norma Internacional de Contabilidad, (NIC 8), se establece como su principal objetivo el prescribir los criterios para seleccionar y modificar las



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las mismas.

Según la NIC 8, en su numeral diez, se menciona que si la entidad no encontrara base técnica específica, como las políticas de crédito, se deben seguir los lineamientos que se plantean en dicha norma.

#### 4.3.2 Evaluación de cartera de clientes

Según las explicaciones de la encargada, la empresa trabaja con dos tipos de clientes, los cuales son:

1. **Clientes institucionales:** son las corporaciones y/o empresas que celebran un convenio con Grupo Corporativo Multi, S. A., donde se acepta que los trabajadores de la empresa puedan adquirir bienes y servicios; en dicho acuerdo se establece que el pago se descuenta de la nómina que se realiza a los empleados, esto con el fin de dar facilidades de pago.
2. **Clientes individuales:** son aquellos que realizan la compra de forma directa y cancelan por medio de cheques pre-fechaos, con este tipo de clientes se tiene el inconveniente con el proceso de cobro ya que al momento de cambiar los cheques estos son rechazados y el cobrador tiene que estar pendiente de que el cliente cancele la deuda, si el pago no ha sido efectuado la empresa procede a realizar la notificación por medio de llamadas, luego se envía una carta de cliente moroso y por último se visita las instalaciones de la empresa o bien el domicilio del cliente.

La evaluación de la cartera de clientes es realizada por el gerente y director general a través de un reporte elaborado por la persona encargada de las cuentas por cobrar. Dentro de esta evaluación se detalla la antigüedad de saldos y el porcentaje de las cuentas incobrables.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



Para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro en una empresa, es necesario contar con una adecuada estructura en las política de créditos y cobros que cuente con una estrategia clara y bien definida que permita prever las posibles causas del retraso en los pagos, pero también a tomar acciones concretas cuando se presentan a fin de que estas no se repitan.

#### 4.3.3 Procedimiento de cobros

En cuanto al procedimiento de la gestión de cobros, la empresa no posee un instrumento técnico establecido por escrito, el cual detalle las actividades que deben ejecutarse para realizar el cobro a un cliente.

Según lo investigado en la unidad objeto de estudio el procedimiento actual de la gestión de cobros es el siguiente:

**Tabla 2**  
**Procedimiento de la Gestión de Cobro**

PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COBRO			
Responsable	No.	Descripción	Observación
Encargada de Cuentas por Cobrar	1	Llama a los clientes para efectuar el cobro.	
Mensajero	2	Visita la empresa para otorgar carta de cobro.	
Encargada de Cuentas por Cobrar	3	Llama a los clientes para efectuar el cobro.	
Mensajero	4	Recibe el pago, emite recibo al cliente y lo deposita al banco.	

**Fuente:** elaboración propia de los alumnos de la Práctica Integrada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.



#### **4.3.4 Actividades del proceso en el otorgamiento de crédito**

El otorgamiento de crédito es impulsado por el asesor corporativo de la empresa, quien es la persona encargada de realizar los convenios con los diferentes clientes institucionales.

Según se indicó, para otorgar el crédito solamente solicitan referencias laborales y personales y no existe un límite de compra.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades en la sección 15, se establece el nuevo modelo de reconocimiento de ingresos derivados de contratos con clientes, estructurado en los siguientes cinco pasos:

1. Identificar el contrato con el cliente.
2. Identificar las obligaciones separadas del contrato.
3. Determinar el precio de la transacción.
4. Distribuir el precio de la transacción entre las obligaciones del contrato.
5. Contabilizar los ingresos cuando la entidad satisface las obligaciones.

En cuanto al procedimiento en el otorgamiento de crédito, la empresa no posee un instrumento técnico establecido por escrito, el cual detalle las actividades que deben ejecutarse en el otorgamiento de crédito.

Según lo investigado en la unidad objeto de estudio el procedimiento actual para el otorgamiento de crédito es el siguiente:



**Tabla 3**  
**Procedimiento Otorgamiento de Crédito**

PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO			
Responsable	No.	Descripción	Observación
Asesor de ventas	1	Realiza el convenio con la empresa, (cliente).	
Asesor de ventas	2	Solicita tres referencias personales al cliente, (trabajador)	
Asesor de ventas	3	Determina con el cliente, (trabajador), la forma de pago.	

**Fuente:** elaboración propia de los alumnos de la Práctica Integrada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

#### **4.3.5 Consideraciones de la investigación**

Dentro de la planificación del trabajo de campo, se estableció verificar la información financiera relacionada a las cuentas por cobrar, reportes de antigüedad de saldos y los montos correspondientes, sin embargo, por situaciones de confidencialidad no se evaluaron los expedientes de los clientes e información financiera.



## CAPÍTULO V

### 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Corresponde a un término administrativo, esencialmente jerárquico; a través del cual una entidad determina la forma de su operación y los objetivos que puede alcanzar. De igual forma, permite la asignación de responsabilidades, de funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o sucursales., (Alejandro, B.P.,2004,[www.encyclopediainfinanciera.com/organizacióndeempresas/estructuraorganizacional.htm](http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizacióndeempresas/estructuraorganizacional.htm)).

#### 5.1 Generalidades

Se presenta la estructura organizacional y las variables que se pretenden evaluar en el estudio, siendo estos; principios administrativos y segregación de funciones.

##### 5.1.1 Importancia de la estructura organizacional

Cuando se establece la estructura de una organización, va inherente la determinación de qué tareas deben realizarse y quién será el responsable de ellas, se comprenden las limitantes de los puestos con respecto a decisiones y comunicación, las que responden y sirven de apoyo a los objetivos empresariales.

