

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO A LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS EN EL  
MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ"

TESIS DE GRADO

**EDGAR RODOLFO SORIA MEDINA**  
CARNET 26846-03

SAN JUAN CHAMELCO, MAYO DE 2013  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S. J." DE LA VERAPAZ

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)**

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO A LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS EN EL  
MUNICIPIO DE  
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
EDGAR RODOLFO SORIA MEDINA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**SAN JUAN CHAMELCO, MAYO DE 2013**  
**CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S. J." DE LA VERAPAZ**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD**

### **RAFAEL LANDÍVAR**

|  |  |
|--|--|
| Rector                                   | Padre Rolando Enrique Alvarado López, SJ,                |
| Vicerrectora Académica                   | Dra. Lucrecia Méndez de Penedo                           |
| Vicerrector de Investigación y Proyectos | Padre Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, SJ.               |
| Vicerrector de Integración Universitaria | Padre Eduardo Valdés Barría, SJ.                         |
| Vicerrector Administrativo               | Lic. Ariel Rivera Irías                                  |
| Secretario General                       | Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena de Lorenzana |

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

|            |  |
|------------|--|
| Decana     | MGTR. Ligia Mercedes García Alburez      |
| Vicedecana | MGTR. Guisela Zimeri Velásquez De Celada |
| Secretario | MGTR. Gerson Anneo Tobar Piril           |

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Ing. Carmen María Paz y Paz Bailey

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

Lic. Ana Carolina Vásquez Morales  
Lic. Lily Marlene Chavarría González de Mollinedo  
Lic. Selvin Horacio Suc Laj

Cobán, Alta Verapaz, 05 de noviembre de 2012

Licenciada  
Rosemary Méndez de Herrera  
Directora de Sedes  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central

Estimada Licenciada Rosemary Méndez

Por este medio le informo que he finalizado la revisión del informe final de tesis denominado: *Diagnóstico empresarial aplicado a librerías y papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz*, elaborado por el estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Edgar Rodolfo Soria Medina, carné número 26846-03.

El informe en referencia cumple con las normas de contenido y forma establecidas por la Universidad, por lo que doy la aprobación correspondiente.

Atentamente,



Inga. Carmen María Paz y Paz  
Asesora de Tesis



Universidad  
Rafael Landívar  
Fundación Educativa Guatemalteca

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 0117-2013

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDGAR RODOLFO SORIA MEDINA, Carnet 26848-03 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 01151-2013 de fecha 8 de marzo de 2013, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO A LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de mayo del año 2013.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Quien habita en mi corazón, infinitas gracias por darme sabiduría y guiar mis pasos para alcanzar este éxito.
- A MIS PADRES:** Con todo amor y respeto, por sus sacrificios, sus noches de desvelo, sus consejos, su paciencia, por creer en mí y por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Por motivarme a no desistir en mis aspiraciones, porque siempre están ahí cuando los necesito, gracias por su tolerancia y comprensión, los quiero.
- A MIS AMIGOS:** Por su apoyo moral y su tiempo para escucharme y animarme a perseverar, que Dios les bendiga.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por compartir conmigo sus conocimientos y consejos.
- A MI ASESORA DE TESIS:** Por su orientación y exigencia en mi proyecto. Gracias.

## ÍNDICE

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

1

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO REFERENCIAL**

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>1.1</b>  | <b>Marco contextual</b>                                   | 3  |
| 1.1.1       | Antecedentes históricos de la Ciudad de Cobán             | 3  |
| 1.1.2       | Librerías y papelerías en Cobán                           | 7  |
| 1.1.3       | Definición de librerías y papelerías                      | 9  |
| 1.1.4       | Legislación aplicable al sector de librerías y papelerías | 10 |
| 1.1.5       | Inscripción y Registro                                    | 14 |
| <b>1.2.</b> | <b>Marco teórico</b>                                      | 16 |
| 1.2.1       | Micro, pequeña y mediana empresa                          | 16 |
| 1.2.2       | Diagnóstico empresarial                                   | 22 |
| a.          | Administración  | 22 |
| b.          | Mercadeo y ventas   | 28 |
| c.          | Contabilidad  | 32 |
| d.          | Finanzas  | 33 |
| e.          | Tecnología  | 33 |

### **CAPÍTULO II**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|            |                       |    |
|------------|-----------------------|----|
| <b>2.1</b> | <b>Objetivos</b>      | 36 |
| 2.1.1      | Objetivo general      | 36 |
| 2.1.2      | Objetivos específicos | 36 |

|            |                                |    |
|------------|--------------------------------|----|
| <b>2.2</b> | <b>Elementos de estudio</b>    | 37 |
| 2.2.1      | Diagnóstico empresarial        | 37 |
| <b>2.3</b> | <b>Alcances y limitaciones</b> | 38 |
| <b>2.4</b> | <b>Aportes</b>                 | 38 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO**

|            |                                  |    |
|------------|----------------------------------|----|
| <b>3.1</b> | <b>Fuentes de información</b>    | 39 |
| 3.1.1      | Fuentes primarias                | 39 |
| 3.1.2      | Fuentes secundarias              | 39 |
| <b>3.2</b> | <b>Sujetos</b>                   | 39 |
| <b>3.3</b> | <b>Población</b>                 | 40 |
| <b>3.4</b> | <b>Técnicas e instrumentos</b>   | 40 |
| 3.4.1      | Cuestionario                     | 40 |
| 3.4.2      | Guía de observación              | 40 |
| <b>3.5</b> | <b>Procedimiento</b>             | 41 |
| <b>3.6</b> | <b>Cronograma de actividades</b> | 42 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| <b>4.1</b> | <b>Resultados de la entrevista a propietarios de las empresas</b> | 43 |
|------------|---|----|



|            |                                      |    |
|------------|--------------------------------------|----|
| <b>4.2</b> | Resultados de la guía de observación | 83 |
|------------|--------------------------------------|----|

**CAPÍTULO V  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|  |   |    |
|--|---|----|
|  | Análisis e interpretaciones de resultados | 91 |
|--|---|----|

**CAPÍTULO VI  
CONCLUSIONES**

|  |              |     |
|--|--------------|-----|
|  | Conclusiones | 106 |
|--|--------------|-----|

**CAPÍTULO VII  
RECOMENDACIONES**

|  |                 |     |
|--|-----------------|-----|
|  | Recomendaciones | 108 |
|--|-----------------|-----|

**CAPÍTULO VIII  
BIBLIOGRAFÍA**

|  |              |     |
|--|--------------|-----|
|  | Bibliografía | 110 |
|--|--------------|-----|

## ANEXOS

- Anexo 1 Propuesta para fortalecer la gestión empresarial y mejorar los procesos administrativos en Librerías y Papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz
- Anexo 2 Listado de librerías y papelerías ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz
- Anexo 3 Mapa del área urbana del municipio de Cobán, Alta Verapaz.
- Anexo4 Librerías inscritas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.
- Anexo5 Estadísticas estudiantiles del INE
- Anexo6 Encuestas a propietarios de librerías y papelerías
- Anexo 7 Guía de observación

## ÍNDICE DE TABLAS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabla No. 1 | Población de Cobán, Alta Verapaz                        | 5  |
| Tabla No. 2 | Población total y económicamente activa de Alta Verapaz | 6  |
| Tabla No. 3 | Clasificación de MIPYME                                 | 19 |

## RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son de importancia económica para el municipio de Cobán, Alta Verapaz, porque son fuentes generadoras de trabajo, debido a que el tema de las MIPYME a nivel municipal ha sido muy poco investigado, es relevante investigar la situación empresarial de las librerías y papelerías para conocer las características de las mismas mediante un diagnóstico empresarial.

Con el diagnóstico empresarial, se logró determinar las características que presentan las MIPYME en el sector de librerías y papelerías de Cobán, Alta Verapaz, las áreas que se analizaron fueron administración, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, tecnología, y legislación aplicable al sector, determinando la existencia de 47 empresas, de las cuales 43 se encuentran inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria y 34 ante el Registro Mercantil.

La mayoría de funciones administrativas, de ventas, contables y financieras se encuentran centralizadas en el propietario, provocando deficiencias en el área contable y financiera en relación al manejo de efectivo y a los presupuestos. En relación al cumplimiento de los aspectos legales, se estableció que no cumplen en cuanto a inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y 13 empresas no se encuentran inscritas en el Registro Mercantil y 4 de ellas ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

En base a los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta con el objetivo de mejorar la gestión administrativa y empresarial mediante una capacitación e implementando y desarrollando controles internos dirigida a los propietarios de librerías y papelerías.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico empresarial de las librerías y papelerías en el municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz, con el cual se pretende establecer las características de las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME), relacionadas con el número de trabajadores, forma de administración, proceso de mercadeo y ventas, forma de operar la contabilidad y su situación financiera, así como los avances tecnológicos en los procesos que ejecutan, sin olvidar el cumplimiento de la legislación vigente en Guatemala para este tipo de empresas.

Una definición de librería y papelería apegada a la actualidad y a las condiciones comerciales en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, se puede establecer como: Es el negocio comercial dedicado a vender productos escolares y de oficina, como libros de texto, obras literarias, enciclopedias, cuadernos, lápices, bolígrafos y toda clase de papelería.

En Cobán, Alta Verapaz, estos establecimientos tienen su origen en el año de 1965, con un pequeño negocio denominado Sagrado Corazón, que vendía artículos escolares; posteriormente abrieron sus puertas otras librerías y papelerías, algunas continúan funcionando y otras han desaparecido. En la actualidad funcionan en el municipio cuarenta y siete (47) establecimientos de este tipo, los cuales están siendo afectados por la competencia y por el Internet. Además algunos centros educativos privados promocionan y venden útiles escolares como también libros de texto a sus estudiantes, acaparando de esa manera el mercado.

Para la realización del diagnóstico administrativo se inició elaborando el marco referencial, el cual describe la situación actual de las librerías y papelerías, haciendo énfasis en los problemas que enfrentan; en este marco referencial se fundamenta la investigación con teoría relacionada con las MIPYME.

Luego se presenta el planteamiento del problema el cual origina el estudio, estableciendo los objetivos a alcanzar y el aporte que tendrá para las MIPYME.

Se continúa con la metodología, estableciendo los sujetos de estudio y a la población, se utilizaron dos tipos de instrumentos para realizar la investigación, siendo estos; un cuestionario y una guía de observación

Al concluir la investigación de campo se procede a la presentación y análisis de los resultados, los cuales se presentan en forma gráfica y mediante una síntesis se explica para mejor comprensión, también se comparan los resultados con los objetivos y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para finalizar, se realizó una propuesta para mejorar la gestión de los propietarios de las librerías y papelerías con el fin de hacerlas más competitivas.

# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes históricos de la ciudad de Cobán

##### a) Reseña histórica de Cobán:

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) la ciudad de Cobán fue fundada el 4 de agosto de 1538, por Fray Bartolomé de las Casas, bajo la advocación de Santo Domingo de Guzmán, hoy patrono. Figuran los misioneros dominicos Pedro de Angúlo, Domingo de Vico y Luis Cáncer, entre sus fundadores y continuadores de la conquista por la cruz y no la espada de que fueron objeto los Q'eqchi'es por parte de la Corona Española: Jamás vencidos por las guerras, sino convencidos por el catecismo y abrazos de paz.

Según indica el INE, un misionero dominico, Bernardo Patricio de Caballeros, nombró a la Verapaz, en aquella época llamada “*Tezulutlan*”, como “*Visión de Paz de la Nueva Jerusalén de las Indias*”. El título que el religioso le diera, entonces era merecido, hoy lo es más, ya que con el transcurrir del tiempo ha sido posible penetrar hacia regiones antes no habitadas, el nombre de Verapaz se hizo oficial en el año 1547.

### **b) Etimología de su nombre:**

Según el INE la etimología del nombre de Cobán no se ha podido descifrar, pero puede tener dos significados: *Cob* nublado y *An* allá en, lo que significa “Allá en lo nublado” o “Lugar nublado”. El otro significado proviene del vocablo Q'eqchi' *Coo* que significa hija consentida y *Baan* bálsamo o remedio que cura.

### **c) Primeros pobladores:**

Según el INE, los pobladores que dieron origen a Cobán fueron indígenas traídos de lugares montañosos. Por ejemplo: el barrio de Santo Domingo donde se localiza la Catedral y el convento, se pobló con indígenas de las montañas de Chichen y Xucaneb; el barrio de Santo Tomás Apóstol, se fundó con aborígenes lacandones del norte de Cobán; el barrio de San Marcos, se integró con los indios lacandones de la Sierra de Chamá y el barrio de San Juan Alcalá, se organizó con los acales, traídos de las montañas de Chisec.

Fue así como hace más de 450 años, Cobán nació para la historia, conformándose en una sociedad de origen cultural maya, catequizada por los religiosos dominicos, quienes para convivir con los pobladores aprendieron el dialecto *Q'eqchi'*.

### **d) Localización:**

El municipio de Cobán limita al Norte con Chisec, al Este con San Pedro Carchá y San Juan Chamelco, al Poniente con Santa Cruz Verapaz y San Cristóbal Verapaz y al Sur con Tactic, A.V. La distancia de Cobán a la capital de Guatemala, a través de una carretera asfaltada es de 210 kilómetros.



**e) Extensión territorial:**

Según Puluc, M (2009). La extensión territorial del municipio es de 2,132 Km<sup>2</sup> y representa un 24.54% con relación al departamento de Alta Verapaz, cuyo territorio es de 8,686 km<sup>2</sup>. Se encuentra a una altura de 1,317 metros sobre el nivel del mar, entre los 15°27'23" de latitud y 90°27'23" de longitud.

**f) Población:**

Según el XI Censo Nacional de Población del Instituto Nacional de Estadística del año 2002, la población en el municipio de Cobán, Alta Verapaz era de 144,461 habitantes.

**TABLA No. 1**  
**POBLACIÓN DE COBÁN, ALTA VERAPAZ**

| <b>DATOS GENERALES</b>    |         |
|---------------------------|---------|
| Población Censo 2002      | 144,461 |
| Población proyección 2012 | 232,703 |

**Nota.** Fuente: Censo Nacional XI de población y VI de Habitación 2002

Para finales del año 2012, según proyecciones del -INE- tendrá 232,703 habitantes, con una tendencia de crecimiento anual del 6.1%.

**g) Indicadores socioeconómicos:**

Según Morales, N. (2,007) "El producto interno bruto a nivel departamental (Alta Verapaz) contribuye con el 4% al Producto Interno Bruto Nacional; los sectores representativos son el agrícola con un 21%, electricidad 21% y comercio 18%. Pese que a nivel municipal no está calculado el PIB, se considera que la estructura varía para las cabeceras

municipales en donde el sector terciario de la producción (servicios) cobra significativa importancia en la generación de empleo y economías de escala, lo cual se refleja también en menores condiciones de pobreza comparado con áreas rurales del municipio en donde la población de extrema pobreza depende totalmente de la agricultura de subsistencia”. (p. 21)

La población económicamente activa (PEA), es un conjunto de personas comprendidas de siete a más años de edad, en dicha población se incluye a los que buscan trabajo por primera vez, característica de los países en desarrollo, en donde se inicia el trabajo a temprana edad, debido a que el aporte del jefe de hogar no es suficiente para cubrir los gastos de la familia. A continuación se presenta la PEA según el área:

**TABLA No. 2**  
**POBLACIÓN TOTAL Y ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE**  
**ALTA VERAPAZ**

| <b>Población</b>                             | <b>Total</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|--------------|-------------------|
| Población total                              | 1,119,823    | 100%              |
| Población total área Urbana                  | 254,680      | 22.74%            |
| Población Económicamente Activa (PEA) Urbana | 173,182      | 68%               |
| PEA ocupada                                  | 170,238      | 98.3%             |
| PEA desocupada                               | 2,944        | 1.97%             |
| Población total área Rural                   | 865,143      | 77.26%            |
| Población Económicamente Activa (PEA) Rural  | 481,885      | 55.7%             |
| PEA ocupada                                  | 447,768      | 92.92%            |
| PEA desocupada                               | 34,117       | 7.08              |

**Nota.** Fuente: Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011. INE

Según el INE este grupo productivo se encuentra ubicado en el rango de 15 a 64 años de edad, de todas las ocupaciones.

### **1.1.2 Librerías y papelerías en Cobán**

En entrevista con el señor Rodolfo Rossi indicó que el comienzo de las librerías y papelerías en Cobán, data del año de 1965 cuando el señor Humberto Molina aperturó una con el nombre de “Sagrado Corazón”, después el señor Rodolfo Rossi, al observar el incremento de estudiantes y la poca oferta que se tenía en aquella época, decidió abrir en el año de 1972 la Librería y Papelería Rossi, ofreciendo un amplio surtido de útiles y libros escolares, para primaria, básico, magisterio, secretariado y otras carreras estudiantiles, sin olvidar a las personas particulares y empresas, esta librería fue la primera en ofrecer los servicios de fotocopia y emplastado de documentos.

En el año de 1977 abrieron sus puertas otras librerías siendo estas: Popol Vuh, Selecta, Eleni, La Cultura, Imperial, La Bendición, algunas han desaparecido y otras han cambiado el objeto de servicio.

Indicó el señor Rossi que la causa de la apertura y cierre de operaciones de las librerías en Cobán se debe al aumento de competencia y a la expansión del uso de las computadoras e internet, en el cual pueden consultar información en línea, desplazando el material bibliográfico físico. Además algunos colegios venden los útiles escolares y los libros de texto a sus alumnos, disminuyendo así las ventas de principio de año.

Otro factor observado según el señor Rossi, se encuentra relacionado con el pago de mercadería a los proveedores, debido a que ya no son tan flexibles como cuando concedían un plazo de 60 a 90 días para

el pago de la mercadería. Actualmente el plazo de crédito es de 30 días y los precios varían según el volumen de pedido.

Indica también el señor Rossi que las librerías y papelerías aprovechan el inicio del año escolar para maximizar las ventas en enero y febrero. En los siguientes meses se mantienen con la venta de papelería, siendo junio, julio y agosto el período de menor venta. El éxito de mantenerse estables durante el año, se debe a la experiencia que tienen en el negocio y al crecimiento poblacional.

Los datos proporcionados por el INE con relación a las estadísticas de los años 2007 al 2011 de los estudiantes inscritos en los diferentes centros estudiantiles (ver anexo 5), reflejan una tendencia de crecimiento constante del 0.52%. El incremento de estudiantes es un dato interesante que han tenido los diferentes centros educativos, por ser éstos los principales clientes de las librerías y papelerías, desplazando a las empresas comerciales al segundo lugar y por último a la población en general, esto es un indicativo del crecimiento en ventas que pueden tener las librerías y papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

Según Anzola, S. (2007) La mayoría de librerías y papelerías ubicadas en la cabecera de Cobán, A. V., pertenecen al sector de la micro, pequeña y mediana empresa; la mayoría de empresas medianas y grandes, empezaron siendo pequeñas. Estas se dividen en: gigantes que constituyen el 0.5% del total, grandes el 1%, medianas el 4% y micro y pequeñas el 94.5%. En Latinoamérica la mayoría son micro y pequeñas empresas y producen cerca del 8% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que las gigantes y grandes contribuyen con el 80%, las medianas producen cerca del 8%. Las grandes empresas ocupan al 20% del personal, las medianas ocupan al 10%, las pequeñas y micros el 70%.

Las MIPYME son importantes para el desarrollo económico del país, por ser generadoras de fuentes de empleo y de ingreso para los empresarios, por lo cual el Ministerio de Economía en el año 2,001 creó el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana empresa (Acuerdo Gubernativo 178-2001); el cual tiene como objetivos el planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos financieros actuales y futuros, de los sectores público y privado y de organismos nacionales e internacionales destinados al Programa Nacional de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, asegurando que los mismos beneficien a las comunidades y personas para las que están destinadas.

### **1.1.3 Definición de librerías y papelerías**

Según Hernández (2005), librería, “se conoce como el negocio comercial dedicado a vender productos escolares, de oficina y papelería como: cuadernos, lápices, borradores, reglas, bolígrafos, carpetas, goma, hojas, perforadoras, dispensadores de tape, archivadores, variedad de papeles, cartulinas y cartones, entre otros. Aproximadamente, una librería vende más de mil productos de distintas marcas, tamaños, colores y presentaciones”. (p. 4)

La definición anterior, no incluye: libros de texto, obras literarias y enciclopedias, las cuales también se venden en librerías y papelerías.

Con base en lo anterior, librería y papelería se puede definir como: el negocio comercial dedicado a vender productos escolares y de oficina, entre ellos: Libros de texto, obras literarias, enciclopedias, cuadernos, lápices, bolígrafos y toda clase de papelería.

#### **1.1.4 Legislación aplicable al sector de librerías y papelerías**

Legislación para Cabanellas, G. (2000) es un “Conjunto o cuerpo de leyes que integran el derecho positivo vigente en un Estado”.

La legislación regula determinada materia, ciencia, campo o al conjunto de leyes que ordena o rigen a un país, con lo cual se establecen aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de una persona, empresa o institución.

Las librerías y papelerías, por su naturaleza comercial se rigen por las siguientes leyes y códigos:

##### **a) Constitución Política de la República de Guatemala**

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, está “tiene el fin de organizar jurídica y políticamente al Estado; afirmando la primacía de la persona humana como sujeto y fin de orden social;... donde gobernados y gobernantes procedan con absoluto apego al Derecho”. (p. 1)

##### **b) Código de Comercio**

El Decreto número 2-70 Código de Comercio de Guatemala, regula la actividad comercial de un país, los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este código. Incluye la emisión de títulos de crédito, pagaré, cheque, letras de cambio, acciones y otros, lo referente empresas mercantiles y los comerciantes y sus auxiliares.

### **c) Código Tributario**

El artículo 1 del Decreto número 6-91 Código Tributario establece el carácter y campo de aplicación: Son normas de derecho público que regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales. Los sujetos pasivos están obligados al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

### **d) Código de Trabajo**

Según el artículo 1 del Código de Trabajo indica “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores...” (p. 4). Agregando “El Derecho de Trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que se trata de compensar la desigualdad económica de éstos...” (p. 1).

### **e) Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)**

El artículo 1 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, “Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.” Existen dos tipos de Regímenes vigentes a partir del año 2013:

Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, según artículo 36, “Los contribuyentes inscritos a este régimen, aplican a la base imponible determinada, el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%)”, la tasa se mantendrá en 31% en el 2013, para luego tener una reducción gradual quedando para 2014 al 28%, hasta llegar a un 25% en el año 2015.

Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas según Artículo 43, “Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.”

El artículo 44 nos indica “Tipos impositivos y determinación del impuesto. Los tipos impositivos de este régimen aplicables a la renta imponible calculada conforme el artículo anterior, serán los siguientes:

| <b>Rango de renta imponible Mensual:</b> | <b>Importe Fijo:</b> | <b>Tipo impositivo de:</b>           |
|--|----------------------|--------------------------------------|
| Q 0.01 a Q 30,000.00                     | Q. 0.00              | 5% sobre la renta imponible          |
| Q 30,000.01 en adelante                  | Q 1,500.00           | 7% sobre el excedente de Q 30,000.00 |

El artículo 174 de la misma ley, indica que habrá un ajuste gradual del tipo impositivo del Impuesto Sobre la Renta para el Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de Actividades Lucrativas para el año 2013 que será del 6% y a partir del 2014 quedará como se indica el artículo 44.

#### **f) Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO)**

El objetivo de este impuesto es otorgar al Estado de recursos financieros necesarios para el financiamiento de los programas de inversión social que demanda la población más necesitada. Según el Decreto Número 26-95 Ley del Impuesto de Solidaridad en su artículo 1. “Materia del impuesto. Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de



hecho... y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos”.

La base imponible la establece el artículo 7. “Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre: a) La cuarta parte del monto del activo neto; o b) la cuarta parte de los ingresos brutos”.

El artículo 8 establece el impuesto a pagar “Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%)”.

#### **g) Ley del Impuesto Al Valor Agregado (IVA)**

El decreto número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado en su artículo 1. “De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley...” Afecta a los contribuyentes que celebren un acto o contrato gravado por ley, tales como: Venta o permuta de bienes, prestación de servicios en el territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes, la donación de bienes entre vivos, la tasa es del 12% para contribuyentes del régimen general y del 5% para pequeños contribuyentes.

Obligaciones del régimen de pequeño contribuyente: indica el artículo 45. Régimen de pequeño contribuyente: “Las personas individuales o jurídicas cuyo monto de venta de bienes o prestación de servicios no excede de ciento cincuenta mil Quetzales (Q. 150,000.00) en un año calendario, podrán solicitar su inscripción al Régimen de Pequeño contribuyente”, la tarifa aplicable del impuesto del régimen de

pequeño contribuyente será de cinco por ciento (5%) sobre los ingresos brutos totales que se obtenga en cada mes calendario según lo manifiesta en el artículo 47 de la Ley del IVA.

Un dato muy relevante según lo indica el artículo 49 es “El valor que soporta la factura de pequeño contribuyente no genera derecho a crédito fiscal para compensación o devolución para el comprador de los bienes o al adquirente de los servicios, constituyendo dicho valor costo para efectos del Impuesto Sobre la Renta”.

#### **h) Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)**

Según la Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, decreto número 15-95, este impuesto recae sobre el valor de los bienes inmuebles rústicos, rurales y urbanos, incluyendo el terreno, las estructuras, construcciones, así como los cultivos permanentes. El impuesto se paga anualmente y le corresponde a las municipales para poder cumplir con el desarrollo local.

#### **1.1.5 Inscripción y Registro**

Las MIPYME deben de estar debidamente inscritas en las dependencias siguientes:

##### **a) Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)**

Es la institución encargada de administrar el régimen y la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de tributos internos y los tributos que genera el comercio exterior que debe percibir

el Estado, con excepción de los impuestos y tributos que administran y recaudan las municipalidades.

#### **b) Registro Mercantil**

Tiene la misión de registrar, certificar y dar seguridad jurídica a los actos mercantiles que realicen las personas individuales o jurídicas. En dicha institución se inscriben las sociedades nacionales y extranjeras, representantes legales, empresas mercantiles, comerciantes individuales y las modificaciones que estas entidades quieran efectuar.

Según Código de comercio, Art. 334. “Obligados al registro. Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

1. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil Quetzales o más;
2. De todas las sociedades mercantiles...”.

#### **c) Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Tiene como función hacer cumplir el régimen jurídico relativo al trabajo, la formación técnica y profesional y la previsión social a través de la formulación de la política laboral, salarial, salud e higiene ocupacional en el país, así como promover y armonizar las relaciones laborales, entre empleadores y trabajadores; prevenir conflictos laborales e intervenir de conformidad con la ley, en la solución extrajudicial de éstos, asimismo propiciar el arbitraje como mecanismo para solucionar conflictos laborales.

#### **d) Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**

Su función es dar protección mínima de salud a los empleados que están inscritos en dicha dependencia y pagan dicho servicio mediante una contribución; al igual el patrono paga una cuota que sirve como complemento a la cuota del trabajador. Aparte de los beneficios que obtiene el trabajador, estos también lo reciben sus familiares que dependen económicamente de él.

Según el Acuerdo No. 1123 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en su artículo 2, indica que “Todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social”.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Micro, pequeña y mediana Empresa (MIPYME)**

Según Gutiérrez y Villanueva (2,006) “Cuando se trata de definir qué es la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en lo único que están de acuerdo los autores es que es un mundo tan heterogéneo que no existe una unificación de criterios para hacerlo. Esto significa que dentro de este sector se pueden identificar segmentos con características diferentes lo cual se refleja en necesidades y problemas particulares”. (p. 26)

Para conocer el origen de la micro y pequeña empresa refieren la existencia de tres fuentes explicativas: Arroyo y Nebelung (2002).

- a) La que da énfasis a la esfera de la legalidad y a las regulaciones estatales, según la cual la informalidad en la que operan las micro y pequeñas empresas limita su desarrollo.
- b) La segunda, refiere la incapacidad estructural del sector moderno para absorber la mano de obra y la necesidad de los sectores urbanos de menor poder económico, excluidos del empleo, de obtener ingresos que les permita, cuando menos, asegurar las necesidades básicas.
- c) La tercera vertiente sostiene que estas empresas pequeñas son la fuente de una economía diferente (popular) a los modelos de desarrollo que se han venido aplicando.

Las MIPYME se caracterizan por su diversidad, esto significa que dentro de dicho sector se pueden identificar segmentos con características diferentes, lo cual se refleja en necesidades y problemas particulares.

Estudios recientes, han brindado información que facilita una mejor comprensión de la situación en que trabajan actualmente estas empresas.

Las organizaciones en referencia, son de mucha importancia económica, principalmente porque son responsables directas e indirectas del empleo y por tanto generadora de ingresos para la mayoría de la población.

Hasta la fecha, no se cuenta con una definición única de MIPYME y su diferenciación, por lo que se han originado diversos conceptos utilizando como indicador común el número de trabajadores involucrados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha propuesto una definición basada en el tamaño de las empresas, tomando como referencia el número de empleados; pero también su origen y propósito. Cuando se habla de ello, se refiere específicamente a las características del propietario, a su “racionalidad económica” y sus características emprendedoras personales. Las empresas se definen por el número de empleados, debido a que la raíz de la clasificación es la generación de empleo. En tal sentido, se conceptualiza por su tamaño en: Unidades de producción que realizan actividades de transformación, servicios o comerciales; dejando la siguiente clasificación:

- a) Autoempleo o cuenta propia: Empresa de un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada, ejemplo: Familia.
- b) Microempresa: Con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores, el rango es de 2 a 10 trabajadores.
- c) Pequeña empresa: Con participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores, el rango es de 11 a 25 trabajadores.
- d) Mediana empresa: Con participación directa del propietario y un máximo de setenta trabajadores, la componen de 25 a 70 trabajadores.

Existen diversos aspectos que evalúan las instituciones para clasificar a las empresas en micro, pequeña y mediana empresa, los cuales son activos totales, capital neto, monto de créditos, número de empleados y volumen de ventas al año, como se puede observar a continuación:

**TABLA No. 3**  
**CLASIFICACIÓN DE MIPYME**

| MICROEMPRESA    | INSTITUCIÓN           | Activos totales      | Capital neto             | Monto de crédito      | Número de empleados | Volumen de ventas al año |
|-----------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|
|                 | ACT                   |                      |                          | <= Q 100,000          |                     |                          |
|                 | AGEXPRONT             |                      |                          |                       |                     |                          |
|                 | BCIE                  |                      |                          |                       | 01 - 10             |                          |
|                 | Cámara de Industria*  |                      |                          |                       | 01 - 05             |                          |
|                 | Cámara de Industria** | <= Q 50,000          |                          |                       | 01 - 10             | <= Q 60,000              |
|                 | CONMIGUAT             |                      |                          |                       | 01 - 04             | <= Q 60,000              |
|                 | FEPYME                |                      | <= US \$ 3,000           |                       | 01 - 05             |                          |
|                 | Génesis Empresarial   |                      |                          | <= Q 25,000           | 01 - 05             |                          |
|                 | Min. De Economía      |                      |                          |                       | 01 - 10             |                          |
|                 | URL / IDIES           |                      |                          |                       | 01 - 04             |                          |
| PEQUEÑA EMPRESA | INSTITUCIÓN           | Activos totales      | Capital neto             | Monto de crédito      | Número de empleados | Volumen de ventas al año |
|                 | ACT                   |                      |                          | Q 100,000 a Q 250,000 |                     |                          |
|                 | AGEXPRONT             | <= Q 500,000         |                          |                       |                     |                          |
|                 | BCIE                  |                      |                          |                       | 11 - 40             |                          |
|                 | Cámara de Industria*  |                      |                          |                       | 06 - 50             |                          |
|                 | Cámara de Industria** | Q 50,000 a Q 500,000 |                          |                       | 11 - 20             | Q 60,000.01 a Q 300,000  |
|                 | CONMIGUAT             |                      |                          |                       |                     |                          |
|                 | FEPYME                |                      | US \$ 3,001 a \$ 125,000 |                       | 06 - 20             |                          |
|                 | Génesis Empresarial   |                      |                          | Q 25,000 a Q 150,000  | 06 - 20             |                          |
|                 | Min. De Economía      |                      |                          |                       | 11 - 25             |                          |
|                 | URL / IDIES           |                      |                          |                       | 05 - 09             |                          |

| MEDIANA EMPRESA | INSTITUCIÓN           | Activos totales         | Capital neto                  | Monto de crédito | Número de empleados | Volumen de ventas al año |
|-----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------|---------------------|--------------------------|
|                 | ACT                   |                         |                               |                  |                     |                          |
|                 | AGEXPRONT             | Q 500,001 a Q 1,200,000 |                               |                  |                     |                          |
|                 | BCIE                  |                         |                               |                  | 41 - 60             |                          |
|                 | Cámara de Industria*  |                         |                               |                  | 51 - 100            |                          |
|                 | Cámara de Industria** | Q 500,001 a Q 2,000,000 |                               |                  | 21 - 50             | Q 300,001 a Q 3,000,000  |
|                 | CONMIGUAT             |                         |                               |                  |                     |                          |
|                 | FEPYME                |                         | US \$ 125,001 a US \$ 625,000 |                  | 21-60               |                          |
|                 | Génesis Empresarial   |                         |                               |                  |                     |                          |
|                 | Min. De Economía      |                         |                               |                  | 26 - 60             |                          |
|                 | URL / IDIES           |                         |                               |                  |                     |                          |

**Nota.** Fuente: Orozco, I. (2003) Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa usadas por algunas instituciones en Guatemala. \* Programa de bonos. \*\* Criterio para definir a las empresas industriales

El criterio determinante para la clasificación de las MIPYME por diferentes organizaciones y en especial por el Ministerio de Economía es el número de empleados, en la micro empresa se emplean de 1 a 10 personas, en la pequeña empresa de 11 a 25 personas y en la mediana empresa de 26 a 60 personas.

Según Cruz (2002), los propietarios de las pequeñas empresas en Guatemala todavía utilizan métodos tradicionales, de poca confiabilidad en aspectos comerciales, contables y administrativos, los cuales muchas veces caen en la obsolescencia. Esto hace que se enfrenten a problemas de: Organización, mercadeo, administración, capacitación y financiamiento.

Respaldando lo anterior, De León (2002), menciona las características de las microempresas, siendo las siguientes:

a) Mercadeo

Es a menor escala, en muy pocos casos investiga su mercado y planea su acción de mercadeo.

b) Producción

El microempresario no planea en absoluto su producción, en parte por la estrechez de sus condiciones económicas, que lo obligan a vivir concentrado sobre la tarea diaria. También suele ser ajena a una programación a corto plazo que contemple volúmenes, requerimientos de mano de obra y de materias primas.



c) Tecnología

Utiliza tecnología tradicional, atrasada e intensiva en mano de obra.

d) Área contable

El microempresario típico no utiliza contabilidad, así sea muy simple, en algunos casos, hace apuntes desordenados, carentes de sistematización.

e) Área Financiera

El vacío contable encuentra aquí su correspondencia en la esfera real. A la orden del día está la mezcla y confusión de dinero: La mezcla de recursos financieros de la empresa con los del presupuesto familiar; la de los anticipos entregados por el cliente para iniciar determinado trabajo, con el capital de trabajo necesario para acabar el trabajo anterior; el dinero destinado a pagar las obligaciones financieras con los requeridos con urgencia para pagar mano de obra y materia prima.

Ampliando lo anterior Mancilla (2002) menciona que “la empresa se desenvuelve con muchas dificultades debido a que se desarrolla bajo una estructura organizacional informal, con un patrón cultural de tipo paternalista, conflictivo y tenso que se propaga por toda la organización, no existe una idea clara de los principales deberes o actividades que corresponden a cada persona, y la administración se ejerce en forma empírica, es decir, que se toman decisiones de acuerdo a la percepción y la experiencia adquirida por el propietario. Lo que demuestra que las MIPYME son dirigidas empíricamente y son empresas familiares”.

## **1.2.2 Diagnóstico empresarial**

Engel y Riedmann (1982), definen el diagnóstico empresarial como “la acción de caracterizar un problema reconocido por determinados síntomas, considerando el factor crítico (el factor variable independiente, al cual se reduce la desviación estado nominal-estado actual) y las interdependencias y dependencias funcionales entre todos los factores implicados. (El factor crítico puede presentarse, también, como el producto de dos o más factores que sean variables independientes.)”. (p. 16 y 17).

Gutiérrez y Villanueva (2,006), señalan que el diagnóstico empresarial “es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización. El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas y en ese caso definir medidas que mejoren su situación”. (p. 23)

Para poder realizar un diagnóstico empresarial es necesario analizar cómo se administra la empresa, cómo promocionan y venden los productos, cómo llevan y operan la contabilidad y finanzas, la tecnología que se utiliza y la legislación aplicable en la misma.

### **a. Administración**

Según Koontz (2008) La administración “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia”. (p. 4)

Entre las funciones de la administración están las siguientes:

### **1. Planeación**

Según Hellriegel y Slocum (2002), es un conjunto de objetivos y propuestas de medios para alcanzarlos “supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social), 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y, 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas”. (p. 8)

De León, P. (2002) indica que la planeación es establecer esfuerzos coordinados y si no se tiene, la empresa se puede dirigir en forma deficiente hacia sus objetivos; es el inicio de todo proyecto, sin ella no sería posible el desarrollo del mismo, ni su respectivo control.

Siendo la planeación esencial para las empresas es importante definir lo siguiente:

**a) Visión**

Robbins, Coulter, Huerta, et al (2009) “La visión es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización, es decir, una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor”. (p. 324).

Es como se tiene pensado que llegará a ser la organización, es una meta a largo plazo de lo que se pretende llegar a realizar.

**b) Misión**

Koontz (2008) “La misión identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad”. (p. 107).

La misión es la razón de existir y de operar de la empresa, en otras palabras es la función que cumple dentro de la sociedad.

**c) Objetivos**

Koontz (2008) Los “Objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la

integración de personal (staffing) la dirección y el control están dirigidos”. (p. 108, 109).

Son los resultados que la empresa desea lograr, para lo cual toda la empresa debe de estar comprometida e integrar los objetivos en cada unidad y fase de la administración.

#### **d) Estrategias**

Koontz (2008) “Estrategia se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (p. 109).

Son rutas definidas para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **e) Políticas**

Koontz (2008) “Las políticas también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo sólo están implícitas a las acciones de los gerentes”. (p. 109, 110).

Son pautas que contienen un criterio para la toma de decisiones.

**f) Procedimientos**

Koontz (2008) “Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades”. (p. 110).

Son guías de acciones a seguir y para llevar a cabo actividades futuras, están escritos en documentos con pasos detallados de lo que deben realizar en determinada tarea y ante tal situación.

**g) Reglas**

Koontz (2008) “Las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple... La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse “. (p. 110,111)

**h) Programas**

Koontz (2008) “Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello”. (p. 111).

### **i) Presupuesto**

Koontz (2008) “Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. (p. 111)

## **2. Organización**

Según Koontz (2008) Consiste en “1) Identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos, 3) Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización”. (p. 204)

## **3. Integración de personal**

Koontz (2008) define la integración de personal como una función administrativa que se encarga de ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Todo esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación. Actualmente a esta función se le da el nombre de Administración de Recursos Humanos.

#### **4. Dirección**

Para Hellriegel y Slocum (2002) “La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización”. (p. 9)

La dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa.

#### **5. Control**

Para Robbins, S. (2005), es el proceso de observar las actividades que se están realizando como fueron planificadas desde el principio, además de corregir las actividades que no se estén realizando adecuadamente.

“El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas”. Hellriegel (2002) (p. 9)

#### **b. Mercadeo y ventas**

Para Lamb (2006), Mercadeo es “una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.”. (p. 6)

El *marketing* tiene dos facetas: La primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing



comprende una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía.

Kotler (2004) lo define como “el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros” (p. 6)

## **1. La Mezcla de Mercadotecnia**

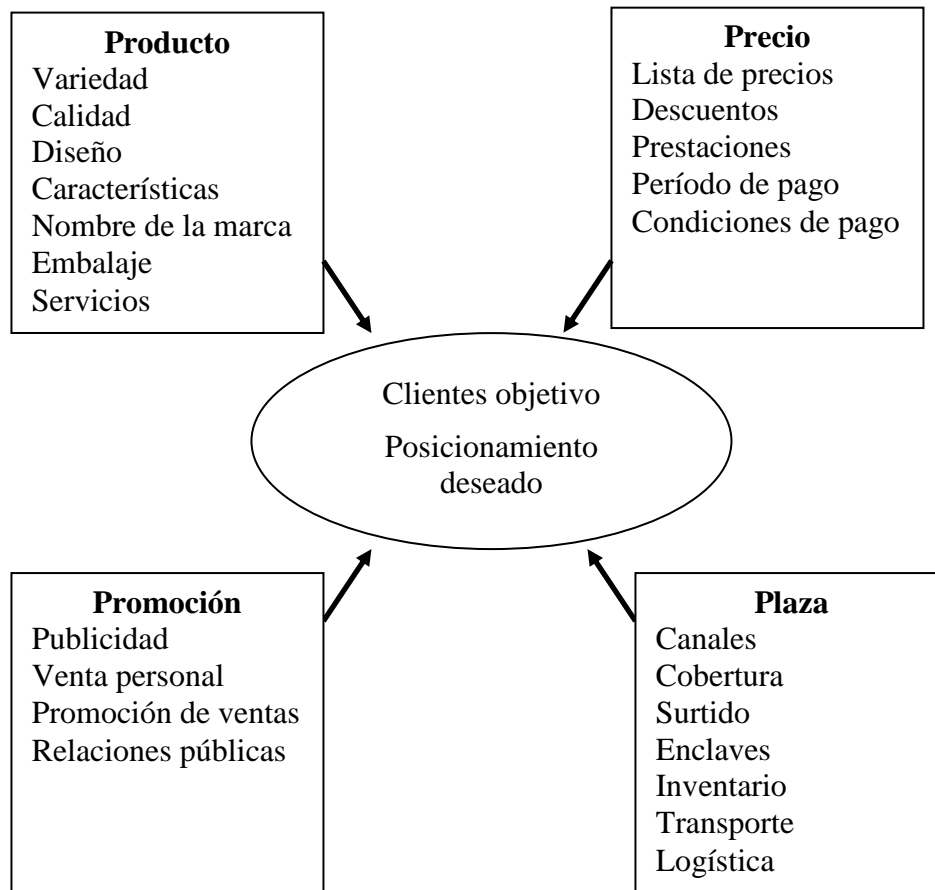
Lamb (2006), refiere “una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precios (a menudo llamadas las **cuatro P**) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.” (p. 51)

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), la definen como un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto. Las muy diversas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como “las cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.

Kotler (2004) “Conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables (producto, precio, place –lugar, en inglés- y promoción –comunicación-) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo” (p. 60)

**FIGURA No. 1**

**Las cuatro “P” de la mezcla de mercadotecnia**



Fuente: Kotler, P. y Armstrong. G. (2004). **Marketing**. (10ª Ed). Madrid: Pearson Educación.

Según Kotler (2004) el producto es cualquier cosa tangible o intangible que se puede intercambiar para satisfacer alguna necesidad. Pueden incluir personas, lugares, organizaciones, actividades, garantía e ideas.

Según Kotler (2004) el precio es un valor o el tiempo utilizado que el comprador está dispuesto a dar a cambio para poder obtener un producto. Es el elemento que cambia con mayor frecuencia. Tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio

bajo, de lo contrario. También tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa.

Según Kotler (2004) el lugar o plaza es la distribución física donde está el producto, el objetivo primordial de esta variable es el de tener la seguridad de que los productos lleguen en condiciones adecuadas para su uso a los lugares designados.

Según Kotler (2004) la Comunicación o promoción abarca las actividades que comunican los beneficios del producto para poder llegar al mercado objetivo y lograr que lo adquieran o lo ofrezcan. Es una combinación de las siguientes actividades: Venta personal, publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

## **2. Ventas**

Lamb (2006) la define como “todas las actividades directamente relacionadas con la venta de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no de negocios” (p. 436).

Para Kotler (2004), incluyen “todas las actividades involucradas en la venta de bienes o servicios, directamente a los consumidores finales, para su empleo personal y no de negocios”.

El objetivo de la venta es ofrecer al consumidor lo que tiene la empresa, mediante el intercambio de un bien o servicio por otro.

### c. Contabilidad

Para Perdomo (2003), “Es una ciencia que contando con sus propios principios y normas tiene por objeto llevar cuenta y razón de las operaciones contables de una empresa o negocio”.

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) adoptó la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) No. 1, la cual define contabilidad como “una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información financiera expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afecta, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica”.

La contabilidad ayuda a determinar cómo se encuentra la empresa, debido a que se lleva un control de todas las actividades que realiza la empresa, como lo son las ventas, compras, deudas, prestamos, etc.

Siendo el propósito general de la contabilidad el dar y reflejar información acerca de una empresa, para ayudar en la toma de decisiones, debido a las diversas necesidades de información la contabilidad se divide en tres tipos según Guajardo (2008):

- 1. Contabilidad administrativa:** Es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones.

2. **Contabilidad fiscal:** Es un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de una empresa, con respecto al fisco (SAT).
3. **Contabilidad financiera:** Se conforma por una serie de datos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc., expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una empresa, proporciona información útil y segura para la toma de decisiones.

#### d. Finanzas

Gitman (2007), “las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”. (p. 3)

Las finanzas ayudan a manejar de mejor manera el dinero disponible, con el cual se puede invertir en comprar más mercadería. Por medio de las razones financieras, se puede analizar cómo se encuentra económicamente la empresa. Otro aspecto interesante es conocer el nivel de endeudamiento, para analizar la posibilidad de proporcionar o solicitar créditos, así como conceder o dar descuentos a los clientes.

#### e. Tecnología

Según Koontz (2008), tecnología no es más que la suma de todos los conocimientos que poseen para hacer las cosas. Incluye

inventos, técnicas y la acumulación de conocimientos organizados, desde la aerodinámica hasta la zoología. El mayor aporte se dirige al modo de hacer cosas, a la manera en que diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

Para Hellriegel (2002) es el “método utilizado para transformar los insumos organizacionales en productos. Se trata de algo más que maquinaria; incluye los conocimientos e instrumentos, las técnicas y acciones que se aplican a la transformación de materias primas en bienes y servicios terminados”. (p. 61)

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una librería y papelería es un negocio donde se venden útiles escolares, de oficina y papelería, además de libros de texto, obras literarias y enciclopedias; aunque estos últimos ya no se distribuyen debido a la baja demanda en dichos establecimientos.

Estos negocios son importantes, por dos razones: La primera es el alto volumen de ventas que tienen durante los primeros meses del año, debido al inicio del ciclo escolar y la segunda porque contribuyen al desarrollo educativo y profesional de la población; sin embargo, son amenazadas por la competencia generada por algunos establecimientos educativos que venden útiles escolares y libros.

Además enfrentan otros riesgos tales como: Los avances tecnológicos e Internet, donde se pueden obtener libros y trabajos en formato electrónico, muchas veces sin costo, esto hace que las librerías y papelerías pierdan clientes y las ventas de libros disminuyan. Sin embargo, se requiere contar con equipo de cómputo y disponer de materiales que pueden adquirirse en librerías y papelerías, tales como hojas, cuadernos, lapiceros, etc.

Por consiguiente, los negocios en referencia juegan un papel importante en la formación académica de los estudiantes y para fomentar el hábito de lectura, comprensión y escritura de la población en general.

Debido a la falta de información acerca de las librerías y papelerías existentes en el municipio de Cobán, es importante recabar datos, para caracterizar y generar información sobre el sector y plantear solución a los problemas que presentan.

Con base a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la situación empresarial de las librerías y papelerías en la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz, de acuerdo con los resultados de un diagnóstico empresarial?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar la situación empresarial de las librerías y papelerías que operan en la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz, a través de un diagnóstico empresarial.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- a. Clasificar a las librerías y papelerías que funcionan en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, dentro de las categorías de micro, pequeña y mediana empresa.
- b. Conocer la forma cómo se realizan las tareas administrativas básicas y los procedimientos utilizados para prestar los servicios en este tipo de empresa.
- c. Identificar los procesos de mercadeo y ventas utilizados por las librerías y papelerías investigadas.
- d. Establecer el uso de registros contables y financieros en las librerías y papelerías.
- e. Establecer si cumplen con la legislación actual aplicable a librerías y papelerías.



- f. Describir la tecnología e infraestructura disponible en las librerías y papelerías.

## **2.2 Elemento de Estudio**

### **2.2.1 Diagnóstico Empresarial**

#### **Definición Conceptual**

Según Gutiérrez y Villanueva (2,006) “Es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución”. (p. 23)

#### **Definición Operacional.**

Consiste en determinar cómo operan las librerías y papelerías ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, en las áreas de administración, mercadeo y ventas, contabilidad, tecnología y la observación de las leyes que le son aplicables, con el propósito de generar información sobre el sector y plantear solución a algunos problemas identificados.

Indicadores:

- a. Clasificación de librerías y papelerías según su tamaño.
- b. Elementos administrativos básicos.
- c. Sistema de mercadeo
- d. Registros contables y financieros
- e. Cumplimiento de los aspectos legales
- f. Tecnología utilizada

### **2.3 Alcances y Limitaciones:**

Se abarcó el área urbana del municipio de Cobán, Alta Verapaz, donde se encuentran ubicadas las librerías y papelerías a investigar.

La investigación fue carácter exploratorio y se basa en el análisis de los principales elementos de las áreas de diagnóstico empresarial. La mayor limitante es el acceso a la información porque se toman aspectos considerados privados y confidenciales para los propietarios de las librerías y papelerías.

### **2.4 Aporte:**

Los resultados del estudio permitirán:

- Cuantificación, caracterización y clasificación de las librerías y papelerías de Cobán, Alta Verapaz, de acuerdo al Ministerio de Economía.
- Generar información para apoyar futuras investigaciones de estudiantes o de entidades interesadas en el desarrollo del sector de las MIPYME.
- Identificar y sugerir una solución para resolver los problemas que afectan a las librerías y papelerías con más frecuencia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

En esta investigación se utilizó el método de investigación descriptiva en base a los indicadores que permitieron establecer la situación actual de las librerías y papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

#### **3.1 Fuentes de información**

**3.1.1 Fuentes primarias:** Se encuestó a los propietarios/administradores de las librerías y papelerías ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, además de una entrevista con el señor Rodolfo Rossi, fundador de una de las primeras librerías en el municipio.

**3.1.2 Fuentes secundarias:** Se consultaron libros, enciclopedias, información del Registro Mercantil y del Instituto Nacional de Estadística (INE), sitios de internet, tesis de las diferentes universidades de Guatemala y estadísticas de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

#### **3.2 Sujetos**

Los sujetos de estudio fueron los propietarios o administradores de librerías y papelerías ubicadas en la cabecera municipal de Cobán, del departamento de Alta Verapaz.

### **3.3 Población**

Totalidad de librerías y papelerías, ubicadas en cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz, según información proporcionada por el Registro Mercantil, luego de la depuración de la base de datos proporcionada se determinó que son 47 empresas las que operan actualmente a las cuales se les practicó un censo.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

Se utilizaron dos instrumentos: Los cuestionarios que sirvieron para conducir la investigación y las guías de observación para determinar las condiciones de la infraestructura.

#### **3.4.1 Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, dirigido a los propietarios o administradores de librerías y papelerías, con la finalidad de recabar la información que permita analizar los indicadores planteados.

#### **3.4.2 Guía de observación**

Se elaboró una guía para anotar los aspectos que puedan establecerse mediante observación.

### 3.5 Procedimiento

- a. **Selección del tema de investigación:** Se seleccionó debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas son importantes en el desarrollo del departamento, además no existe información sobre las características de las Librerías y Papelerías en el Municipio de Cobán.
- b. **Elaboración del anteproyecto de investigación:** en este se elaboró el marco contextual y teórico, el planteamiento del problema, los objetivos, los indicadores, los sujetos de estudio y la metodología.
- c. **Elaboración y validación de instrumentos de investigación:** Se determinó si los instrumentos contenían la información necesaria para realizar la investigación.
- d. **Trabajo de campo:** En esta fase se aplicaron los instrumentos de investigación (cuestionarios y guías de observación) a los propietarios de las librerías y papelerías del municipio de Cobán.
- e. **Análisis e interpretación de resultados:** Los datos generados por los instrumentos de investigación, fueron clasificados y tabulados para su interpretación y utilizando gráficas para su fácil comprensión.
- f. **Elaboración de informe final:** Se elaboró un documento formal en el cual se resumen los resultados obtenidos de todas las fases de investigación, entre ellas se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### 3.6 Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma que se siguió para la elaboración de la investigación:

| Actividad                                      | Año 2007        |                  | Año 2011        |                  | Año 2012        |                  |
|--|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|  | Primer Semestre | Segundo Semestre | Primer Semestre | Segundo Semestre | Primer Semestre | Segundo Semestre |
| Selección del tema                             |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| Elaboración del anteproyecto                   |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| Elaboración y validación de instrumentos       |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| Trabajo de campo y recopilación de información |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| Análisis e interpretación de resultados        |                 |                  |                 |                  |                 |                  |
| Elaboración informe final                      |                 |                  |                 |                  |                 |                  |

## CAPÍTULO IV

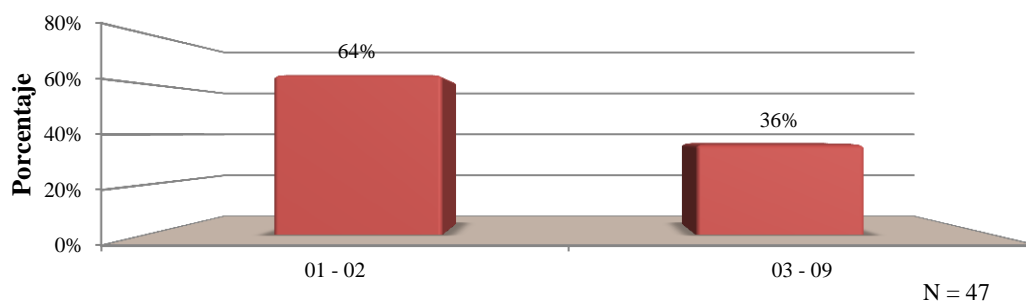
### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico empresarial efectuado en cuarenta y siete librerías y papelerías, ubicadas en la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz.

La información fue recopilada por medio de dos instrumentos en el período comprendido del mes de Marzo a Julio de 2011. Inicialmente se efectuó un cuestionario a los propietarios de las librerías y papelerías; de forma complementaria se aplicó una guía de observación, la cual permitió analizar diversas áreas de las empresas.

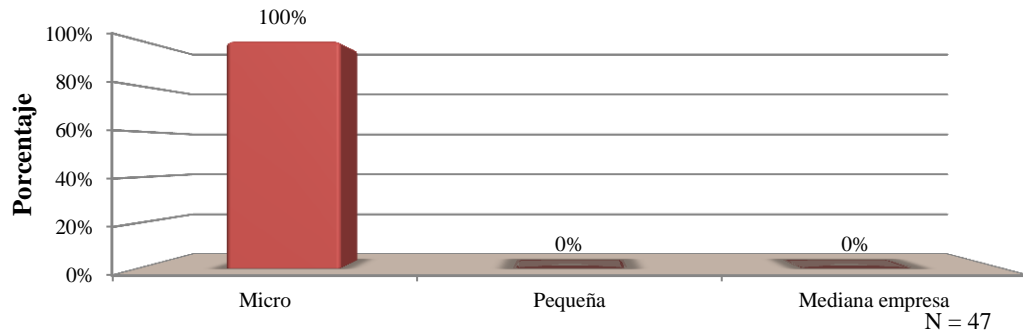
#### 4.1 Resultados de la entrevista a propietarios de las empresas

**Gráfica No. 1**  
**Número de Trabajadores**



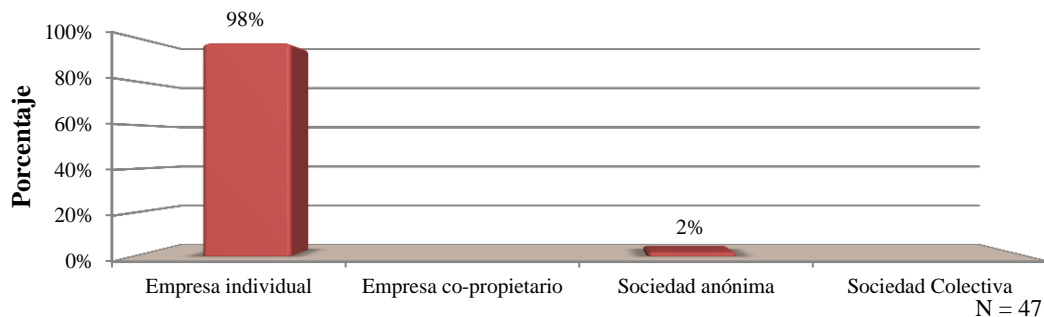
El 64% de las empresas investigadas desempeñan sus labores diarias ocupando de uno a dos empleados, el 36% ocupa de tres a nueve empleados.

**Gráfica No. 1.1  
Clasificación**



El 100% de las empresas objeto del estudio se encuentran clasificadas como microempresas debido al número de trabajadores que emplean, el cual es de 1 a 10 empleados.

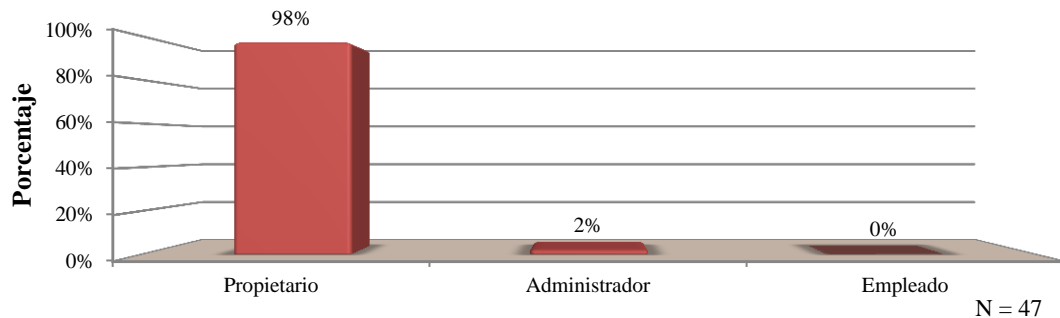
**Gráfica No. 1.2  
Forma Jurídica**



El 98% de librerías y papelerías investigadas se encuentran constituidas como empresas individuales, en donde el propietario es el responsable de administrar dicho comercio ante sus subordinados y ante las autoridades correspondientes, siendo el 2% restante las que se encuentran constituidas como Sociedades Anónimas, en la cual el consejo administrativo delega autoridad en el administrador.

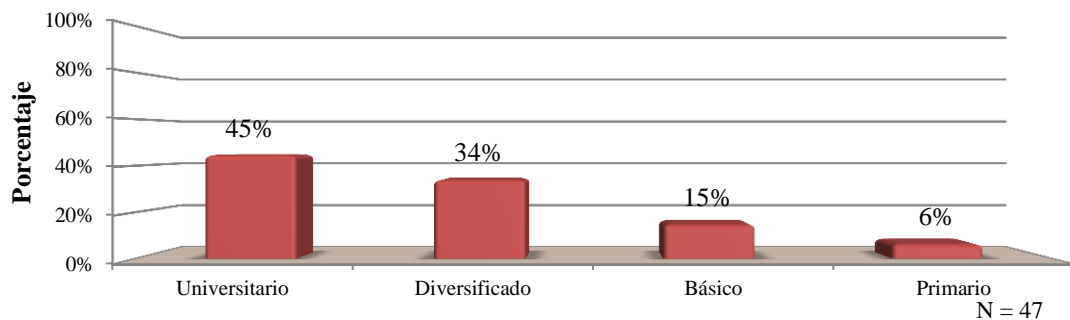


**Gráfica No. 1.3**  
**Puesto que desempeña**



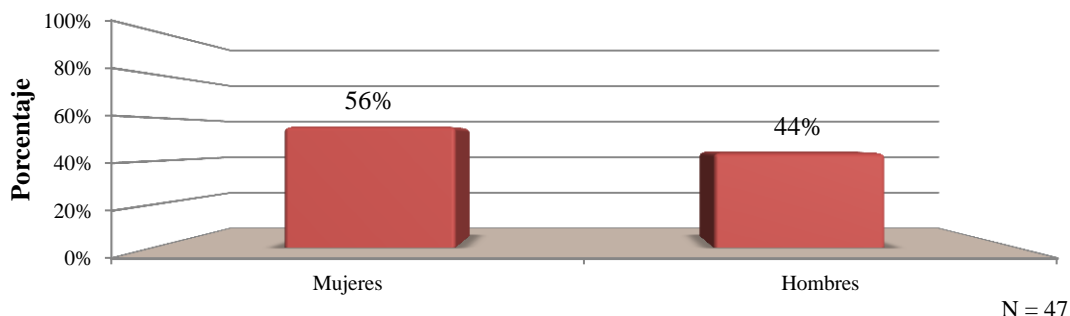
En el 98% de librerías y papelerías fueron los propietarios quienes respondieron las encuestas, solamente en un 2% de las empresas fueron los administradores quienes respondieron.

**Gráfica No. 2**  
**Nivel de Escolaridad**



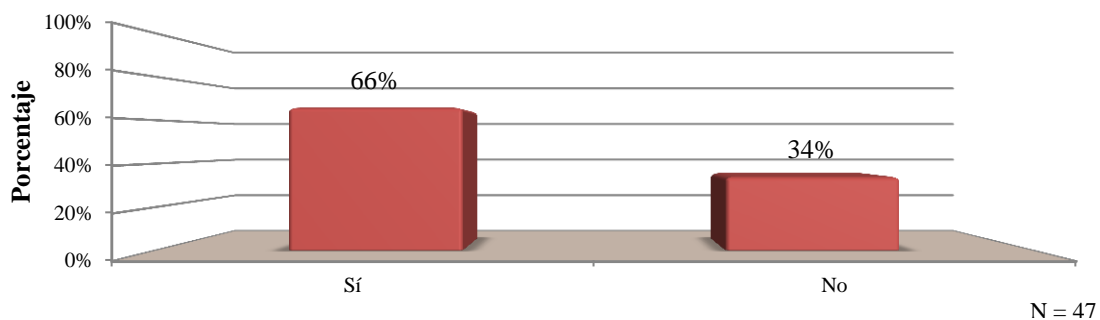
El total de propietarios entrevistados tienen educación escolar (saben leer y escribir), el 79% de ellos tienen el nivel diversificado y universitario demostrando que tienen conocimientos técnicos, financieros y administrativos básicos para administrar una empresa, el 15% solo presentan estudios a nivel básico y un 6% tienen estudios a nivel primario.

**Gráfica No. 3**  
**Género**



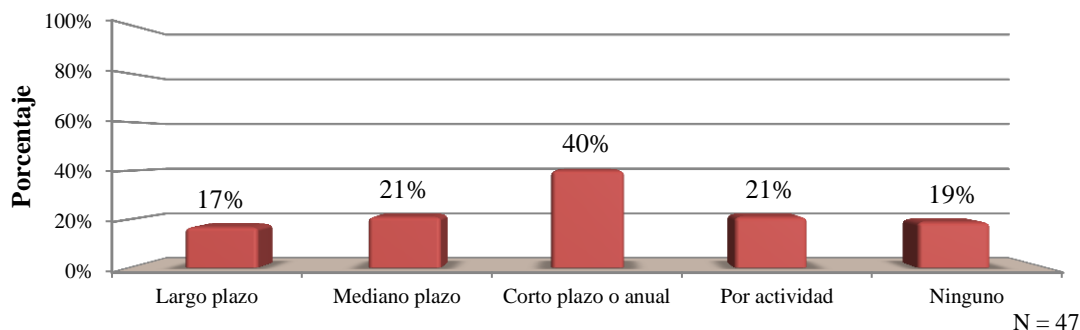
En el sector de librerías y papelerías hay igualdad de oportunidades tanto para el hombre como para la mujer, del total de 124 puestos de trabajo (ver anexo 2) el 56% de puestos de trabajo lo ocupan las mujeres y el 44% los hombres

**Gráfica No. 4**  
**Planificación de Actividades**



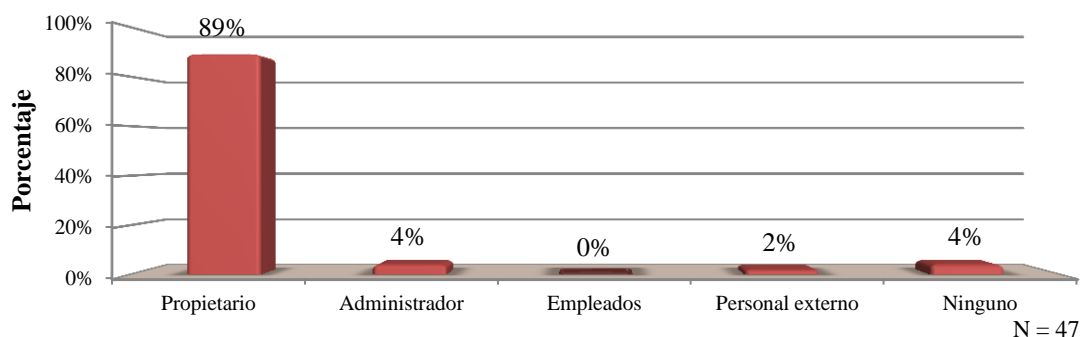
El 66% de los propietarios planifican sus actividades para facilitar la toma de decisiones y las acciones a realizar para cumplir sus objetivos, el 34% no realiza esta función.

**Gráfica No. 5**  
**Tipo de planes**



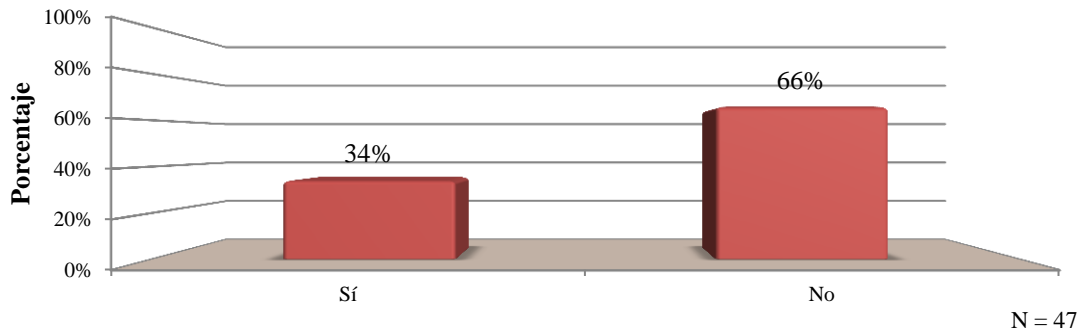
Los planes más utilizados son los de corto plazo o anual, según indican algunos propietarios se debe a la demanda del negocio que es cíclica, además debido al tamaño de las empresas se toman decisiones inmediatas sin analizar sus efectos a futuro. El 21% planifica por actividad, creando así varios planes para cumplir un objetivo en común, a mediano y largo plazo lo realizan en un 21% y 17% respectivamente, el 19% de empresas no utiliza ningún tipo de plan.

**Gráfica No. 6**  
**Responsable de Planificar**



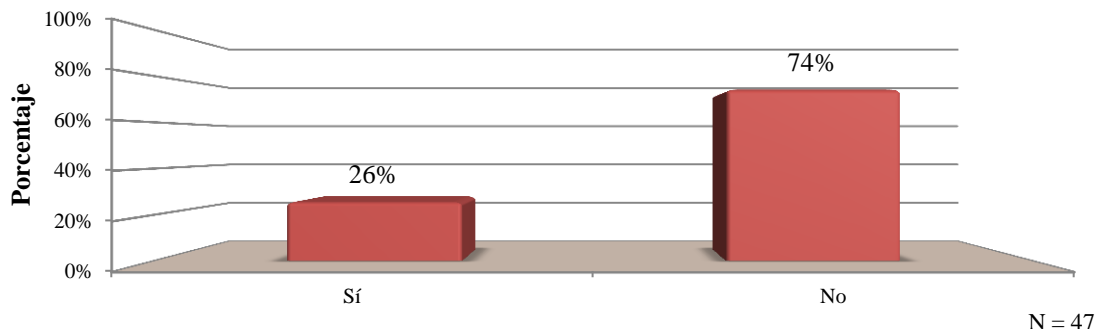
En el 89% de empresas investigadas el propietario quien elabora los planes de la empresa como una función obligatoria para garantizar su inversión, en un 4% participa el administrador y en un 2% personal externo tienen esa atribución, lo que implica que la planificación está centralizada, en el propietario.

**Gráfica No. 7**  
**Planes escritos**



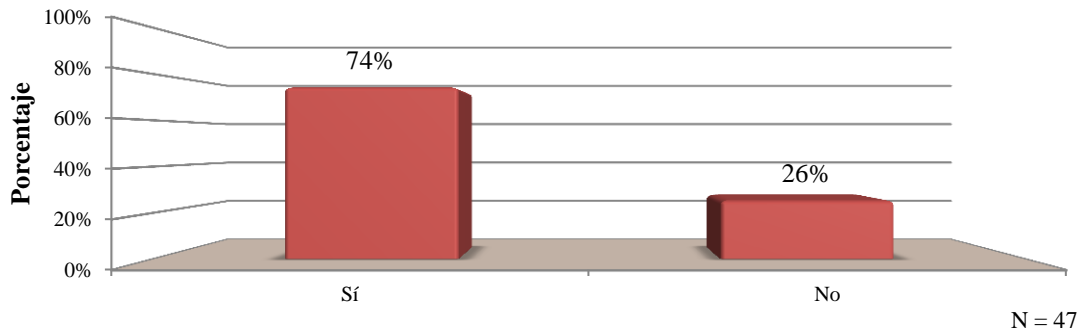
El 34% de los propietarios entrevistados indican que sí tienen establecidos sus planes por escrito, el restante 66% no los tienen escritos pero si los tienen en mente, dificultandoles poder medir y cuantificar sus logros.

**Gráfica No. 8**  
**Misión y Visión**



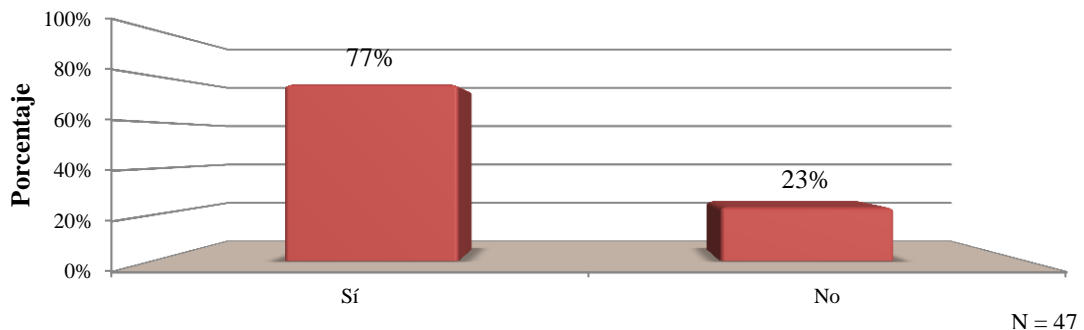
El 26% de las librerías y papelerías tienen misión y visión establecidas por escrito, el restante 74% no tienen establecido este recurso por escrito pero según indican lo consideran un aspecto importante para determinar qué quieren lograr y alcanzar con la empresa.

**Gráfica No. 9**  
**Objetivos definidos**



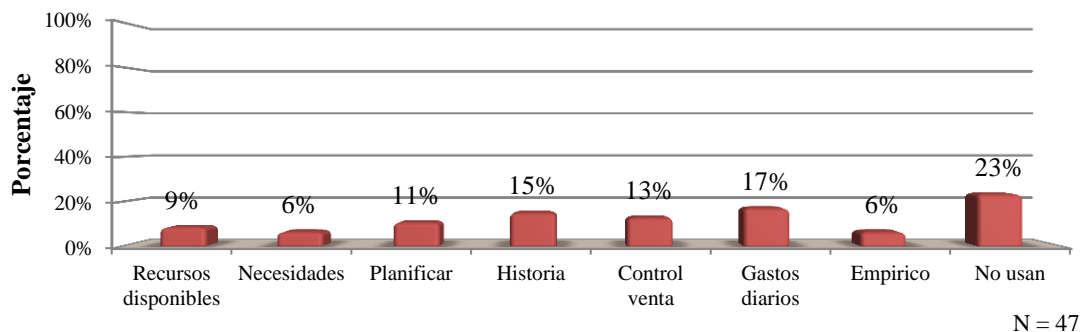
El 74% de empresas tienen sus objetivos definidos, el 26% no cuenta con este recurso, por lo cual no tienen parámetros para medir su crecimiento o si están cumpliendo sus planes.

**Gráfica No. 10**  
**Utilización de presupuesto**



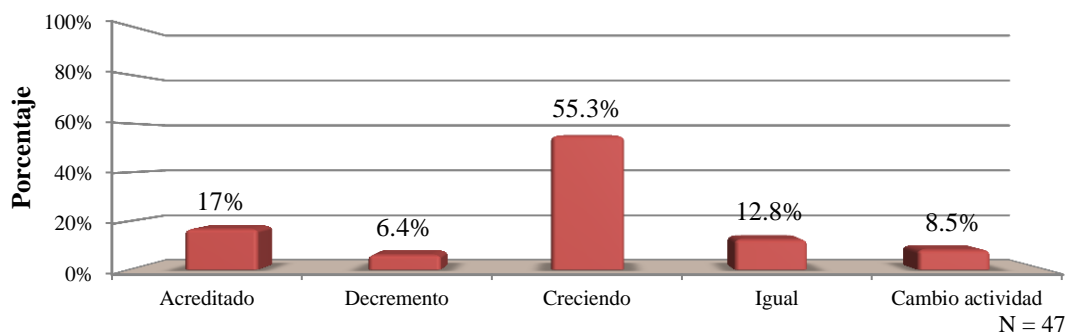
El 77% de propietarios entrevistados indicó que utiliza el presupuesto como una herramienta importante para proyectar los gastos o ingresos y la utilización del efectivo en una forma eficiente, el 23% no hace uso de dicha herramienta pudiendo ocasionar problemas financieros a la empresa.

**Gráfica No. 11**  
**Elaboración de presupuesto**



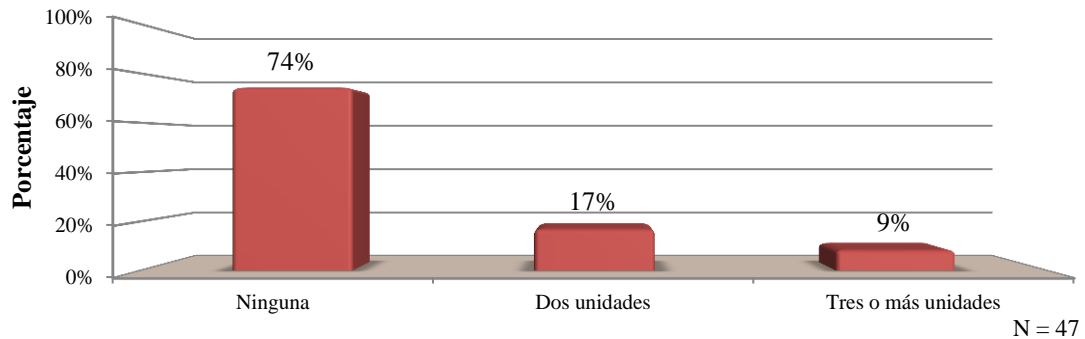
Un 77% de las empresas que utilizan un presupuesto lo elaboran de distintas formas, siendo los gastos diarios y los antecedentes historicos los que ayudan a elaborarlo, además que planifican sus compras y los gastos o compromisos que pueden adquirir en base a los ingresos proyectados, un 23% no hace uso de esta herramienta.

**Gráfica No. 12**  
**Visión a largo plazo**



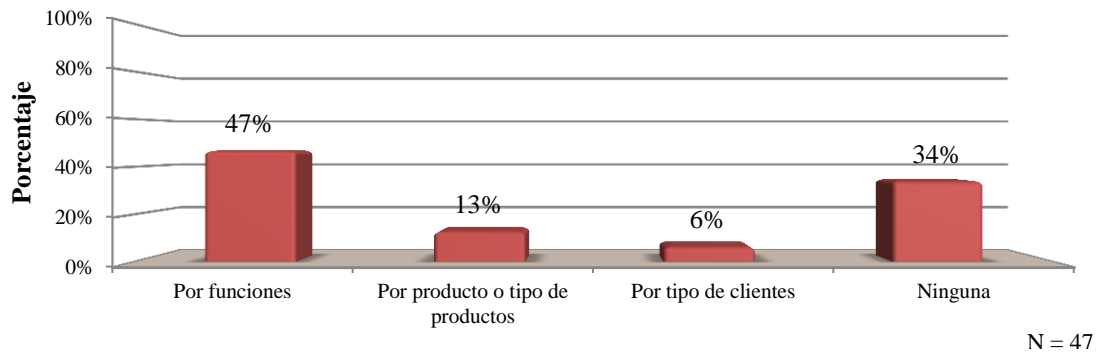
Un 55.3% de los empresarios espera un crecimiento de la empresa a largo plazo, el 17% un mayor acreditamiento, un 12.8% considera que la librería y papelería va a seguir igual, un 6.4% visualiza un decremento en el negocio y solamente un 8.5% indican que cambiarán a futuro su actividad económica para poder sobrevivir.

**Gráfica No. 13**  
**Unidades de trabajo**



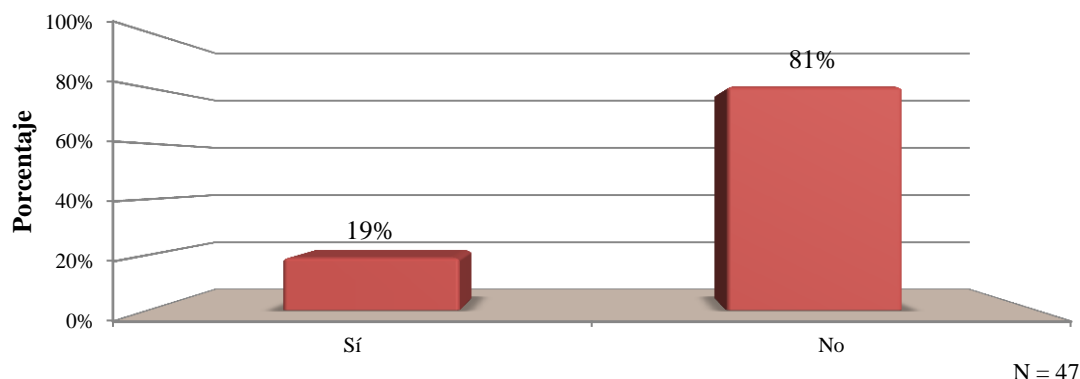
Un 74% de empresas no utilizan divisiones de unidades de trabajo, debido al tamaño y al giro de la empresa y el 26% tiene dos o mas unidades de trabajo, según informan les permite atender diferentes tipos de clientes o diferentes actividades.

**Gráfica No. 14**  
**Departamentalización**



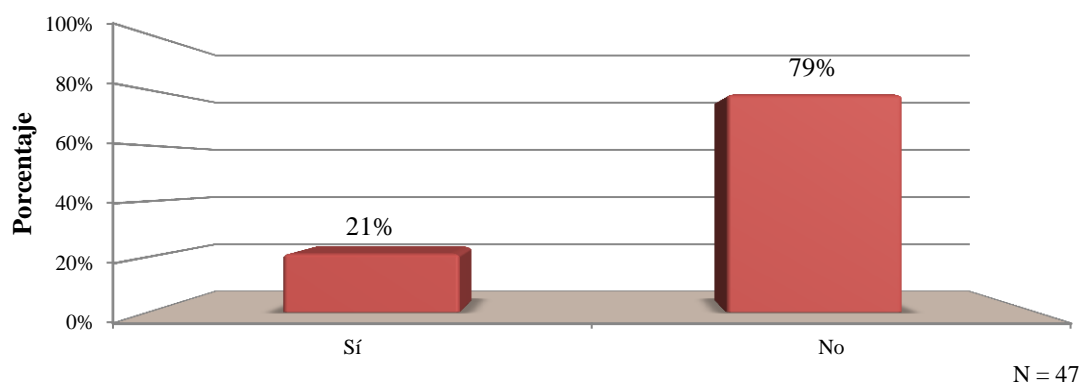
El 47% de las librerías y papelerías utiliza la departamentalización por funciones, considerando que es la que más se adecua al tipo de negocio, esto obedece a que la departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades en cada empresa, el 13% utiliza la departamentalización por producto delegando responsabilidad a la persona encargada de la comercialización del producto y solo un 6% aplica la departamentalización por tipo de cliente y un 34% no utiliza ningún tipo de departamentalización.

**Gráfica No. 15**  
**Organigrama**



El 81% de empresas no cuentan con un organigrama establecido formalmente, opinando que tienen muy pocopersonal, solamente un 19% cuenta con esta herramienta.

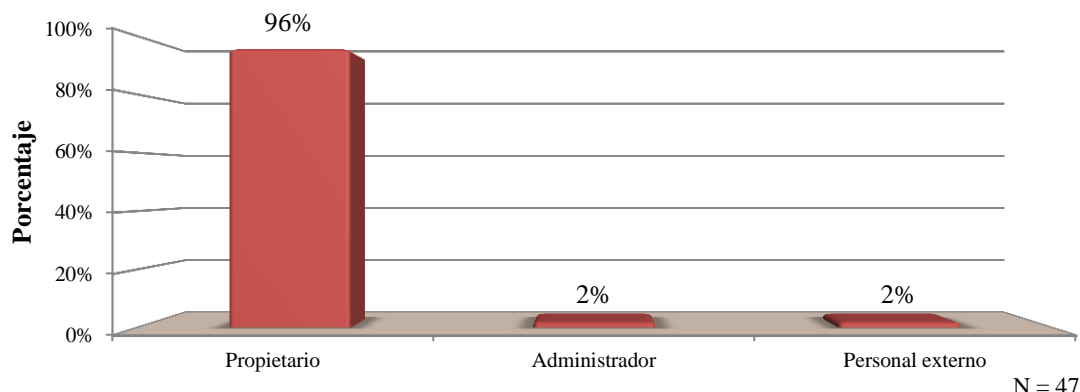
**Gráfica No. 16**  
**Funciones de puestos**



Un 79% de empresas no tiene las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo establecidas por escrito, aunque indicaron los propietarios que las dan a conocer informalmente mediante charlas o mediante ordenes específicas para cumplir con el trabajo, solo un 21% les indica por escrito sus atribuciones a desempeñar.

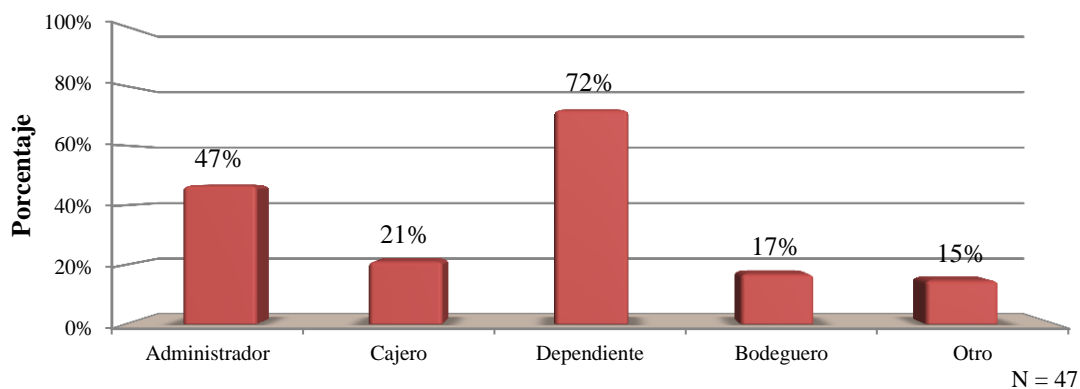


**Gráfica No. 17**  
**Organización**



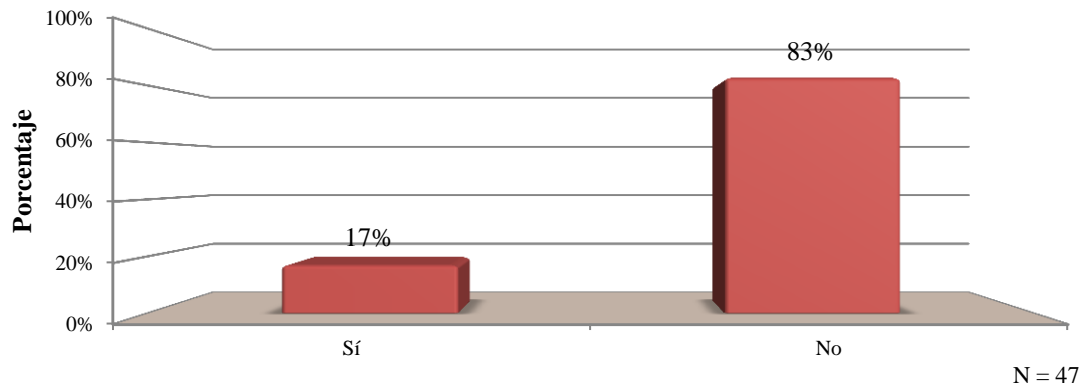
El 96% de propietarios de librerías y papelerías son los encargados de coordinar las actividades que realizan los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación, un 2% delegan esa función a sus administradores y un 2% a personal externo.

**Gráfica No. 18**  
**Puestos de trabajo**



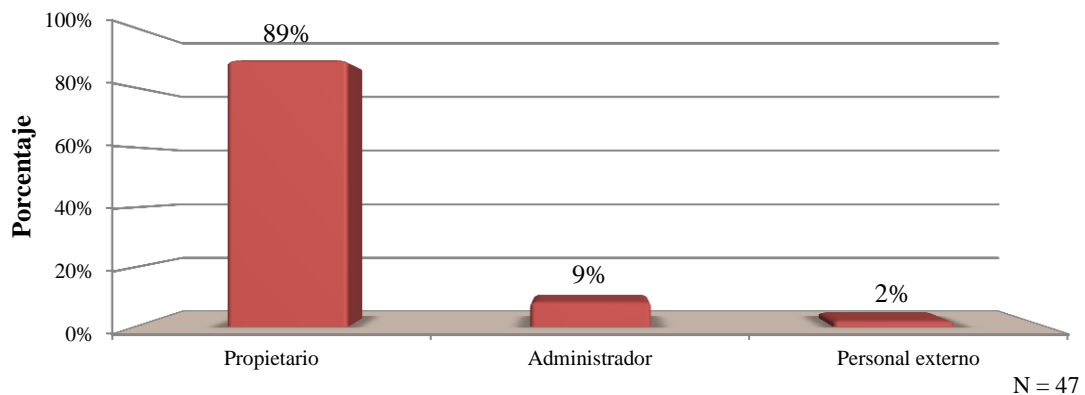
En la mayoría de empresas se identificaron los puestos de administrador, cajero, dependiente de mostrador y bodeguero, teniendo solo el 47% de las librerías y papelerías el puesto de administrador, el 21% de cajero, el 72% de dependiente de mostrador y el 17% de bodeguero, según indicaron los entrevistados todos los puestos en su momento también hacen la función de dependiente de mostrador cuando se requiere más personal para atender la demanda y un 15% presenta otros puestos de trabajo, como el de secretaria.