##### 5.1.2 Principios administrativos

Representan guías de aplicación general que toda organización debe utilizar para alcanzar índices de eficiencia y eficacia, así como enfrentar adecuadamente todas las posibles situaciones. Los principios de la función administrativa orientados a la organización que se proponen aplicar son:

- a) Unidad de objetivos
- b) Unidad de mando
- c) Definición de funciones



- d) Eficacia organizacional
- e) Principio escalar

### 5.1.3 Segregación de funciones

Es dividir tareas complejas y responsabilidades dentro del sistema de control interno de una organización, para distribuir una serie limitada de actividades con la finalidad de prevenir errores y la mala aplicación de funciones

### 5.2 Objetivo

Comprobar y analizar la aplicación de principios administrativos y segregación de funciones que indica una estructura organizacional eficiente.

### 5.3 Situación actual

Con el propósito de conocer la situación organizacional actual de la empresa, se efectuó trabajo de campo, a través de un cuestionario realizado a empleados previamente seleccionados en clínica de servicio y oficinas administrativas. Los resultados obtenidos, permitieron determinar las unidades administrativas vigentes, las líneas jerárquicas y funciones de cada una de éstas; mismas que se detallan a continuación:

- **Dirección general:** es el área encargada de coordinar las actividades estratégicas y operativas que se desarrollan en la entidad, así como la toma de decisiones; se integra por el director general y asistente.
- **Gerencia general:** es el área encargada de administrar las funciones financieras y las estrategias de ventas; se integra por el gerente general y asistente.
- **Administración:** es el área encargada de realizar todas las actividades operativas y administrativas; así como desarrollar las funciones de cobros, digitación, tele mercadeo, mensajería y conserjería.



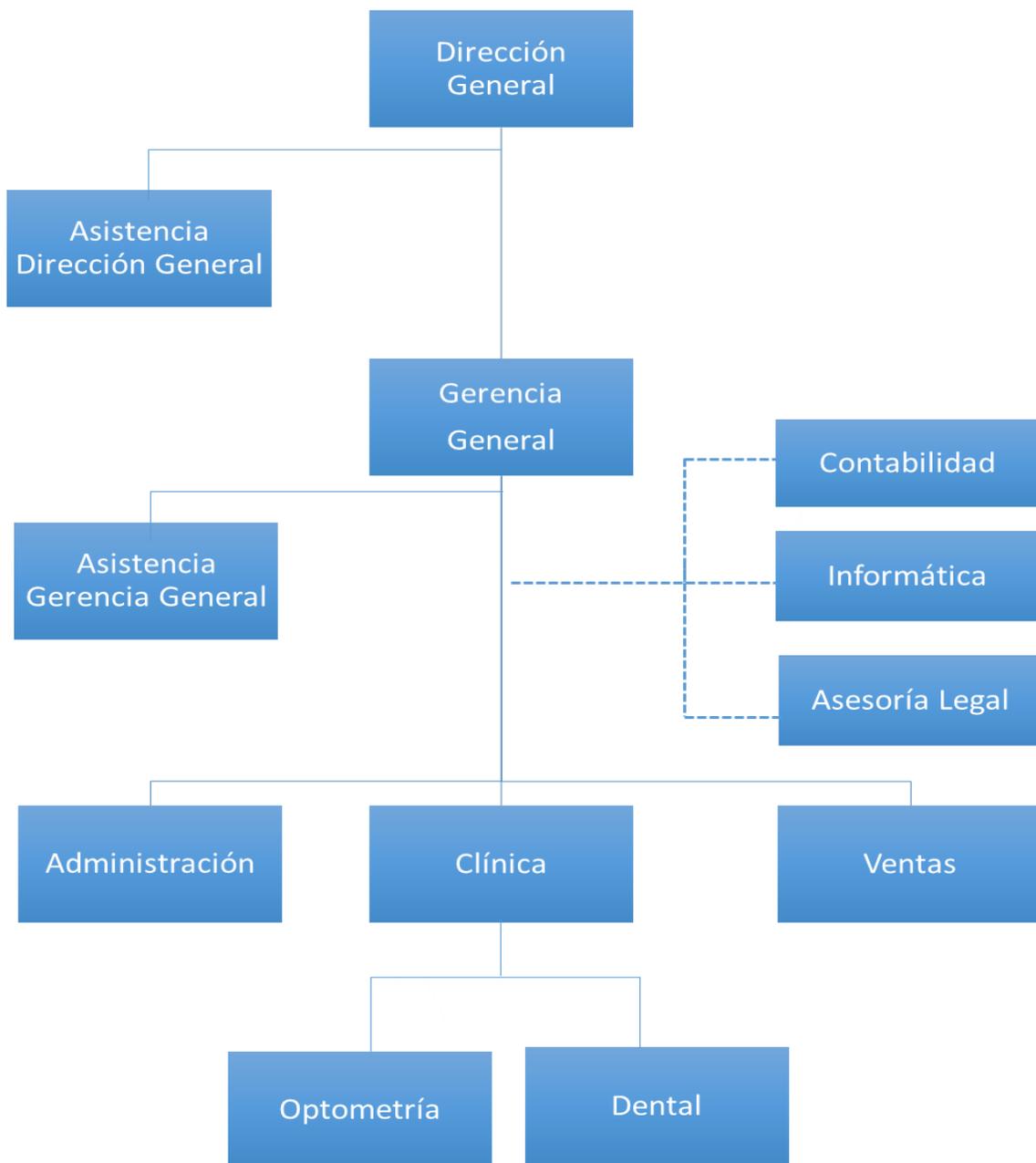
INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



- **Ventas:** es el área encargada de comercializar los distintos productos y servicios que presta la entidad a través de sus ejecutivos de ventas y asesores visuales, mediante sus clínicas móviles.
- **Clínicas:** es el área física donde se prestan los servicios y se proporcionan los productos que comercializa la entidad. Cabe indicar que en el área de clínica se cuenta con un técnico optometrista y un dentista.
- **Outsourcing:** es la prestación de servicios externos que únicamente reportan resultados a sus contratantes; los servicios que la corporación tiene en este sentido son: contabilidad, informática y asesoría legal.