**Gráfica No. 19**  
**Diseño de Puestos**



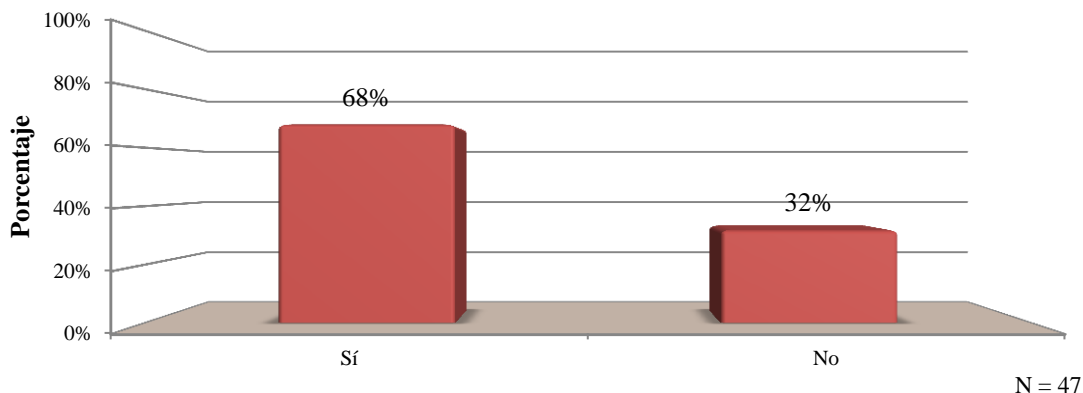
Un 83% de empresas no tienen un diseño de puestos que logren satisfacer las necesidades de la empresa en su totalidad, mientras que un 17% si ha diseñado el puesto para que el trabajador se sienta bien desempeñando su trabajo y cumpla con todas las funciones que estan bajo su cargo.

**Gráfica No. 20**  
**Supervisión**



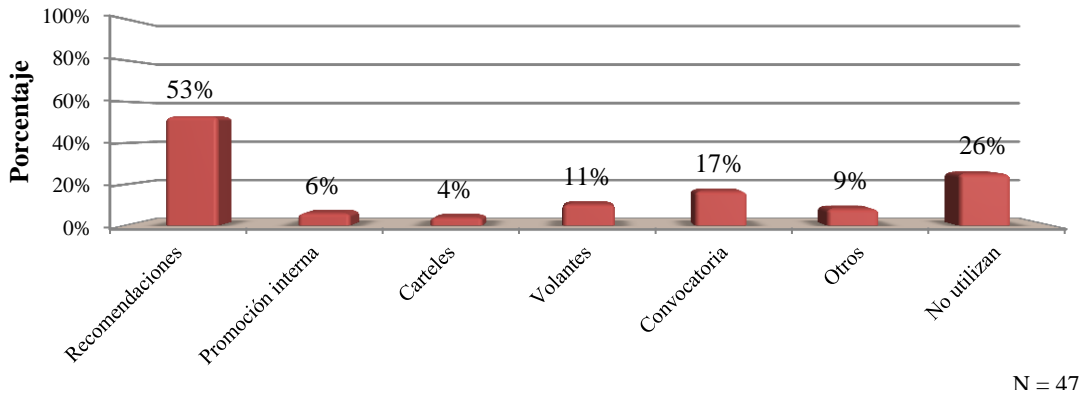
El propietario en el 89% de empresas es el que supervisa las tareas asignadas a los trabajadores, ayudandose en esta herramienta para tomar decisiones y evaluar el desempeño en el trabajo realizado, siendo solamente un 9% que delegan esa función a sus administradores y el 2% al personal que los apoyan externamente.

**Gráfica No. 21**  
**Participación familiar**



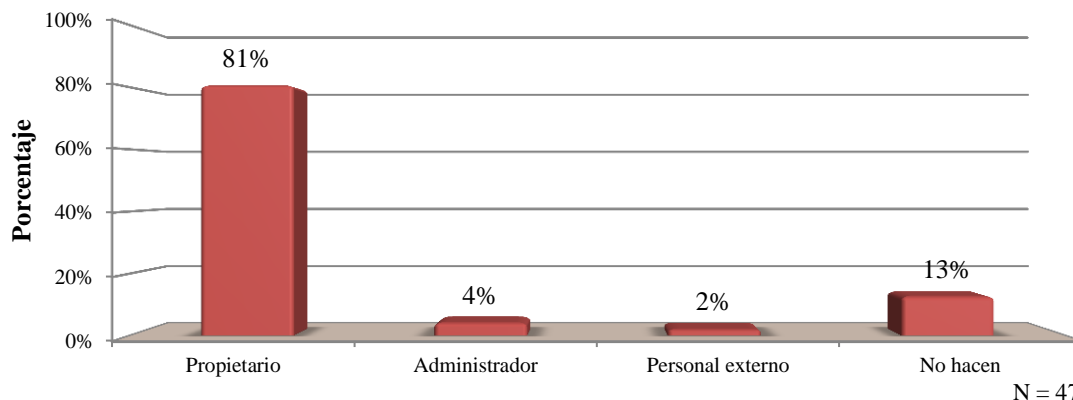
El 68% de propietarios tienen trabajando a familiares dentro de sus empresas, siendo el 32% que contrata personal sin ningún vínculo familiar.

**Gráfica No. 22**  
**Contratación**



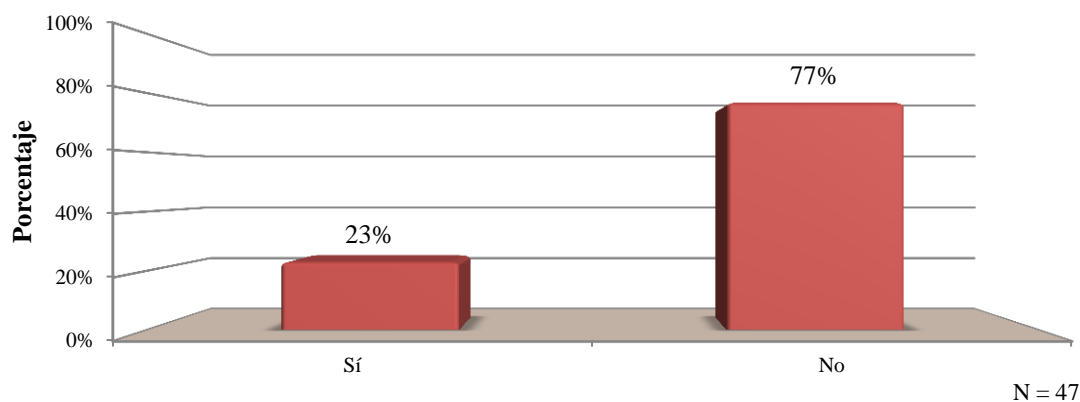
El 53% de las empresas contratan personal por medio de recomendaciones, porque necesitan tener información confiable y veraz acerca del solicitante, facilitando el proceso, el 26% no contratan personal debido a que labora solamente el propietario dentro de la empresa. El 6% utiliza el recurso humano interno que ha formado ascendiendo los y asignando más funciones y responsabilidades, el 4% utiliza carteles y el 11% volantes para reclutar personal y el 17% hace convocatorias más formales utilizando todos los medios que tienen a su alcance.

**Gráfica No. 23**  
**Responsable de contratación**



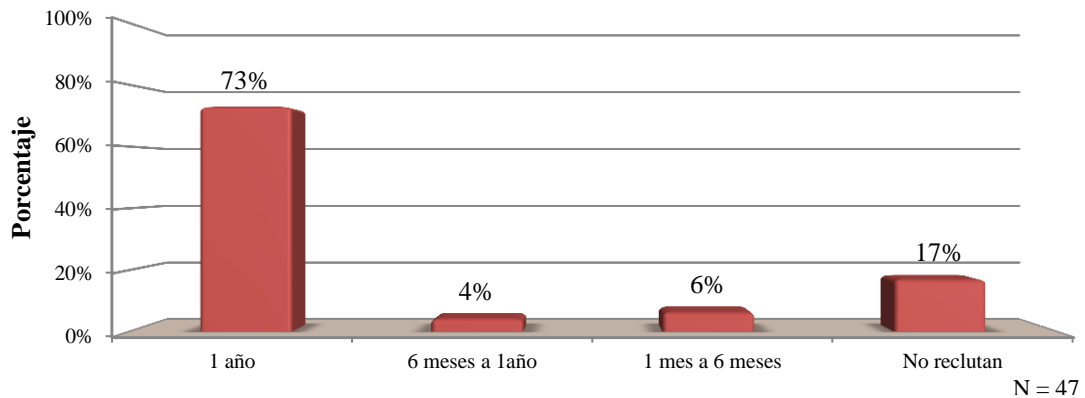
El 81% de las empresas es el propietario el que realiza la contratación, debido a que considera esa función como una obligación, el 4% designa al administrador para que realice la función, en el 2% de empresas lo hace personal externo y un 13% no contrata personal.

**Gráfica No. 24**  
**Formalización relación laboral**



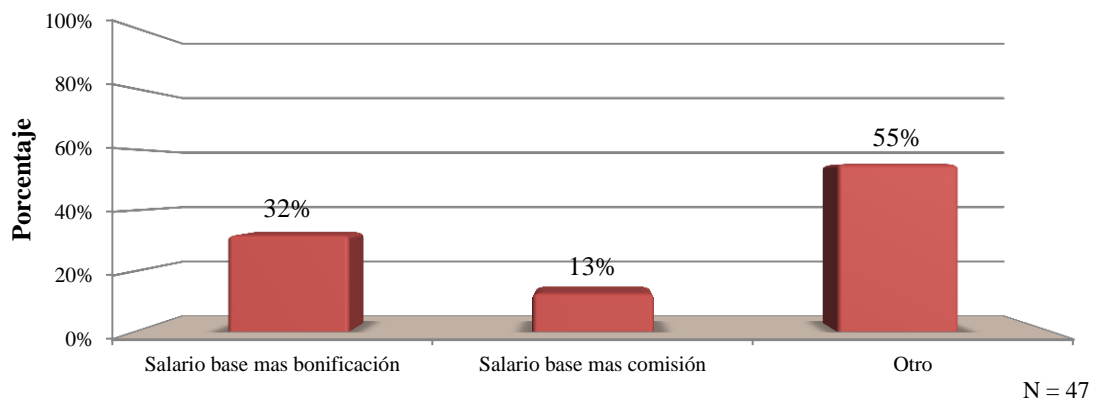
El 77% de librerías y papelerías no cumplen con realizar contratos de trabajo, según lo indican algunos entrevistados porque nunca se los han exigido, un 23% si tiene contratos de trabajo por considerarlo una herramienta legal.

**Gráfica No. 25**  
**Reclutamiento de personal**



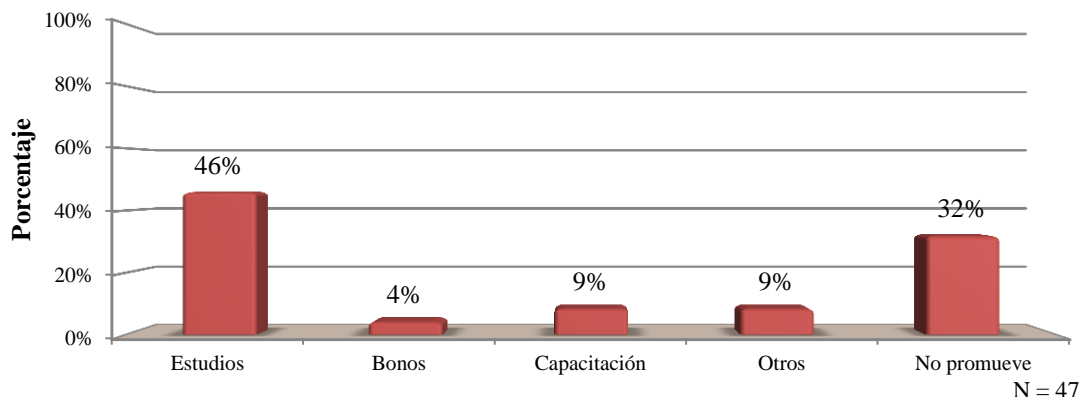
El 73% de la empresas contrata personal según indican cada año solamente para época escolar, luego queda el personal que tienen años de estar laborando para las librerías y papelerías, el 17% no contratan en esos periodos de tiempo, un 4% lo hace de 6 meses a 1 año y el 6% de un mes a 6 meses.

**Gráfica No. 26**  
**Compensación Económica**



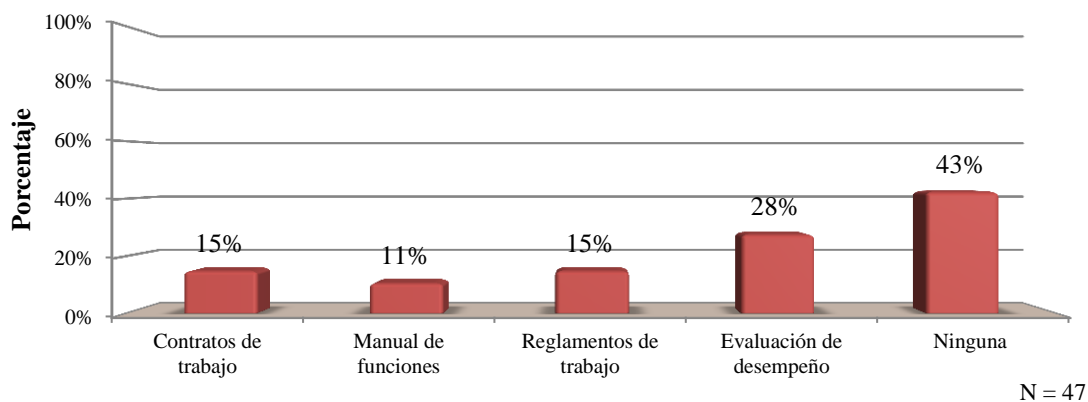
El 55% de las librerías y papelerías pagan solamente un salario fijo mensual que según indican no es el mínimo establecido en ley, el 32% realizan el pago de salario base más bonificación y el 13% salario base más comisión.

**Gráfica No. 27**  
**Superación del personal**



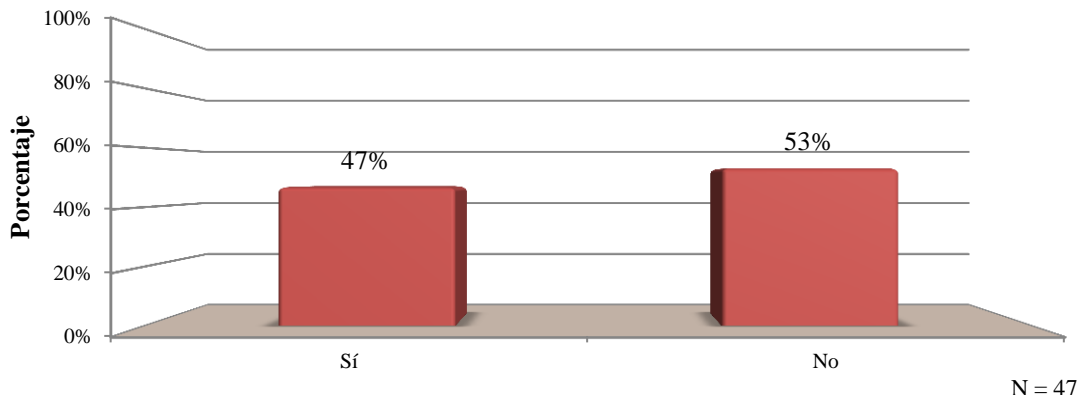
El 46% de las empresas apoya a sus empleados dejándolos estudiar para que puedan superarse profesionalmente, además un 9% de empresas mandan a los empleados a capacitaciones constantes y un 32% de empresas no promueve la superación personal.

**Gráfica No. 28**  
**Instrumentos de apoyo**



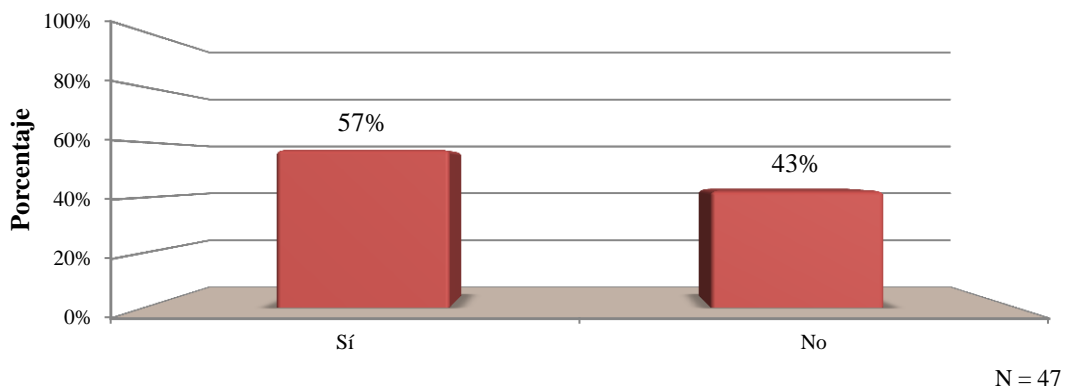
El 57% de las librerías y papelerías utilizan variedad de instrumentos de apoyo para verificar si cumplen los trabajadores sus funciones para las cuales fueron contratados, siendo un 43% de empresas que no utilizan ningún instrumento de apoyo.

**Gráfica No. 29**  
**Capacitaciones**



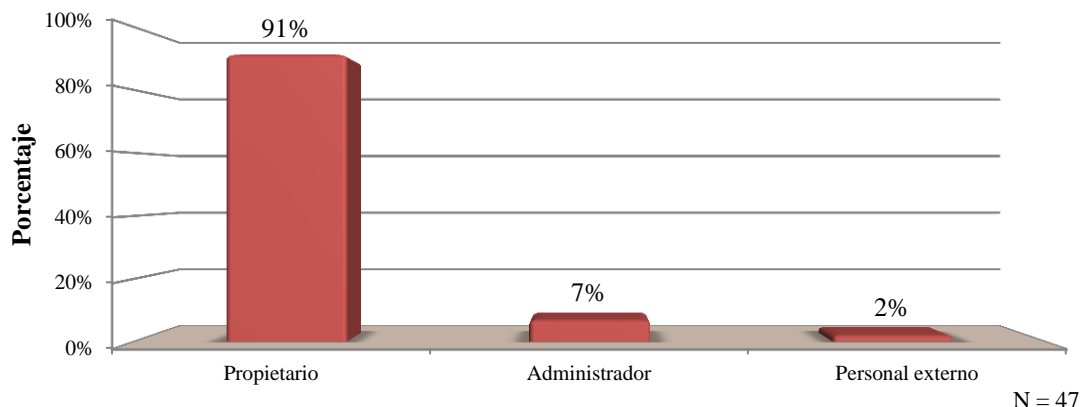
El 47% de propietarios encuestados han recibido capacitaciones para poder administrar de una mejor forma las librerías y papelerías, el 53% no ha asisitido a ninguna capacitación para mejorar el desempeño de su empresa.

**Gráfica No. 30**  
**Siniestros o accidentes**



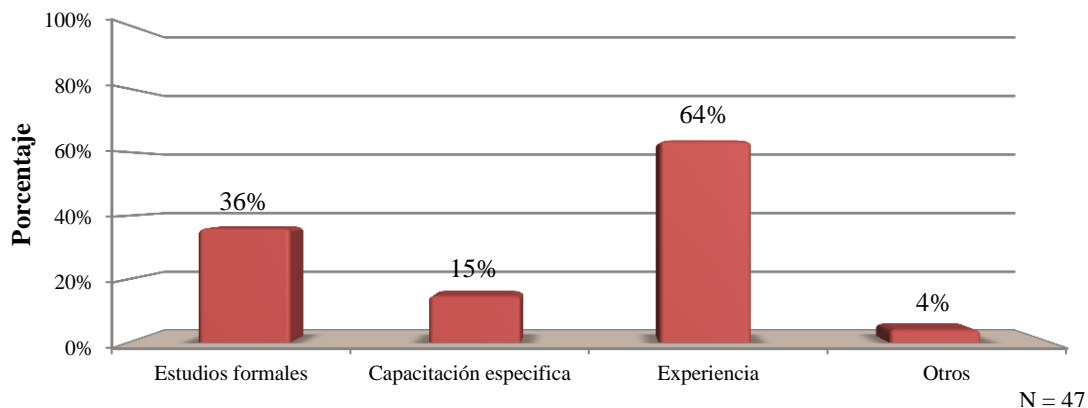
El 57% de empresariosha informado a sus trabajadores que hacer al momento de presentarse un siniestro o accidente en el lugar de trabajo, siendo solamente un 43% que no ha informado a los empleados que hacer y como actuar ante alguna eventualidad.

**Gráfica No. 31**  
**Dirección**



El 91% de propietarios dirigen la empresa debido a que ven como una obligación el hacerlo, el 7% restante dejan a sus administradores que realicen dicha función y en un 2% realiza la función personal externo.

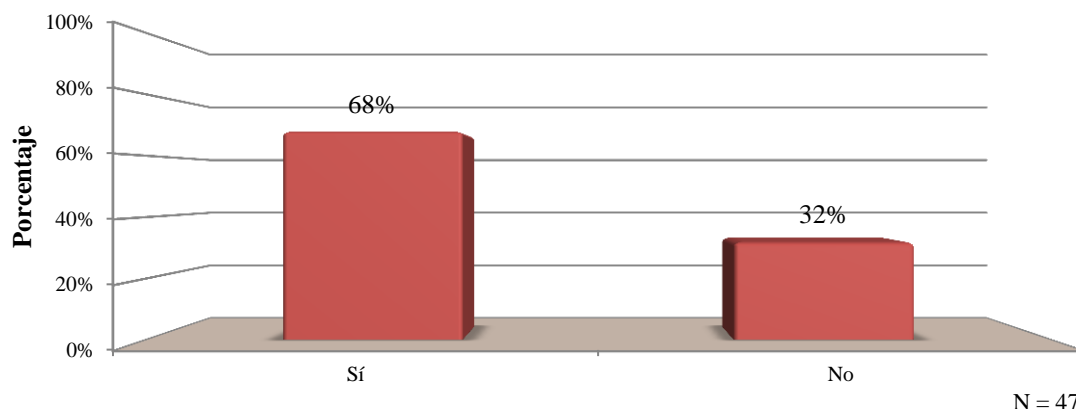
**Gráfica No. 32**  
**Formación y/o experiencia**



El 64% de propietarios dirige la empresa en base a la experiencia adquirida durante el tiempo que tienen funcionando las librerías y papelerías, un 36% tiene estudios formales, el 15% han recibido capacitaciones específicas y un 4% se ha preparado mediante lecturas específicas del área administrativa.

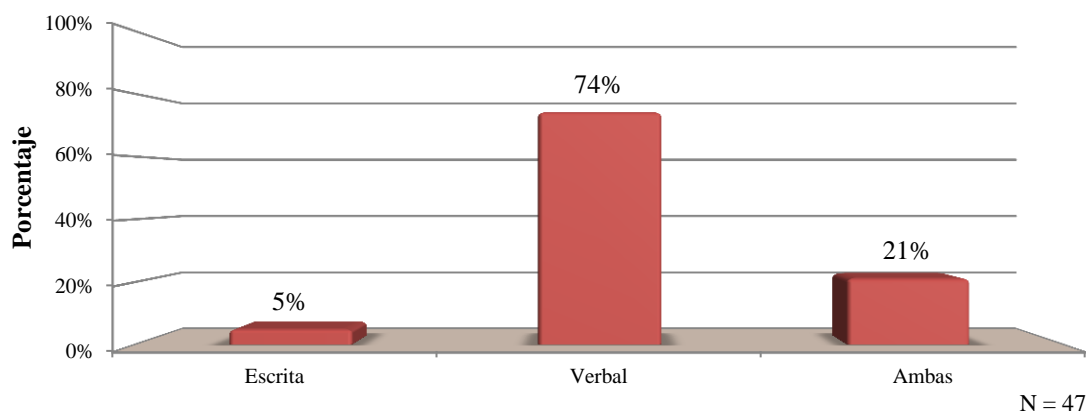


**Gráfica No. 33**  
**Delegación de funciones**



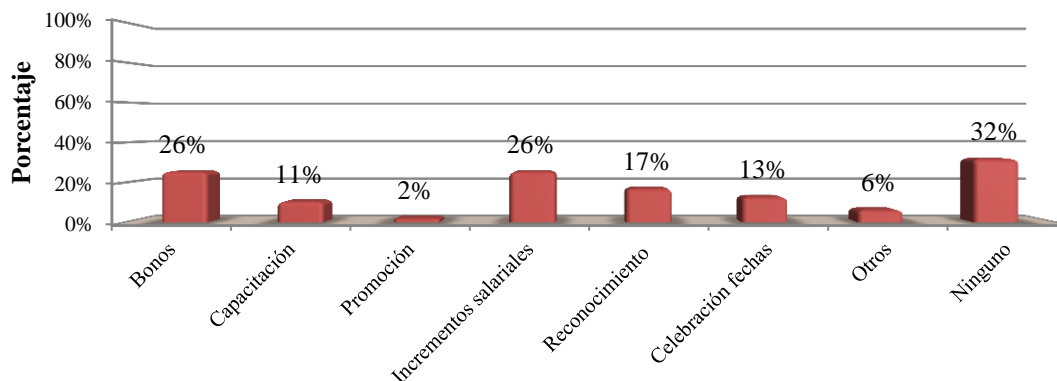
Un 68% de propietarios delega ciertas funciones a personas de confianza mientras no se encuentra, siendo la esposa, el administrador, el cajero y hermanos los que cumplen las funciones regularmente, el 32% se abstiene de delegar funciones, según indican debido a que no confían en que puedan realizar tareas importantes.

**Gráfica No. 34**  
**Comunicación interna**



La comunicación que prevalece en un 74% de las empresas entrevistadas es la verbal debido que se deriva de una reunión entre dos personas y es mas rápida tanto para girar ordenes, llamadas de atención y avisos, solo un 21% utiliza la escrita y la verbal, según indican la escrita para levantar conocimientos o llamados de atención y la verbal para girar ordenes y un 5% utiliza la escrita por considerarla más formal.

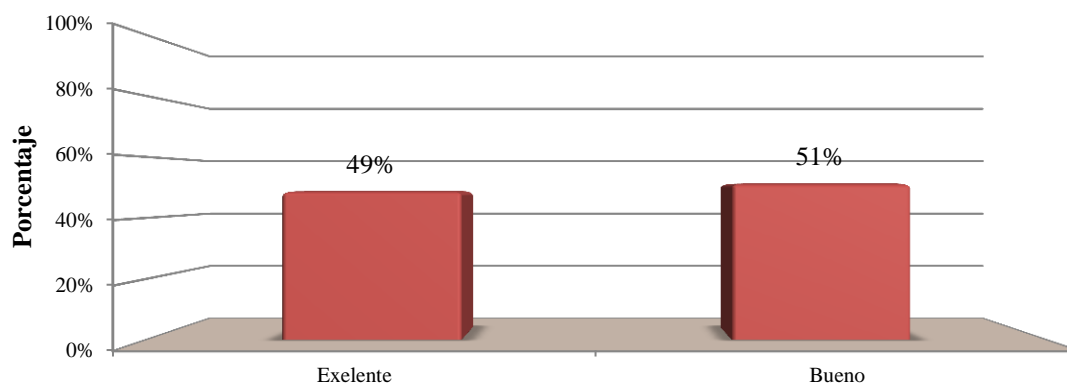
**Gráfica No. 35**  
**Motivación**



N = 47

La mayoría de librerías utilizan incentivos monetarios para motivar a su personal para que siga esforzándose en cumplir sus tareas, los incrementos salariales y los bonos los utilizados comunmente, un 32% de las empresas no utilizan ningún medio de motivación.

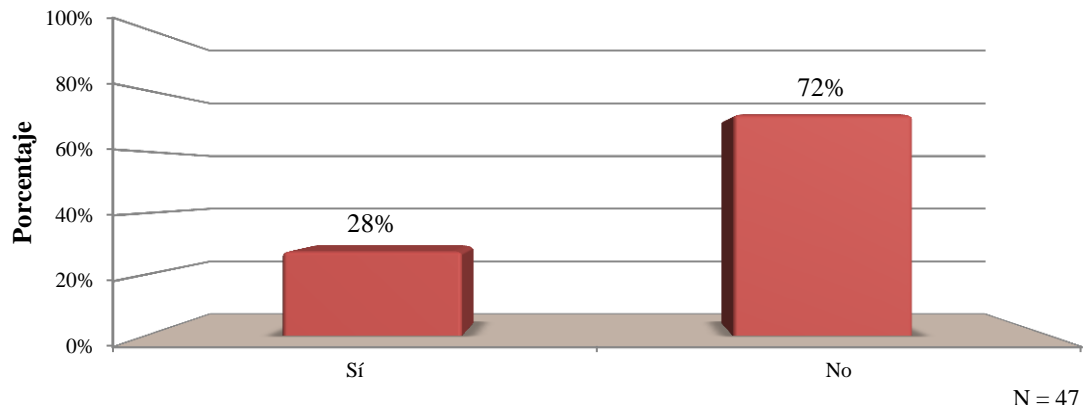
**Gráfica No. 36**  
**Ambiente laboral**



N = 47

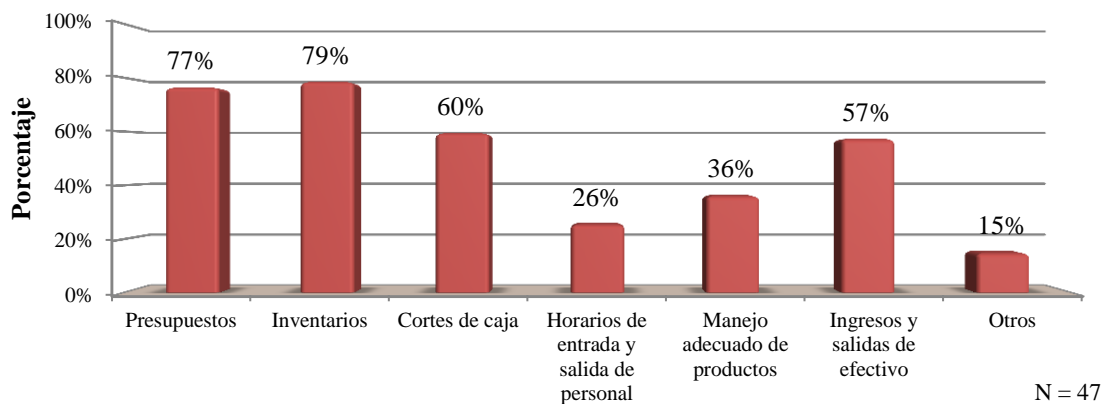
Siendo el ambiente laboral muy importante para que los trabajadores se desempeñen de una mejor forma el 100% de las librerías y papelerías manejan un ambiente laboral agradable.

**Gráfica No. 37**  
**Asesoría externa**



El 28% de los propietarios de las empresas reciben apoyo para poder administrarlas de una mejor manera, señalando que dicho apoyo proviene de familiares cercanos o de amigos que estudian alguna carrera afin. Un 72% no recibe ningún tipo de asesoría.

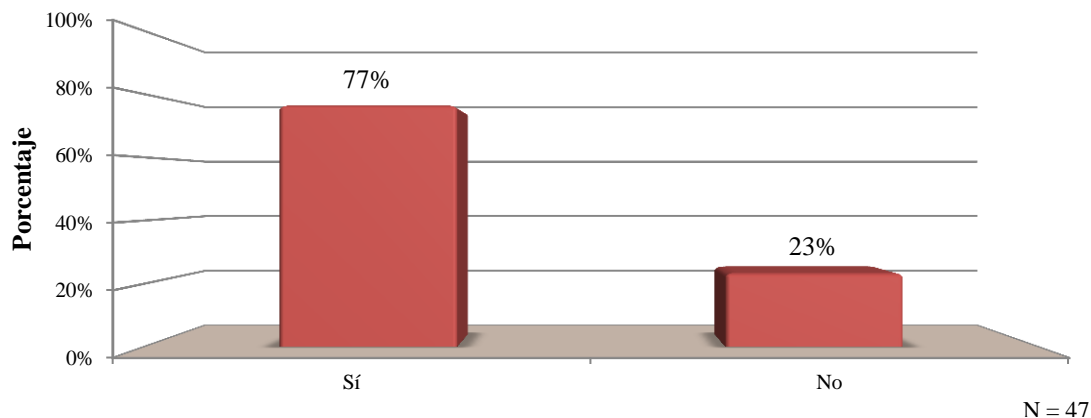
**Gráfica No. 38**  
**Controles internos**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011.

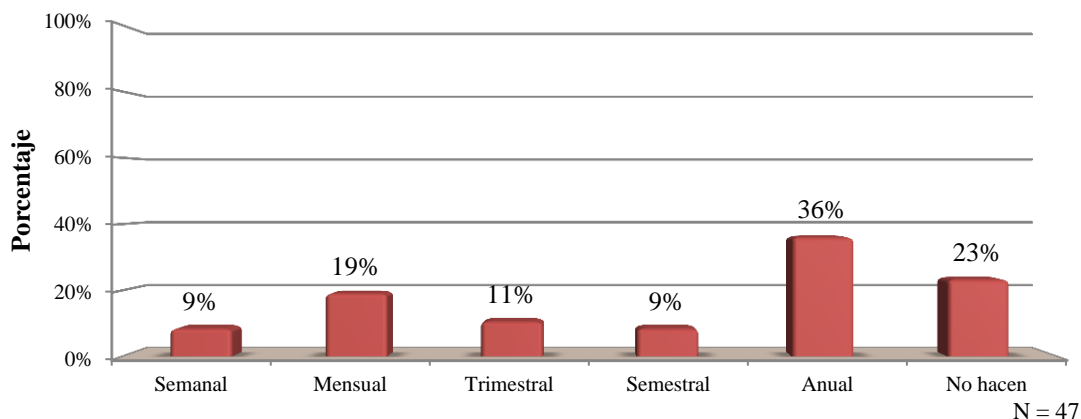
El 100% de los propietarios de librerías y papelerías utilizan diferentes controles internos para poder administrar y llevar registros actualizados de la empresa para que la toma de decisiones sea eficiente, el 77% utilizan el presupuesto, el 79% inventarios, los cortes de caja el 60% y el control de salidas de efectivo lo utilizan el 57%, el horario de entradas y salidas de personal lo utilizan solo el 26% y el manejo adecuado de productos un 36%.

**Gráfica No. 39**  
**Control de inventario**



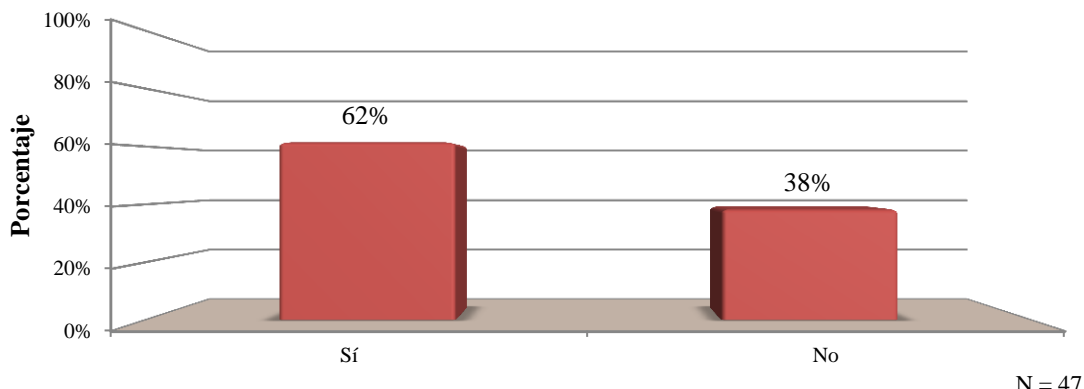
El control de inventarios siendo uno de los más importantes debido al tipo de actividad solo lo utilizan un 77% de empresas, el 23% no lo utiliza según indicaron los consume mucho tiempo.

**Gráfica No. 40**  
**Verificación del inventario**



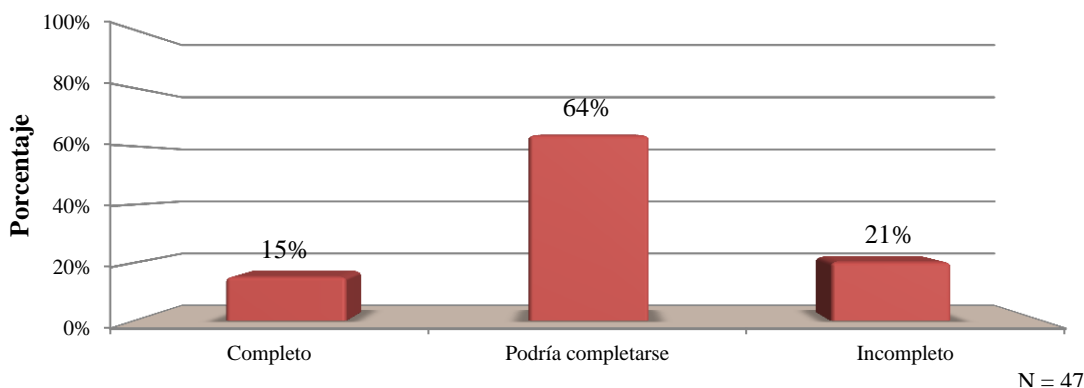
El 79% de empresas que realizan inventarios, lo hacen en diferentes fechas, el 36% lo realiza anualmente por el cierre fiscal, el 19% mensual debido a que tienen que realizar pedidos, el 9% lo hace semanal para verificar faltantes, el trimestral y el semestral lo hacen para hacer pruebas de sus controles.

**Gráfica No. 41**  
**Registro de operaciones**



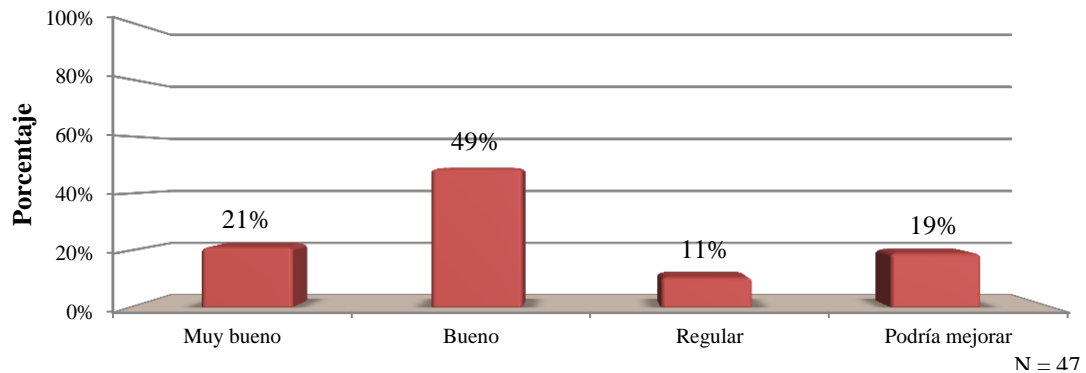
El 62% de librerías y papelerías llevan un registro de las operaciones de la empresa, según indican para determinar como se han comportado las ventas y compras realizadas durante un tiempo, el 38% no lleva registros porque consideran les toma mucho tiempo.

**Gráfica No. 42**  
**Variedad de producto**



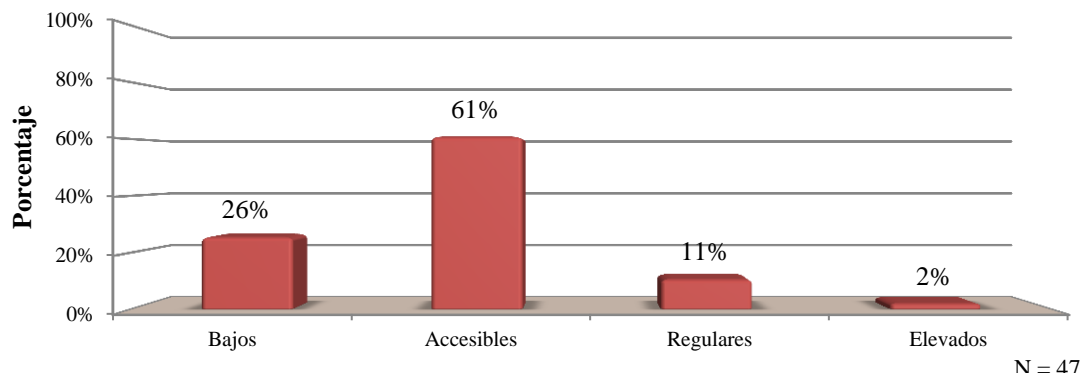
El 64% de los propietarios consideran que la variedad de productos que ofrecen podría completarse debido a la diversidad de productos que existen en el mercado. El 21% indica que tiene incompleto la variedad de productos debido al poco recurso económico que tienen disponible, solamente el 15% de los empresarios encuestados respondieron que poseen toda la variedad de productos que puede ofrecer una librería y papelería.

**Gráfica No. 43**  
**Servicio a la población**



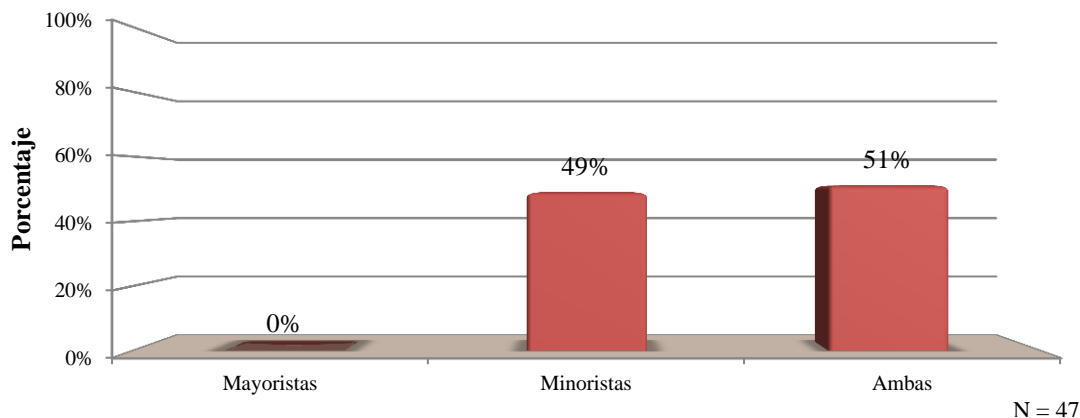
El 21% de los propietarios se encuentran conformes con el servicio que prestan las librerías y papelerías a la comunidad, sin embargo el 49% de los encuestados respondieron que su servicio es bueno y puede llegar a ser mejor, el 11% indica que el servicio es regular ya que no cuentan con todos los productos y servicios que debe prestar una librería y papelería, y el 19% restante consideran que podría mejorar ampliando los servicios que ofrecen actualmente.

**Gráfica No. 44**  
**Precios competitivos**



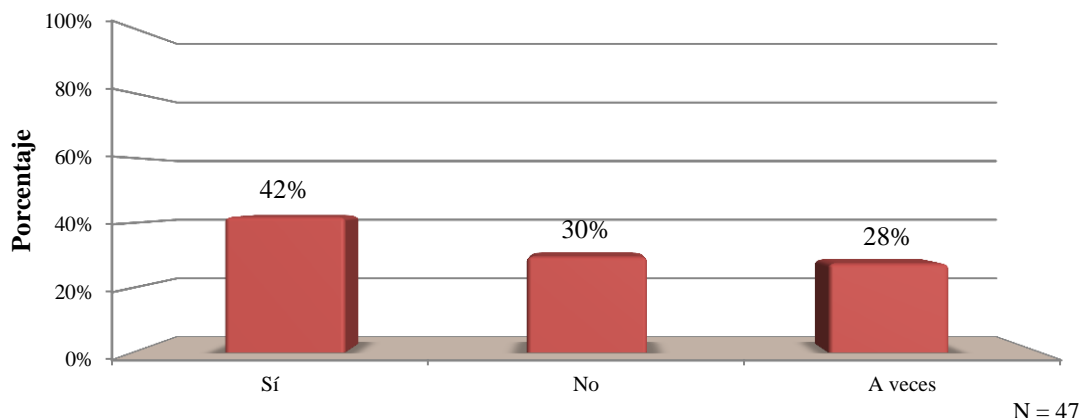
El 61% de propietarios de librerías y papelerías expresan que proporcionan precios accesibles en sus productos, el 26% asegura tener bajos los precios en sus productos, el 11% tiene precios regulares y solo un 2% reconocen tener los precios elevados con relación a la competencia.

**Gráfica No. 45**  
**Demanda que abastece**



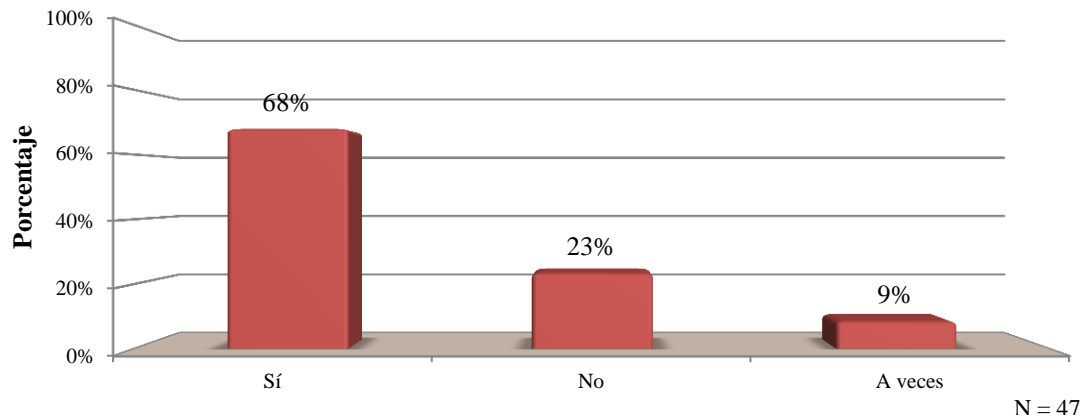
El 49% de empresas encuestadas vende al menudeo sus productos, según indican que no cuentan con el capital suficiente para realizar mayores compras, mientras que el 51% abastece tanto a minoristas y realiza ventas al detalle.

**Gráfica No. 46**  
**Descuentos sobre ventas**



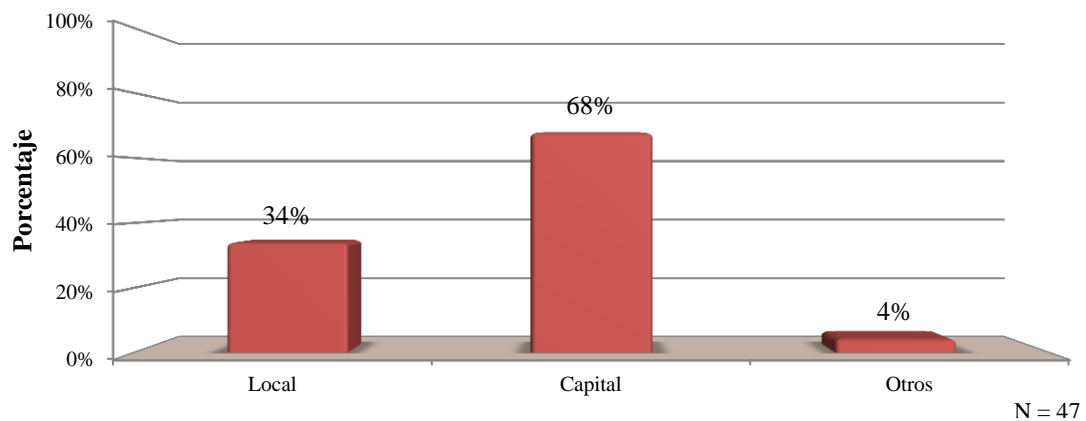
El 42% de las librerías y papelerías realiza descuentos de acuerdo al volumen de la compra, el 28% concede dichos descuentos esporádicamente a sus clientes frecuentes y un 30% no efectúa ningún tipo de descuento.

**Gráfica No. 47**  
**Descuentos en ventas al por mayor**



El 68% de librerías y papelerías realizan descuentos en las ventas al por mayor, mientras que el 23% no realiza descuentos en este tipo de ventas y el 9% restante muy contadas veces otorga este tipo de beneficio a los clientes.

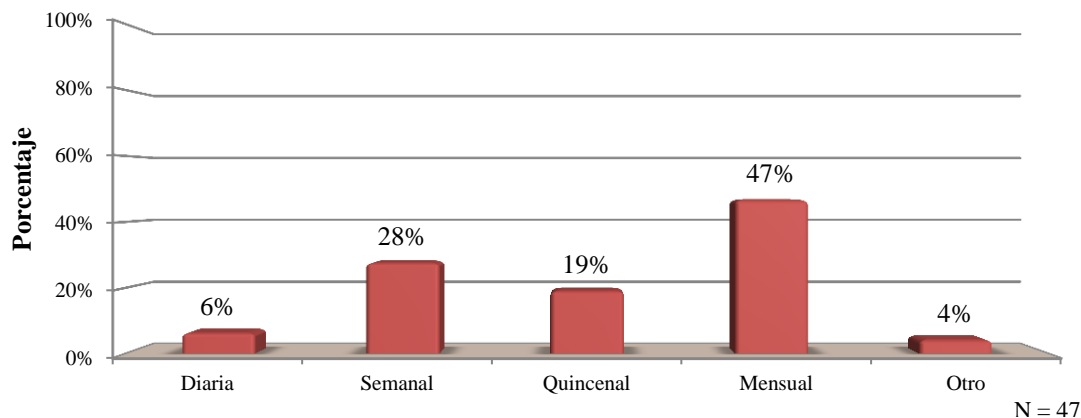
**Gráfica No. 48**  
**Proveedores**



El 68% de entrevistados realizan las compras de sus productos mediante vendedores rutereros los cuales provienen de la ciudad capital, el 34% compra su producto en las librerías y papelerías mas grandes de la localidad y un 4% lo compran en departamentos cercanos.

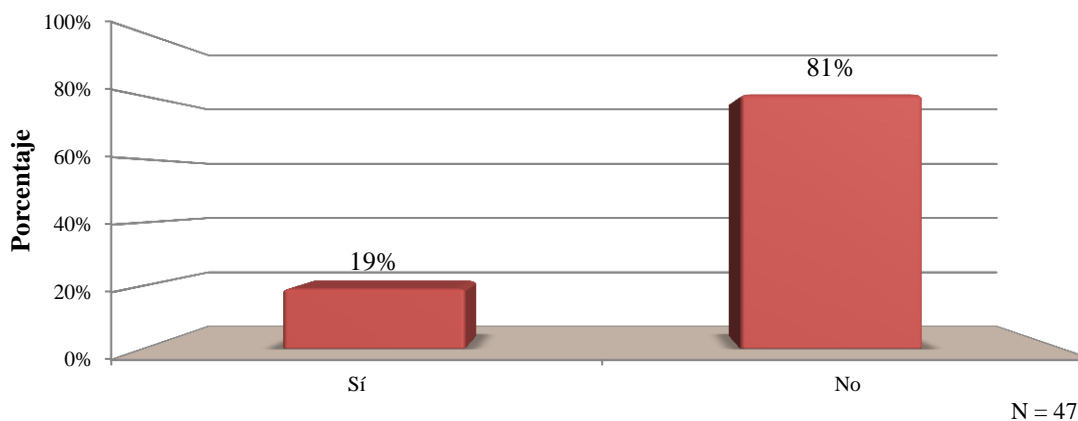


**Gráfica No. 49**  
**Frecuencia de compra**



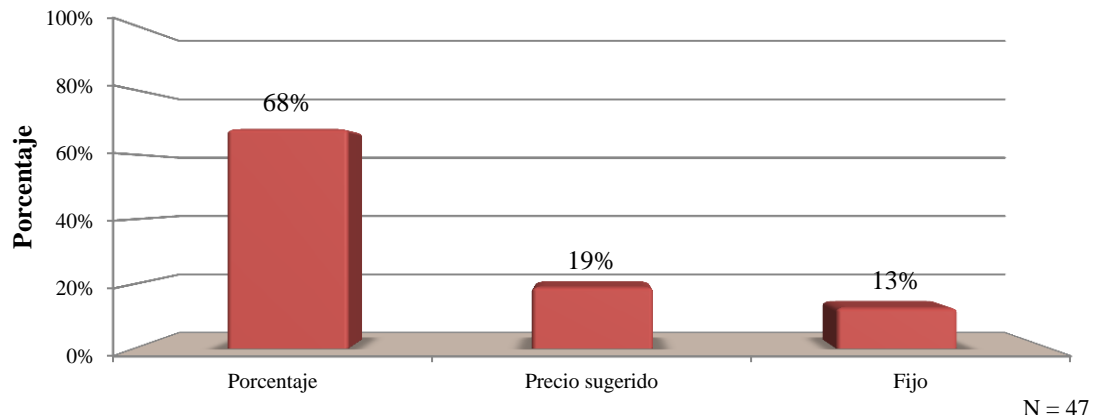
Las librerías y papelerías compran sus productos según la demanda y de acuerdo a la existencia que tienen en sus inventarios, prevaleciendo el pedido mensual el cual lo realizan el 47% de empresas, le sigue el semanal con un 28%, el quincenal con 19% y pedido diario que lo hacen las librerías con bajo inventario con un 6%.

**Gráfica No. 50**  
**Problemas de abastecimiento**



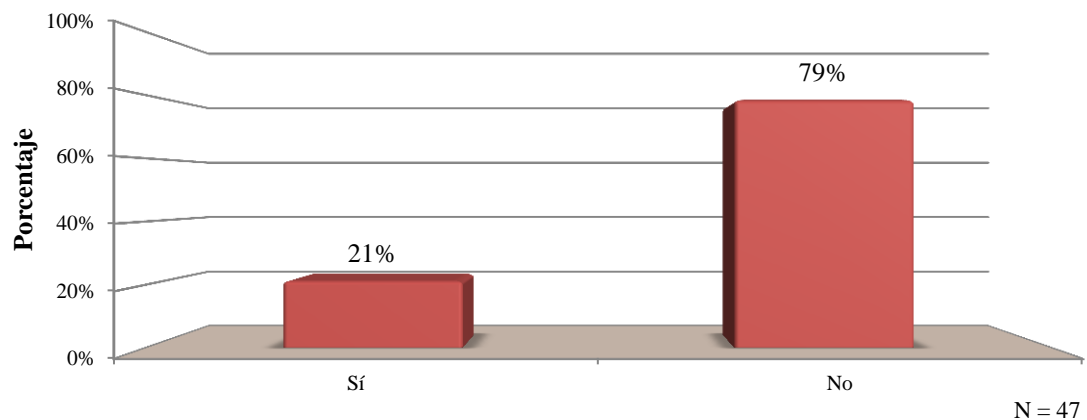
El 19% de empresas tienen problemas de abastecimiento, según los propietarios se destacan los problemas de producto agotado, tardanza en entrega del producto y el 81% no ha presentado ningún problema con relación a la compra de mercadería.

**Gráfica No. 51  
Precio**



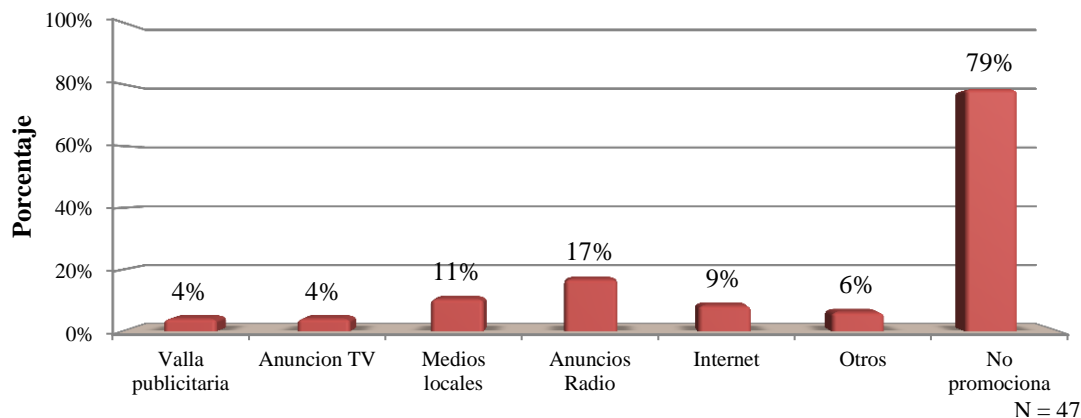
Siendo el precio un factor fundamental para que se realicen las ventas, se observa que el 68% de las empresas fija el precio del producto mediante un porcentaje aplicado al costo del bien, el 19% tienen precios sugeridos por parte de la empresa donde adquieren sus productos y un 13% manejan precios fijos.

**Gráfica No. 52  
Publicidad / Marketing**



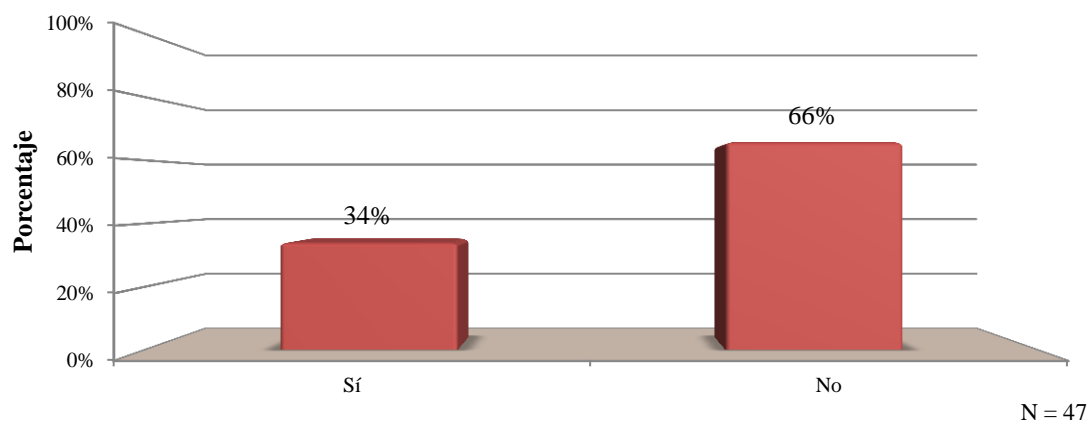
El 79% de las librerías y papelerías no promociona su marca o sus productos, solamente el 21% invierte en algún medio para dar a conocer a la empresa.

**Gráfica No. 53**  
**Medios publicitarios**



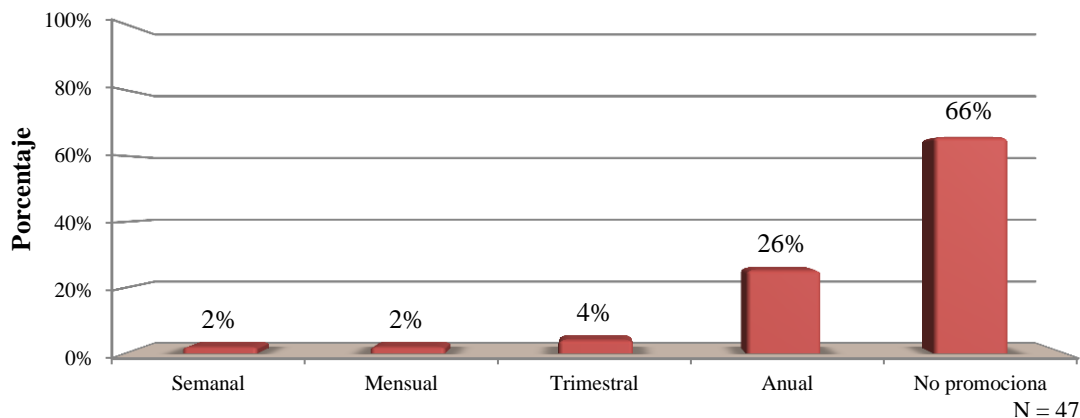
El 79% de las empresas investigadas no utilizan ningún medio publicitario para promocinar sus productos y servicios, mientras el 21% de las librerías y papelerías utilizan diferentes medios publicitarios como: anuncios de radio en un 17%, vallas publicitarias en un 4%, anuncios de televisión en un 4%, Internet un 9%, publicidad en medios locales 11% .

**Gráfica No. 54**  
**Promoción de ventas**



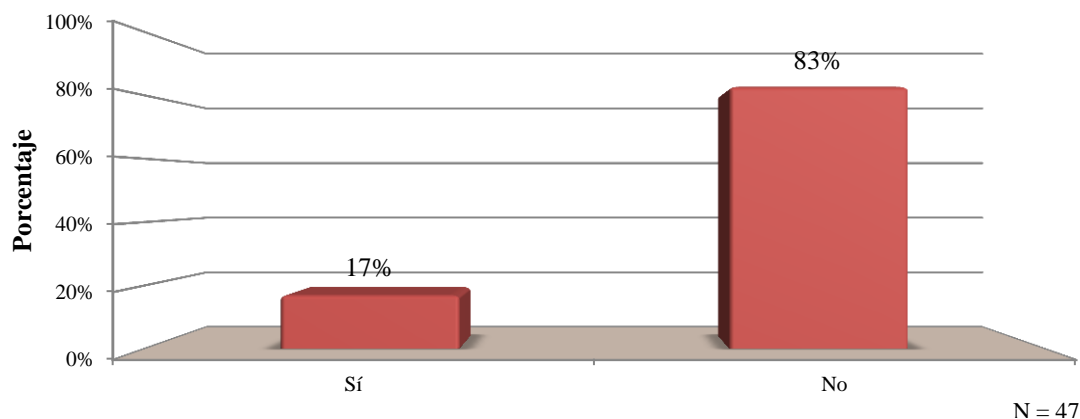
El 34% de los propietarios encuestados realizan promociones de ventas las cuales consisten en cupones, producto gratis y producto ofertado periódicamente, esto para incrementar sus ventas. El 66% no utiliza dicha herramienta.

**Gráfica No. 55**  
**Frecuencia de promoción de ventas**



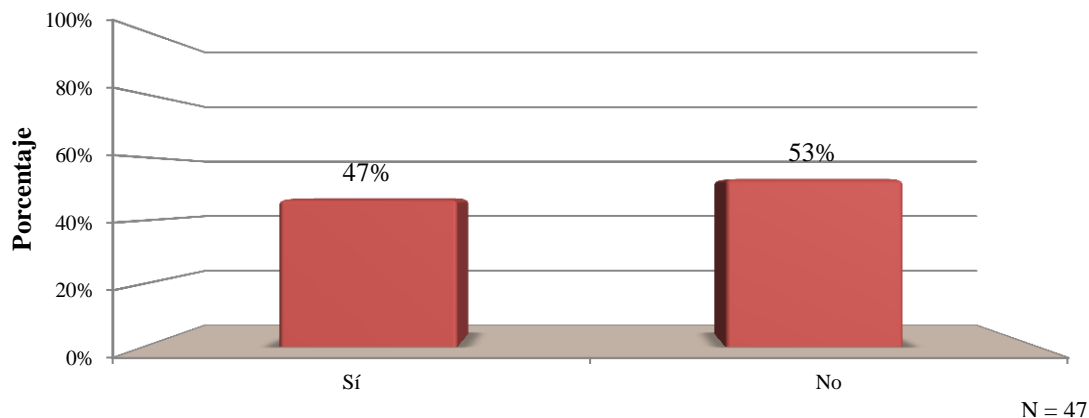
El 26% de las empresas investigadas realizan promociones de ventas cada inicio del ciclo escolar, el 4% las realiza trimestralmente y el 2% mensual y un 2% semanal y el 66% no realiza promociones de ventas.

**Gráfica No. 56**  
**Procedimientos y normas de ventas**



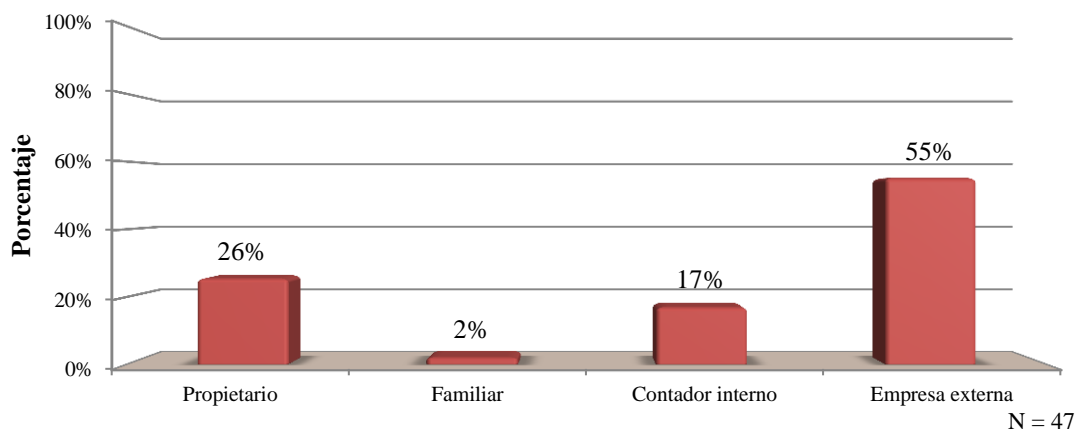
Para elevar sus ventas el 17% de las librerías y papelerías encuestadas cuenta con procedimientos y normas de ventas los cuales consisten en descuentos establecidos, mejorarlas relaciones interpersonales y mostrar la variedad de producto que se tiene, el 83% de empresas no cuenta con este tipo de recurso.

**Gráfica No. 57**  
**Procedimientos y normas de compras**



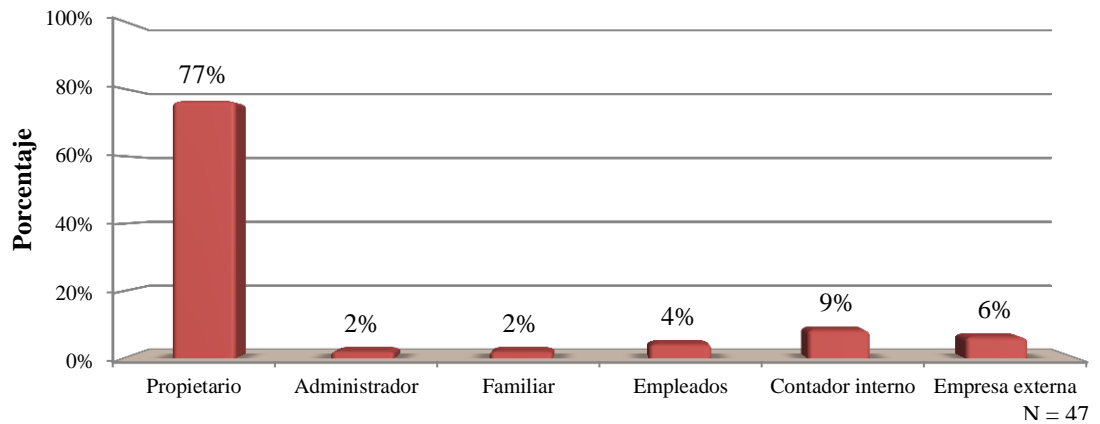
El 47% de las empresas cuenta con procedimientos y normas de compras, consisten en comprar producto ofertado, realizar cotizaciones y comprar el producto dependiendo de la demanda que presenten los artículos, el 53% restante no tiene procedimientos y normas de compras.

**Gráfica No. 58**  
**Responsable de la Contabilidad**



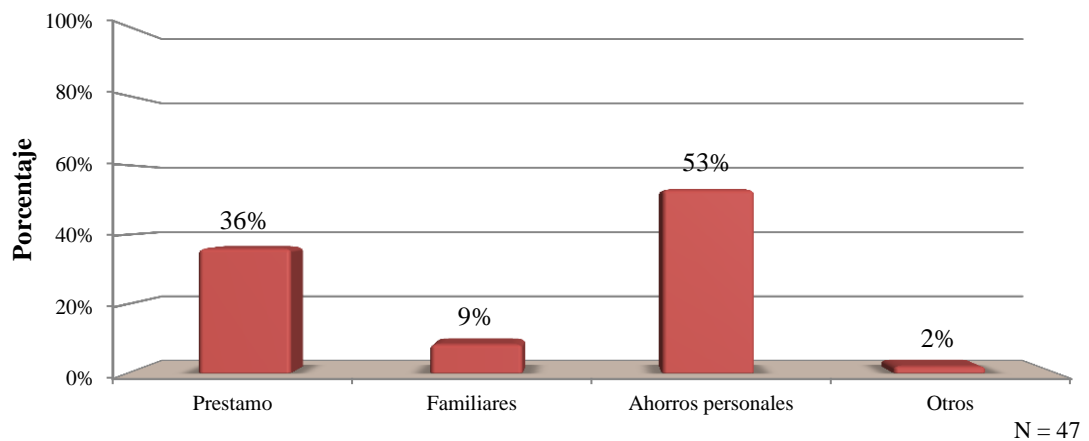
El 55% de las librerías y papelerías encuestadas contratan a una empresa externa para que operen la contabilidad del negocio debido a que la ley lo estipula, en un 26% de empresas es el propietario el que la opera, en un 17% tienen un contador interno y un 2% un familiar lo hace.

**Gráfica No. 59**  
**Responsable del inventario**



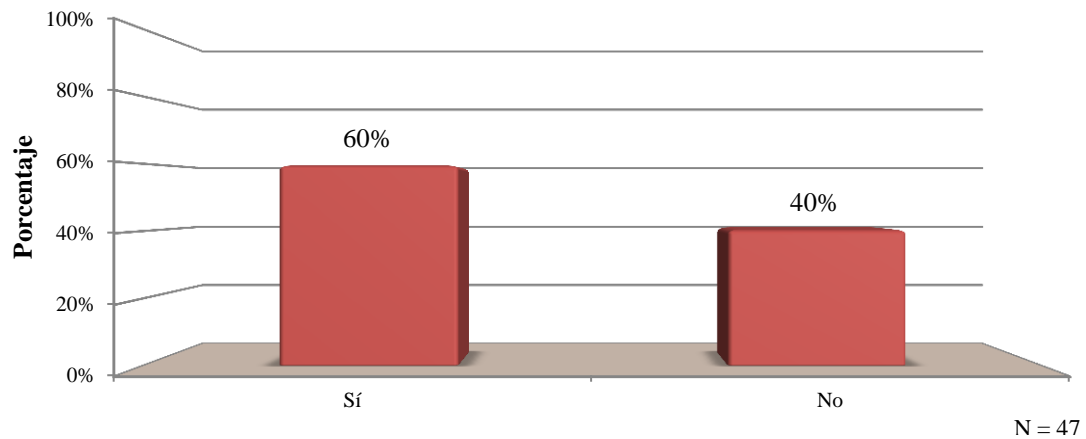
En un 77% de la empresas entrevistadas el realizar el inventario es una tarea del propietario apoyado de sus trabajadores y revisado por el contador interno o una empresa externa, el restante 23% de empresas es el administrador, el contador interno o una empresa externa la que lo realiza.

**Gráfica No. 60**  
**Capital semilla**



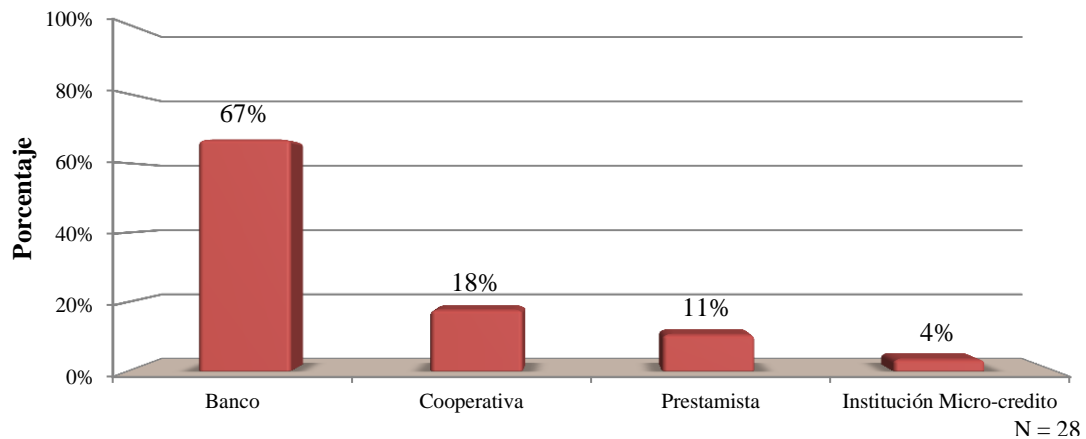
Un 53% de propietarios arriesgaron sus ahorros personales para iniciar su empresa y crear fuentes de trabajo, solamente un 36% utilizó préstamos de bancos y el 9% recibió apoyo de sus familiares.

**Gráfica No. 61**  
**Financiamiento**



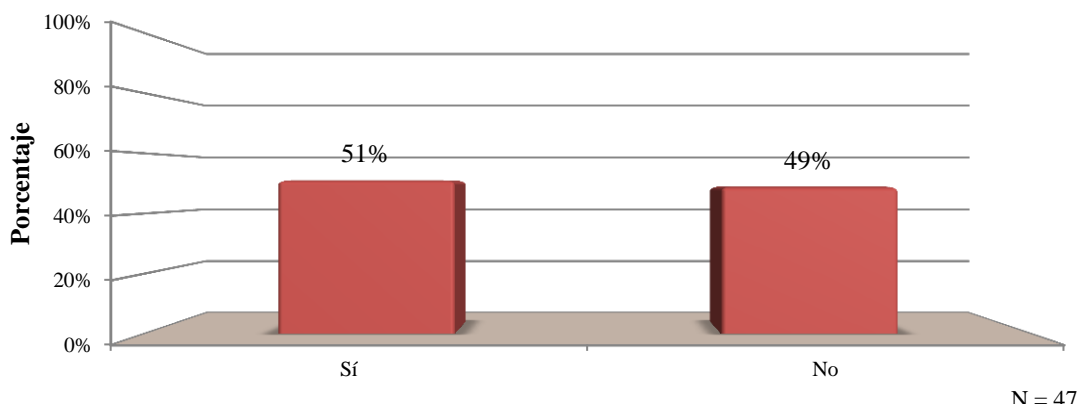
El 60% de las librerías y papelerías encuestadas ha realizado préstamos monetarios para poder financiar sus compras. El restante 40% no utiliza dicho recurso por considerar muy alto el interés que cobran.

**Gráfica No. 62**  
**Facilitador del Financiamiento**



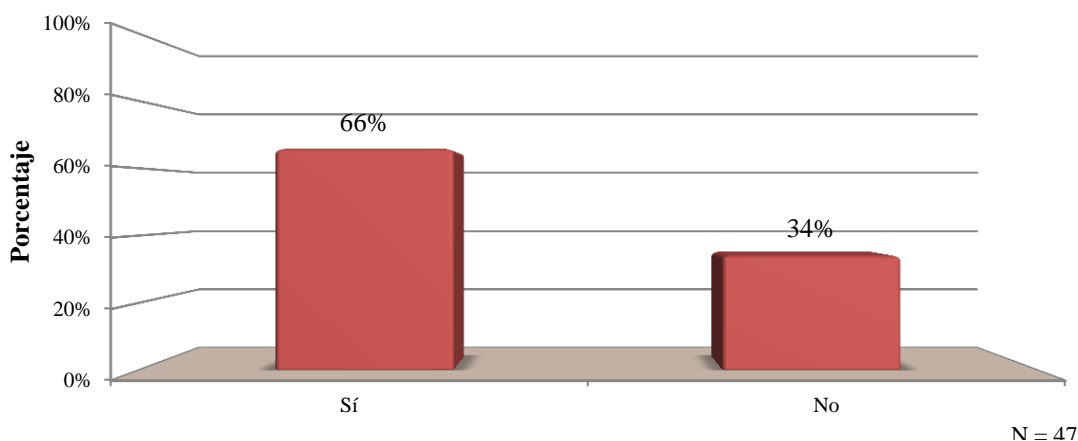
La entidad que escogen los propietarios encuestados para solicitar préstamos en un 67% son los bancos del sistema financiero, lo siguen las cooperativas de ahorro con un 18%, los prestamistas con un 11% y con un 4% las instituciones de microcréditos especializadas.

**Gráfica No. 63**  
**Manejo de efectivo**



El 51% de propietarios encuestados cuentan con procedimientos y normas para manejar el efectivo, señalando que utilizan los bancos mediante las chequeras como un medio para controlar el efectivo y los gastos, además de operar el libro de caja y separar los gastos fijos, mientras que el 49% no cuenta con algún medio para controlar el efectivo, indicando que les ocasiona problemas no tener el efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones.

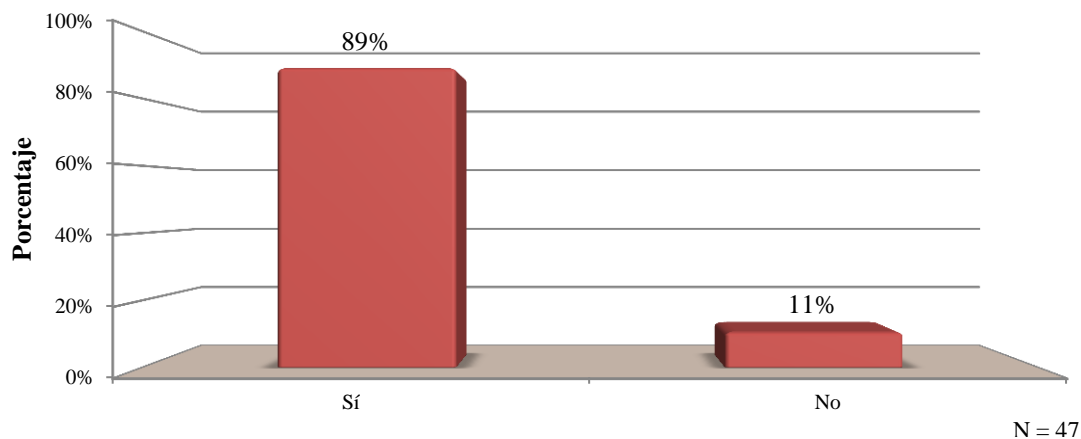
**Gráfica No. 64**  
**Presupuesto familiar**



El 66% de los propietarios separa el presupuesto familiar del de la empresa para no descapitalizarla, llevando un control de todos los movimientos de efectivo, algunos de los propietarios comentaron que devengan un salario mensual para no afectar la liquidez de la librería y papelería, el 34% no separa el presupuesto familiar del presupuesto de la empresa.

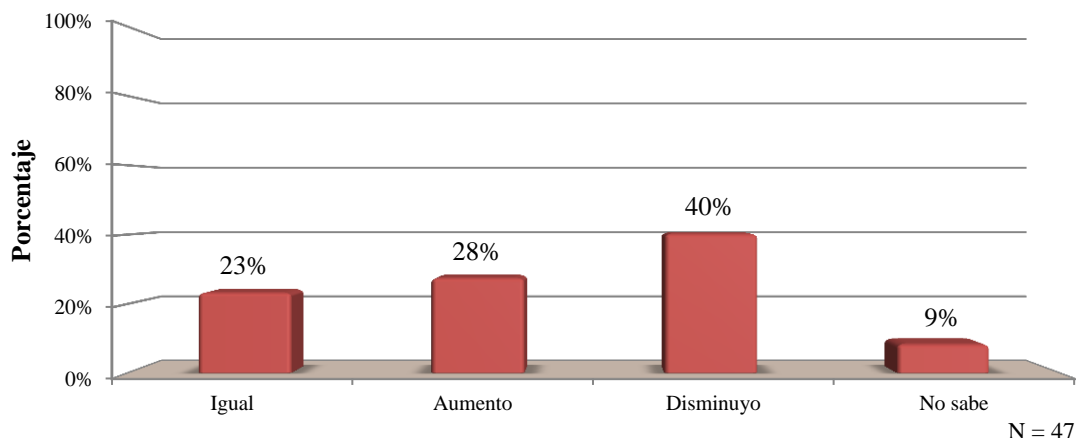


**Gráfica No. 65**  
**Utilidad o Pérdida**



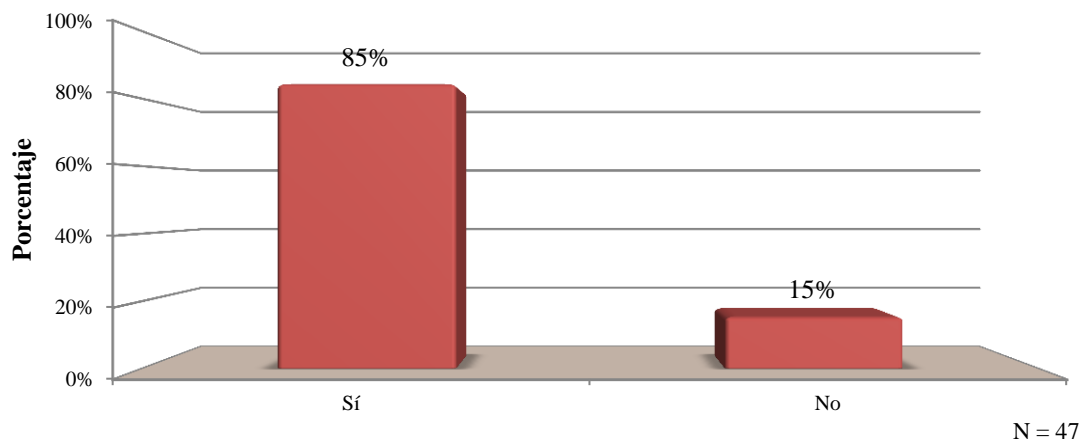
Siendo la información lo más importante para tomar decisiones concretas, el 89% de los entrevistados conoce si esta generando utilidad o pérdida la empresa mediante controles de ventas y los estados de cuenta, para poder actuar en el momento preciso. Un 11% no tiene conocimiento de cómo esta operando la librería y papelería.

**Gráfica No. 66**  
**Comportamiento del mercado**



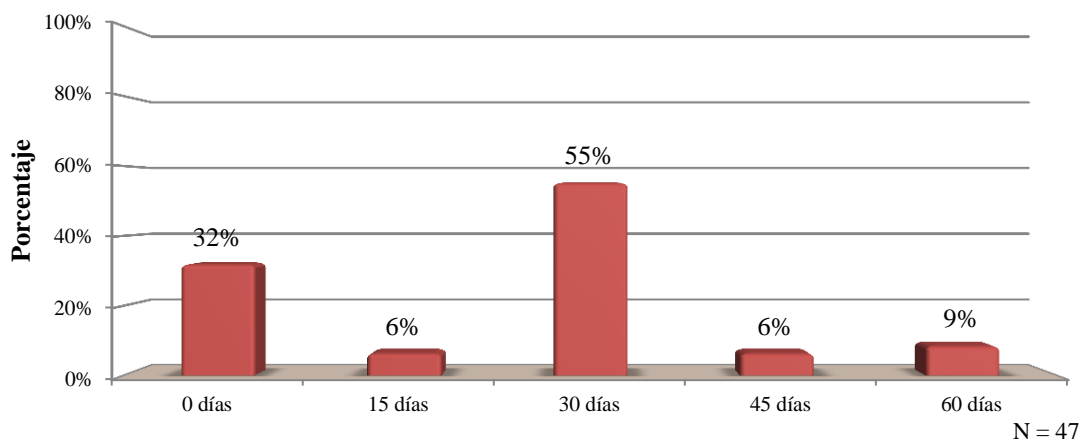
El 40% de los empresarios encuestados asegura que disminuyeron las ventas con respecto al año anterior, el 28% dice que subieron las ventas y el 23% que no ha variado, el 9% no sabe porque no tiene registros del año anterior por haber iniciado este año a operar.

**Gráfica No. 67**  
**Planificación de compras**



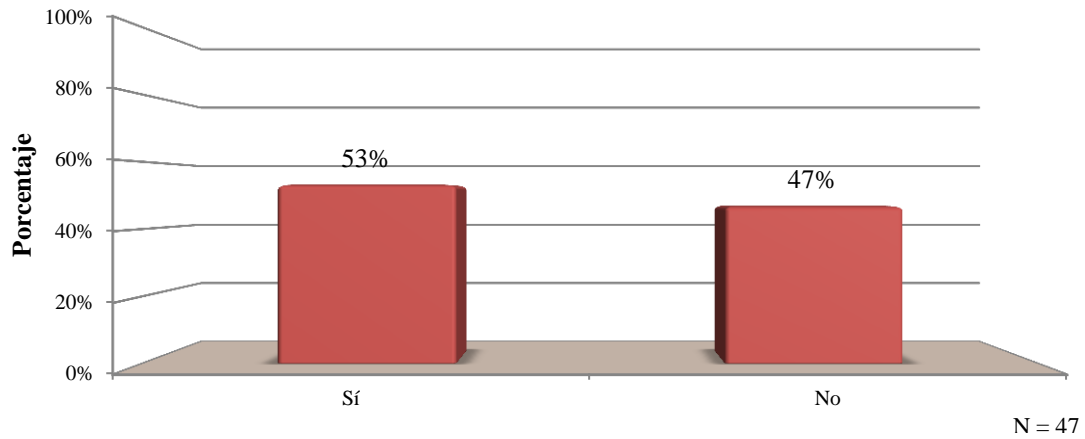
El 85% de los propietarios planifica sus compras para poder asegurar la disponibilidad de efectivo para realizar el pago correspondiente, el 15% no planifica sus compras.