**IMAGEN 3**  
**Organigrama situación actual**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.



### 5.3.1 Principios administrativos

Con el objetivo de evaluar la eficiencia de la estructura organizacional en la entidad, se tomaron como referencia los principios mencionados por los expertos en el tema de la organización efectiva.

#### a. Unidad de objetivos

Fayol denomina a este principio como "subordinación del interés particular al interés general", y afirma que "en cualquier grupo, el interés de éste debe sobreponerse al interés de los individuos. Si ambos son diferentes, es función de la administración conciliarlos. El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la organización." [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol).

Bajo este principio se determinó que al 100% de los colaboradores se le dio a conocer el propósito del puesto a desempeñar al inicio de su relación laboral con la entidad.

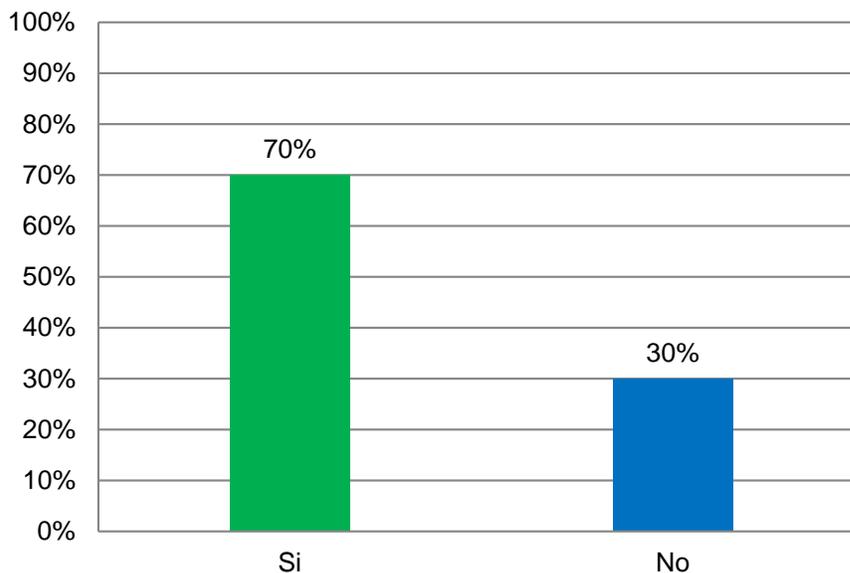
#### b. Unidad de mando

Este principio tiene dos sentidos: un sentido clásico que se ajusta al principio de Fayol, orientado a que un subordinado sólo puede tener un único jefe para evitar la confusión de órdenes; y un sentido práctico, que indica la necesidad de que exista una autoridad final que pueda dirimir y resolver un conflicto provocado por órdenes contradictorias dadas por distintos jefes subalternos, sin perder tiempo ni recursos económicos.



**Gráfica 22**

**Autoridad de la Jerarquía Organizacional**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Los resultados obtenidos reflejan que el 70% de los colaboradores reciben instrucciones solamente de su jefe inmediato, sin embargo el 30% de ellos mencionó que no recibían instrucciones, solamente de un superior, lo que es positivo para la empresa ya que sí se cumple el principio de unidad de mando.

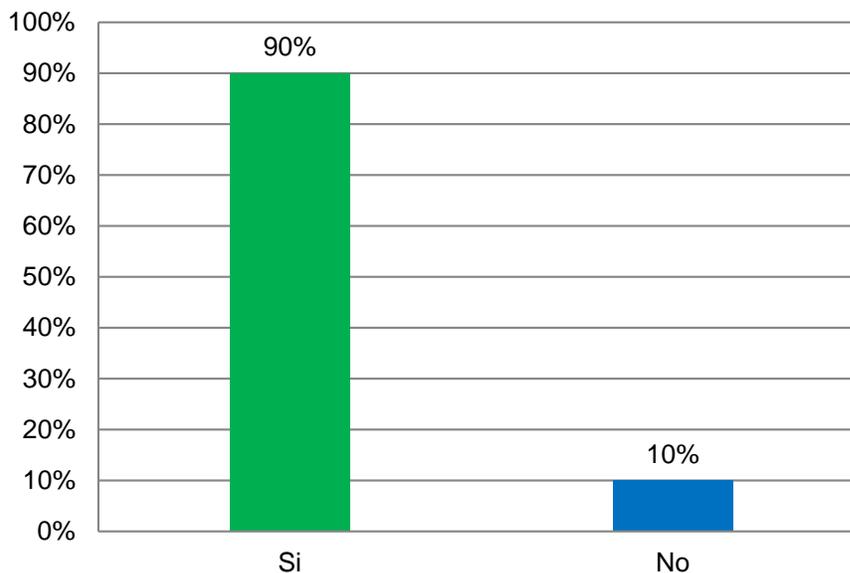
**c. Definición de funciones**

El principio de definición de funciones indica que: “entre más claras sean para un cargo o departamento la definición de los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de la organización delegada, y conforme tenga un entendimiento mayor de las relaciones de autoridad e información con otros cargos, (...)”, (Koontz, H. W., 2012, Pág. 592)



**Gráfica 23**

**Descripción y definición de funciones**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

El resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa muestra que el 90% de los empleados tienen claras sus responsabilidades y conocen la delimitación de sus funciones, sin embargo el 10% lo desconoce, esto es favorable para la empresa porque en su mayoría los colaboradores tienen claras sus responsabilidades y funciones para el cumplimiento de objetivos de la entidad.