**Gráfica No. 68**  
**Crédito**



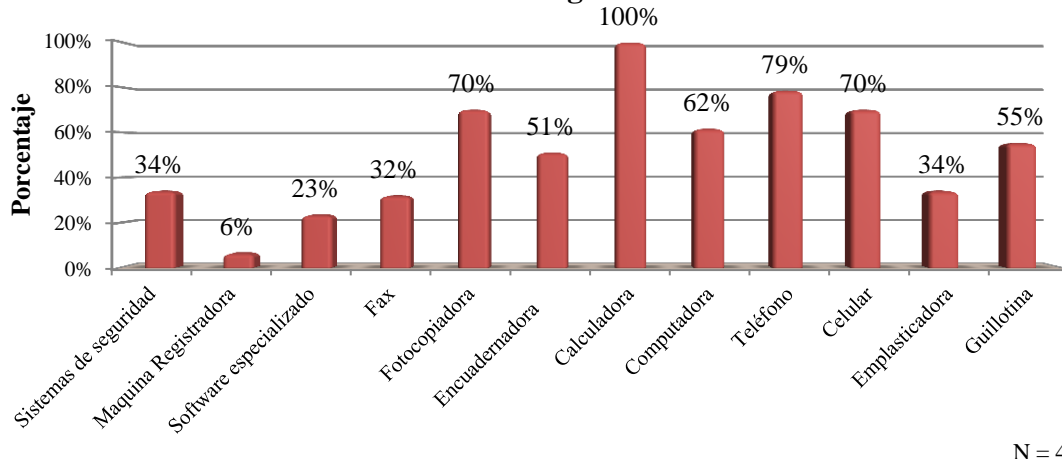
Al 55% de las librerías y papelerías investigadas los proveedores les otorgan un crédito de 30 días para realizar el pago de la mercadería, al 9% le conceden 60 días, al 6% les dan 15 días y a otro 6% 45 días de crédito, mientras que al 32% restante no le otorgan crédito alguno y deben realizar sus compras de contado.

**Gráfica No. 69**  
**Estadísticas**



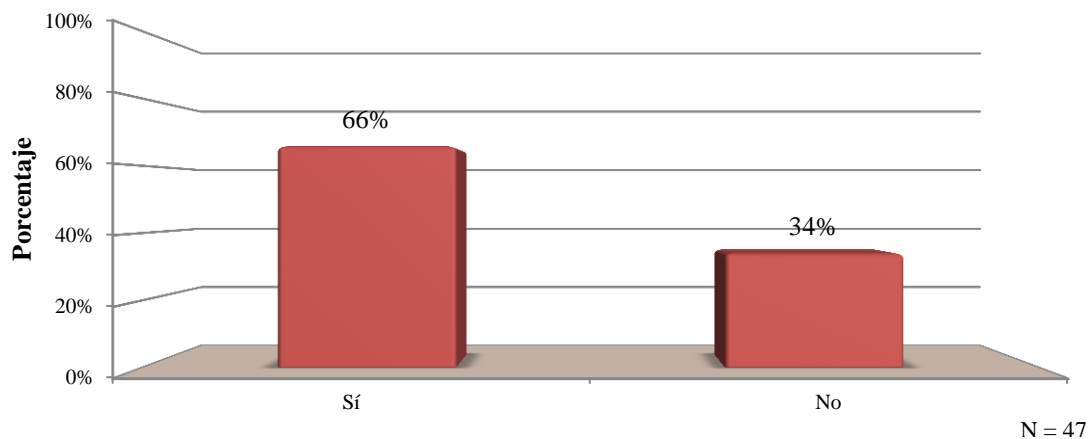
El 47% de las librerías y papelerías no llevan estadísticas de las compras y ventas efectuadas en el transcurso de operación del negocio, el restante 53% lleva el registro de dichas operaciones desde su fundación.

**Gráfica No. 70**  
**Tecnología**



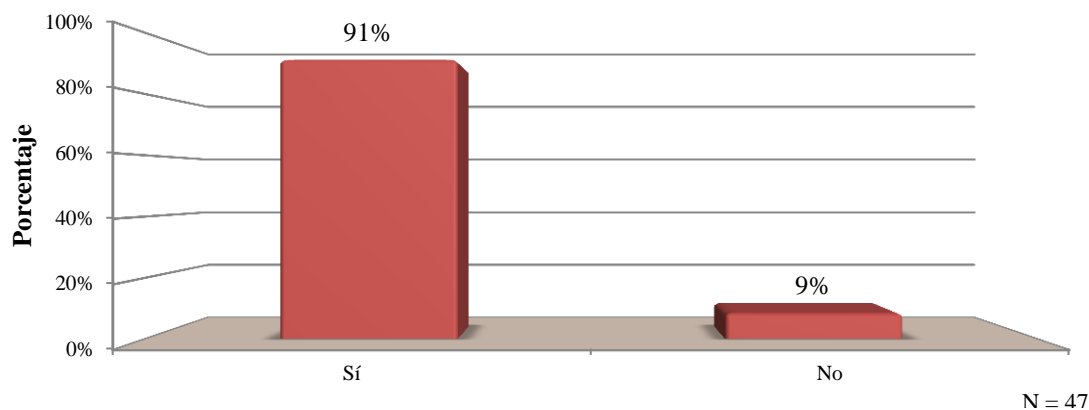
La totalidad de empresas encuestadas utilizan más de algún apoyo tecnológico para facilitar las tareas que realizan y los servicios que ofrecen, siendo los principales dispositivos tecnológicos utilizados: la calculadora, el teléfono, fotocopiadoras, computadora, guillotina, emplasticadora, fax y sistemas de seguridad.

**Gráfica No. 71**  
**Actualización de tecnología**



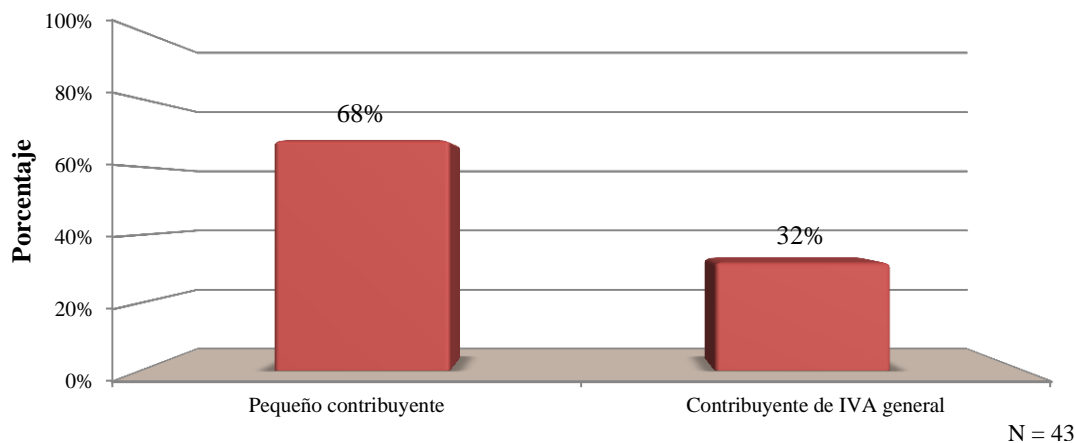
El 34% de los empresarios no está conforme con la tecnología que posee, indicando que no tienen la capacidad para invertir en más maquinaria o en software para facilitar las tareas, un ejemplo; la inconformidad con las fotocopiadoras que son de poca capacidad de impresión y programas para controlar el inventario, el 66% considera que la tecnología que posee es adecuada para cumplir el trabajo.

**Gráfica No. 72**  
**Superintendencia de Administración Tributaria**



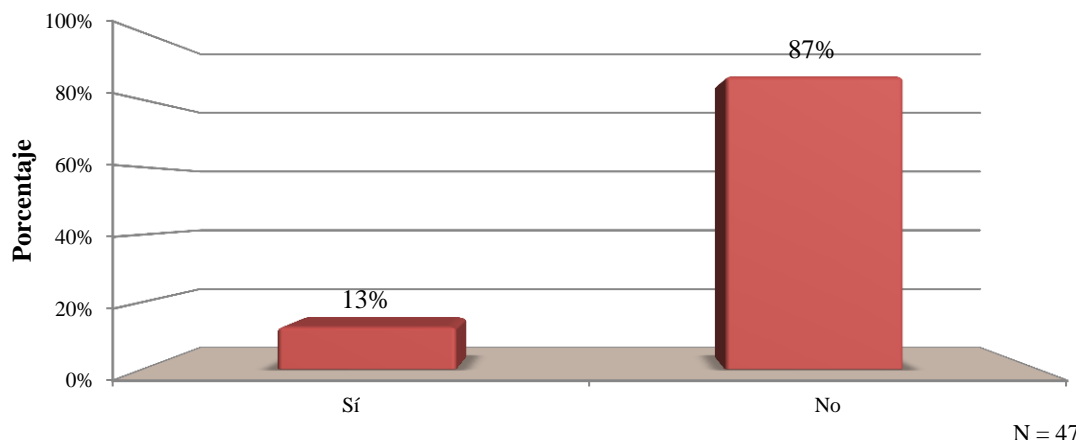
Siendo un requisito el inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria solo el 91% de las empresas se encuentran debidamente inscritas y constituidas legalmente, solo un 9% no cumple con esta obligación.

**Gráfica No. 73**  
**Régimen tributario**



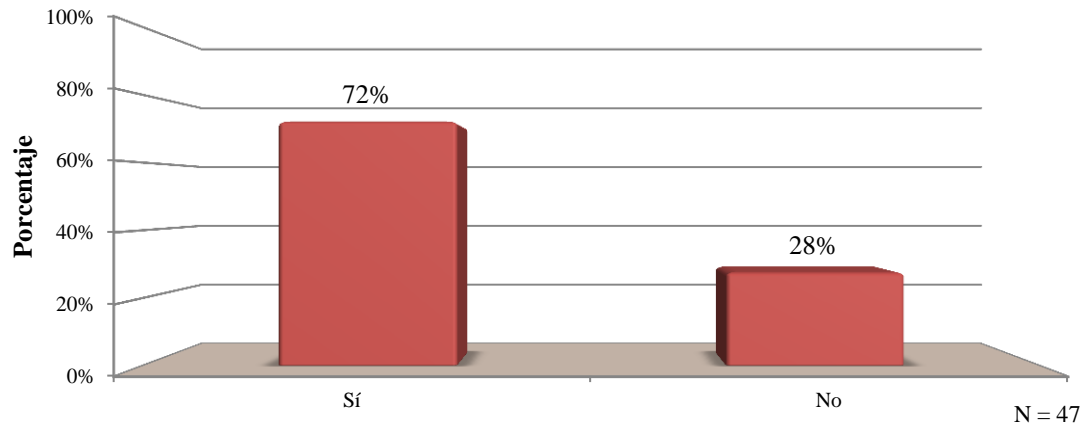
El 68% de las empresas investigadas e inscritas ante la SAT se encuentran en el régimen de Pequeño contribuyente, el cual sus ingresos no sobrepasan los Q 150,000.00 anuales, el 32% se encuentran registradas como contribuyentes de IVA general.

**Gráfica No. 74**  
**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**



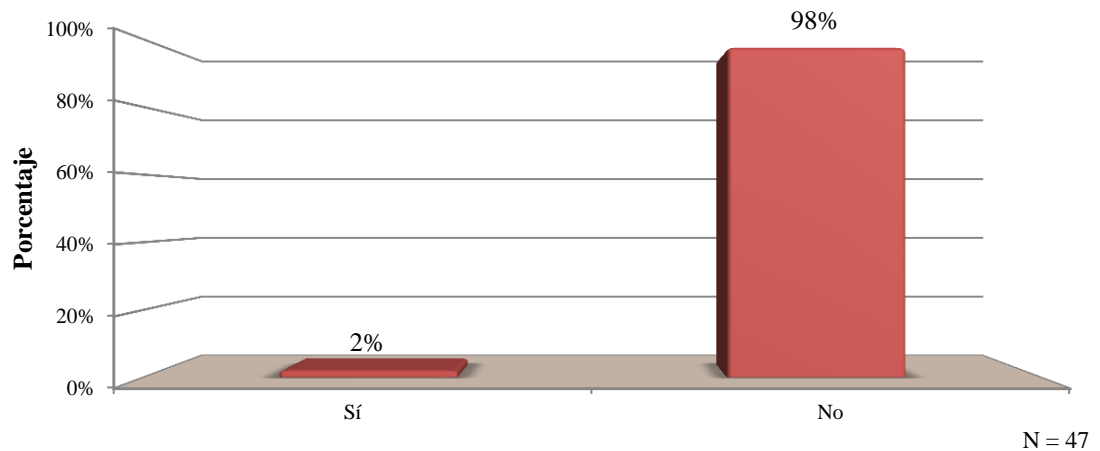
El 13% de las empresas investigadas se encuentran inscritas en el IGSS, asegurando la salud del personal que labora para ellas. Siendo el 87% de librerías y papelerías las cuales no se encuentran afiliadas, según indican porque no tienen como mínimo a 3 empleados para poder inscribirse.

**Gráfica No. 75**  
**Registro mercantil**



El 28% de las empresas investigadas no tienen patente de comercio, los propietarios aseguran que no tienen obligación de tenerla por estar en el régimen de pequeño contribuyente del 5%. Mientras en 72% si cuenta con su patente de comercio.

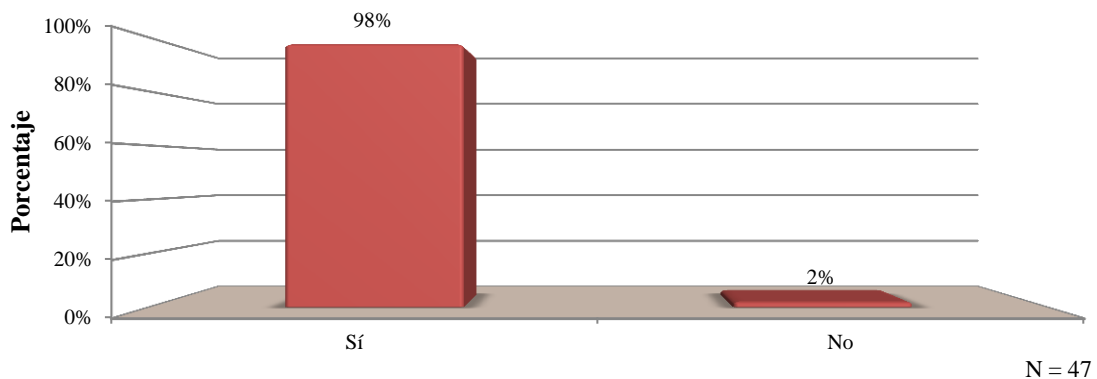
**Gráfica No. 76**  
**Miembro de alguna organización**



El 98% de empresas no se encuentran afiliadas o inscrita a alguna asociación o cámara que le brinde apoyo, el 2% se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio.

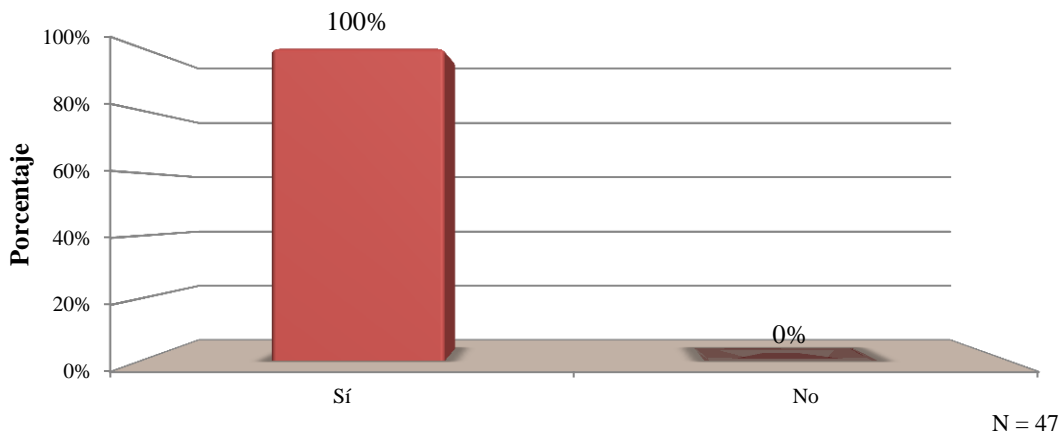
## 4.2 Resultados de la guía de observación.

**Gráfica No. 1**  
**Acceso a la Empresa**



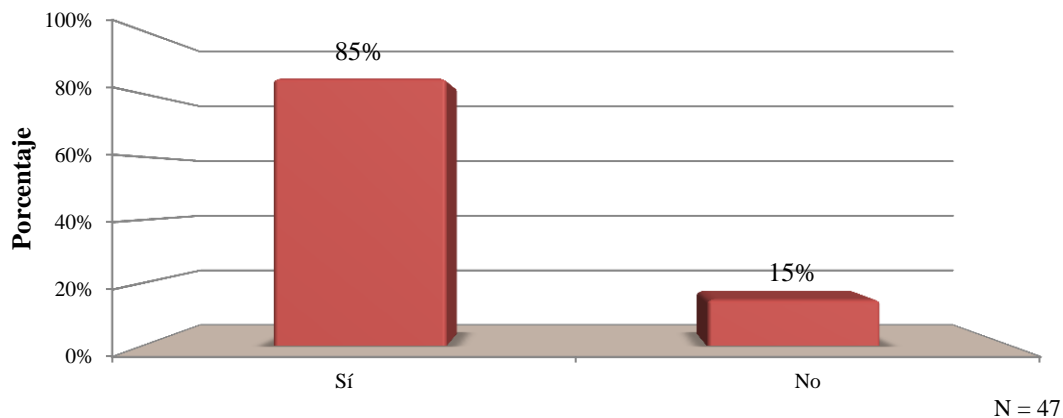
Un 98% de las empresas tienen un lugar de fácil acceso para comodidad de los clientes, solamente un 2% se encuentra con mala accesibilidad.

**Gráfica No. 2**  
**Rótulo de identificación**



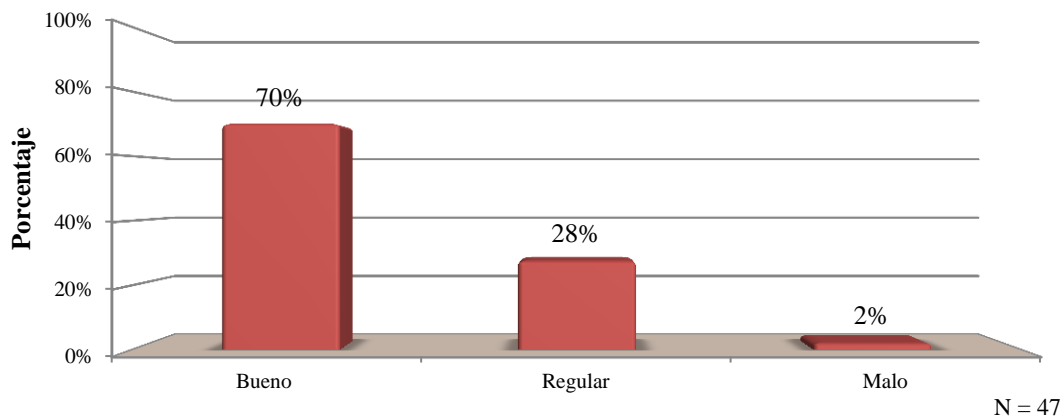
El 100% de las empresas se encuentran debidamente identificadas con un rótulo o con algún distintivo ofreciendo los servicios de la librería y papelería.

**Gráfica No. 3**  
**Publicidad externa**



El 85% de las librerías y papelerías cuentan con publicidad de los productos y servicios que ofrecen. Solamente un 15% no tiene publicidad externa, ocasionando la pérdida de posibles clientes.

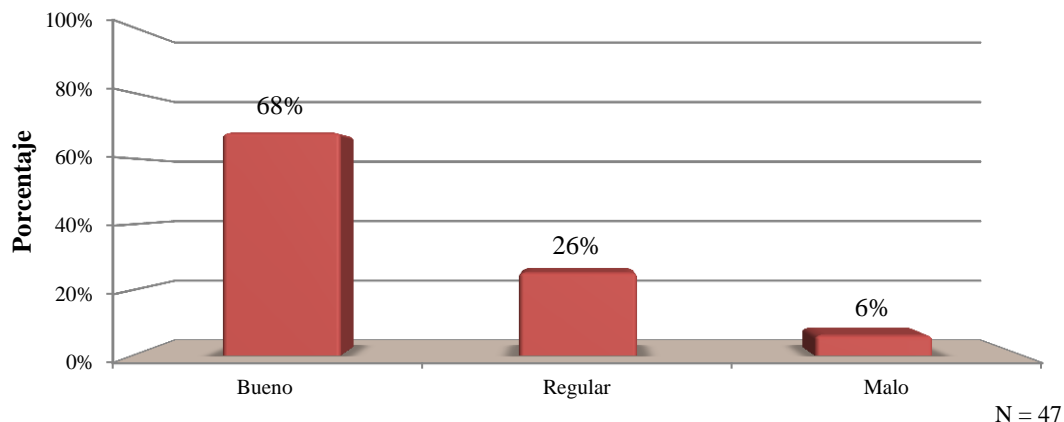
**Gráfica No. 4**  
**Estado general de la empresa**



El 70% de librerías y papelerías presentan un estado general en sus instalaciones muy bueno, tienen sus paredes pintadas, mostradores limpios, no se observa basura tirada en la empresa, el 28% tiene regulares condiciones debido a que se observó polvo y paredes manchadas, solamente un 2% tienen un mal estado general, instalaciones no adecuadas para este tipo de comercio.

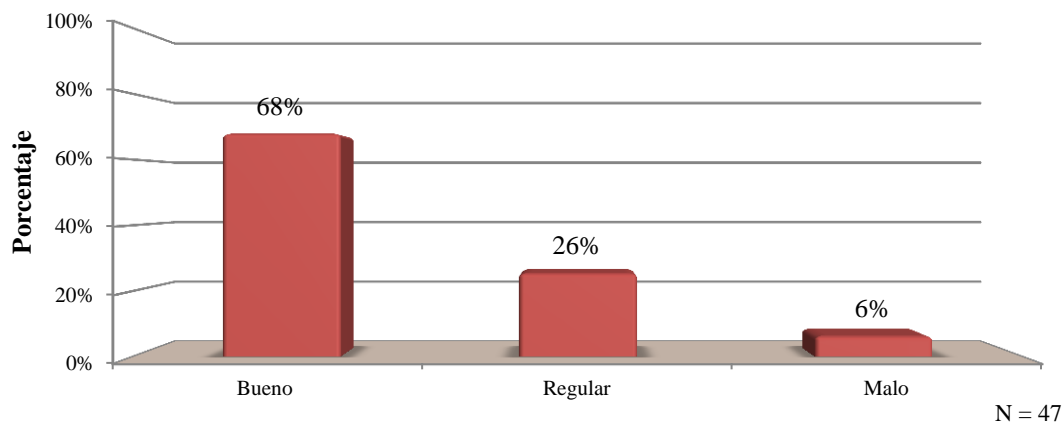


**Gráfica No. 5**  
**Orden de la empresa**



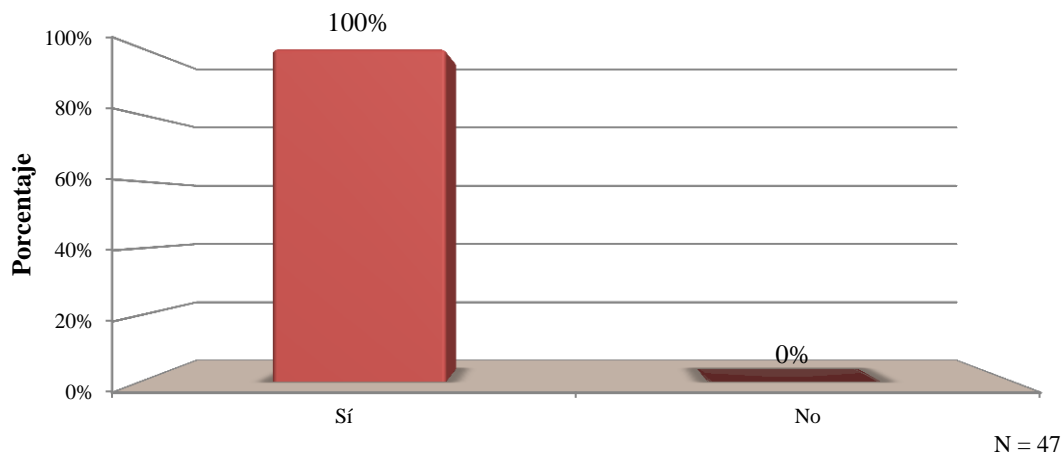
Un 68% de las empresas investigadas tienen ordenado de una forma adecuada el producto que ofrecen, un 26% debido al espacio reducido que tienen para tener el producto lo ordenan lo mejor que pueden y solamente un 6% carecía de orden en sus instalaciones.

**Gráfica No. 6**  
**Iluminación de la empresa**



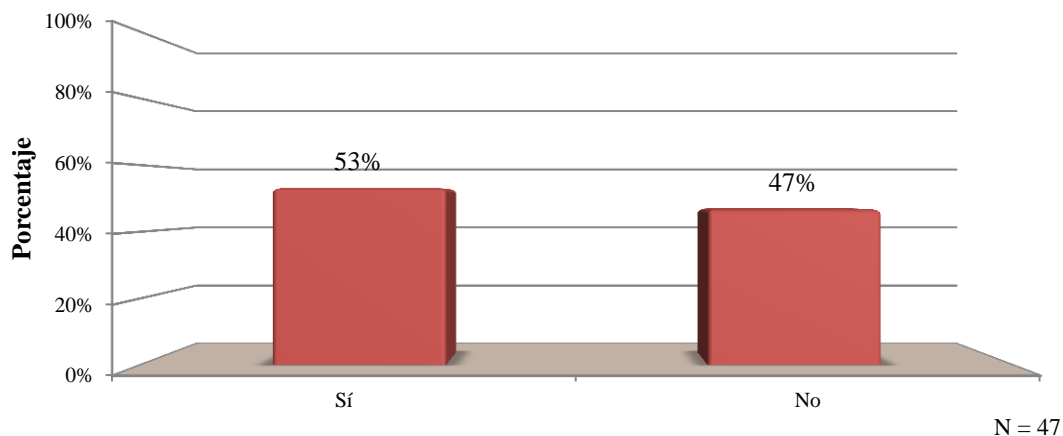
El 100% de las empresas investigadas cuentan con energía eléctrica, el 68% presenta una iluminación adecuada para el lugar de trabajo, 26% utiliza menos bombillos para iluminar el centro de trabajo aún así cumple con una iluminación aceptable para desempeñar sus labores, solamente un 6% presenta una mala iluminación debido a la instalación eléctrica colocada anteriormente.

**Gráfica No. 7**  
**Servicios básicos**



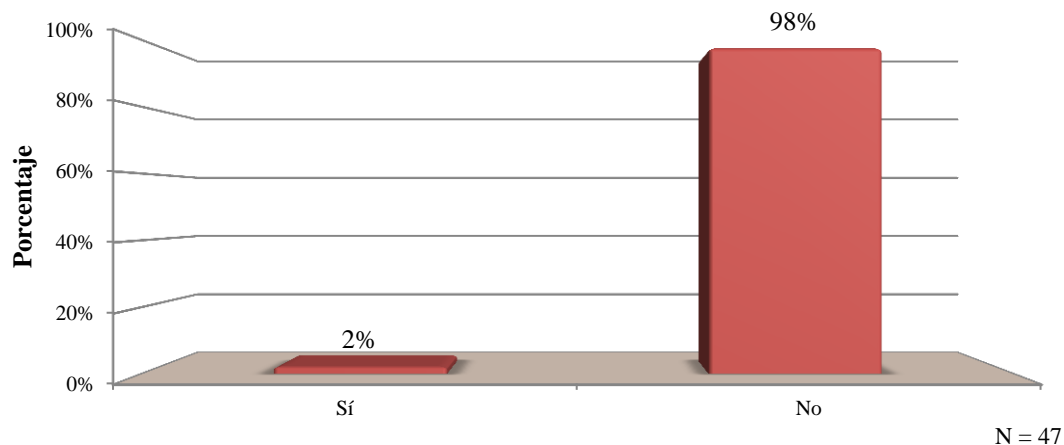
El 100% de las empresas cuentan con los servicios básicos vitales como agua potable, energía eléctrica, drenaje o en su defecto fosa séptica y cuentan con el servicio de telefonía celular/línea fija.

**Gráfica No. 8**  
**¿Existen establecimientos educativos cerca?**



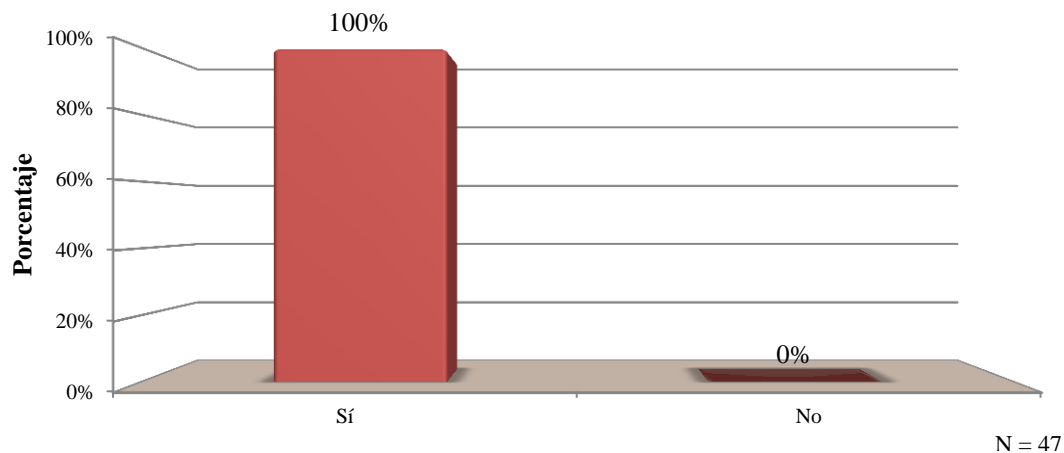
El 53% de las librerías y papelerías están ubicadas en lugares cercanos a los establecimientos educativos, esto favoreciéndoles para llegar a su mercado objetivo, solamente el 47% no tiene esa ventaja, ubicándose en colonias, barrios o lugares estratégicos en donde puedan ofrecer sus productos.

**Gráfica No. 9**  
**Parqueo para clientes**



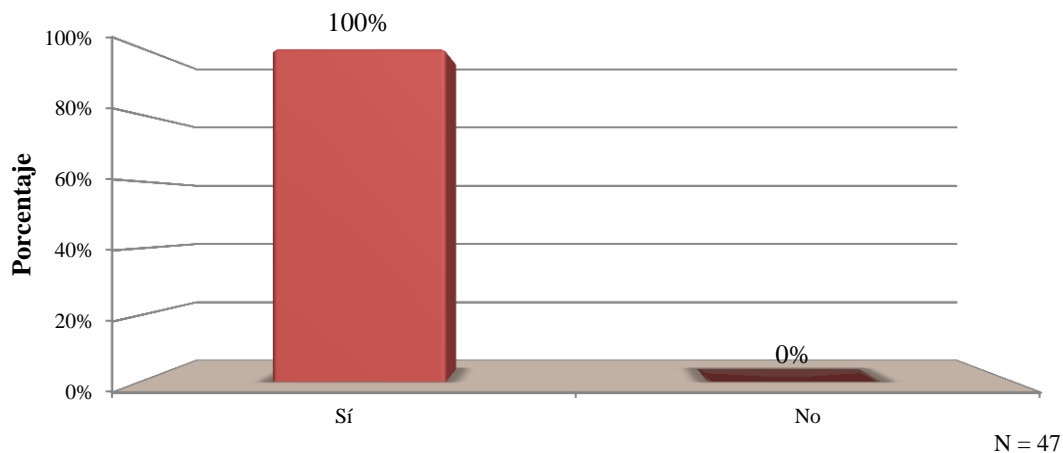
El 98% de las librerías y papelerías no ofrece un espacio de parqueo para clientes, solamente un 2% del total ofrece dicho servicio para comodidad de los clientes.

**Gráfica No. 10**  
**Instalaciones amplias**



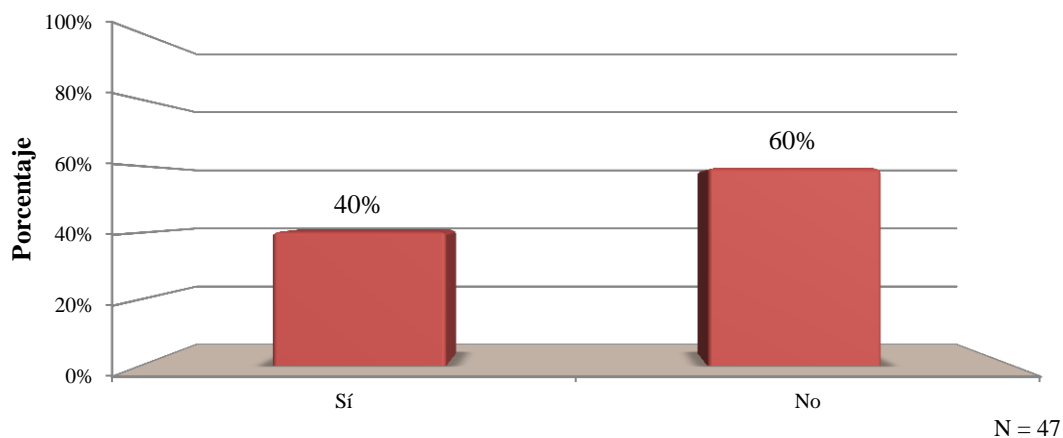
La totalidad de las empresas investigadas poseen instalaciones amplias en relación a la cantidad de producto que ofrecen.

**Gráfica No. 11**  
**Atención al cliente**



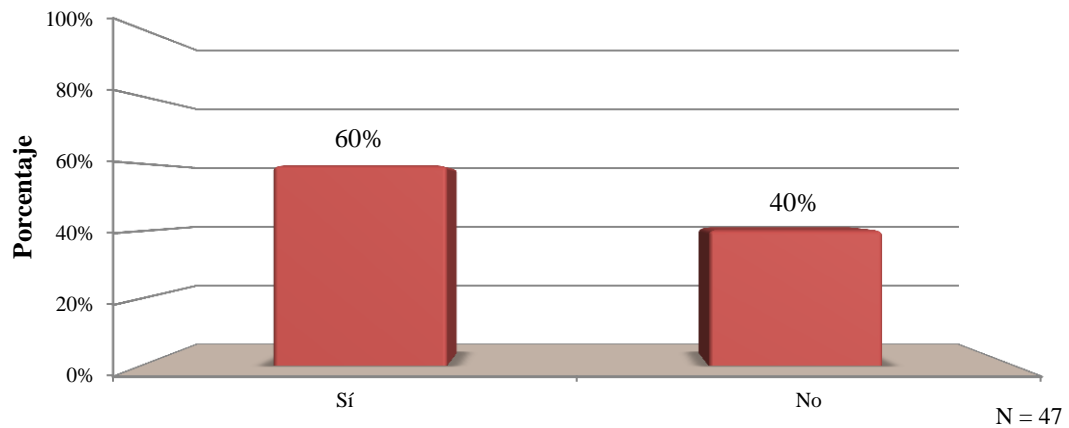
El total de las librerías y papelerías tienen muy buena atención al cliente, logrando que el consumidor se sienta satisfecho con la atención prestada.

**Gráfica No. 12**  
**Seguridad**



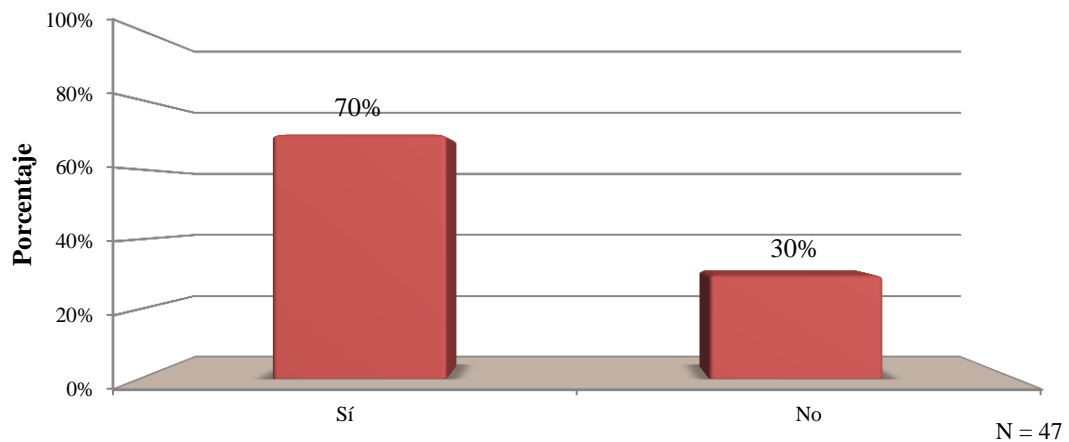
El 40% de las librerías y papelerías cuenta con mecanismos de seguridad para resguardar al personal y la mercadería, como por ejemplo rejas y cámaras de seguridad, mientras que el 60% de las empresas no cuenta con ese tipo de mecanismos.

**Gráfica No. 13**  
**Caja registradora o equipo de computo**



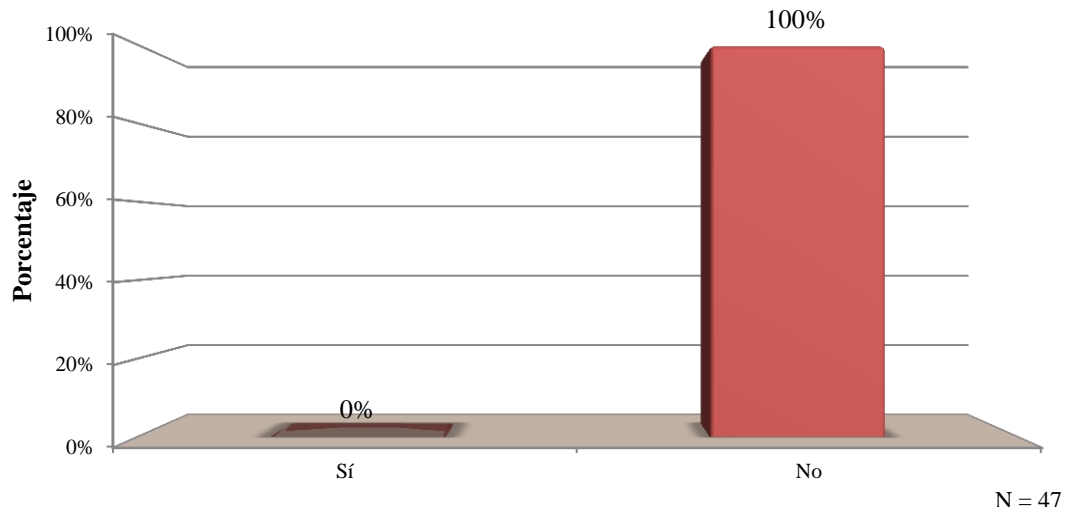
El 60% de las empresas cuenta con equipo computarizado o electrónico para el control de sus ventas. Solamente un 40% lo hace manualmente.

**Gráfica No. 14**  
**Patente de comercio**



Un 70% de las librerías y papelerías cuenta con patente de comercio y solamente un 30% no cuenta aún con dicho documento.

**Gráfica No. 15**  
**Libro de Quejas**



Ninguna de las empresas investigadas tiene el libro de quejas en un lugar visible.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico empresarial realizado en las Librerías y Papelerías ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz.

El diagnóstico empresarial cubrió los elementos administrativos básicos, sistema de mercadeo, contabilidad y finanzas, tecnología, cumplimiento de los aspectos legales y la clasificación de las empresas según su tamaño.

#### **CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Según el trabajo de investigación que se realizó en la cabecera Municipal de Cobán, Alta Verapaz, se localizaron y encuestaron 47 librerías y papelerías, clasificándose la totalidad como microempresas, de las 46 son empresas individuales y 1 se encuentra constituida como sociedad anónima, 43 se encuentran legalmente inscritas ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y 34 ante el Registro Mercantil, 4 empresas no se encuentran legalmente constituidas ante la SAT y 13 no están inscritas ante el Registro mercantil, una empresa es miembro de la cámara de comercio.

El nivel de escolaridad de los propietarios en un 45% tienen el nivel universitario y en un 34% diversificado, un 21% tienen hasta el básico o la primaria.

En este tipo de empresas hay igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres, laboran 56% de mujeres y un 44% hombres.

## **TAREAS ADMINISTRATIVAS**

### **Planeación**

La planeación es seleccionar objetivos, así como acciones para lograrlo, en un 66% las librerías y papelerías planifican sus actividades, el 40% utiliza planes a corto plazo y un 21% utiliza a mediano plazo y por actividades.

Según los resultados obtenidos, se determino que el 89% de las empresas están siendo administradas por los propietarios, quienes realizan un proceso de planeación informal debido a que trabajan de una forma empírica, sin contar con documentos e instrumentos que ayuden a realizar esta función administrativa.

El tener los planes por escrito le permite recordar y verificar si se están cumpliendo. En las librerías y papelerías el 34% tiene por escrito sus planes. La misión, que es la razón de existir de la empresa y la visión es como se quiere llegar a tener la empresa en un futuro, partiendo de eso el 26% cuenta con esas herramientas, el 74% de los propietarios cuenta con objetivos definidos aunque no estén elaborados por escrito y el 77% utiliza el presupuesto, que en su mayoría lo utiliza para controlar sus ingresos y gastos.

### **Organización**

El agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones de una empresa se le denomina departamentalización por funciones, en un 47% de las empresas investigadas la utiliza, debido a que es más fácil organizar las actividades de cada empleado, le sigue la departamentalización por productos con un 13% la cual presenta la ventaja de prestar atención a un producto o línea de productos que se ofrece y en un 6% utiliza al departamentalización por tipo de cliente.



Los organigramas muestran la línea de autoridad y como están ligados todos en su conjunto dentro de la empresa, sin embargo un 81% de las empresas no cuenta con dicha estructura organizacional, debido al número reducido de empleados que manejan, ya que el 81% de las librerías contratan de 1 a 3 empleados, debido a esto conocen y respetan la línea de autoridad, y el 19% restante contratan de 4 a 9 empleados, con esto cubren más unidades de trabajo y agrupan personas para ciertas actividades específicas, manteniendo la jerarquía, el propietario que es el que tiene a su cargo el coordinar las actividades que realizan los empleados dentro de la empresa.

Se evaluó la forma en que establecen las funciones y responsabilidades, que es un detalle de todas las actividades que debe de realizar un empleado dentro de la organización, estableciendo que el 79% de librerías y papelerías no cuenta con esta herramienta, es el propietario quien da a conocer sus deberes y obligaciones dentro de la empresa de forma verbal. Las empresas cuentan con diferentes puestos de trabajo definidos que se crean para cubrir necesidades dentro de esta, pero no limitan que deban desempeñar otras funciones cuando se les requiera.

### **Integración de personal**

Esto consiste en identificar los requisitos que se necesitan para desempeñar un puesto, es necesario diseñar el puesto de trabajo, la totalidad de empresas entrevistadas tienen identificados los puestos de trabajo existentes dentro de su estructura, pero solamente un 17% tienen el diseño de cada puesto.

Al tener personal laborando dentro de las empresas es necesario supervisar si están cumpliendo con las tareas asignadas, ésta función la desempeña el propietario en un 89% de las empresas y un 9% los administradores. La participación familiar en las librerías y papelerías es algo común, esto se repite en un 68% de las empresas, por ello se debe de tener claras las funciones que desempeña cada uno dentro de la empresa.

El responsable de contratar personal dentro de la empresa en el 81% de las librerías y papelerías es el propietario, quien considera esta función como una obligación para proteger su inversión y evitar que entren a laborar personas no aptas para cumplir con la tareas que se les designen, por lo cual en el 53% de los casos acude a solicitar personas recomendadas a personas cercanas y a empleados, esto ayuda a que lleguen personas que han laborado antes en un puesto similar evitando al propietario enseñarles el trabajo, por consiguiente, dedicarle menos tiempo a todo el proceso de contratación de personal.

El código de trabajo en los artículos 27 y 28 indica que existen dos tipos de contrato para formalizar una relación laboral, de forma escrita o verbal. El 23% de empresas entrevistadas indican que si tienen un contrato escrito con sus trabajadores para evitar inconvenientes en un futuro, la mayoría de estas aunque no cuenten con contrato físico si tienen una relación laboral verbal, esto debido a que contratan personal para época escolar en donde hay mucha demanda del producto que ofrecen, luego se quedan con el personal antiguo y en ocasiones sólo el propietario, debido al salario que ellos ofrecen no pueden realizar un contrato formal, esto porque el salario es más bajo que el mínimo establecido en ley.

La rotación de personal se puede definir como el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de la misma, las librerías y papelerías en un 73% contratan personal cada inicio de época escolar y lo ocupan mientras se mantiene la demanda elevada por un período de tres meses, luego de ello prescinden de sus servicios, manteniéndose con el mínimo de empleados, generando una alta rotación de personal.

El salario no es más que la retribución económica por haber desempeñado un trabajo por un período determinado, en la actualidad el 55% de las empresas pagan a sus trabajadores un salario fijo mensual, inferior al establecido por la ley, el cual tendría que ser según el salario mínimo establecido en Acuerdo Gubernativo 520-2011, de Q. 68.00 por día o Q. 2,074.00 mensual más una bonificación incentivo de Q. 250.00 mensuales.

Siendo el capital humano el recurso más importante para la organización se debe de invertir en potencializar sus capacidades, esto se logra con capacitaciones y con estudios (primaria, básico, diversificado y Universitarios); al tener más educación y conocimientos los empleados los transmiten a sus trabajos incrementando las ventas o proponiendo planes de crecimiento, en la actualidad solo un 32% de empresas no promueven la superación de su personal limitando el bienestar del empleado o desgastando la estabilidad laboral.

Los instrumentos de apoyo que una empresa debe de tener son contratos de trabajo, manuales de funciones, reglamentos de trabajo y evaluaciones de desempeño, esto para poder exigir al empleado y el trabajador exigir al patrono, en donde constan que pueden hacer y que no, horarios de trabajo, penalizaciones, entre otros, el 43% de empresas no tiene ningún tipo de instrumentos de apoyo, solamente va haciendo lo que cree que debe hacer sin plan alguno.

Los propietarios o administradores para llevar a cabo una buena gestión al frente de la empresa, debe de buscar mecanismos e información para llenar las necesidades que tiene o se le presentan, uno de esos mecanismos son las capacitaciones en materia de administración, actualmente el 47% de los entrevistados han recibido capacitaciones referentes a administración o temas económicos.

El tema de seguridad industrial no se considera de forma adecuada por los propietarios, se limitan a decir que los empleados saben que hacer al momento de algún siniestro o accidente, pero ellos no han dado instrucción sobre qué hacer, en el lugar de trabajo se puede observar que los estantes son altos y su capacidad de uso está al máximo, esto puede ocasionar serios daños al momento que caigan sobre una persona, el 57% de los entrevistados indicaron que los trabajadores si saben que hacer al momento de presentarse algún siniestro.

## **Dirección**

La dirección es la capacidad de guiar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, en un 91% de los casos esta función la desempeña el propietario. Los propietarios al momento de iniciar una empresa centralizan todas las funciones o la mayoría de ellas, la dirección es una de ellas al momento de tener estudios formales, capacitaciones específicas y experiencia se hace más fácil llevar ese cargo o desempeñar ésta función, la experiencia en un 64% la presentan los entrevistados para dirigir las librerías y papelerías, ésta la van adquiriendo en el transcurso del tiempo que lleva funcionando la empresa.

El delegar funciones a una persona motiva al trabajador y aumenta el tiempo del propietario o administrador para que desempeñe otras funciones, por desconfianza o por no enseñar el oficio, el propietario no delega las funciones a sus empleados, al contrario deja a familiares cercanos, al administrador o a la persona que le confía el resguardo del dinero (cajero), esto se repite en un 68% de las empresas entrevistadas, solamente un 32% no delega ni confía en nadie, prefiriendo cerrar el local o no realizar otras gestiones fuera de la empresa.

La comunicación es importante para la transferencia de información de un emisor a un receptor y este a su vez la comprenda; existen dos tipos de comunicación dentro de las empresas las cuales son verbales y escritas, para reafirmar las órdenes dadas verbalmente se requiere un medio escrito, cartas, memos, oficios, circulares, etc., las cuales son importantes para medir el cumplimiento de las ordenes, en la actualidad la mayoría de empresas utiliza la comunicación verbal en un 74% y solamente el 21% utiliza ambas y dos empresas utilizan específicamente el medio escrito.

En el grado que los trabajadores se encuentren motivados así percibirán el ambiente laboral como bueno o malo, en la economía actual cualquier incremento en los ingresos mensuales motiva al trabajador y lo hace comprometerse con la empresa, el 26%

de los propietarios los motiva con bonos e incrementos salariales, el resto lo hace en forma no dineraria, logrando con esto un ambiente laboral agradable.

Contratar o recibir asesoría externa es muy importante ante algún problema que no se puede resolver o no se encuentra solución, el 72% de las empresas no hacen uso de esto y el 28% que lo hace es asesoría de algún familiar cercano o amigos que estudian alguna carrera universitaria (administración de empresas, auditoría, ingeniería, etc.), estos realizan comentarios sin dejar algún documento o directrices a seguir.

## **Control**

El control es un proceso por el cual se vigila el desempeño y se realizan acciones correctivas, el llevar o tener buenos controles internos es una forma de administrar eficientemente una empresa, porque se llega a tener el control de la misma, además sirven para tomar decisiones coherentes y efectivas. El saber que tanto producto se tiene ayuda a realizar pedidos de mercadería faltante, evitando excedentes o carencia de producto, existiendo otros controles como presupuestos y cortes de caja que son muy importantes para controlar el efectivo y las cuentas por pagar. Para controlar al personal existen los horarios de entradas y salidas de personal y los controles o manuales para el manejo adecuado del producto para tener en buen estado la mercadería, las empresas entrevistadas utilizan uno o varios de estos controles.

Los inventarios son los bienes con que cuenta la empresa para su venta, por lo cual hay que tener un registro al día y detallado de lo que se encuentra en existencia, actualmente 77% de las librerías y papelerías llevan este tipo de control, el cual lo verifican en forma anual un 36%, mensual un 19%, el restante lo verifica semanal, trimestral y semestralmente

El registro de operaciones o las estadísticas de una empresa son importantes para determinar si están creciendo o decreciendo; para medir el negocio según fechas o acontecimientos, logrando con esto tener un stock de producto siempre disponible para

cumplir con las demandas de productos, por consiguiente se debe de tener un inventario actualizado y confiable para que la toma de decisiones sea eficaz y poder ir completando el inventario con producto que requiera la población, en la actualidad un 62% de las empresas lleva registro de todas sus operaciones.

## **SISTEMA DE MERCADEO**

Un dato muy importante es que el 19% de los entrevistados dijeron que el servicio que prestan a la población podría mejorar, esto diciendo que la librería y papelería debe de innovar y estar pendientes de los cambios para prestar mejores servicios y productos, el 21% dijo que era muy bueno el servicio y el 49% que es aceptable y el 11% que eran regulares. Además que tratan de mantener precios competitivos, el 61% de las empresas dicen que sus precios son accesibles, solo una empresa reconoce que tienen precios altos para poder cubrir sus costos por la baja demanda que tienen.

El volumen de compra influye mucho para realizar descuentos preferenciales o establecer precios bajos a los clientes, el 49% de los entrevistados trabajan con clientes minoristas (ventas al detalle) y el 51% con ventas al mayor y al menudeo estableciendo que el 30% del total entrevistado no realiza descuentos y el 28% en regulares ocasiones los realizan, el 42% si realiza descuentos.

Una empresa para ser competitiva tiene que buscar a sus proveedores que le otorguen mejores precios o que sean más accesibles, al igual que les ofrezcan productos de calidad, sobresaliendo las empresas capitalinas quienes ofrecen precio y calidad, el 34% de las empresas hacen sus compras en el mercado local con las librerías y papelerías más grandes, y un 4% realizan sus compras en municipios o departamentos cercanos y el 68% las realiza en la capital, los pedidos los realizan dependiendo la demanda que han tenido, sobresaliendo los pedidos mensuales y semanales, las pequeñas librerías y papelerías hacen compras diarias según el movimiento o su stock de mercadería, debido a que el precio influye para que se tenga más productividad.

Contar con un stock de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores es importante, un 64% de los entrevistados informan que podría mejorar el surtido de los productos, solamente un 15% indicó que tienen toda la gama de productos que puede ofrecer una librería y papelería, las empresas presentan el problema del abastecimiento de sus productos el 19% de los entrevistados indican que han sufrido problemas con los proveedores al momento de entregarles el producto. Siendo el precio un valor al cual el comprador está dispuesto a pagar a cambio de un producto, por lo anterior es importante contar con precios acordes al producto que se ofrece, las librerías y papelerías en un 68% fijan el precio por un porcentaje, el 19% por precio sugerido donde realizan la compra y un 13% ya tiene un precio fijo.

El dar a conocer la empresa, qué productos y servicios ofrecen, ya sea por medios escritos, radiales o cualquier medio es muy importante para su crecimiento, en la actualidad son muy pocas empresas las que lo utilizan, solo el 21% lo hace y utiliza diversas técnicas en diferentes épocas del año promocionando la empresa mediante regalos de producto por determinado volumen de compras y otras rifan listas escolares, regularmente éstas promociones se realizan anualmente.

Para dar a conocer la empresa también se puede apoyar con la tecnología, utilizando el correo electrónico, las redes sociales para lanzar algún tipo de publicidad y promociones; estas herramientas tecnológicas son ventajosas debido a que son gratuitas y de gran uso por la población.

## **REGISTROS CONTABLES Y FINANCIEROS**

La contabilidad de una empresa es importante, el llevar los registros al día y el inventario exacto, son tareas que deben realizar personas expertas que conozcan del tema, según el Código de Comercio en el artículo 371, "...aquellos comerciantes individuales cuyo activo total exceda de veinte mil quetzales (Q. 20,000.00) y toda sociedad mercantil, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores", por tal situación el

55% de las librerías y papelerías contratan los servicios de un contador externo, el 17% cuentan con un contador interno y en un 26% es el propietario quien opera la contabilidad. El inventario que no es más que la acción de contar y determinar el producto con el cual se cuenta, en un 77% de casos lo realiza el propietario para luego trasladarlo al contador.

Cuando se inicia una empresa se necesita de capital, en el sector de las librerías y papelerías el 53% de personas iniciaron con ahorros personales y el 36% por medio de préstamos, un 60% de las librerías y papelerías para poder seguir funcionando o invirtiendo más efectivo ha recurrido a préstamos, siendo los bancarios los más utilizados en un 67%, en un 18% por cooperativas y un 11% recurre a prestamistas debido a los mínimos requisitos que solicitan.

El manejo de dinero en efectivo siempre es un problema, cuando no se tienen los controles para manejarlo, el 49% de empresas no cuenta con este tipo de controles establecidos formalmente, en el 66% de los casos las empresas separan los gastos familiares con los gastos de la empresa, teniendo como resultado un mejor y eficiente gasto.

Si una empresa tiene ganancias o pérdidas es responsabilidad del propietario conocer esa información, el 11% de las empresas no saben cómo está la empresa debido a la forma que operan sus controles y al manejo de efectivo, en relación al comportamiento de ventas el 40% de ellos dicen que las ventas han disminuido, el 28% que aumentaron y el 23% dicen que sigue igual, el resto no saben cómo se han comportado debido a que recientemente iniciaron operaciones o no tienen datos. Siendo la planificación de compras muy importante para poder contar con disponibilidad financiera para cubrir las obligaciones adquiridas con los proveedores, quienes en un 55% solamente otorgan 30 días para el pago de las facturas y un 32% es estricto contado, por tal razón se puede observar que un 85% de las empresas si planifica sus compras.

El contar con registros históricos sobre el comportamientos de las ventas y las compras es importante para la toma de decisiones y para determinar si el comportamiento



de las mismas es cíclica o las afecta otros acontecimientos, se estableció que un 53% de las librerías y papelerías llevan estadísticas desde que iniciaron operaciones, el restante 47% no lleva este tipo de datos.

## **CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS LEGALES (LEGISLACIÓN)**

### **Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)**

Las normas actuales de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) referentes a la evasión de impuestos son muy rígidas por lo cual es de prestar atención a esos aspectos para no sufrir multas y sanciones, el 9% de los entrevistados no se encuentran inscrito ante la SAT provocando posibles cierres temporales o multas a sus propietarios en el momento que detecten esta anomalía. De los inscritos el 68% son pequeños contribuyentes y el resto son contribuyentes generales. Anteriormente para estar en el régimen de pequeño contribuyente sus ventas anuales no deberían de exceder de sesenta mil quetzales (Q. 60,000.00) con la modificación en la Ley dicho monto cambio a ciento cincuenta mil quetzales (Q 150,000.00) y el pago que realizan es de un cinco por ciento sobre sus ventas brutas y se presente mensualmente la declaración, además las facturas que emitan los pequeños contribuyentes no generan derecho al crédito fiscal.

El hecho de que las facturas emitidas por los pequeños contribuyentes no generan derecho al crédito fiscal perjudica a las librerías y papelerías, reflejándose en un encarecimiento del producto para los consumidores que los adquieren, puesto que no podrán rebajar el Impuesto al Valor Agregado, solamente podrán declararlo como gasto en la liquidación del Impuesto Sobre la Renta.

Esto perjudica a varias empresas, debido a que algunos contribuyentes del régimen general han adoptado políticas de no realizar compras ni aceptar facturas de pequeños contribuyentes, esto se reflejará en la disminución de ventas de los pequeños

contribuyentes y aumentarán las ventas de las librerías y papelerías que emiten facturas que si generan crédito fiscal.

El cambio de régimen de pequeño contribuyente a contribuyente de IVA general trae otro tipo de obligaciones, como llevar contabilidad completa y el pago de más impuestos.

### **Registro Mercantil**

El 72% de las librerías y papelerías están inscritas ante el Registro Mercantil, demostrando que el restante 28% está incumpliendo con la obligación de inscribirse ante dicha institución, debido a que es un obligación inscribirse ante el Registro cuando se tenga un capital de dos mil Quetzales o más según el Código de Comercio en el artículo 334.

### **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**

Es obligación del 36% de las librerías y papelerías encuestadas el estar inscritas en el Régimen de Seguridad Social, debido a que emplean a tres o más trabajadores dentro de la empresa, actualmente el 13% de las empresas cumplen dicho compromiso.

El estar inscrito en la Seguridad Social tiene beneficios para los trabajadores, destacándose que gozan de atención médica, tanto en consulta externa como en hospitalización, asistencia en medicina general, quirúrgica y especializada, tienen medicinas y exámenes de laboratorio.

Desde el punto de vista empresarial, el mayor beneficio que se tiene es el tener protegidos a los empleados ante cualquier incidente o accidente que se presente dentro de las instalaciones de la empresa.

## **TECNOLOGÍA UTILIZADA**

El uso de la tecnología dentro de las empresas se ha convertido en una necesidad, esto se refleja debido a que un 62% de las empresas entrevistadas utilizan una computadora como apoyo para llevar registros y que el 79% tiene teléfono domiciliario y el 70% celular, mientras que el 70% tiene entre sus bienes una fotocopidora.

Existe otra tecnología que no ha sido aprovechada por los empresarios de librerías y papelerías, la cual es el Internet, esta contiene las redes sociales y correos electrónicos los cuales son muy utilizados por la población, el usar esta herramienta para promocionar la empresa dando a conocer las ofertas y los productos con que cuenta, ayudaría a incrementar sus ventas.

## **ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Se utilizó una guía de observación como complemento para realizar la investigación (ver anexo 7) la cual reflejó los siguientes datos:

Siendo la ubicación y el acceso muy importantes para localizar y llegar a las librerías y papelerías, se logró establecer que el 2% de empresas se encuentra ubicada en lugares con problemas de acceso, dificultando la llegada de posibles clientes, mientras el 98% se encuentran ubicadas en calles y avenidas principales, las cuales cuentan con mucha afluencia de personas, permitiéndoles captar a nuevos clientes y aumentar sus ventas.

El rótulo de identificación de la empresa es importante debido a que informa a los clientes potenciales la razón de la empresa, qué productos y servicios ofrece, la totalidad de las librerías y papelerías cuentan con un rótulo identificando el nombre de la empresa, además el 85% de las mismas cuenta con publicidad externa de los productos y servicios que ofrecen.

Las librerías y papelerías deben de contar con espacios adecuados para mostrar y vender los productos que ofrecen, por consiguiente tener orden y buena iluminación en la misma es de importancia, el 70% de las empresas observadas presentan un estado general aceptable y el 68% presentan el orden e iluminación aceptable.

Los servicios básicos son necesarios para una vida saludable, siendo estos el abastecimiento de agua potable, alcantarillados, drenajes, carreteras, alumbrado público y energía eléctrica, la totalidad de las empresas tienen estos servicios.

El contar con demanda para la venta de los productos es vital para la subsistencia de la empresa y para mantenerse en el mercado, contar con una ubicación cercana a algún centro educativo no garantiza el éxito de la empresa pero ayuda a mantener las ventas, el 53 % de las librerías y papelerías se encuentran cercanas a algún centro educativo, el 47% restante no cuenta con esta ventaja.

El tamaño de las instalaciones en donde se ubique la empresa indica la cantidad de productos y servicios que se puede ofrecer y mostrar, el 100% cuenta con instalaciones amplias de acuerdo a los productos que ofrecen y solamente una empresa cuenta con parqueo para los clientes como parte de la atención que ofrece.

La atención prestada por parte de las librerías y papelerías en su totalidad es buena, demostrando cortesía, simpatía y atención rápida, demostrando el personal conocimiento del producto que ofrece.

Se logro determinar que en un 40% de librerías y papelerías utiliza diferentes mecanismos de seguridad para proteger a su personal y resguardar el producto que ofrecen, siendo las rejas y cámaras de seguridad las que se utilizan frecuentemente. Además un 60% cuenta con algún mecanismo para llevar un control de las ventas, como caja registradora o equipo de cómputo.

Las empresas en un 70% tienen la patente de comercio en un lugar visible, mientras que un 30% no se pudo observar la existencia de la misma. El libro de quejas es una herramienta para consignar sugerencias, comentarios o quejas sobre el servicio y producto que se ofrece, en su totalidad de librerías y papelerías no se encuentra en un lugar visible.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

- a. Las librerías y papelerías presentan debilidades en las áreas administrativa, de mercadeo y financiera, debido a que en su mayoría son administradas por el propietario, quien tiene conocimientos técnicos, financieros y administrativos básicos para aplicar el proceso administrativo, operan con escasos controles, y las funciones están centralizadas en el propietario, quien dirige en base a la experiencia y a capacitaciones recibidas.
- b. La totalidad de las librerías y papelerías se encuentran clasificadas como microempresas por la cantidad de empleados que laboran dentro de ellas.
- c. En las empresas investigadas los propietarios son los responsables de planificar no cuentan con manuales de funciones ni organigramas para determinar las funciones y las líneas de mando, no cuentan con un proceso para la contratación de personal, el cual lo hacen de manera empírica, basándose en las recomendaciones proporcionadas de la persona, en la dirección centraliza esta función, no delega autoridad y la comunicación es verbal y en control utilizan diferentes mecanismos en el cual el inventario es importante para determinar las existencias de producto.
- d. Al contar con productos similares o iguales el precio y la ubicación representan el factor de diferenciación, el precio lo determinan en su mayoría aplicando un porcentaje al costo del producto, la ubicación y la atención personalizada que ofrecen es el único recurso para atraer los clientes a la empresa.

- e. Los propietarios llevan controles financieros en los cuales registran las operaciones diarias de una manera sencilla e informal y los registros contables los lleva un contador externo, lo cual proporciona información mínima e inoportuna, que no es suficiente para la toma de decisiones; en la mayoría de controles financieros y contables que llevan son para efectos fiscales.
  
- f. En el cumplimiento de los aspectos legales, se determinó que no todas las empresas cumplen con sus obligaciones legales según la legislación guatemalteca que regula este tipo de actividad económica.
  
- g. Las librerías y papelerías cuentan con tecnología diversa como fotocopiadora, guillotinas, encuadernadoras, fax, teléfono, celular, emplastadora, etc., pero no es suficiente o no reúne las cualidades necesarias que necesitan las empresas para optimizar sus servicios.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

- a. Brindar las competencias en las funciones administrativas a través de una guía de procesos administrativos en los cuales se abarquen las tareas administrativas como lo son la planeación, organización, integración de personal, dirección y control, desarrollando herramientas útiles y eficientes para erradicar los problemas que se presentan en las librerías y papelerías.
  
- b. Buscar apoyo en el Programa Nacional de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, debido a que existen varios fondos de ayuda para fortalecer a las microempresas financieramente.
  
- c. Fortalecer los conocimientos técnicos, financieros y administrativos básicos para mejorar la administración de las librerías y papelerías, mediante una planeación formal, elaboración de manuales, creación de estructuras organizacionales, crear procedimientos para la contratación de personal, fortaleciendo el liderazgo y mejorar y desarrollar controles eficientes para obtener información inmediata y real.
  
- d. Implementar estrategias de mercadeo las cuales ayuden a incrementar las ventas, apoyándose en las redes sociales para promocionar la empresa y los productos que se ofrecen, buscando con esto tener una ventaja con relación a la competencia, además de utilizar la publicidad como principal recursos para captar nuevos clientes.



- e. Fortalecer e implementar controles financieros y contables para obtener información real y fiel para la toma de decisiones, además de llevar al día todos los registros de ingresos y egresos de la empresa al igual que el inventario.
  
- f. Realizar guías informativas en las cuales se encuentren detalladas las obligaciones formales y sustantivas que deben de cumplir los propietarios de librerías y papelerías ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), el Registro Mercantil, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y el Ministerio de Economía.
  
- g. Adquirir tecnología actualizada para fortalecer los procesos administrativos, de control y de servicio al cliente y un programa contable para llevar los registros contables y el inventario de una forma eficiente.

## CAPÍTULO VIII

### BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Gubernativo 178-2001. Creación del Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa.
- Anzola, S. (2007, Febrero). Las MIPYMEs en América Latina. *ECO Revista Académica*, p. 4.
- Barrios, M. (2002). *La implementación conjunta: Una opción para financiar el desarrollo sostenible en Guatemala*. Guatemala: (Tesis) URL.
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. (1ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Bittel, L. y Ramsey, J. *Enciclopedia del Management*. España: Editorial Océano.
- Cabanellas, G. (2000). *Diccionario Jurídico Elemental*, (14ª Ed.). Argentina: Editorial Heliasta S.R.L.
- Código Comercio de Guatemala*. (Nueva Edición). Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala: Ayala Jiménez Sucesores.
- Código de Trabajo de Guatemala*. (Nueva Edición). Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala: Jiménez & Ayala.
- Código Tributario de Guatemala*. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala: Ediciones Alenro.
- Constitución Política de la República*. Acuerdo Legislativo No. 18-93 del Congreso de la República de Guatemala: Jiménez & Ayala Editores.
- Cruz, V. (2002). *Factores administrativos, técnicos y financieros que intervienen en la producción y rentabilidad de las microempresas avícolas en el municipio de Jutiapa*. Guatemala: (Tesis) U.R.L.

- De León, P. (2002). *Incidencia de la planeación y control en la gestión empresarial de las microempresas de la ciudad de Guatemala*. Guatemala: (Tesis) U.R.L.
- Disposiciones para el fortalecimiento del sistema tributario y el combate a la defraudación y el contrabando*, Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala: Librería Jurídica.
- Engel, P. y Riedmann, W. (1982). *Casos sobre planificación, organización, ejecución y control*. España: Ediciones Deusto, S. A.
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación Integral*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (11ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Guajardo, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. (5ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, Y. y Villanueva, F. (2006). *Marco contextual y marco teórico indicadores (Versión Electrónica)*. Guatemala.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*, (9ª. Ed.). México: Thomson Editores, S. A.
- Hernández, X. (2005). *Aplicación de la mezcla de mercadotecnia en Librerías pequeñas de la zona 1 de la cabecera Departamental de Huehuetenango*. Huehuetenango: (Tesis) URL.
- Instituto Nacional de Estadísticas INE (2007). Guatemala.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. (13ª. Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Marketing*. (10ª Ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Marketing*. (8a. Ed.). México: Thomson Learning.

***Ley de actualización tributaria.*** Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala: Librería Jurídica.

***Ley de protección al consumidor y usuario.*** Decreto No. 6-2003 del Congreso de la República de Guatemala: Librería Jurídica.

***Ley del impuesto de solidaridad.*** Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala: Librería Jurídica.

***Ley del impuesto Sobre la Renta y su reglamento.*** (Última Edición). Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala. Ediciones Alenro.

***Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles.*** Decreto No. 15-98 del Congreso de la República de Guatemala: Librería Jurídica.

***Ley Orgánica del instituto Guatemalteco de Seguridad Social.*** Decreto No. 295 del Congreso de la República de Guatemala: librería Jurídica.

Mancilla, D. (2002). ***Diseño de una estructura organizacional en una empresa de tipo familiar.*** Guatemala: (Tesis) U.R.L.

Morales, N. (2007). ***Globalización: Oportunidad o amenaza para las pequeñas y medianas empresas de Cobán, Alta Verapaz.*** Guatemala: (Tesis) U.M.G.

Organización Internacional del Trabajo OIT, Programa Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa PROMICRO, Arroyo, J. y Nebelung, M. (2002). ***La micro y pequeña empresa en América Central. Mitos y realidades.*** Guatemala, PROMICRO /OIT.

Orozco, I. (2003) ***Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa usadas por algunas instituciones en Guatemala.*** Recuperado de:<http://www.infomipyme.com/Does/GT/Offline/tecnicos/clasificación.htm>

Perdomo, M. (2003). ***Contabilidad I.*** (4ª Ed.). Guatemala: Editores ECA.

Puluc, P. (2009). ***Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión***". (En red). Disponible en: [http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/03/03\\_0729\\_v14.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/03/03_0729_v14.pdf).

Reyes, M. (2002). ***Propuesta de régimen de simplificación tributaria para la micro y pequeña empresa.*** Guatemala: (Tesis) U.R.L.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*.(8ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru,Varelay Jones, G. (2009). *Administración, Un empresario competitivo*. (2ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Rossetti, J. (1991). *Introducción a la Economía*. (15ª Ed.). Mexico: Editorial Harla.
- Rossi, R. (2007, Marzo). *Entrevista Personal*. Librería y Papelería Rossi. Cobán A.V.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing, Conceptos y estrategias*.(4ª Ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide, S. A.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1997). *Administración*. (8ª Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. (11ª Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J., Larréché, J. (2004). *Marketing Estratégico*.(4ª Ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA PARA FORTALECER LA GESTIÓN EMPRESARIAL  
Y MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN  
LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA  
VERAPAZ**

**EDGAR RODOLFO SORIA MEDINA**  
**CARNÉ 26846-03**

**SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2012**  
**CAMPUS SAN PEDRO CLAVER S.J. DE LA VERAPAZ**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. RESUMEN  | 1  |
| 2. OBJETIVOS  | 2  |
| 2.1 Objetivo general                                  | 2  |
| 2.2 Objetivos específicos                             | 2  |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA                        | 3  |
| 3.1 Guía de procesos administrativos                  | 3  |
| 3.1.1 Definición                                      | 3  |
| 3.1.2 Justificación                                   | 3  |
| 3.1.3 Resultados esperados                            | 3  |
| 3.1.4 Plan de acción                                  | 4  |
| 3.1.5 Metodología                                     | 4  |
| 3.1.6 Recursos  | 36 |
| 3.1.7 Beneficios de la implementación de la propuesta | 37 |
| 3.1.8 Responsables                                    | 37 |
| 3.1.9 Forma de evaluación                             | 37 |
| 3.2 Promoción por diferentes medios publicitarios     | 38 |
| 3.2.1 Definición                                      | 38 |
| 3.2.2 Justificación                                   | 38 |
| 3.2.3 Resultados esperados                            | 39 |
| 3.2.4 Plan de acción                                  | 39 |
| 3.2.5 Metodología                                     | 40 |
| 3.2.6 Recursos  | 49 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2.7 | Beneficios de la implementación de la propuesta                                | 49 |
| 3.2.8 | Responsables   | 50 |
| 3.2.9 | Forma de evaluación  | 50 |
| 3.3   | Regularización de las librerías y papelerías según la legislación de Guatemala | 51 |
| 3.3.1 | Definición   | 51 |
| 3.3.2 | Justificación  | 51 |
| 3.3.3 | Resultados esperados   | 52 |
| 3.3.4 | Plan de acción   | 52 |
| 3.3.5 | Metodología  | 53 |
| 3.3.6 | Recursos   | 60 |
| 3.3.7 | Beneficios de la implementación de la propuesta                                | 61 |
| 3.3.8 | Responsables   | 61 |
| 3.3.9 | Forma de evaluación  | 61 |
| 3.4   | Cuadro de resumen de la propuesta  | 62 |

## 1. RESUMEN

Una característica de las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME) es la capacidad de generar sus propios ingresos y hacer frente a la situación económica que les afecta, una debilidad que presentan en su mayoría, es que los empresarios tienen conocimientos administrativos básicos adquiridos en base a experiencias, para lo cual hay que fortalecer los conocimientos técnicos, financieros y administrativos básicos para mejorar la administración.

La propuesta está dirigida a todos los propietarios de las librerías y papelerías ubicadas en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, dicha propuesta tiene tres componentes, el primero es unagúa de procesos administrativos, el fin que se persigue es lograr que los empresarios lo utilicen como modelo para realizar sus propios manuales.

La guía orienta para establecer la misión, visión, objetivos, presenta un modelo de estructura organizacional, un manual de funciones, sugiere los procedimientos para la contratación de personal además de darles a conocer los diferentes instrumentos de apoyo como lo son los contratos de trabajo y el reglamento de trabajo, además se presentan modelos de controles internos que pueden utilizarse en las librerías y papelerías.

El segundo componente es la creación de un modelo que puede utilizar para fortalecer la imagen de la empresa para promoverla mediante diferentes medios publicitarios, con el objetivo de posicionar la empresa en la mente de los clientes potenciales.

El tercer componente se centra en formalizar las operaciones de las librerías y papelerías según la legislación de Guatemala, lo que se pretende alcanzar con este componente es informar a las empresas de los requisitos legales, para que éstas puedan cumplir con las obligaciones a las cuales están afectas según el régimen en el cual están inscritas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Fortalecer la gestión empresarial de los microempresarios propietarios de librerías y papelerías en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, a través de la implementación de estrategias con las cuales disminuirán los problemas que presentan actualmente.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a. Estructurar los conocimientos adquiridos previamente y brindar herramientas útiles para administrar y llevar controles eficientes dentro de la empresa.
- b. Favorecer la creación de la imagen de la empresa y proponer la utilización de diferentes medios publicitarios para posicionarla en el mercado.
- c. Orientar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas a las cuales están afectas.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Guía de procesos administrativos**

##### **3.1.1 Definición**

Es un documento oficial en el cual se describe la estructura de la empresa, así como las tareas y la autoridad asignada a cada miembro que labora dentro de la misma, este además facilita el reclutamiento y selección de personal, además orienta al personal de nuevo ingreso, favoreciendo su incorporación dentro de la empresa.

##### **3.1.2 Justificación**

En las librerías y papelerías se determinó que existe deficiencia en los procesos administrativos, debido a que éstas, en su mayoría están dirigidas por personas que poseen conocimientos empíricos sobre la administración.

En la actualidad es importante fortalecer los conocimientos administrativos básicos, los empresarios deben conocer, aplicar y regularizar sus conocimientos administrativos para ser más eficientes y poder mantenerse y competir ante las demás librerías y papelerías, además de utilizar las diferentes herramientas administrativas que tienen y así alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

##### **3.1.3 Resultados esperados**

Proporcionar los conocimientos administrativos básicos, esenciales para que sean más eficientes en la aplicación de sus procesos y así poder afrontar los problemas que se les puedan presentar a futuro, además de

contar con manuales de funciones y tener la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **3.1.4 Plan de acción**

Para mejorar la gestión y los procesos administrativos dentro de las librerías y papelerías es necesario elaborar una guía de procesos administrativos y establecer controles internos que sean eficientes. La guía contendrá la visión, misión, objetivos de cada empresa entre otros aspectos, logrando alcanzar que todas las empresas cuenten con las herramientas administrativas necesarias para seguir creciendo.

### **3.1.5 Metodología**

#### **a) Guía de procesos administrativos**

Una guía es una herramienta esencial que contiene lineamientos técnicos y teóricos que orientan a los propietarios de librerías y papelerías a mejorar sus procesos administrativos.

#### **b) Beneficios de la guía**

Fortalece el conocimiento técnico y teórico, elimina costos de asesorías externas y eleva el nivel educacional de los participantes.

#### **c) Creación de la guía**

Ver página siguiente.

# GUÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS



## **PRESENTACIÓN**

La propuesta de elaborar una guía de procesos administrativos se hizo con el propósito de contar con un documento que puedan utilizar las diferentes librerías y papelerías, como documento de consulta y modelo para realizar su propio guía.

La presente guía es un instrumento de consulta, el cual contiene un modelo de la forma en que debe presentarse la estructura organizativa, como redactar la misión, la visión y sus objetivos, así como el marco jurídico es el conjunto de compromisos, derechos y obligaciones contraídas con las instituciones en las cuales se encuentra inscrita la empresa y bajo qué régimen.

Se presenta un ejemplo de manual de funciones considerando los puestos de trabajo que utilizan la mayoría de librerías y papelerías ubicadas en la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz, se realizó un modelo de Reglamento Interno de Trabajo y el procedimiento para la contratación de personal para hacer más eficiente la administración.

Se sugieren controles financieros para mejorar y fortalecer los que utilizan las empresas actualmente.

## **Objetivo de la guía**

### **Objetivo general**

Proporcionar información básica en forma ordenada de la empresa y optimizar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la librería y papelería, además de monitorear el desarrollo de las funciones en los puestos que la componen.

### **Objetivos específicos**

- a. Presentar la visión, misión y objetivos de la empresa.
- b. Definir la estructura organizacional.
- c. Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo.
- d. Dar a conocer los controles básicos que se utilizan y pueden implementar dentro de una organización.
- e. Servir de instrumento para orientar a los propietarios de librerías y papelerías.



## MISIÓN

Ofrecer a los clientes variedad de productos de la mejor calidad en; útiles escolares, de oficina y papelería en general, brindando siempre un servicio de calidad para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

## VISIÓN

Posicionarnos fuertemente a nivel local, captando nuevos clientes y manteniendo a los actuales, ampliar nuestra cobertura a través de establecer sucursales en otros mercados, tratar de tener la más amplia variedad de productos y servicios para lograr un ventaja competitiva.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo gran variedad de productos de papelería y librería y un servicio de calidad.

### Objetivos Específicos

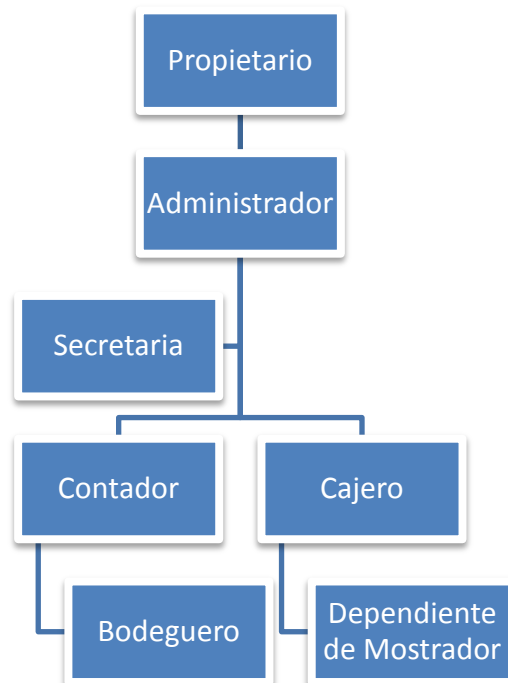
- a. Ofrecer diversidad de productos y servicios al mejor precio y de la mejor calidad.
- b. Ampliar las instalaciones para ofrecer más productos y abrir sucursales.
- c. Mejorar continuamente los productos y servicios, cubriendo las exigencias del mercado.
- d. Reducir costos, uso óptimo del recurso humano y de materiales.

## MARCO JURÍDICO

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil como lo establece el Código de Comercio en el artículo 336, en la Superintendencia de Administración Tributaria se acogió al régimen de pequeño contribuyente, con el cual esta afecto al pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 5% sobre las ventas.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Librería y Papelería “El Punto”, para facilitar a sus empleados el desempeño de sus funciones y de esta manera cumplir con sus objetivos, estableciendo una estructura organizacional de la siguiente manera:



## MANUAL DE FUNCIONES

### PROPIETARIO

**Propósito:** Es el responsable del buen funcionamiento de la empresa, coordinando el trabajo en todas las áreas de la empresa.

#### **Supervisión:**

- a. Recibida: Ninguna.
  
- b. Ejercida:
  - 1. Administrador
  - 2. Cajero
  - 3. Contador
  - 4. Secretaria
  - 5. Bodeguero
  - 6. Dependiente de Mostrador

#### **Funciones generales:**

- a. Tiene la responsabilidad de delegar funciones en cada puesto de trabajo, evaluar el rendimiento del personal.
  
- b. Es el responsable de tomar decisiones trascendentales conjuntamente con el administrador y de resolver los problemas no previstos que surjan en las actividades que desarrolla la empresa.
  
- c. Es el responsable de proporcionar la asesoría que el personal necesite.
  
- d. Es el encargado de mantener relaciones comerciales con los proveedores.

**Perfil del puesto\*:**

- a. Experiencia en gestión y administración de empresas
- b. Buena presentación.
- c. Edad de 25 a 40 años.
- d. Liderazgo
- e. Facilidad de comunicación
- f. Habilidades en toma de decisiones
- g. Capacidad de trabajo en equipo.

\*El perfil del propietario es variable dependiendo de la empresa y las capacidades de la persona.

## ADMINISTRADOR

**Propósito:** Se encarga del control y coordinación del área financiera, administrativa y de ventas.

**Supervisión:**

- a. Recibida: Propietario
  
- b. Ejercida:
  1. Cajero
  2. Contador
  3. Secretaria
  4. Bodeguero
  5. Dependiente de Mostrador

**Funciones generales:**

- a. Realizar todas las tareas administrativas para optimizar los recursos de la empresa.
  
- b. Representar a la empresa ante los proveedores.
  
- c. Se encarga del control financiero de la empresa en coordinación con el propietario y el contador.
  
- d. Es el encargado directo de atender los aspectos contables, créditos y cobranza.
  
- e. Tiene a su cargo la coordinación de reuniones con el personal para detectar problemas que se estén presentando y a la vez buscarle solución a los mismos.
  
- f. Es el responsable de mantener un buen ambiente laboral con todo el personal.
  
- g. Supervisa y controla el pago de salarios y prestaciones laborales del personal.

- h. Es el responsable de dar la inducción al personal de nuevo ingreso.
- i. Tomar decisiones en ausencia del gerente general.
- j. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

**Perfil del puesto:**

- a. Manejo del área contable.
- b. Estudios universitarios en Administración de empresas o carrera afín
- c. Liderazgo
- d. Facilidad de comunicación
- e. Buenas relaciones humanas
- f. Experiencia (mínima un año)
- g. Iniciativa en toma de decisiones
- h. Disponibilidad de horario
- i. Edad comprendida entre 25 y 40 años
- j. Carácter, personalidad y don de mando.

## CAJERO

**Propósito:** Controlar los ingresos y egresos de efectivo.

### **Supervisión:**

- a. Recibida:
  - 1. Propietario
  - 2. Administrador
  
- b. Ejercida:
  - 1. Dependiente de mostrador

### **Funciones generales:**

- a. Recibir el pago de los clientes.
  
- b. Realizar un reporte de caja diariamente.
  
- c. Realizar depósitos diarios de efectivo.
  
- d. Realizar los pagos que se le autoricen.

### **Perfil del puesto:**

- a. Título de Perito Contador y/o Perito en Administración de empresas.
- b. Experiencia mínima de un año (indispensable).
- c. Edad entre 20 a 35 años.
- d. Habilidad en matemáticas.
- e. Discreto y honrado.
- f. Experiencia en manejo de vehículo de 2 y 4 ruedas.

## CONTADOR

**Propósito:** Controlar el área financiera y contable.

**Supervisión:**

- c. Recibida:
  - 1. Propietario
  - 2. Administrador
  
- d. Ejercida:
  - 1. Bodeguero

**Funciones generales:**

- e. Velar por el buen funcionamiento de su área y los recursos físicos y humanos con los que cuenta.
  
- f. Realizar informe del comportamiento de las ventas.
  
- g. Revisar el inventario de la bodega con el apoyo del bodeguero.
  
- h. Es el responsable de velar por los pagos de impuestos, de las planillas de salarios y de llevar los libros al día e informar al administrador sobre el desarrollo del mismo.
  
- i. Es el responsable juntamente con el administrador de estar al tanto de los pagos a proveedores y de los abonos de los clientes.



**Perfil del puesto:**

- g. Título de Perito Contador y/o estudios universitarios en Auditoría.
- h. Experiencia mínima de un año.
- i. Edad entre 20 a 35 años.
- j. Habilidades y valores indispensables: Alta responsabilidad, integridad, trabajo en equipo, honestidad, relaciones interpersonales, ordenado y disciplinado.
- k. Organizado y con iniciativa.
- l. Con deseos de superación
- m. Conocimientos básicos en computación.
- n. Experiencia en procesos contables.

## SECRETARIA

**Propósito:** El manejo de la papelería de la empresa, atención al personal y al público.

### **Supervisión:**

- a. Recibida:
  - 1. Propietario
  - 2. Administrador
  
- b. Ejercida: Ninguna

### **Funciones generales:**

- a. Velar por el buen funcionamiento de la oficina y los recursos materiales con los que cuenta.
  
- b. Recepcionar la papelería que esté dirigida a la empresa.
  
- c. Entregar al contador las facturas de proveedores.
  
- d. Redactar la correspondencia que se genera en la empresa.

### **Perfil del puesto:**

- a. Título Secretaria oficinista o comercial.
- b. Experiencia mínima de un año (no indispensable).
- c. Edad entre 18 a 25 años.
- d. Responsable y discreta.
- e. Con deseos de superación
- f. Conocimientos básicos en computación.

## BODEGUERO

**Propósito:** Garantizar el cumplimiento de las órdenes de despacho y resguardar los productos bajo su responsabilidad.

### **Supervisión:**

- a. Recibida:
  - 1. Propietario
  - 2. Administrador
  - 3. Contador
  
- b. Ejercida: Ninguna

### **Funciones Generales:**

- a. Administrar la bodega de la empresa.
  
- b. Tener el control de inventarios al día con información fiel y real.
  
- c. Recibir los pedidos de los proveedores.
  
- d. Descargar del sistema las ventas diarias.

### **Perfil del Puesto:**

- g. Título de Perito Contador y/o Perito en Administración de empresas.
- h. Experiencia mínima de un año.
- i. Edad entre 18 a 25 años.
- j. Organizado y con iniciativa.
- k. Con deseos de superación
- l. Conocimientos básicos en computación.
- m. Experiencia en procesos contables.