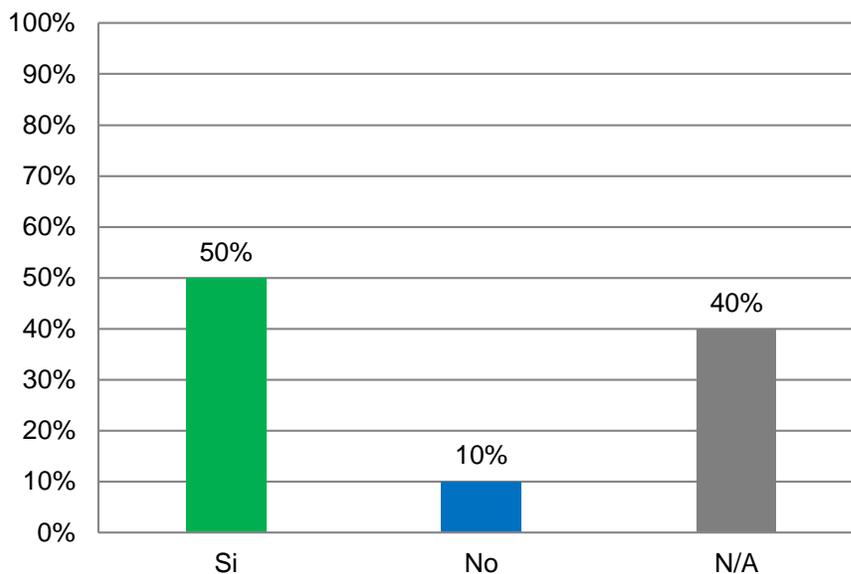
**d. Eficiencia organizacional**

Principio que se define de la siguiente manera: “Una organización es eficiente si está estructurada para asistir en el logro de objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos no previstos.”, (Koontz, H. W., 2012, Pág. 14)



**Gráfica 24**

**Cumplimiento de la objetividad del puesto**

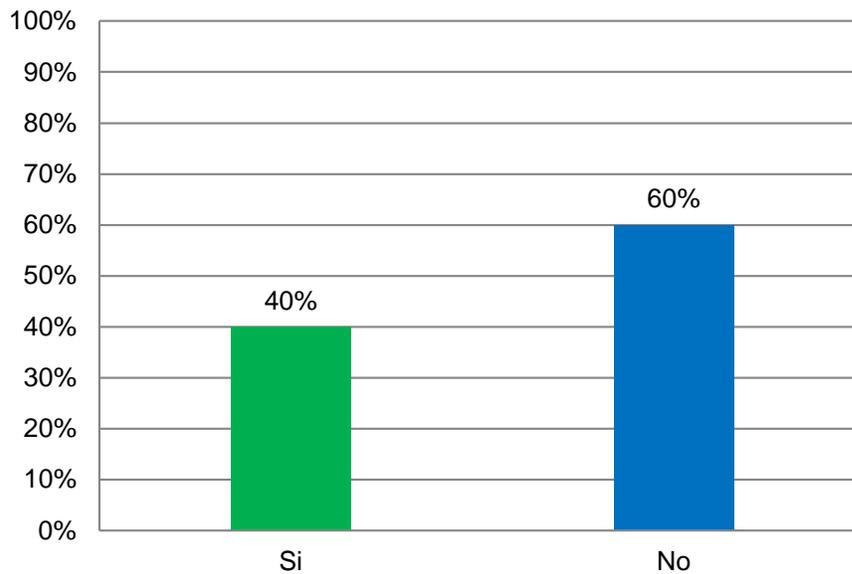


**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

El resultado del cuestionamiento a los colaboradores, muestra que un 50% de ellos sí cumple los objetivos planteados; un 10% no los alcanza y el 40% limita el cuestionamiento debido a la falta de información; a pesar de la limitante enfrentada se interpreta que los colaboradores cumplen con el principio de eficiencia organizacional.



**Gráfica 25**  
**Estructura Organizacional**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

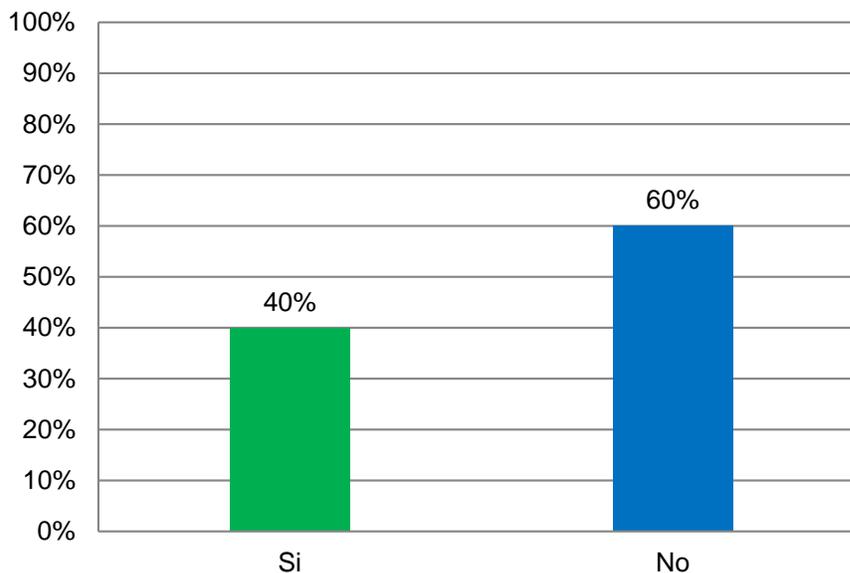
Los resultados muestran que el 40% de los colaboradores conocen la estructura organizacional de la empresa, mientras el 60% restante no; lo que se interpreta como un desconocimiento considerable de la misma.

#### **e. Principio escalar**

Harold Koontz y Heinz Weihrich hacen referencia acerca de dicho principio de la siguiente forma: “Conforme más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo fundamental en una empresa y cada cargo subordinado, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación dentro de la organización.”, (2:591)



**Gráfica 26**  
**Canales de comunicación**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Luego de efectuar el estudio, se determinó que el 40% de los colaboradores sí conocen los canales de comunicación, mientras que el 60% restante los desconocen, esto es contraproducente para la entidad ya que podría provocar falta de coordinación en la ejecución de las actividades de la organización, al no cumplirse el principio escalar.