## DEPENDIENTE DE MOSTRADOR

**Propósito:** Encargado directo de atender a los clientes y de vender los productos que se ofrecen.

### **Supervisión:**

- a. Recibida:
  - 1. Propietario
  - 2. Administrador
  - 3. Cajero
  
- b. Ejercida: Ninguna

### **Funciones Generales:**

- a. Atender a los clientes con amabilidad y cortesía.
  
- b. Mantener ordenado y visible el producto en los estantes.
  
- c. Reportar las ventas diarias.
  
- d. Ayudar a mantener limpio e higiénico el lugar de trabajo.
  
- e. Vender el producto según los planes de la empresa.

### **Perfil del Puesto:**

- a. Educación primaria o nivel medio.
- b. Edad entre 18 a 35 años.
- c. Organizado y con iniciativa.
- d. Buena presentación.
- e. Habilidad para hablar en público.

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

1. El presente reglamento interior de trabajo se formula de conformidad con lo establecido por el Título II, Capítulo IV, Artículo 57 al 60 del Código de Trabajo, con el objetivo de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios de todo el personal que labore para la empresa.
2. El presente Reglamento de conformidad con la Ley se proporcionara en copia impresa a cada trabajador.
3. Se constituye trabajador de LA EMPRESA, aquella persona que ha firmado o aceptado el contrato de forma verbal o escrita, a través de la solicitud de empleo y se formalizara con el contrato de trabajo respectivo al pasar su etapa de prueba de dos meses.
4. Toda persona que ingrese como colaborador a la Empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:
  - a. Presentar fotocopia de cédula de vecindad o Documento Personal de Identificación (DPI).
  - b. Presentar fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT).
  - c. Presentar las referencias que son solicitadas por la empresa (tres cartas de recomendación y constancias laborales.).
  - d. Si se trata de trabajos que requieran especialización, el trabajador deberá acreditar su capacidad con el título o certificado que acredite el lugar donde aprendió el arte, oficio o profesión de que se trate.
  - e. Llenar el formulario de Solicitud de empleo.
5. Todo trabajador debe reunir las cualidades de honradez, responsabilidad, respeto, buena conducta para con sus compañeros.

6. El personal de ventas deberá cuidar su presentación consistente en: Vestuario adecuado, cabello recortado y demás normas higiénicas personales acordes a la actividad que desempeña.
7. El personal de ventas deberá cuidar su vocabulario dentro y fuera de la institución, con sus compañeros y personas en general.
8. Cada vendedor será responsable del producto que tenga a su cargo, si presentan algún daño irreparable se le cobrará el total de su valor.
9. Todo trabajador deberá presentarse a las reuniones del día LUNES, y estar sujetos a reuniones extraordinarias si fuesen necesarias, a partir de las ocho de la mañana. (SALVO CASOS ESPECIALES).
10. El personal que no se presente a sus labores y cometa alguna falta se le llamara la atención verbalmente y se levantara un conocimiento que formara parte de su expediente de trabajo, la reincidencia en faltas cometidas se le llamara la atención por escrito y podrá tomarse la decisión de despedirlo según el caso.
11. Todo el personal de ventas está obligado a llenar el reporte de control de ventas, al no hacerlo incurre en falta que se sancionara a criterio del propietario/administrador.
12. A los trabajadores que presten sus servicios en la empresa se les pagara su salario de forma mensual.
13. Todos los colaboradores están obligados a dejar constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, sin las prestaciones recibidas, salarios extraordinarios así como los descuentos que legalmente estén establecidos y puedan establecerse.

14. El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa será de conformidad a los horarios establecidos en Código de Trabajo.
  - a. Jornada ordinaria de trabajo: esta no puede exceder de ocho horas diarias, ni de cuarenta horas a la semana.
  
15. Considerando la naturaleza de las actividades realizadas en la empresa, se considera el siguiente horario:
  - a. 08:00 a 12:00 horas y 14:00 a 18:00 horas de lunes a viernes, los días sábado se trabajara solo medio día.
  
16. Todo trabajador deberá abocarse al propietario/administrador para la solución de problemas ó dudas que surjan, si este no estuviera, consultar a secretaria.
  
17. Todo trabajador que sea sorprendido haciendo negocios particulares, se le llamará la atención verbal y por escrito de persistir la falta, la empresa podrá prescindir de sus servicios.
  
18. Todo el personal debe tener presente el Artículo 272 Código Penal: Apropiación y Retención Indebida. “Quién en perjuicio de otro, se apropiare o sustrajere dinero, efectivos o cualquier otro bien mueble que hubiere recibido en depósito, comisión o administración o por cualquier otra causa que produzca obligación de entregarlos o devolverlos, será sancionado con prisión de seis meses a cuatro años y multa de cien a tres mil quetzales”.
  
19. El personal de financiero tiene la obligación de hacer los depósitos diarios ó cada dos días de las ventas de la empresa.
  
20. Los cheques pre-fechaos deberán visarlos en la fecha indicada.

21. A todo trabajador no le está permitido tomar dinero que no le corresponda, podrán pedir un anticipo a administración de lo contrario se le aplicara el artículo 11.
22. Todos los colaboradores tienen el derecho a disfrutar un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo o después de cada ordinaria de trabajo semanal.
23. Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1º. de Enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1º. de Mayo; el 30 de Junio, el 15 de Septiembre, el 20 de Octubre, el 1º. de Noviembre, el 24 de Diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de Diciembre, el 31 de Diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, y el día de la festividad de la localidad.
24. Todo trabajador tiene licencia de ausentarse a su trabajo en los siguientes casos:
- a. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres (3) días.
  - b. Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
  - c. Por Nacimiento de hijo, dos (2) días.
  - d. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
  - e. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
  - f. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin



goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

- g. Por asuntos personales tendrán tres (3) días al año.
- h. Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo serán acumulativas, se les llamara la atención verbalmente, de reincidir se levantara conocimiento y se certificara a la inspección de trabajo para lo que corresponda.

25. Lo no previsto en el presente reglamento interno de trabajo será resuelto por el propietario/administrador de la empresa.

**IMPORTANTE:**

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO: CAPITULO IV, ARTÍCULO 57 CÓDIGO DE TRABAJO DECRETO 14-41.

## PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### 1. Recepción de solicitudes:

En esta primera fase se recibirán los expedientes de las personas interesadas en optar a la plaza que este vacante. Posterior a la recepción se realizara una preselección para establecer a los candidatos que cumplen con el perfil del puesto.

En esta fase los aspirantes a la plaza deberán llenar el formulario de solicitud de empleo.

**LIBRERÍA Y PAPELERÍA EL PUNTO**  
**3ª. CALLE 7-12 ZONA 02**  
**TELÉFONO: 7951-0911**  
**COBAN, ALTA VERAPAZ**



#### SOLICITUD DE EMPLEO

|   |                                  |  |                      |
|---|----------------------------------|--|----------------------|
| LUGAR:  | DÍA:                             | MES:   | AÑO:                 |
| <b>DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE.</b>  |                                  |  |                      |
| 1ª. APELLIDO:   | 2ª. APELLIDO:                    | APELLIDO DE CASADA:                                |                      |
| 1ª NOMBRE:  | 2ª NOMBRE:                       | NACIMIENTO DIA: MES: AÑO:                          |                      |
| NACIONALIDAD:   | PROFESION:                       | No. DENIT:   |                      |
| No. DPI:  | LUGAR DE EMISION:                | SEXO: M ( ) F ( )                                  |                      |
| DIRECCIÓN PARTICULAR COMPLETA, (CALLE O AVENIDA, COLONIA, SECTOR, LOTE, ZONA, MUNICIPIO, DEPARTAMENTO, PAÍS): |                                  |  |                      |
|   |                                  |  |                      |
| TEL. CELULAR:   | TEL. DE LÍNEA:                   | E-MAIL:  |                      |
| ESTADO CIVIL:   | No. DE HIJOS MENORES DE 18 AÑOS: |  |                      |
| <b>DATOS PERSONALES DE LOS PADRES DEL SOLICITANTE</b>   |                                  |  |                      |
| 1ª. APELLIDO:   | 1ª. NOMBRE:                      | TEL. CELULAR:                                      |                      |
| 2ª. APELLIDO:   | 2ª. NOMBRE:                      | TEL. CELULAR:                                      |                      |
| <b>DATOS PERSONALES DEL CÓNYUGE DEL SOLICITANTE</b>   |                                  |  |                      |
| 1ª. APELLIDO:   | 2ª. APELLIDO:                    | APELLIDO DE CASADA:                                |                      |
| 1ª NOMBRE:  | 2ª. NOMBRE:                      | No. DPI:   |                      |
| LUGAR DE EMISIÓN:   | LUGAR DE TRABAJO:                |  |                      |
| TELÉFONO:   | DIRECCION.:                      |  |                      |
| <b>REFERENCIAS DEL SOLICITANTE</b>  |                                  |  |                      |
| PERSONALES. (NOMBRE DE DOS PERSONAS QUE NO SEAN FAMILIARES)   |                                  |  | TELÉFONOS.           |
| 1)  |                                  |  |                      |
| 2)  |                                  |  |                      |
| FAMILIARES. (NOMBRE DE DOS FAMILIARES QUE NO VIVAN CON USTED)   |                                  |  | TELÉFONOS            |
| 1)  |                                  |  |                      |
| 2)  |                                  |  |                      |
| ULTIMAS DOS EMPRESAS DONDE HA LABORADO ANTERIORMENTE Y PUESTO QUE HA DESEMPEÑADO                              |                                  |  | TELÉFONOS            |
| 1)  |                                  |  |                      |
| 2)  |                                  |  |                      |
| <b>VIVIENDA DEL SOLICITANTE.</b>  |                                  |  |                      |
| PROPIA:   | ALQUILA:                         | PAGANDOLA:   | TIEMPO DE VIVIR ALLI |
|   |                                  |  |                      |
| <b>!!!IMPORTANTE!!!!</b> LOS TELÉFONOS DE LAS REFERENCIAS TIENEN QUE SER CLAROS                               |                                  |  |                      |
| SE SOMETERIA A UN PERIODO DE PUEBA DE DOS MESES   |                                  |  |                      |
| <b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>  |                                  | <b>FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL</b> |                      |
|   |                                  |  |                      |

## **2. Preselección de expedientes:**

Se evaluarán los diferentes expedientes para determinar que personas son idóneas para el puesto, también se verificará que el expediente contenga los requisitos mínimos que se solicitan, además de contar con cartas de recomendación, antecedentes penales y policíacos.

## **3. Realizar entrevista de selección:**

A los aspirantes a la plaza que hayan pasado la preselección se les llamará para citarlos a una entrevista que contenga preguntas previamente formuladas para recopilar información que sea de importancia para el propietario y así poder comparar y evaluar al mejor candidato.

La entrevista se debe de realizar en lugar agradable donde se transmita confianza al aspirante, logrando que toda la información que nos proporcione sea concisa y objetiva.

Las preguntas que se pueden realizar son las siguientes:

1. ¿Cuénteme un poco sobre usted?
2. ¿Cuáles son sus cualidades?
3. ¿En que ocupa su tiempo libre?
4. ¿Por qué le gustaría trabajar para la empresa?
5. ¿En que aportaría usted a la empresa?
6. ¿En caso de resultar electo para el puesto, cuando puede empezar a laborar?
7. ¿Es soltero o tiene planes de matrimonio?
8. Cuénteme un poco de su experiencia laboral.
9. ¿Qué puesto desempeñó en su último trabajo?
10. ¿Por qué terminó su relación laboral en su anterior trabajo?
11. ¿Cómo fueron sus anteriores jefes con usted?

#### **4. Verificación de datos y referencias:**

En este proceso se verificarán que los datos proporcionados por el aspirante que haya llegado hasta esta etapa de selección, sean verídicos y exactos. Se procederá a llamar a las referencias personales, así como a los lugares donde laboró anteriormente.

#### **5. Contratación:**

Si la información que se recabó en el paso anterior es verídica, se procederá a la decisión de elegir al aspirante que mejor califique al puesto a contratar, siendo esta el final del proceso de contratación.

Al tomar la decisión se procederá a llamar a la persona seleccionada para indicarle el día y la hora que debe de presentarse a la empresa, para formalizar la relación laboral se firmará el contrato de trabajo. A continuación se presenta un ejemplo de este vínculo laboral:

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

**JULIO ALBERTO PÉREZ MOLINA**, de cuarenta años de edad, casado, guatemalteco, vecino de la ciudad de Cobán, quien se identifica con la cédula de vecindad, número de orden O guión dieciséis y número de Registro Noventa y cinco mil, extendida por el Alcalde Municipal de la ciudad de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, propietario de **LIBRERÍA Y PAPELERÍA EL PUNTO**, y; **MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ MACHÓN**, de veinticinco años de edad, soltera, guatemalteca, vecino de la ciudad de Cobán, quien se identifica con la cédula de vecindad, número de orden O guión dieciséis y número de Registro Ochenta Mil Quinientos, extendida por el Alcalde Municipal de la ciudad de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, con residencia en la Octava Avenida, nueve guión cincuenta de la zona cinco de ésta ciudad, quienes en los sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADORA**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas: **PRIMERO:** La relación de trabajo se inicia el día tres de enero del año dos mil trece. **SEGUNDO:** La trabajadora prestará los servicios siguientes: Secretaria, el cual consistirá en atender todas las actividades concernientes a ésta profesión. **TERCERO:** Los servicios serán prestados en Librería y Papelería El Punto. **CUARTO:** La duración del presente contrato es por tiempo indefinido. **QUINTO:** La jornada ordinaria de trabajo será Diurna, de lunes a viernes, ocho horas diarias y cuarenta horas a la semana como sigue: de las ocho a las doce horas; y de las doce a las dieciocho horas. **SEXTA:** El salario será de **DOS MIL CIENTO SETENTA Y UNO CON 75/100 QUETZALES** el cual le será efectivo cada mes en las instalaciones de Librería y Papelería El Punto. **SÉPTIMO:** Las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto y vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de La República. El presente contrato se suscribe en la ciudad de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, el día dos de enero del año dos mil trece.

f.  
María Alejandra López Machón  
Trabajadora

f.  
Julio Alberto Pérez Molina  
Empleador



## 2. Resumen de ventas

Realizando un resumen diario del producto vendido se puede determinar qué productos tuvieron mayor demanda y actualizar el inventario de forma continua y así contar con información al día.

| RESUMEN DE PRODUCTO VENDIDO |        |                 |
|-----------------------------|--------|-----------------|
| Fecha:                      |        | No. <b>01</b>   |
| De la boleta No.            |        | a la boleta No. |
| Descripción                 | Conteo | Total           |
|                             |        |                 |
|                             |        |                 |
|                             |        |                 |
|                             |        |                 |
|                             |        |                 |

## 3. Cortes de caja

El realizar cortes de caja periódico sirve para tener un manejo adecuado del efectivo que se maneja, producto de las ventas del día o de un lapso determinado, a continuación se presenta un ejemplo:

| CORTE DE CAJA           |            |            | No. <b>01</b>        |          |          |
|-------------------------|------------|------------|----------------------|----------|----------|
| Periodo comprendido del |            |            | Billetes             |          |          |
| De la boleta No.        |            |            | Denominación         | Cantidad | Total    |
| a la boleta No.         |            |            |                      |          |          |
| Descripción             | Debe       | Haber      |                      |          |          |
| Total Venta             | Q 1,000.00 |            | Q 200.00             | 0        | Q -      |
| Total caja Chica        | Q 200.00   |            | Q 100.00             | 1        | Q 100.00 |
| Compra desinfectante    |            | Q 50.00    | Q 50.00              | 2        | Q 100.00 |
| Compra escoba           |            | Q 25.00    | Q 20.00              | 5        | Q 100.00 |
| Adelanto Salario        |            | Q 100.00   | Q 10.00              | 2        | Q 20.00  |
| Depósitos Monetarios    |            | Q 600.00   | Q 5.00               | 9        | Q 45.00  |
| Efectivo en caja        |            | Q 425.00   | Q 1.00               | 15       | Q 15.00  |
| Faltante o Excedente    | Q -        | Q -        | Total Billetes       |          |          |
| Totales .....           | Q 1,200.00 | Q 1,200.00 | Q 380.00             |          |          |
| Depósitos Monetarios    |            |            | Monedas              |          |          |
| Numero                  | Fecha      | Monto      | Denominación         | Cantidad | Total    |
| 123456                  | 01/01/2012 | Q 100.00   | Q 1.00               | 25       | Q 25.00  |
| 125469                  | 01/01/2012 | Q 500.00   | Q 0.50               | 30       | Q 15.00  |
|                         |            |            | Q 0.25               | 15       | Q 3.75   |
|                         |            |            | Q 0.10               | 10       | Q 1.00   |
|                         |            |            | Q 0.05               | 5        | Q 0.25   |
|                         |            |            | Total Monedas        |          |          |
|                         |            |            | Q 45.00              |          |          |
|                         |            |            | Total Efectivo ..... |          |          |
|                         |            |            | Q 425.00             |          |          |
| Total Depósitos .....   | Q 600.00   |            |                      |          |          |

#### 4. Control de ingresos y egresos

El control de ingresos y egresos cumple la función de llevar en una forma detallada y actualizada las operaciones de ventas y de gastos efectuados en concepto de pago a proveedores, pago de empleados y determinar la cantidad de efectivo que tiene disponible, como se muestra en el ejemplo a continuación:

##### CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

No. **01**

Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

| Fecha              | Descripción          | Debe       | Haber    | Saldo             |
|--------------------|----------------------|------------|----------|-------------------|
| 01/06/2012         | Saldo inicial        |            |          | Q 200.00          |
| 01/06/2012         | Ventas según corte   | Q 1,000.00 |          | Q 1,200.00        |
| 01/06/2012         | Compras según corte  |            | Q 75.00  | Q 1,125.00        |
| 01/06/2012         | Adelanto Salario     |            | Q 100.00 | Q 1,025.00        |
| 01/06/2012         | Depósitos Monetarios |            | Q 600.00 | Q 425.00          |
| 02/06/2012         | Ventas según corte   | Q 1,500.00 |          | Q 1,925.00        |
| <b>Saldo final</b> |                      |            |          | <b>Q 1,925.00</b> |

#### 5. Control de bancos

El control de bancos sirve para llevar un registro detallado del movimiento de los depósitos y cheques emitidos es de suma importancia para determinar el saldo disponible en bancos para cumplir con obligaciones y pagos a proveedores, evitando girar cheques sin poder cubrir la cantidad emitida, a continuación se muestra un ejemplo:



**CONTROL DE BANCOS**

**No. 01**

**BANCO DE DESARROLLO RURAL, S. A. (BANRURAL)**

**Número de cuenta: 3012007766**

**A Nombre de: Librería y Papelería El Éxito**

Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

| Fecha                    | Documento  | Concepto                | Debe       | Haber      | Saldo             |
|--------------------------|------------|-------------------------|------------|------------|-------------------|
| 01/06/12                 |            | Saldo inicial           |            |            | Q 3,000.00        |
| 01/06/12                 | D / 123456 | Deposito ventas diarias | Q 100.00   |            | Q 3,100.00        |
| 01/06/12                 | D / 125469 | Deposito ventas diarias | Q 500.00   |            | Q 3,600.00        |
| 02/06/12                 | CH / 12    | Pago crédito Banrural   |            | Q 450.00   | Q 3,150.00        |
| 03/06/12                 | CH / 13    | Pago Librería Fátima    |            | Q 1,000.00 | Q 2,150.00        |
| 05/06/12                 | CH / 14    | Pago salario empleado   |            | Q 2,074.00 | Q 76.00           |
| 06/06/12                 | D / 452312 | Deposito ventas diarias | Q 1,200.00 |            | Q 1,276.00        |
| <b>Saldo final .....</b> |            |                         |            |            | <b>Q 1,276.00</b> |

**6. Control cuentas por pagar**

La mayoría de librerías y papelerías tienen una línea de crédito con sus proveedores, los cuales les dan un período determinado para el pago de la mercadería, por lo cual este instrumento sirve para llevar un registro de los proveedores con los cuales se tienen obligaciones de pagar una determinada cantidad en un lapso determinado, ayuda a determinar la cantidad que se adeuda y a tener un saldo actualizado de las cuentas a pagar.

**CONTROL DE PROVEEDORES**

**No. 01**

**Librería Fátima**

| Fecha                    | Factura | Fecha pago | Documento Pago | Monto      | Abono      | Saldo           |
|--------------------------|---------|------------|----------------|------------|------------|-----------------|
| 04/05/12                 | FC-001  | 03/06/2012 |                | Q 1,000.00 |            | Q 1,000.00      |
| 01/06/12                 | FC-0025 | 30/06/2012 |                | Q 500.00   |            | Q 1,500.00      |
| 03/06/12                 |         |            | CH 13          |            | Q 1,000.00 | Q 500.00        |
| <b>Saldo final .....</b> |         |            |                |            |            | <b>Q 500.00</b> |

## 7. Control cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan un rubro muy importante en las empresas, debido a que son activos líquidos que se convierten en efectivo al momento de su vencimiento, por lo cual es indispensable llevar un control de todas las empresas y personas que tienen compromisos con la empresa, ejemplo:

### CONTROL CUENTAS POR COBRAR

No. **01**

Juan Francisco Pérez

| Fecha                   | Factura | Fecha pago | Documento Pago | Monto    | Abono    | Saldo      |
|-------------------------|---------|------------|----------------|----------|----------|------------|
| 01/06/12                | A-1     | 15/06/12   |                | Q 300.00 |          | Q 300.00   |
| 12/06/12                |         |            | Efectivo       |          | Q 250.00 | Q 50.00    |
| 15/06/12                |         |            | Efectivo       |          | Q 50.00  | Q -        |
| <b>Saldo final.....</b> |         |            |                |          |          | <b>Q -</b> |

## 8. Presupuesto

Este instrumento es muy importante y esencial para determinar cuánto dinero se necesita para que la empresa opere eficientemente, consiste en estimar los gastos que se incurrirán y determinar de qué forma se reunirá el efectivo necesario para cumplirlos, se debe de elaborar conscientemente y no ir improvisando, se presenta el siguiente formato:

## PRESUPUESTO

Mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

No. **01**

| Empleados                   | Presupuestado | Real | Diferencia |
|-----------------------------|---------------|------|------------|
| Cajero                      |               |      | Q -        |
| Dependiente de mostrador    |               |      | Q -        |
| Propietario / Administrador |               |      | Q -        |

| Gastos                     | Presupuestado | Real | Diferencia |
|----------------------------|---------------|------|------------|
| Agua                       |               |      | Q -        |
| Luz                        |               |      | Q -        |
| Teléfono                   |               |      | Q -        |
| Internet                   |               |      | Q -        |
| Compra de mobiliario       |               |      | Q -        |
| Compra de equipo computo   |               |      | Q -        |
| Reparación de fotocopidora |               |      | Q -        |
| Pago préstamo bancario     |               |      | Q -        |
| Alquiler                   |               |      | Q -        |
| Publicidad y propaganda    |               |      | Q -        |
| Pago IGSS                  |               |      | Q -        |
| Pago de impuestos          |               |      | Q -        |
| Pago contador              |               |      | Q -        |

| Proveedores        | Presupuestado | Real       | Diferencia |
|--------------------|---------------|------------|------------|
| a 60 días          |               |            | Q -        |
| a 30 días          |               |            | Q -        |
| Vencidos           |               |            | Q -        |
| <b>Saldo final</b> | <b>Q -</b>    | <b>Q -</b> | <b>Q -</b> |



Además de estos controles se puede adquirir el programa de contabilidad *EasyCountSystem* el cual integra los inventarios con la contabilidad, de una forma automatizada.

Otra alternativa es operar los inventarios electrónicamente mediante una hoja de cálculo

### **3.1.6 Recursos**

#### **a. Recurso Humano**

Se requiere un Licenciado en Administración de Empresas que domine los temas administrativos, además de poder invitar a un propietario de una empresa exitosa que utilice todas las herramientas administrativas para aplicar sus conocimientos en la guía.

#### **b. Materiales y herramientas**

Se necesitara un lugar amplio para trabajar, computadora portátil, cañonera, un pizarrón, mesas, impresora, papel y útiles de oficina.

#### **c. Recursos financieros**

Se incurrirá en los gastos de impresión y encuadernación de la guía.

### **3.1.7 Beneficios de la implementación de la propuesta**

Se pueden enunciar los siguientes:

2. Transmite los conocimientos necesarios para mejorar los procesos administrativos.
3. Se implementan herramientas administrativas necesarias para tener una administración eficiente.
4. Fortalece los procedimientos utilizados por las empresas.
5. Se implementan controles administrativos y financieros para tener información real e inmediata.

### **3.1.8 Responsables**

Para la creación de la guía se debe de conformar un equipo de trabajo en el cual esté involucrado el Licenciado en Administración de empresas y un representante de las librerías.

### **3.1.9 Forma de evaluación**

- a) Se realizaran boletas de evaluación para que los propietarios de librerías y papelerías para medir la aceptación que tuvo el guía.

## **3.2 Promoción por diferentes medios publicitarios**

### **3.2.1 Definición**

La publicidad no es más que la comunicación comercial que busca incrementar el consumo de los productos que ofrece la empresa a través de los diversos medios de comunicación existentes. El fin de la publicidad es convencer al consumidor de comprar determinado producto o servicio por medio de imágenes, ideas y palabras.

### **3.2.2 Justificación**

En las librerías y papelerías se pudo determinar que muy pocas empresas utilizan la publicidad como medio para dar a conocer los productos y servicios que ofrecen y otras hacen uso de ella únicamente una vez al año, desaprovechando un recurso tan valioso para aumentar sus ventas.

Los propietarios de las empresas son los encargados de determinar los medios publicitarios por los cuales van a promocionar los productos y la empresa, el factor determinante para realizar publicidad en algún medio es el costo que este representa.

Entre los medios publicitarios que utilizan los propietarios de librerías y papelerías están: Anuncios por medios de televisión, por radio, prensa, volantes, vallas publicitarias (mantas vinílicas) y además aprovechan los avances tecnológicos, que se tienen a la mano, como lo es el internet, las computadoras para llegar a los clientes potenciales mediante las redes sociales que son de gran uso por parte de la población y que en ellos contienen un mercado potencial.

### **3.2.3 Resultados esperados**

Posicionar la librería y papelería en la mente de los consumidores mediante la creación de un logo y un slogan, dar a conocer los productos y servicios que ofrece y las promociones que se presenten según la temporada, además de elevar el nivel de ventas y la participación en el mercado, mediante la publicidad en diferentes medios.

### **3.2.4 Plan de acción**

Para posicionar a las librerías y papelerías, es necesaria la creación de un logo y un slogan, además del desarrollo y publicación por los diferentes medios publicitarios de los afiches promocionales, boletines, volantes, anuncios de televisión, radio y prensa.

Se crearán perfiles en las páginas de *Twitter*, *Facebook* y cualquier otra red social en la cual se pueda promocionar a la empresa.

#### **Acciones a realizar:**

Se propone ejecutar las siguientes acciones:

- a) Crear un logo y slogan
- b) Crear perfiles en *Twitter*, *Facebook* y otras redes sociales.
- c) Realizar diferentes tipos de publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.



### 3.2.5 Metodología

#### a) Imagen

El logo, es el elemento gráfico que identificará a la empresa, por lo cual se debe de invertir tiempo en la realización de uno atractivo e impactante y el slogan es una frase breve que acompaña al logo de la empresa y que se utilizara en la publicidad de la empresa.

#### b) Beneficios de creación de la imagen

El mayor beneficio que se tiene es el posicionarse en la mente de los clientes, que al ver el logo y leer el eslogan ubiquen a la empresa, también le da más formalidad a la empresa y se distingue de la competencia.

#### c) Creación de imagen

Se utilizarán colores, formas y palabras para captar la atención de los clientes, debe de ser simple y atractivo.

A continuación se presenta un ejemplo de logo con su eslogan:



**d) Creación de perfiles en *Facebook* y *Twitter***

Para crear el perfil en la red social que se desea, se debe de conocer de qué trata y en qué consiste cada una.

1. *Facebook*: es una plataforma social que permite a los usuarios establecer relaciones y compartir contenido como mensajes de texto, fotos y eventos. Esta herramienta se puede utilizar con objetivos personales o comerciales.
2. *Twitter*: Es una plataforma en la cual se mandan mensajes cortos de no más de 140 caracteres, estos lo pueden leer los seguidores que se tengan.

**e) Beneficios de las redes sociales**

- a. Tiene interactividad, debido a que se pueden enviar mensajes a los contactos y estos a su vez pueden comentar sobre los estados, imágenes o promociones que se puedan publicar.
- b. Tiene un bajo costo, debido a que es una herramienta gratuita y utilizada por gran parte de la población.
- c. Pueden captar nuevos clientes que no conocían a la empresa.
- d. Se pueden crear eventos y comunicarlos para que participen los clientes.

**f) Administración de los perfiles**

Al crear los perfiles en las redes sociales se les deben de dar seguimiento a las publicaciones y a los comentarios, por lo cual se deben de administrar y verificar constantemente, dependiendo de la frecuencia de uso que se les dé a estos medios.

**g) Desarrollo de publicidad**

La utilización de afiches, boletines promocionales, volantes y anuncios por radio y televisión deben de ser llamativos y que impacten a los clientes potenciales.

**h) Beneficios de la publicidad**

Se crea el interés de los clientes utilizando diversos medios publicitarios tales como: afiches, boletines, imágenes, etc., logrando posicionar la empresa e incrementando las ventas.

**i) Creación afiches, boletines promocionales y propaganda**

El tener una idea de que se quiere realizar es lo más importante, antes de ponerse a diseñar y a dibujar, se debe de realizar un dibujo a mano alzada con los elementos y la información que queremos plasmar y luego se formalizara de forma digital.

Para la creación de un spot de radio y televisión se debe pensar una idea, pensar la historia y escribir el guión.

A continuación se presentan algunos ejemplos de afiches y el boletín promocional:

Afiches Promocionales

# Si tu agenda de Enero es igual a está...

Enero 2013 Hoy Calendarios

| LUN   | MAR | MIÉ                                  | JUE                                     | VIE                                | SÁB                                  | DOM |
|---|-----|--------------------------------------|---|------------------------------------|--------------------------------------|-----|
| 31  | 1   | 2                                    | 3<br>Inscripción de José, a 1ro. Básico | 4                                  | 5                                    | 6   |
| 7<br>Inscripción de Anita a Sto. Magisterio | 8   | 9<br>Inscripción de Raulito a Kinder | 10                                      | 11<br>Comprar las listas de útiles | 12<br>Empezar a forrar los cuadernos | 13  |
| 14<br>Inició de clases                      | 15  | 16                                   | 17                                      | 18                                 | 19                                   | 20  |
| 21  | 22  | 23                                   | 24                                      | 25                                 | 26                                   | 27  |
| 28  | 29  | 30                                   | 31                                      |                                    |                                      |     |

Llega este día y aun no terminas de comprar las listas de útiles y tampoco te ha dado tiempo de forrar los cuadernos....

*Te forramos los cuadernos GRATIS*

... no te preocupes en  
3ra. Calle 7-12 zona 2, Cobán, Alta Verapaz.  
Teléfono: 7951-0911



Si en la pared de tu casa tienes bellas obras de arte como estás...



Apoya al artista de tu casa  
comprando  
En Librería y Papelería El Punto

Donde te ofrecemos el más amplio surtido en crayones, marcadores, temperas, acuarelas y muchos artículos más...

Estamos ubicados en: 3ra. Calle 7-12 zona 2, Cobán, Alta Verapaz



Boletín Promocional

# NUEVO

## COMPRA TU LISTA ESCOLAR

**Librería y papelería**  
**EL PUNTO**  
*De todo para los estudios y la oficina*

**pega fast**

**GOMA EN BARRA TRANSPARENTES**  
IDEAL PARA NIÑOS  
NO SE DERRAMAN MANCHAS  
LAVABLE

4 gomas de 10g Q 7.50  
4 gomas de 20g Q 19.95  
4 gomas de 30g Q 16.75

**GOMA LÍQUIDA**  
Solución de aplicador de Espuma GOMA Y APLICADOR  
Tapa de protección Anti-Derrame  
IT es lavable!

**Plus Logotécnico**

|                |          |
|----------------|----------|
| 4 gomas de 10g | Q 4.20   |
| 4 gomas de 20g | Q 7.20   |
| 4 gomas de 30g | Q 11.50  |
| 4 gomas de 40g | Q 9.95   |
| 4 gomas de 50g | Q 18.25  |
| 4 gomas de 60g | Q 35.00  |
| 4 gomas de 70g | Q 115.00 |

**PARA LA "OFIS"**

**PRODUCTOS ACRIMET**  
CORRECTOR  
Papelera acrílica  
Q 56.65  
Papelera acrílica  
Q 143.20  
Papelera acrílica  
Q 199.50

**NAVIGATOR**  
PAPEL PARA FOTOCOPIADORA  
Resma de 500 hojas de 75 g  
NAVIGATOR PARA FOTOCOPIADORA  
Q 39.00  
ECLIPSE PARA FOTOCOPIADORA  
Q 46.00

**ENCHAPADORA RAPID 520**  
Para paper standard  
Bicolor en 2 combinaciones  
Q 85.75

**MARKING TAPE HYSTICK**  
1/4" x 3/4" Q 5.10  
1/2" x 3/4" Q 16.45  
3/4" x 3/4" Q 30.95

**CUCHILLAS OUSA**  
De alta precisión. Elaboradas en material resistente.  
A3 Q 36.90  
A4 Q 110.00  
TROPICUS Q 123.00

**MARCADOR RESALTADOR ECOLÓGICO**  
Color: amarillos. Efecto: con 2 unidades. Q 14.50

**SILICÓN LÍQUIDO TRANSPARENTES**  
DE SECADO RÁPIDO

1/2" x 3/4" Q 3.95  
1/2" x 3/4" Q 3.95  
1/2" x 3/4" Q 8.95  
1/2" x 3/4" Q 17.95

**LÁPIZ DE DIBUJO FABER-CASTELL**  
1/2" x 3/4" Q 7.95

**PALETAS DE MADERA FAST**  
Paquete de 100 unidades.  
1/2" x 3/4" Q 13.75  
1/2" x 3/4" Q 15.95

**ESTUCHE GEOMÉTRICO FAST**  
1/2" x 3/4" Q 4.95  
1/2" x 3/4" Q 7.95  
1/2" x 3/4" Q 9.95

**BLOCK FORMATO FAST LISO**  
1/2" x 3/4" Q 18.75  
1/2" x 3/4" Q 33.00

**BLOCK CARTULINA ARIEL COVER FAST**  
1/2" x 3/4" Q 18.25  
1/2" x 3/4" Q 21.00

**CUADERNOS QUICK**  
1. FURFURAL PAPER PLEATED  
2. FURFURAL PAPER PLEATED  
3. FURFURAL PAPER PLEATED  
4. FURFURAL PAPER PLEATED  
5. FURFURAL PAPER PLEATED  
6. FURFURAL PAPER PLEATED  
7. FURFURAL PAPER PLEATED  
8. FURFURAL PAPER PLEATED  
9. FURFURAL PAPER PLEATED  
10. FURFURAL PAPER PLEATED  
11. FURFURAL PAPER PLEATED  
12. FURFURAL PAPER PLEATED  
13. FURFURAL PAPER PLEATED  
14. FURFURAL PAPER PLEATED  
15. FURFURAL PAPER PLEATED  
16. FURFURAL PAPER PLEATED  
17. FURFURAL PAPER PLEATED  
18. FURFURAL PAPER PLEATED  
19. FURFURAL PAPER PLEATED  
20. FURFURAL PAPER PLEATED  
21. FURFURAL PAPER PLEATED  
22. FURFURAL PAPER PLEATED  
23. FURFURAL PAPER PLEATED  
24. FURFURAL PAPER PLEATED  
25. FURFURAL PAPER PLEATED  
26. FURFURAL PAPER PLEATED  
27. FURFURAL PAPER PLEATED  
28. FURFURAL PAPER PLEATED  
29. FURFURAL PAPER PLEATED  
30. FURFURAL PAPER PLEATED  
31. FURFURAL PAPER PLEATED  
32. FURFURAL PAPER PLEATED  
33. FURFURAL PAPER PLEATED  
34. FURFURAL PAPER PLEATED  
35. FURFURAL PAPER PLEATED  
36. FURFURAL PAPER PLEATED  
37. FURFURAL PAPER PLEATED  
38. FURFURAL PAPER PLEATED  
39. FURFURAL PAPER PLEATED  
40. FURFURAL PAPER PLEATED  
41. FURFURAL PAPER PLEATED  
42. FURFURAL PAPER PLEATED  
43. FURFURAL PAPER PLEATED  
44. FURFURAL PAPER PLEATED  
45. FURFURAL PAPER PLEATED  
46. FURFURAL PAPER PLEATED  
47. FURFURAL PAPER PLEATED  
48. FURFURAL PAPER PLEATED  
49. FURFURAL PAPER PLEATED  
50. FURFURAL PAPER PLEATED  
51. FURFURAL PAPER PLEATED  
52. FURFURAL PAPER PLEATED  
53. FURFURAL PAPER PLEATED  
54. FURFURAL PAPER PLEATED  
55. FURFURAL PAPER PLEATED  
56. FURFURAL PAPER PLEATED  
57. FURFURAL PAPER PLEATED  
58. FURFURAL PAPER PLEATED  
59. FURFURAL PAPER PLEATED  
60. FURFURAL PAPER PLEATED  
61. FURFURAL PAPER PLEATED  
62. FURFURAL PAPER PLEATED  
63. FURFURAL PAPER PLEATED  
64. FURFURAL PAPER PLEATED  
65. FURFURAL PAPER PLEATED  
66. FURFURAL PAPER PLEATED  
67. FURFURAL PAPER PLEATED  
68. FURFURAL PAPER PLEATED  
69. FURFURAL PAPER PLEATED  
70. FURFURAL PAPER PLEATED  
71. FURFURAL PAPER PLEATED  
72. FURFURAL PAPER PLEATED  
73. FURFURAL PAPER PLEATED  
74. FURFURAL PAPER PLEATED  
75. FURFURAL PAPER PLEATED  
76. FURFURAL PAPER PLEATED  
77. FURFURAL PAPER PLEATED  
78. FURFURAL PAPER PLEATED  
79. FURFURAL PAPER PLEATED  
80. FURFURAL PAPER PLEATED  
81. FURFURAL PAPER PLEATED  
82. FURFURAL PAPER PLEATED  
83. FURFURAL PAPER PLEATED  
84. FURFURAL PAPER PLEATED  
85. FURFURAL PAPER PLEATED  
86. FURFURAL PAPER PLEATED  
87. FURFURAL PAPER PLEATED  
88. FURFURAL PAPER PLEATED  
89. FURFURAL PAPER PLEATED  
90. FURFURAL PAPER PLEATED  
91. FURFURAL PAPER PLEATED  
92. FURFURAL PAPER PLEATED  
93. FURFURAL PAPER PLEATED  
94. FURFURAL PAPER PLEATED  
95. FURFURAL PAPER PLEATED  
96. FURFURAL PAPER PLEATED  
97. FURFURAL PAPER PLEATED  
98. FURFURAL PAPER PLEATED  
99. FURFURAL PAPER PLEATED  
100. FURFURAL PAPER PLEATED

**CUADERNOS QUEST**  
1. FURFURAL PAPER PLEATED  
2. FURFURAL PAPER PLEATED  
3. FURFURAL PAPER PLEATED  
4. FURFURAL PAPER PLEATED  
5. FURFURAL PAPER PLEATED  
6. FURFURAL PAPER PLEATED  
7. FURFURAL PAPER PLEATED  
8. FURFURAL PAPER PLEATED  
9. FURFURAL PAPER PLEATED  
10. FURFURAL PAPER PLEATED  
11. FURFURAL PAPER PLEATED  
12. FURFURAL PAPER PLEATED  
13. FURFURAL PAPER PLEATED  
14. FURFURAL PAPER PLEATED  
15. FURFURAL PAPER PLEATED  
16. FURFURAL PAPER PLEATED  
17. FURFURAL PAPER PLEATED  
18. FURFURAL PAPER PLEATED  
19. FURFURAL PAPER PLEATED  
20. FURFURAL PAPER PLEATED  
21. FURFURAL PAPER PLEATED  
22. FURFURAL PAPER PLEATED  
23. FURFURAL PAPER PLEATED  
24. FURFURAL PAPER PLEATED  
25. FURFURAL PAPER PLEATED  
26. FURFURAL PAPER PLEATED  
27. FURFURAL PAPER PLEATED  
28. FURFURAL PAPER PLEATED  
29. FURFURAL PAPER PLEATED  
30. FURFURAL PAPER PLEATED  
31. FURFURAL PAPER PLEATED  
32. FURFURAL PAPER PLEATED  
33. FURFURAL PAPER PLEATED  
34. FURFURAL PAPER PLEATED  
35. FURFURAL PAPER PLEATED  
36. FURFURAL PAPER PLEATED  
37. FURFURAL PAPER PLEATED  
38. FURFURAL PAPER PLEATED  
39. FURFURAL PAPER PLEATED  
40. FURFURAL PAPER PLEATED  
41. FURFURAL PAPER PLEATED  
42. FURFURAL PAPER PLEATED  
43. FURFURAL PAPER PLEATED  
44. FURFURAL PAPER PLEATED  
45. FURFURAL PAPER PLEATED  
46. FURFURAL PAPER PLEATED  
47. FURFURAL PAPER PLEATED  
48. FURFURAL PAPER PLEATED  
49. FURFURAL PAPER PLEATED  
50. FURFURAL PAPER PLEATED  
51. FURFURAL PAPER PLEATED  
52. FURFURAL PAPER PLEATED  
53. FURFURAL PAPER PLEATED  
54. FURFURAL PAPER PLEATED  
55. FURFURAL PAPER PLEATED  
56. FURFURAL PAPER PLEATED  
57. FURFURAL PAPER PLEATED  
58. FURFURAL PAPER PLEATED  
59. FURFURAL PAPER PLEATED  
60. FURFURAL PAPER PLEATED  
61. FURFURAL PAPER PLEATED  
62. FURFURAL PAPER PLEATED  
63. FURFURAL PAPER PLEATED  
64. FURFURAL PAPER PLEATED  
65. FURFURAL PAPER PLEATED  
66. FURFURAL PAPER PLEATED  
67. FURFURAL PAPER PLEATED  
68. FURFURAL PAPER PLEATED  
69. FURFURAL PAPER PLEATED  
70. FURFURAL PAPER PLEATED  
71. FURFURAL PAPER PLEATED  
72. FURFURAL PAPER PLEATED  
73. FURFURAL PAPER PLEATED  
74. FURFURAL PAPER PLEATED  
75. FURFURAL PAPER PLEATED  
76. FURFURAL PAPER PLEATED  
77. FURFURAL PAPER PLEATED  
78. FURFURAL PAPER PLEATED  
79. FURFURAL PAPER PLEATED  
80. FURFURAL PAPER PLEATED  
81. FURFURAL PAPER PLEATED  
82. FURFURAL PAPER PLEATED  
83. FURFURAL PAPER PLEATED  
84. FURFURAL PAPER PLEATED  
85. FURFURAL PAPER PLEATED  
86. FURFURAL PAPER PLEATED  
87. FURFURAL PAPER PLEATED  
88. FURFURAL PAPER PLEATED  
89. FURFURAL PAPER PLEATED  
90. FURFURAL PAPER PLEATED  
91. FURFURAL PAPER PLEATED  
92. FURFURAL PAPER PLEATED  
93. FURFURAL PAPER PLEATED  
94. FURFURAL PAPER PLEATED  
95. FURFURAL PAPER PLEATED  
96. FURFURAL PAPER PLEATED  
97. FURFURAL PAPER PLEATED  
98. FURFURAL PAPER PLEATED  
99. FURFURAL PAPER PLEATED  
100. FURFURAL PAPER PLEATED

**Nuevo!**

**PAPEL Y CARTULINA ART COVER**  
Plegado de 20 A4's - 300gsm en 15 combinaciones diferentes.  
Q 3.00 Q 5.00

**CARTULINA RECORRIBLE**  
Plegado de 20 A4's - 300gsm en 15 combinaciones diferentes.  
Q 3.00 Q 5.00

Encuétranos en: 3ra. Calle 7-12 zona 2,  
Cobán, Alta Verapaz. Teléfono: 7951-0911

Spot de radio

**Cliente:** Librería y Papelería El Punto  
**Tiempo:** 30 segundos



---

**Control:** Sonido de niños jugando, gritando y en eso un timbre suena.

**Profesor:** Niños entren al aula, la clase ya va a iniciar.

**Control:** Sonido de escritorios arrastrándose y niños acomodándose.

**Profesor:** Muy buenos días niños, espero hayan disfrutado de sus vacaciones, el día de hoy iniciaremos con la clase de matemáticas, por favor saquen su cuaderno.....