### **5.3.2 Segregación de funciones**

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la segregación de funciones de la entidad, basado en la definición de dicho concepto, se desarrolla una narrativa de la visita preliminar efectuada y se presentan resultados de encuestas.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



GRUPO CORPORATIVO MULTI, SOCIEDAD ANÓNIMA  
GERENCIA GENERAL  
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES  
CÉDULA NARRATIVA  
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2016

P.T.	EO-1	FECHA
HECHO:	AMIEC	23/04/2016
REVISADO:	MARG	30/04/2016

Narrador: Licenciado Alejandro Ruiz (Gerente General)

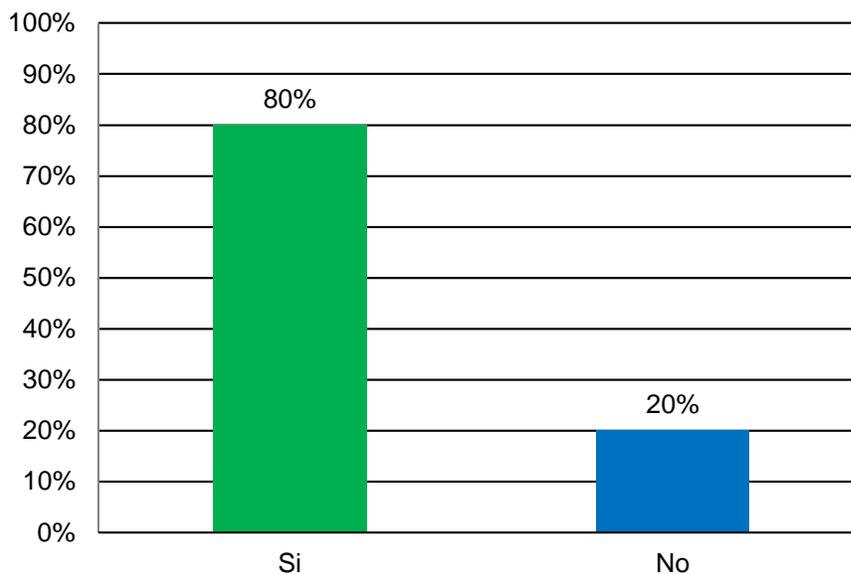
Descripción
<p><b>¿Quién es la persona encargada del control y liquidación de viáticos?</b></p> <p>Es el digitador, esa plaza no es solo de digitación sino también ve otras tareas como la contabilidad interna; el digitador tiene una relación directa con la empresa outsourcing encargada de la contabilidad al proporcionarle toda la documentación.</p> <p>La plaza se llama digitación porque el 80% de sus atribuciones es digitar, pero realiza otro 20% de otras tareas como el control de pago a proveedores, emisión de cheques, emisión, entrega y control de facturación.</p>
<p><b>¿Se realizan inventarios? ¿Quién es la persona encargada de realizar el inventario?</b></p> <p>Se realiza inventario físico de aros que es lo único que se tiene en bodega, ya que los lentes se solicitan contra pedido. El inventario se realiza mensualmente a todas las bodegas, (central y 4 unidades móviles).</p> <p>El mismo digitador es el que se encarga de realizar todos los inventarios, el tiene a cargo los aros, por eso son su responsabilidad.</p>
<p><b>¿Quién realiza los arqueos de caja chica?</b></p> <p>Es el... bueno quizá para no llamarle digitador, digámosle el asistente administrativo que se encarga de la digitación; es parte de esas otras tareítas que tiene asignadas, porque hay días que todo es digitación y hay otros que no es nada.</p>
<p><b>¿Quién es la persona encargada de realizar las conciliaciones bancarias?</b></p> <p>El director y una persona más que le apoyo; esta persona sería el digitador.</p>

**Fuente:** Entrevista realizada a Gerente General, Lic. Alejandro Ruiz, el día 26 de febrero de 2016 por parte de un grupo de estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que realizan trabajo de campo en la entidad Grupo Corporativo Multi, Sociedad Anónima como parte del pensum de estudios de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas, Año 2016.



**Gráfica 27**

**Distribución de funciones en el proceso de operaciones**



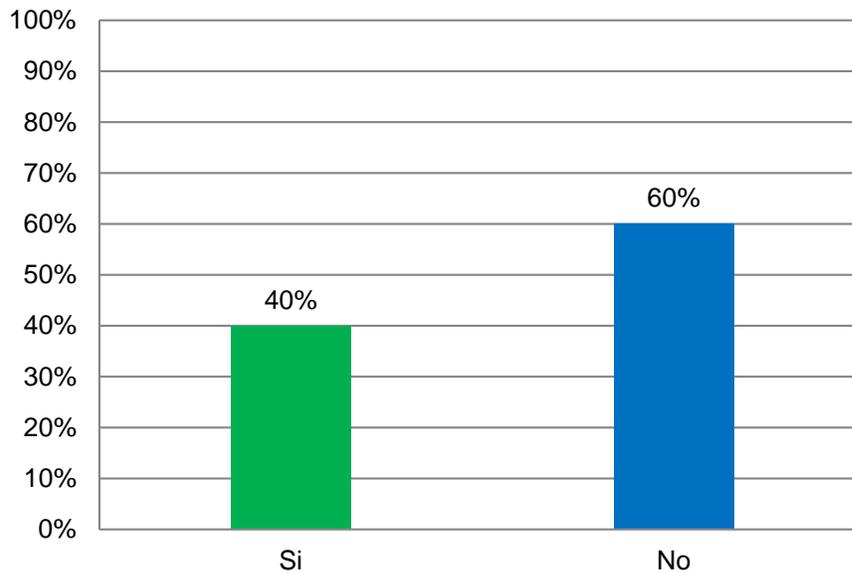
**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

El resultado de la encuesta, permite determinar que al 80% de los colaboradores, se les indicó las funciones que debían desempeñar desde el momento de su contratación, mientras que el 20% restante de los colaboradores responde que no fueron establecidas sus funciones al inicio de la relación laboral; lo que es positivo para la empresa debido a que refleja una segregación de funciones adecuada.



**Gráfica 28**

**Presentación de funciones de manera formal**

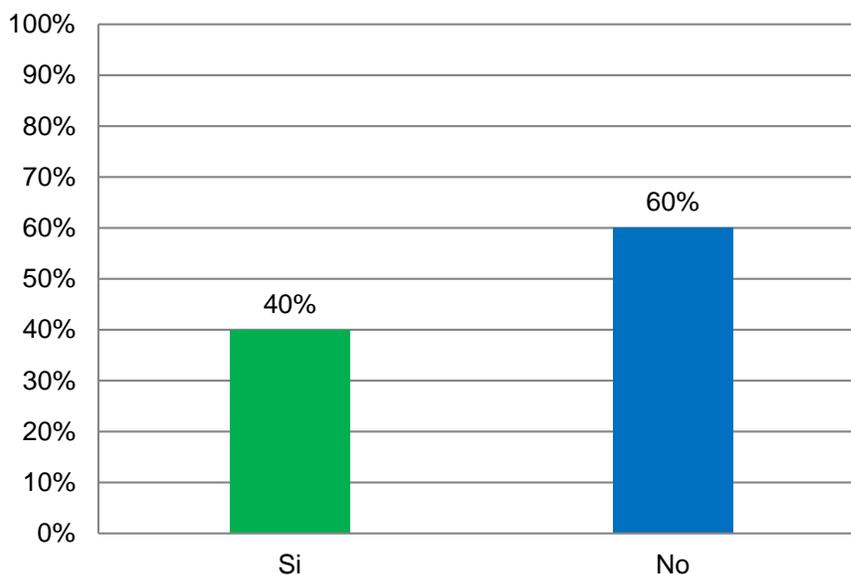


**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Según el cuestionamiento planteado, se estableció que el 40% de los colaboradores conocen la existencia de un documento que contiene las funciones a desempeñar en la entidad, mientras que el 60% de ellos indicaron que no, esto refleja un impacto negativo ya que no existe una orientación formal sobre la asignación al mando o la coordinación de unidades de la organización.



**Gráfica 29**  
**Segregación de funciones**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

Con base a las respuestas de los colaboradores se determinó que el 40% realizan funciones que no pertenecen a su puesto, mientras que el 60% restante considera que realiza funciones acordes al mismo. Esta situación refleja que en su mayoría, los colaboradores ejecutan actividades que no les corresponden, lo que representa un factor negativo para la entidad, ya que no se establecen las funciones para cada puesto de una forma adecuada.



## CAPÍTULO VI

### 6. SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE LABORAL

La seguridad industrial e higiene laboral son de vital importancia en las empresas, ya que con normas y políticas adecuadas se coadyuva a la prevención de acontecimientos que pongan en riesgo la vida del trabajador, como enfermedades y/o accidentes.

#### 6.1 Generalidades

La seguridad industrial e higiene laboral se encarga de proteger la integridad física y mental del ser humano, tratando de prevenir enfermedades y/o accidentes, así como estar preparados para enfrentar catástrofes naturales, de tal manera que se logre obtener un mejor rendimiento de los colaboradores en un ambiente laboral seguro.

#### 6.2 Situación Actual

Para determinar si la empresa cuenta actualmente con un plan de seguridad industrial e higiene laboral se realizó un diagnóstico a través de un cuestionario trasladado al 40% de los colaboradores de la empresa en el área administrativa, bodega y clínica; además se utilizó la técnica de la observación para evaluar la distribución de espacios en las instalaciones, iluminación, ventilación, rutas de evacuación y señalización de las mismas, resultados que se presentan a continuación:

#### 6.3 Seguridad Industrial

Se evaluaron en la organización una serie de aspectos que son de vital importancia para la satisfacción, bienestar físico y mental de los colaboradores, con el fin de obtener un mejor rendimiento laboral de los mismos en un ambiente seguro. Para ello se analizaron las variables contenidas en el tabla 4.



**a. Prevención de Accidentes**

Al evaluar este aspecto se observó que no existen medidas necesarias para impedir que acontezcan accidentes o disminuir los efectos dañinos de los mismos.

El cielo falso de las instalaciones se encuentra en mal estado, esto puede provocar que en un sismo se derribe y ocasione daños a los colaboradores, además no cuentan con rutas de evacuación establecidas. Se observó que solamente cuentan con un extinguidor, lo cual puede ser riesgoso ya que al momento de darle mantenimiento al mismo no existe un repuesto que lo sustituya en caso de algún acontecimiento.

Los colaboradores de la empresa no identifican la existencia de actos inseguros, (como cableado inadecuado, posición de escritorios o archiveros mal ubicados). Al analizar los resultados de las preguntas uno, dos, seis, siete, ocho y nueve contenidas en la tabla 4, se infiere que la empresa no cuenta con medidas necesarias para prevenir accidentes en el área de trabajo, lo cual es un aspecto negativo para la empresa, porque existe el riesgo de que ocurra un incidente que afecte la salud de los colaboradores y la operación de la misma en determinado momento.

**b. Señalización**

En cuanto a la señalización, se pudo observar dentro de las instalaciones que solo hay una señal de prohibición en el área de bodega y clínicas, mas no cuentan con señales de advertencia, seguridad contra incendios y de evacuación; en el área administrativa no se observó ningún tipo de señalización.

Con base en los resultados de las preguntas tres, cuatro y cinco, contenidas en la tabla 4, se determinó que la empresa no cuenta con señalización adecuada para prevenir accidentes, debido a ello, actualmente existe el riesgo de no saber cómo actuar en determinada situación de peligro.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



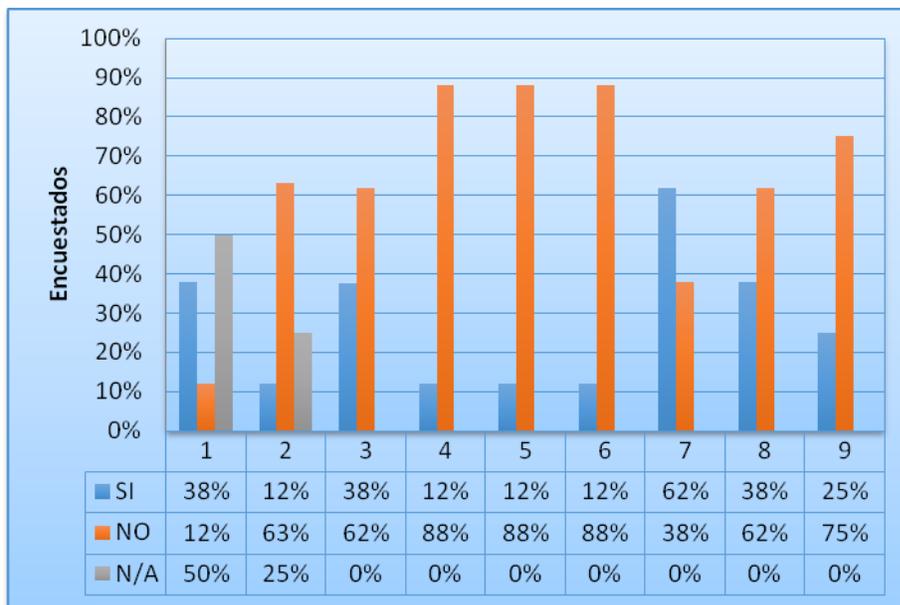
**Tabla 4**  
**Seguridad Industrial**

#	Preguntas	SI	NO	N/A
1	¿Brinda la empresa algún equipo de protección personal, para el manejo del producto o alguna maquinaria?	38%	12%	50%
2	¿Ha tenido algún accidente por no tener el equipo adecuado?	12%	63%	25%
3	¿Existen señales de advertencia, prohibición y seguridad?	38%	62%	0%
4	Las señalizaciones y ruta de evacuación se encuentran en lugares fácilmente visibles?	12%	88%	0%
5	¿Existe algún punto de reunión al momento de que ocurra algún desastre natural?	12%	88%	0%
6	¿Han realizado simulacros de terremoto o incendio en la empresa?	12%	88%	0%
7	¿Se informa directamente a cada trabajador de los riesgos específicos que afectan a su puesto de trabajo o función, y de las medidas de protección y prevención a aplicar?	62%	38%	0%
8	¿Cuentan con extinguidores en las instalaciones?	38%	62%	0%
9	¿Han sido capacitados en el uso de extinguidores?	25%	75%	0%

**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.



**Gráfica 30**  
**Seguridad Industrial**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.

#### 6.4 Higiene Laboral

Se trasladó al 40% de los colaboradores un cuestionario para determinar si la empresa cuenta con prácticas mínimas de higiene para mantener un ambiente limpio de trabajo y preservar así la salud de los colaboradores.

Según el análisis de los resultados obtenidos en las preguntas cuatro y cinco contenidas en la tabla 5, se determinó que la administración de la empresa vela por preservar la limpieza en el área de trabajo a través de la contratación de una persona que se dedica a ello, así mismo provee a los colaboradores insumos de limpieza que cubren las necesidades básicas de higiene, esto contribuye a conservar la salud de los mismos y mantener un ambiente agradable de trabajo.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



Se analizó el resultado de las preguntas uno, dos y tres contenidas en la tabla 5, de las cuales se infiere que la empresa no posee medidas para atender alguna emergencia que afecte la salud del trabajador, ya que no se identificó botiquín, sin embargo algunos de los colaboradores aseguraron la existencia del mismo. Lo cual es una debilidad que puede afectar a los trabajadores al momento de ser necesario el uso de este.

**a. Condiciones Generales y Ambiente de Trabajo**

Las condiciones adecuadas en el área de trabajo son imprescindibles para el buen desempeño de los colaboradores, es por tal razón que la empresa debe cumplir con los suministros básicos para la higiene personal, la limpieza y el orden en las áreas de trabajo, para garantizar la salud de los colaboradores y de quienes visitan las instalaciones.

La iluminación dentro de la empresa es de origen artificial, es decir por medio de energía eléctrica, lo cual es razonable debido a que las instalaciones se encuentran dentro de un edificio y están al lado de otras oficinas, por lo que no se cuenta con ventanas para iluminar naturalmente el área.

Se encontró que en la ventilación existe un punto de mejora ya que se constató que las temperaturas en el lugar son altas, lo que evidencia la falta de un sistema de aire interno adecuado para refrescar el área y de esta manera proporcionar un ambiente agradable de trabajo.

La distribución de los espacios es aceptable tomando en cuenta que tanto las clínicas, como el área administrativa son lugares pequeños, aun así los pasillos, puertas y salas tienen el espacio suficiente para caminar o trasladar objetos a través de ellos. No se encontraron objetos o mobiliario que obstaculizaran el paso, sin embargo en zona cuatro se detectaron condiciones que pueden representar algún riesgo para las personas, entre ellos cables de corriente eléctrica a la intemperie y sobre una base poco resistente.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



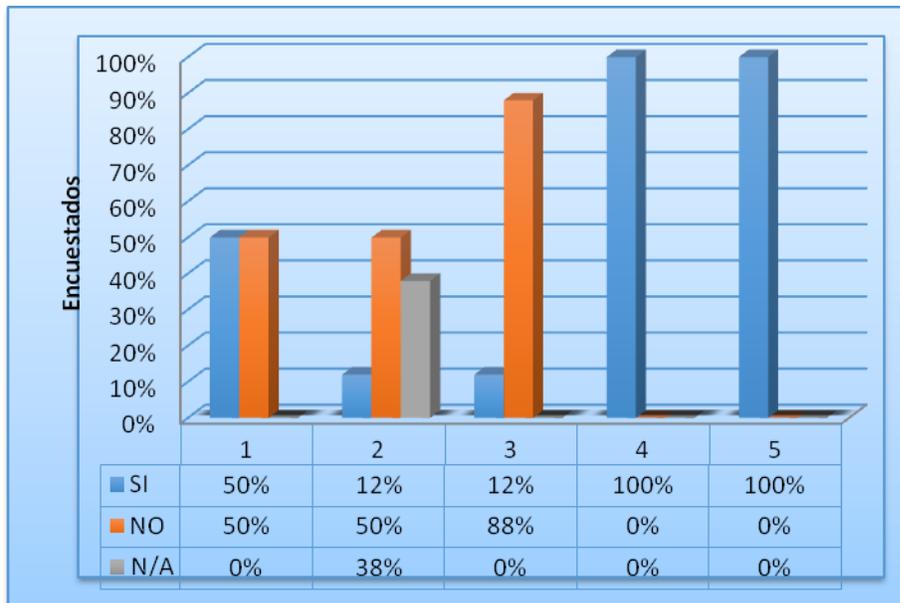
**Tabla5**  
**Higiene Laboral**

#	Preguntas	SI	NO	N/A
1	¿En la empresa cuentan con un botiquín o unidad de enfermería que brinde primeros auxilios?	50%	50%	0%
2	¿Alguna vez se ha enfermado a causa de no utilizar un equipo de protección en su área de trabajo?	12%	50%	38%
3	¿Sabe identificar la existencia de algún acto inseguro en su lugar de trabajo?	12%	88%	0%
4	¿La empresa provee los insumos de higiene necesarios para uso en la oficina, (papel, jabón, antibacterial u otros)?	100%	0%	0%
5	¿La empresa cuenta con alguna entidad contratada para los servicios de seguridad e higiene?	100%	0%	0%

**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.



**Gráfica 31**  
**Higiene Laboral**



**Fuente:** elaboración propia, grupo número trece, Práctica Integrada, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2016.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



## CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que existe ausencia de algunas herramientas de comunicación de marketing en especial en los tipos de publicidad y los tipos de relaciones públicas, lo cual ha provocado desconocimiento de los productos y servicios que ofrece Grupo Corporación Multi, S.A.; por lo tanto se confirma la hipótesis planteada.
- 2) Se logró definir el estado del clima organizacional dentro de la empresa. Siendo el elemento de liderazgo el único que se mantiene en niveles aceptables; sin embargo el factor crítico es la motivación y la comunicación. Esto permite comprobar la hipótesis parcialmente.
- 3) Se determinó que la empresa no posee políticas de crédito por escrito, no tienen un instrumento técnico para la gestión de los cobros, ni para el otorgamiento de crédito, no se logró evaluar la cartera de clientes, por lo cual se acepta la hipótesis.
- 4) Se estableció la falta de aplicación de los principios administrativos en los procesos de organización y segregación de funciones, motivo por el cual posee una estructura organizacional disfuncional y en virtud de lo indicado se acepta la hipótesis.
- 5) No se cuenta con medidas mínimas de seguridad, entre ellas señalización dentro del área de trabajo, capacitación en el uso de extinguidores y un botiquín de primeros auxilios, haciéndolos vulnerables a enfermedades y/o accidentes, lo cual permite confirmar la hipótesis.



INFORME FINAL  
GRUPO CORPORATIVO  
MULTI, S.A.



**RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda la implementación de herramientas de comunicación de marketing entre ellas las referentes a marketing directo; específicamente una página web y una cuenta en Facebook para dar a conocer los productos y servicios de Grupo Corporativo Multi, S.A., (Propuesta 1)
- 2) Se sugiere incentivar a los colaboradores mediante un programa motivacional constante, políticas de incentivos salariales y un plan de acción al elemento de comunicación, con el fin de lograr que los colaboradores puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente y eficaz, manteniendo un clima organizacional adecuado., (Propuesta 2)
- 3) Se recomienda la implementación de políticas de crédito que le permitan al administrador del negocio regular el incremento o disminución de esta cuenta; como un procedimiento formal para la gestión de los cobros y para el otorgamiento de crédito, con ello se tendrá mayor confianza si la empresa tiene conocimiento de los clientes con los que se relaciona, y minimiza los riesgos existentes., (Propuesta 3)
- 4) Emplear un manual de funciones que especifique y delegue responsabilidades a colaboradores en el área a desempeñarse y lograr con ello una adecuada segregación de funciones., (Propuesta 4)
- 5) Implementar un programa de seguridad industrial e higiene laboral que se adecue a las necesidades de la empresa, que incluya las medidas mínimas de seguridad, como simulacros de sismos e incendios, capacitación en uso de extinguidores, señalización, distribución de espacios, iluminación y ventilación, con el objetivo de asegurar la salud e integridad física de los colaboradores y clientes dentro de las instalaciones., (Propuesta 5)



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Textos

1. Clow, Kenneth E. y Baack, Donald, (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4ta edición. México Pearson Educación.
2. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz., (1998). "Administración, Una Perspectiva Global". 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.

### Páginas Web

1. Principios de la administración. Recuperado 05/03/2016.  
[www.taringa.net/post/apuntes-y-monografias/15430871/Principios-de-la-administracion.html](http://www.taringa.net/post/apuntes-y-monografias/15430871/Principios-de-la-administracion.html)
2. Estructura Organizacional de empresas. Recuperado 10/03/2016.  
[www.encyclopediainfinanciera.com/organizacióndeempresas/estructuraorganizacional.html](http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizacióndeempresas/estructuraorganizacional.html)