**Control:** Sonido de suspenso.

**Alumno:** Grita NOOOOOOOOOOOOOO,

**Locutor:** Para que tu hijo llegue tranquilo con todos sus útiles escolares y además presentables, ven a Librería y Papelería El Punto, ubicada en: 3ra. Calle 7-12 zona 2, Cobán, Alta Verapaz.

**Locutor:** Compra tus útiles escolares y despreocúpate de forrarlos.

**Control:** Sonido de niños gritando siiiii.

## Spot de televisión

Cliente: Librería y Papelería El Punto  
Fondo: Canción popular  
Tiempo: 30 segundos



---

**Locutor:** Ya no te quiebres la cabeza pensando en donde comprar tus útiles escolares, porque en librería y papelería El Punto encuentras el más amplio surtido en papelería y útiles escolares.

**Imagen:** Tomas de las instalaciones de la librería, de las estanterías mostrando el productos y a personas entrando preocupadas y saliendo felices con sus bolsas de útiles escolares.

**Cliente:** Yo venía preocupado porque ya mañana empiezan las clases y no había comprado los útiles de mi hijo, ahora voy contento porque encontré todo lo que necesitaba en un mismo punto.

**Imagen:** Entrevista de un cliente.

**Locutor:** Ven a Librería y papelería El Punto, donde encontraras, De todo para los estudios y la oficina, te esperamos.

**Imagen:** Fachada de la librería y papelería y la dirección de la misma.



Volante promocional

•Al presentar este valen en tu compra, te regalaremos un lapiz.



**AHORRA TIEMPO  
Y DINERO**

Compra tu lista de útiles escolares en

**Y TE FORRAMOS  
LOS CUADERNOS GRATIS**



*De todo para los estudios y la oficina*



Encuétranos en: 3ra. Calle 7-12 zona 2, Cobán, Alta Verapaz.  
Teléfono: 7951-0911

Anuncio de prensa



No sabes dónde comprar tus  
útiles escolares

**NO TE PREOCUPES EN...**



*De todo para los estudios y la oficina*

**ENCONTRARAS EL MÁS AMPLIO  
SURTIDO EN ÚTILES ESCOLARES**

Estamos ubicados en: 3ra. Calle 7-12 zona 2, Cobán, Alta Verapaz.  
Teléfono: 7951-0911

### **3.2.6 Recursos**

#### **a. Recurso Humano**

Se requiere la participación del propietario y un técnico operador en computadoras.

#### **b. Materiales y herramientas**

Para realizar las acciones necesarias, se necesitará una computadora con acceso a internet, una cámara fotográfica y útiles de oficina.

#### **c. Recursos financieros**

Cada uno de los propietarios de empresas considerará si realiza por su medios la propuesta o invertirá en asistencia técnica o profesional para crear los recursos propuestos.

### **3.2.7 Beneficios de la implementación de la propuesta**

Se pueden enunciar los siguientes:

- a) Reducción de costos en publicidad.
- b) Captación de clientes potenciales.
- c) Incremento de ventas.
- d) Mayor participación en el mercado de librerías y papelerías.

### **3.2.8 Responsables**

Para que la publicidad tenga el impacto esperado se necesitará un equipo de trabajo que incluya al propietario y a una persona que posea conocimientos básicos de mercadeo, de programas de computación y al uso del internet. La persona técnica será la responsable de realizar el logotipo, los afiches, boletines y realizara los spot de radio y televisión, el propietario trabajará en el slogan y aportará ideas para la elaboración de la imagen de la empresa y de la publicidad.

### **3.2.9 Forma de evaluación**

La forma de evaluar será en base al incremento de ventas al aplicar esta herramienta.

### **3.3 Regularización de las librerías y papelerías según la legislación de Guatemala.**

#### **3.3.1 Definición**

Las obligaciones formales son las que no implican un desembolso de efectivo, es el deber del contribuyente de presentar sus declaraciones de impuestos, llevar los libros de contabilidad, la obligación de inscribirse ante las dependencias correspondientes.

La obligación sustantiva es la que constituye una prestación de carácter patrimonial, es una obligación de dar (el contribuyente) y recibir (el fisco), como el pago de los impuestos.

#### **3.3.2 Justificación**

Al iniciar una empresa individual es el propietario quien realiza los trámites de inscripción ante las diferentes entidades que regulan las actividades comerciales en nuestro país, siendo estas la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Registro Mercantil, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO).

En el trabajo de investigación se pudo determinar que hay empresas que no se encuentran inscritas en los registros correspondientes y otras que no cumplen con todas las obligaciones a las cuales están afectas, por lo cual es necesario que conozcan los procedimientos que deben seguir para inscribirse y también que se enteren sobre las sanciones que existen por no cumplir sus deberes como contribuyentes.

### **3.3.3 Resultados esperados**

Al aplicar esta propuesta se espera que la totalidad de librerías y papelerías cumplan con sus obligaciones formales y sustantivas y que se encuentren inscritos en las entidades en las cuales tengas que estar registrados debido al régimen al cual estén afectos.

### **3.3.4 Plan de acción**

Elaborar una guía en la cual contengan las obligaciones formales y sustantivas que tienen que cumplir los contribuyentes para que los propietarios de empresas controlen el cumplimiento de dicha obligación, además se agregara la base legal en la cual se indica la sanción a la cual se hacen acreedores por no cumplirlo, con esto se pretende concientizar al contribuyente para que regularice su situación legal.

También se dará una guía en la cual se indica que tramites deben de realizar en cada dependencia y que requisitos solicitan para inscribirse.

#### **Acciones a realizar:**

Se difundirá entre los propietarios de las librerías un listado de obligaciones formales y sustantivas a las cuales están afectos según la actividad económica que se desarrolla, también se dará una guía con los lineamientos y los trámites que tiene que realizar para cumplir con sus responsabilidades legales.

### **3.3.5 Metodología**

#### **a) Guía de obligaciones**

Una guía es un instrumento en el cual se facilita información sobre un tema en especial. En este caso particular se realiza una guía estándar en la cual se mencionan las obligaciones tanto formales y sustantivas a las cuales están afectos los contribuyentes.

#### **b) Beneficios de la guía de obligaciones formales y sustantivas**

El mayor beneficio que tiene la guía de obligaciones formales y sustantivas es detectar cuales compromisos legales se están incumpliendo y pueda regularizar esto antes que le impongan alguna sanción.

#### **c) Formato de la guía de obligaciones formales y sustantivas**

Ver página siguiente.

## OBLIGACIONES FORMALES Y SUSTANTIVAS

| No. | Obligación  | Pequeño Contribuyente | Contribuyente General |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|
| 1   | Se encuentra inscrito en la SAT   | X                     | X                     |
| 2   | Cuenta con Patente de Comercio  | X                     | X                     |
| 3   | Pago de impuestos   |                       |                       |
|     | a. Pago de IVA  | X                     | X                     |
|     | b. Pago de ISR  |                       | X                     |
|     | c. Pago de ISO  |                       | X *                   |
|     | d. Declaración Jurada Anual ISR   |                       | X                     |
| 4   | Pago IUSI   | X                     | X                     |
| 5   | Pago de prestaciones laborales  |                       |                       |
|     | a. Pago salario mínimo  | X                     | X                     |
|     | b. Pago Bonificación Incentivo  | X                     | X                     |
|     | c. Pago de Aguinaldo  | X                     | X                     |
|     | d. Pago de Bonificación Anual   | X                     | X                     |
|     | e. Goce de Vacaciones   | X                     | X                     |
| 6   | Pago de Cuota Patronal y Laboral IGSS (para quienes tengan 3 o más empleados) | X                     | X                     |
|     | a. Inscritos y no cumplen con la obligación                                   |                       |                       |
|     | b. No inscritos   |                       |                       |
| 7   | Libros autorizados por SAT:   |                       |                       |
|     | a. Pequeño contribuyente<br>- Compras y ventas                                | X                     |                       |
|     | b. Contribuyente General  |                       | X                     |
|     | - Compras   |                       | X                     |
|     | - Ventas  |                       | X                     |
|     | - Diario  |                       | X                     |
|     | - Mayor   |                       | X                     |
|     | - Balance   |                       | X                     |
|     | - Caja  |                       | X                     |
| 8   | Tiene facturas autorizadas  | X                     | X                     |
| 9   | Emite facturas en cada compra   | X                     | X                     |
| 10  | Tiene los libros contables al día   | X                     | X                     |
| 11  | Libros autorizados por Registro Mercantil                                     | X                     | X                     |
| 12  | Libro de Quejas   | X                     | X                     |

\* Según el Artículo 4 inciso f del Decreto Número 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad, indica que están exentos del Impuesto de Solidaridad: “las personas individuales o jurídicas... que paguen el Impuesto Sobre la Renta de conformidad con el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas...”.

## SANCIONES POR NO CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES FORMALES Y SUSTANTIVAS

1. En el Código Tributario en el **Art. 120. Inscripción de contribuyentes y responsables.** Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas.  
**Art. 120 “A”. Medidas preventivas.** La Administración Tributaria está facultada para cerrar administrativamente en forma preventiva cualquier establecimiento, empresa o negocio en el cual se constate la realización de actividades comerciales... sin haberse registrado como contribuyente o responsable antes la Administración Tributaria, el artículo 94 del Código Tributario en el inciso 15 establece una multa de diez mil Quetzales (Q. 10,000.00) por realizar actividades comerciales sin estar inscritos ante la Administración Tributaria.
2. Según el Código de Comercio en el **Art. 334.Obligados al registro.** Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional: 1. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil Quetzales o más; 2. De todas las sociedades mercantiles...
3. La omisión de realizar el pago un impuesto ocasiona el pago de multas, intereses, mora y sanciones, esto se encuentra en el Código Tributario en los **ARTÍCULO 87.** Computo de recargos. **ARTICULO 88.** \*Omisión de pago de tributos. La omisión de pago de tributos se constituye por la falta de determinación o determinación incorrecta de la obligación tributaria por parte del sujeto pasivo, detectada por la administración tributaria siempre y cuando la falta de determinación no constituya delito. **ARTICULO 89.** \*Sanción. La omisión de pago de tributos será sancionada con una multa equivalente al ciento por ciento (100%) del importe del tributo omitido..., **ARTICULO 92.** \*Mora. Incurrir en mora el contribuyente que paga la obligación tributaria después del plazo fijado por la Ley para hacerlo..., **SANCIÓN:** En caso de mora, se aplicará una sanción por cada día de atraso equivalente a multiplicar el monto del tributo a pagar, por el factor 0.0005, por el número de días de atraso. A  
  
El artículo 94 inciso 9 del Código Tributario indica la sanción por no presentar las declaraciones en el plazo establecido, lo cual genera Multa de cincuenta Quetzales (Q.50.00) por cada día de atraso, con una sanción máxima de un mil Quetzales (Q.1,000.00).
4. La Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles en el artículo 25 hace referencia sobre la sanción por no realizar el pago de dicho impuesto, El contribuyente que no hiciera efectivo el pago del impuesto en la forma y tiempo establecidos por esta ley, incurrirá en una multa equivalente al veinte por ciento (20%) sobre la cantidad que hubiese dejado de pagar.
5. Según el artículo 272 (c) del Código Laboral, Toda violación a una disposición preceptiva del título tercero de este Código, u otra ley o disposición de trabajo y previsión social referente a salarios, jornadas o descanso que haga algún patrono, dará lugar a la imposición de una multa entre tres y doce salarios mínimos mensuales en vigor para las actividades no agrícola.
6. Según el acuerdo 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el artículo 32. El patrono que no pague el importe de las contribuciones de seguridad social, dentro de los plazos establecidos, deberá pagar al Instituto recargos que



se calcularán sobre el importe de las contribuciones adeudadas; la tasa de recargo anual aplicable será equivalente al promedio ponderado de las tasas de interés activas de los bancos del sistema, informadas por el Banco de Guatemala la semana anterior a la fecha de su cálculo, más cuatro (4) puntos.

En el Acuerdo No. 1123 de La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, artículo 2. Todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social. Los patronos que se dediquen a la actividad económica del transporte terrestre de carga, de pasajeros o mixto (carga y pasajeros), utilizando para el efecto vehículos motorizados, están obligados a inscribirse cuando ocupen los servicios de uno (1) o más trabajadores

7. En el Código Tributario en el artículo 85 indica que se aplicará la sanción de cierre temporal de empresas... cuando incurra en la comisión de cualquiera de las infracciones siguientes: inciso 4. No haber autorizado los libros contables u otros registros obligatorios establecidos en el Código de Comercio y las leyes tributarias específicas, el artículo 86 indica en qué consiste la sanción: El cierre temporal se aplicará por un plazo mínimo de diez (10) días y por un máximo de veinte (20) días, continuos.
8. En el Código Tributario en el artículo 85 indica que se aplicará la sanción de cierre temporal de empresas... cuando incurra en la comisión de cualquiera de las infracciones siguientes: inciso 2. Emitir facturas, notas de débito, notas de crédito u otros documentos exigidos por las leyes tributarias específicas que no estén previamente autorizados por la Administración Tributaria, el artículo 86 indica en qué consiste la sanción: El cierre temporal se aplicará por un plazo mínimo de diez (10) días y por un máximo de veinte (20) días, continuos.
9. En el Código Tributario en el artículo 85 indica que se aplicará la sanción de cierre temporal de empresas... cuando incurra en la comisión de cualquiera de las infracciones siguientes: inciso 1. No emitir o no entregar facturas, notas de débito, notas de crédito o documentos exigidos por las leyes tributarias específicas, en la forma y plazo establecidos en las mismas, el artículo 86 indica en qué consiste la sanción: El cierre temporal se aplicará por un plazo mínimo de diez (10) días y por un máximo de veinte (20) días, continuos.  
  
El extender facturas que no cumplan con alguno de los requisitos formales según lo especifica la ley genera una multa de cien Quetzales (Q. 100.00) por cada documento emitido, esto según lo indica el artículo 94 inciso 8 del Código Tributario.
10. El artículo 94 del Código Tributario indica las infracciones a los deberes formales, el inciso 4 habla sobre no llevar al día los libros contables y otros registros obligatorios establecidos, en el Código de Comercio y las leyes específicas. La sanción por dicha obligación es una multa de cinco mil Quetzales (Q. 5,000.00), cada vez que se fiscalice.
11. El Código de Comercio en el artículo 372, indica que se deben estar autorizados los libros contables por el Registro Mercantil.
12. La Ley de protección al consumidor y usuario en el artículo 70 inciso m, indica que el no proveer el libro de quejas que establece la Ley, se sanciona con multa de quince a setenta y cinco salarios mensuales mínimos vigentes para las actividades no agrícolas, siempre que no exceda del cien por ciento del valor del bien o servicio.

**d) Guía para regularizar legalmente a las empresas**

Uno de los problemas que presentan los empresarios al iniciar una empresa es la falta de información acerca de los trámites, y obligaciones que deben de cumplir, al desconocer sus deberes caen en irregularidades que son sancionadas económicamente, para prevenir al contribuyente se realizó una guía para inscribirse en las diferentes instituciones en las cuales debe de registrarse.

**e) Beneficios de la guía para regularizar legalmente a las empresas**

Es una herramienta que oriente sobre las dependencias a las cuales hay que acudir para registrar la empresa, que tramites se realizan y los requisitos que se solicitan. Son gestiones que pueden realizar los mismos empresarios, sin necesidad de contratar a un gestor, con lo cual se evitan de un gasto administrativo.

**f) Formato de la guía para regularizar legalmente a las empresas**

Ver página siguiente.

# GUÍA PARA REGULARIZAR LEGALMENTE A LAS EMPRESAS

## 1. Superintendencia de Administración Tributaria

- a. Inscripción
  - i. Llenar el formulario SAT-15 o versión vigente
  - ii. Original de cédula de vecindad o DPI
  - iii. Original y fotocopia simple de la factura de, energía eléctrica, agua potable o teléfono (para comprobar el domicilio fiscal indicado).
- b. Autorización de Libros
  - i. Llenar el formulario SAT-52
  - ii. Se paga Q. 0.50 (cincuenta centavos) por hojas a autorizar.
- c. Autorización Facturas:
  - i. Se llena el formulario de acreditación de imprenta SAT-162, para lo cual se debe de tener el NIT y la dirección de la imprenta para llenarlo.
- d. Dirección:

7ª. Avenida 1-21, zona 1, Cobán, Alta Verapaz, Teléfono: 7952-1598

## 2. Registro Mercantil

- a. Tramite de Patente de Comercio
  - i. Registro:
    1. Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil en las ventanillas del Banco de Desarrollo Rural, S. A. (BANRURAL) ubicadas en el Registro Mercantil, tiene un valor de Q. 2.00.
    2. Pagar en las ventanillas del BANRURAL: Q. 75.00 para inscripción como comerciante y Q. 100.00 para inscripción de la empresa.
    3. Presentar en las ventanillas del Registro Mercantil en un fólder tamaño oficio con pestaña los requisitos.
    4. entregarle la Patente de Comercio debe de revisar cuidadosamente que la información este bien consignada, además debe de colocar Q. 50.00 de timbres fiscales a la patente.
  - ii. Requisitos:
    1. Formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil con la información completa requerida, firmado por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma.

2. Fotocopia de cédula de vecindad o DPI

b. Autorización de Libros:

i. Tramite:

1. Pagar en las cajas de BANRURAL ubicado en el Registro Mercantil Q. 0.15 (quince centavos) por cada hoja a autorizar.
2. Presentar en la ventanilla del Registro Mercantil carta de solicitud o memorial, firmado por el propietario de la empresa detallando: Libros, cantidad de hojas, nombre de la empresa y adjuntando el recibo de pago efectuado al banco.
3. Presentar fotocopia de cédula de vecindad o DPI del propietario.

c. Dirección:

2da. Calle 1-34 zona 1, Edificio Gris, Cobán, Alta Verapaz.

### **3. Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO)**

a. Inscripción:

- i. Comprar el Libro de Quejas que tiene un costo de Q. 50.00 en los centros de distribución autorizados, en Cobán, Alta Verapaz, la dirección es 5ta. Avenida 1-17 zona 1.
- ii. Pago de Q. 50.00 para autorización y registro del Libro de Quejas.
- iii. El pago de Arancel debe realizarse en Agencias Banrural.

b. Requisitos:

- i. Llenar el formulario de Autorización que se encuentra inserto en el Libro de Quejas
- ii. Adjuntar fotocopias simples de:
  1. Constancia de Inscripción Tributaria (RTU)
  2. Cédula de Vecindad o DPI del propietario
  3. Patente de Comercio.

c. Dirección:

6ª. Calle y 1ra. Avenida, zona 4, Consejo de Desarrollo, Cobán, Alta Verapaz, Teléfono: 5966-2281 y 7952-2820

### **4. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

a. Inscripción:

- i. Llenar la información de inscripción patronal y firmar el Formulario DRPT-001 Solicitud de Inscripción y Actualización de Registro de Patronos.
- ii. Llena y firma Formulario DRPT-002 Solicitud de registro de contratos en el Registro de Patronos

b. Requisitos:

- i. Fotocopia de Cédula de Vecindad o DPI
- ii. Fotocopia de la constancia del Número de Identificación Tributaria (NIT)
- iii. Fotocopia de Patente de Comercio

c. Dirección:

6ta. Avenida 5-17 zona 4, Cobán, Alta Verapaz, Teléfono: 7952-1910.

### **3.3.6 Recursos**

**a. Recurso Humano**

Se necesitara contar con el apoyo de un profesional conocedor de la legislación Guatemalteca.

**b. Materiales y herramientas**

Para la realización de la propuesta se necesitara una computadora, una impresora, útiles de oficina, códigos y leyes de Guatemala.

**c. Recursos financieros**

Dependerán de la situación legal actual de cada empresa, el monto corresponderá a la sanción por incumplimiento de obligaciones legales y tributarias.

### **3.3.7 Beneficios de la implementación de la propuesta**

Lograr que todas las empresas cumplan con sus obligaciones formales y sustantivas, además que conozcan las sanciones existentes por la omisión de algún deber.

### **3.3.8 Responsables**

El propietario es el responsable de cumplir con todas las obligaciones a las cuales esta afecto según al régimen que se encuentra inscrito.

### **3.3.9 Forma de evaluación**

El cumplimiento de los aspectos legales se evaluara mediante la comparación del resultado de la guía de obligaciones formales y sustantivas con las obligaciones a las cuales están afectos según el régimen en el cual se encuentren inscritos y al número de empleados que laboran dentro de las empresas.

### 3.4 Cuadro de resumen de la propuesta

| <b>Objetivo</b>   | <b>Plan de Acción</b>   | <b>Procedimiento</b>   | <b>Recursos necesarios</b>   | <b>Responsables</b>  | <b>Beneficios</b>   |
|---|---|--|--|--|---|
| Fortalecer los conocimientos adquiridos previamente y brindar herramientas útiles para administrar y llevar controles eficientes dentro de la empresa | Realizar una guía de procesos administrativos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una guía como modelo para que lo utilicen las diferentes empresas.</li> <li>- Realizar una reunión con los propietarios para presentarles la guía.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salón</li> <li>- Computadora</li> <li>- Cañonera</li> <li>- Sillas</li> <li>- Impresora</li> <li>- Papel y útiles de oficina</li> <li>- Pizarrón</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en Admón de Empresas</li> <li>- Representante de librerías y papelerías</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite conocimientos para mejorar los procesos administrativos.</li> <li>- Fortalece los procedimientos utilizados por las empresas.</li> </ul> |
| Crear la imagen de la empresa y utilizar los diferentes medios publicitarios para posicionarla en el mercado.   | Creación de un logo y un slogan para publicar promociones de la empresa.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un logo y eslogan.</li> <li>- Crear perfiles en las redes sociales.</li> <li>- Realizar diferente s tipos de publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora con acceso a internet.</li> <li>- Cámara fotografía</li> <li>- Papel y útiles de oficina</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietario de la librería y papelería.</li> <li>- Técnico operado en computadoras</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ventas mediante la publicidad en redes.</li> <li>- Reducción de costos en publicidad.</li> </ul>                                     |
| Verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas a las cuales esta afectos  | Elaboración de una guía con información acerca de las obligaciones a las cuales están afectas las empresas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una guía de obligaciones legales y de procedimientos para inscripción.</li> <li>- Repartir el material entre empresarios para que evalúen si cumplen con sus obligaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Impresora</li> <li>- Papel y útiles de oficina</li> <li>- Códigos y leyes de Guatemala</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El propietario es el responsable de cumplir con las obligaciones a las cuales está suscrito.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mayor beneficio es el lograr que las empresas formalicen su situación legal.</li> </ul>   |

## ANEXO 2.

Listado de librerías y papelerías ubicadas en el municipio de Cobán:

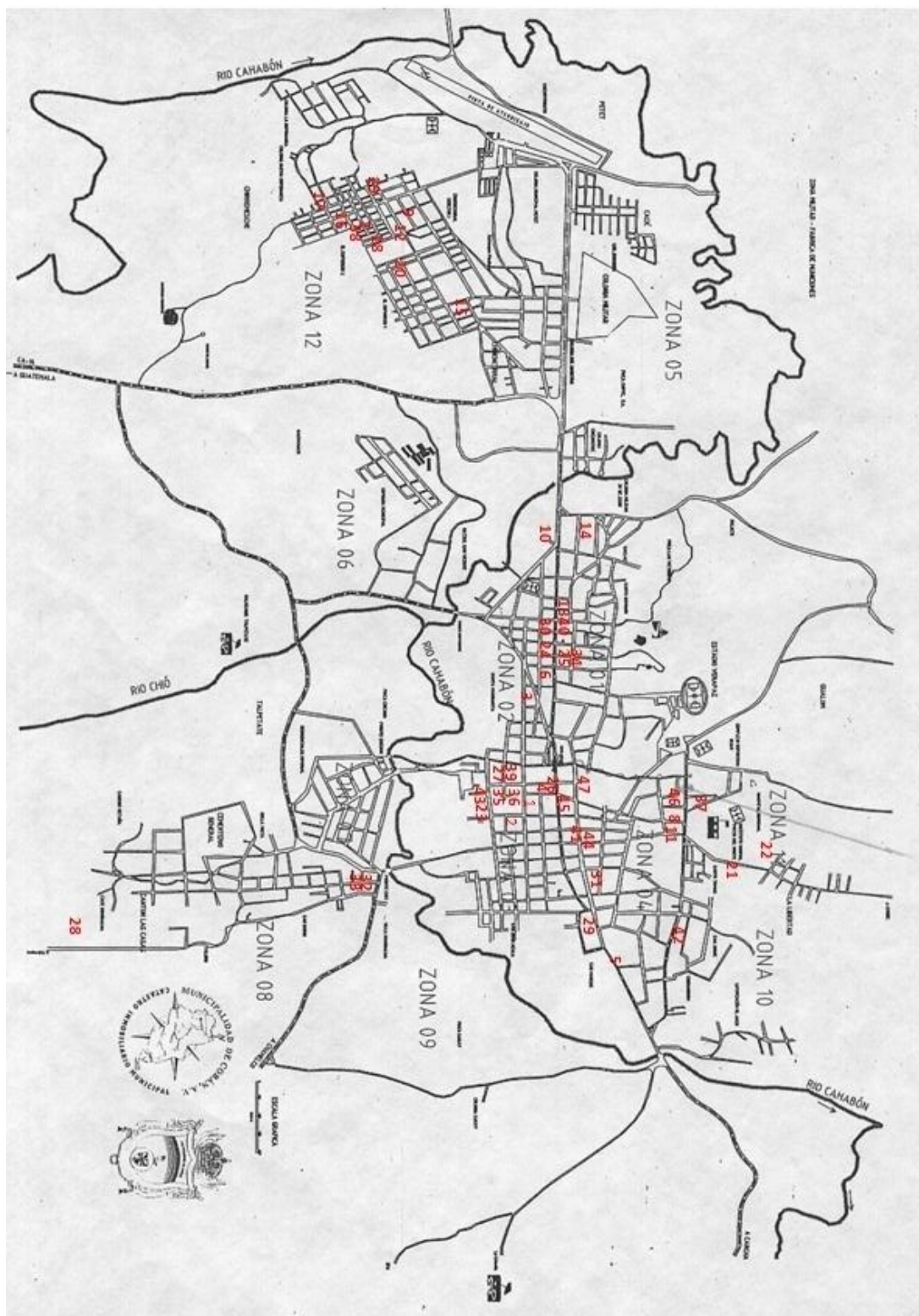
| No. | Empresa                              | Año de Fundación | Sexo | Edad | Dirección                                | # empleados |
|-----|--------------------------------------|------------------|------|------|--|-------------|
| 1   | Impresa                              | 2,011            | M    | 29   | 3ra. Calle 3-79 zona 3                   | 2           |
| 2   | Comercial Regina                     | 1,991            | M    | 52   | 4ta. Avenida 3-35 zona 3                 | 2           |
| 3   | Librería y Papelería La Bendición    | 1,991            | M    | 75   | Diagonal 4 2-43 zona 2                   | 5           |
| 4   | Librería y Papelería La Selecta      | 1,984            | M    | 54   | 2da. Avenida 1-31 zona 3                 | 6           |
| 5   | Librería Estelas                     | 2,010            | M    | 47   | 12 Calle 12-27 zona 10                   | 1           |
| 6   | Librería Cristiana                   | 2,011            | M    | 53   | 6ta. Avenida 1-11 zona 2                 | 2           |
| 7   | Librería y Papelería Relicario       | 2,000            | F    | 39   | 5ta. Calle 10-84 zona 12                 | 1           |
| 8   | Librería y Papelería La Cultura      | 1,995            | F    | 47   | 3ra. Avenida 5-24 zona 4                 | 6           |
| 9   | Variedades Marina                    | 1,996            | F    | 42   | 3ra. Calle 15-80 zona 12                 | 1           |
| 10  | Inversiones Unidas                   | 2004             | F    | 41   | 1ra. Calle 15-20 zona 2                  | 3           |
| 11  | Librería Eleni                       |                  | M    |      | 3ra. Avenida 5-17 zona 4                 | 2           |
| 12  | Librería y Variedades Cronos         | 2009             | M    | 25   | 12a. Avenida 4-03 zona 12                | 2           |
| 13  | Copicentro Cobán                     | 2000             | M    | 65   | 2da. Calle 12-09 zona 2                  | 2           |
| 14  | Variedades Emelyn                    | 2003             | F    | 47   | Colonia 30 de Junio zona 2               | 1           |
| 15  | Librería y Papelería Any             | 2003             | F    | 33   | Colonia El Esfuerzo I, Lote 950, zona 12 | 3           |
| 16  | Librería La Luz                      | 2011             | F    | 25   | Col. Nueva Esperanza zona 12             | 1           |
| 17  | Librería Del Rosario                 | 2005             | F    | 43   | Col. Nueva Esperanza zona 12             | 2           |
| 18  | Librería y Papelería Escorial        | 2002             | F    | 44   | 6ta. Avenida 6-48 zona 12                | 2           |
| 19  | Variedades El Punto                  | 2003             | F    | 50   | 6ta. Avenida 2-30 zona 12                | 2           |
| 20  | Mini Librería Josue                  | 2011             | M    | 32   | Col. Esfuerzo I, zona 12                 | 1           |
| 21  | Librería Emanuel                     | 2011             | F    | 23   | Bo. Libertad 7-86 zona 10                | 1           |
| 22  | Comercial Linda Mishel               | 2005             | M    | 30   | Zona 11                                  | 3           |
| 23  | Librería y Papelería Sam             | 2006             | F    | 31   | 3a. Avenida 1-12, zona 4                 | 3           |
| 24  | Librería y Papelería "La Fe"         | 2010             | F    | 31   | 1ra. Calle 8-12 zona 2                   | 2           |
| 25  | Librería Pamacximo                   | 2001             | M    | 31   | 1ra. Calle 6-31 zona 1                   | 3           |
| 26  | Librería Universitaria               | 2000             | M    | 26   | 6ta. Calle y 3ra. Ave. Zona 4            | 2           |
| 27  | Librería Marilyn / ABC               | 1994             | F    | 47   | 2da. Avenida 4-38 zona 3                 | 9           |
| 28  | Papelería Digital Kob'an             | 2009             | F    | 37   | 2da. Avenida entre 11 y 12 calle zona 8  | 4           |
| 29  | Librería y Papelería Gaby            | 2001             | M    | 38   | 2da. Calle 10-74 zona 4                  | 2           |
| 30  | Librería y Papelería Copy Center     | 2004             | M    | 26   | 1ra. Calle 10-12 zona 2                  | 6           |
| 31  | Papelería San Marcos                 | 1990             | F    | 68   | 2da. Calle 9-25 zona 4                   | 1           |
| 32  | Insumos y Suministros Logos          | 2010             | F    | 41   | 1ra. Avenida 1-64 zona 8                 | 3           |
| 33  | Digital                              | 2005             | M    | 29   | 1ra. Avenida 1-34 zona 8                 | 2           |
| 34  | Alianza Comercial Caleb              | 2007             | M    | 45   | 7a. Avenida 2-34 zona 1                  | 1           |
| 35  | Papelería y Rapicopias "Nis"         | 1999             | M    | 32   | 5ta. Calle 2-23 zona 3                   | 2           |
| 36  | Librería y Papelería "Hayben" I y II | 2008             | M    | 26   | 2da. Avenida 4-03 zona 3                 | 5           |
| 37  | Papelería Elsita                     | 2004             | M    | 47   | 6t. Calle 5-23 zona 11                   | 2           |
| 38  | Valentin Capriel                     | 2011             | M    | 36   | 9na. Calle 9-45 zona 12                  | 2           |
| 39  | Librería y Papelería Dennisse        | 2004             | M    | 45   | 2da. Avenida 4-28 zona 3                 | 1           |
| 40  | Librería El Buen Precio              | 1999             | M    | 48   | 1ra. Calle 10-13 zona 1                  | 4           |
| 41  | Librería y Papelería Arellanos       | 2000             | M    | 37   | 6ta. Avenida 1-35 zona 4                 | 1           |
| 42  | Librería y Papelería La Promesa      | 2008             | M    | 40   | 6ta. Calle 11-84 zona 10                 | 3           |



|    |                                   |      |   |    |                                  |   |
|----|-----------------------------------|------|---|----|----------------------------------|---|
| 43 | Librería e Inversiones JC         | 2010 | M | 36 | 5ta. Calle 2-10 zona 3           | 1 |
| 44 | Librería y Papelería Geminis      | 2009 | M | 31 | 7ma. Calle 7-31 Zona 10          | 2 |
| 45 | Librería y Papelería Santa Fe     | 2009 | M | 32 | 3ra. Avenida 1-11 zona 4         | 8 |
| 46 | Librería y Papelería Alfa y Omega | 2005 | M | 27 | 5ta. Calle 2-34 zona 4           | 1 |
| 47 | Librería Mamamila                 | 2005 | M | 34 | 3ra. Avenida y 6ta. Calle zona 4 | 3 |

### ANEXO 3.

Mapa del área urbana del municipio de Cobán.



Fuente: Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz.

## ANEXO 4.

### Librerías inscritas en el municipio de Cobán.



**Registro Mercantil General  
De La República**

#### LIBRERIAS INSCRITAS EN EL MUNICIPIO DE COBAN

| NOMBRE_COMERCIAL                              | SEDE_DIRECCION   | FECHA_INI_ACTIVIDAD | FECHA_INS  | STATUS |
|---|--|---------------------|------------|--------|
| LIBRERIA Y PAPELERIA CHEN                     | 1 AVE. 5-36 ZONA 2   |                     | 25/11/1991 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA SELECTA                  | 2 AVE 1-31 ZONA 3  |                     | 10/08/1984 | V      |
| LIBRERIA CATOLICA NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  | 1 CA. 4-80 ZONA 3  |                     | 30/11/1997 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA ARMONIA                  | 6 AV. 4-08 ZONA 3  |                     | 01/12/1992 | V      |
| COMERCIAL Y LIBRERIA EL AHORRO                | 5A. AV. 1-34 ZONA 3  |                     | 07/02/1990 | V      |
| LIBRERIA MAHANAIM                             | DIAGONAL 3, 11-04 ZONA 3   |                     | 22/06/1998 | V      |
| SUPER TIENDA Y LIBRERIA EL BUEN PRECIO        | 1ª CALLE 10-13, ZONA 1   | 10/09/1999          | 10/09/1999 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA HA LEB                   | 2A CALLE 11-51 ZONA 2 LOCAL 3  | 14/03/2000          | 14/03/2000 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA ARELLANOS                | 6A AVENIDA 1-35 ZONA 4   | 05/05/2000          | 05/05/2000 | V      |
| LIBRERIA UNIVERSITARIA                        | 6A CALLE, 3A AVENIDA, ZONA 4   | 08/06/2000          | 08/06/2000 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA ELENI                    | 6A. AVENIDA 3-11 ZONA 3  | 04/10/2000          | 04/10/2000 | V      |
| LIBRERIA VIDA                                 | 3A AVENIDA CENTRO COMERCIAL DE LA COOPERATIVA, LOCAL 7, 1-04, ZONA 4 | 28/11/2000          | 28/11/2000 | V      |
| LIBRERIA ECLIPSE                              | 1A AVENIDA 1-34, ZONA 8  | 08/12/2000          | 08/12/2000 | V      |
| LIBRERIA PAMACZIMO                            | 1ª. CALLE 6-31 ZONA 1  | 14/02/2001          | 14/02/2001 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA RUBELPEC                 | 3A. AVENIDA 4-19 ZONA 4  | 16/05/2001          | 16/05/2001 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MIGUELITO'S              | 2ª CALLE 12-09 ZONA 2  | 07/01/2002          | 07/01/2002 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA LA CULTURA               | 3 AVENIDA 5-24 ALTA VERAPAZ ZONA 5                                   |                     | 24/11/1995 | V      |
| LIBRERIA DIMAE                                | 2DA. CALLE 8-80 ZONA 4   | 05/12/2002          | 05/12/2002 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA RELICARIO                | 5A CALLE 10-84, ZONA 12  | 29/11/2002          | 29/11/2002 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA GABY                     | 2A CALLE 10-74, ZONA 4   | 23/01/2003          | 23/01/2003 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA ANY                      | COLONIA EL ESFUERZO 1, ZONA 12, 1 CUADRA DE LA TERMINAL DE BUSES     | 28/01/2003          | 28/01/2003 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA SAN VICENTE              | 11 AVENIDA 2-12, ZONA 2  | 19/02/2003          | 19/02/2003 | V      |
| LIBRERIA CRISTIANA BERACA                     | 1RA. CALLE INTERIOR PLAZA MAGDALENA ZONA 2                           |                     | 05/09/2003 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA DON ANGEL                | LOTIFICACION CARLOS V  | 16/12/2003          | 16/12/2003 | V      |
| LIBRERIA VIDA                                 | 3ª. AVENIDA CENTRO COMERCIAL CACIC LOCAL 7 1-04 ZONA 4               |                     | 27/04/2004 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA IS-BOSET                 | 3A. AVENIDA 5-14 ZONA 4  |                     | 12/07/2004 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA SAN ANGEL                | 6ª AVENIDA 4-65 ZONA 3   |                     | 28/09/2004 | V      |
| LIBRERIA Y VARIEDADES SHAGY                   | 12 AVENIDA 4-02 ZONA 12, COLONIA EL ESFUERZO II, LOCAL NUMERO 3      |                     | 12/11/2004 | V      |
| LIBRERIA CRISTIANA Y VARIEDADES PENIEL        | 3ª AVENIDA 4-41 ZONA 4   |                     | 04/02/2005 | V      |
| LIBRERIA GEMINIS                              | 3ª AVENIDA 4-41 ZONA 4   |                     | 21/03/2005 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MUNDIPAPEL               | 4A. CALLE 11-21, ZONA 2  | 18/04/2005          | 26/04/2005 | V      |
| LIBRERIA E INTERNET LAS AMERICAS              | PRIMERA CALLE 6-40, ZONA 3, LOCAL NUMERO 2                           | 01/06/2005          | 11/05/2005 | V      |
| LIBRERIA, PAPELERIA Y VARIEDADES ALFA Y OMEGA | 5 CALLE 2-34, ZONA 4   |                     | 16/09/2005 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MOLINO                   | 1A. CALLE 5-37, ZONA 1   | 07/11/2005          | 07/11/2005 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA TWINS                    | 1ª. AVENIDA 6-03 ZONA 5 RESIDENCIALES CACIC                          |                     | 12/01/2006 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA SAM                      | 3A AVENIDA 1-12, ZONA 4  | 27/04/2006          | 27/04/2006 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA LA CULTURA               | 3A. AVENIDA 5-24 ZONA 4  | 01/06/2006          | 17/07/2006 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MOLINO COBAN             | 1ª. CALLE 5 - 37 ZONA 1  |                     | 12/10/2006 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MOLINO COBAN, NO. 2      | 3A. CALLE 3-16 ZONA 3, COMERCIAL VICTORIA                            |                     | 04/12/2006 | V      |
| LIBRERIA DIGITAL DREJ                         | 1ª AVENIDA 4-51 ZONA 6, COLONIA CHIVENCORRAL, SECTOR III             |                     | 06/02/2007 | V      |
| LIBRERIA ESTELAS                              | 6TA. CALLE 12-62 ZONA 4  |                     | 05/09/2007 | V      |
| LIBRERIA JUNTA ESCOLAR                        | 1ª AVENIDA TERMINAL DE BUSES ZONA 4                                  |                     | 01/10/2007 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA CLIPS                    | 3ª AVENIDA 2-07 LOCAL B, ZONA 4                                      |                     | 13/11/2007 | V      |
| LIBRERIA Y VARIEDADES CRISTY                  | 1A CALLE 1-22, ZONA 5, LOCAL A                                       | 22/11/2007          | 22/11/2007 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA "LA PROMESA"             | 6A. CALLE 11-84 ZONA 10  | 17/01/2008          | 17/01/2008 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA HAYBEN                   | 2A. AVENIDA 4-03A ZONA 3   | 02/01/2008          | 24/01/2008 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA MOLINO COBAN             | 3ª CALLE 3-16 ZONA 3, CENTRO COMERCIAL VICTORIA                      |                     | 06/03/2008 | V      |
| LIBRERIA "JUNTA ESCOLAR"                      | 1ª AVENIDA ZONA 4, MERCADO LA TERMINAL                               |                     | 27/08/2008 | V      |
| LIBRERIA BELEN                                | DIAGONAL 5, 0-51 ZONA 7 RESIDENCIALES IMPERIAL                       | 07/01/2009          | 30/01/2009 | V      |
| LIBRERIA CRISTIANA LA ZARZA                   | 1ª CALLE 13-41 ZONA 1  |                     | 27/04/2009 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA "LA PROMESA"             | 6A. CALLE 11-84 ZONA 10  | 19/10/2009          | 19/10/2009 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA GEMINIS                  | 3RA. AVENIDA 3-26 ZONA 4   | 28/10/2009          | 28/10/2009 | V      |
| PAPELERIA Y LIBRERIA JOSUE                    | 1RA. AVENIDA "A" 6-11, ZONA 3  | 05/11/2009          | 05/11/2009 | V      |
| LIBRERIA CRISTIANA VIDA                       | 1A. CALLE, LOCAL 3, COMERCIAL CACIC 3-43, ZONA 4                     | 10/12/2009          | 10/12/2009 | V      |
| LIBRERIA Y VARIEDADES CRONOS                  | 12ª AVENIDA 4-03 ZONA 12, EL ESFUERZO II                             |                     | 21/12/2009 | V      |
| LIBRERIA Y RAPICOPIAS "SANTA FE"              | 3ª AVENIDA 1-11 ZONA 4   |                     | 02/12/2009 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA GUADALUPE                | 7ª CALLE 1-82 ZONA 3   |                     | 15/02/2010 | V      |
| LIBRERIA, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS KATY         | 03 AVENIDA, BARRIO LA LIBERTAD, ZONA 10                              | 28/04/2010          | 26/04/2010 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA "PAPER S"                | 1RA. AVENIDA 3-08, ZONA 1  | 02/06/2010          | 02/06/2010 | V      |
| LIBRERIA ANGELITOS                            | 9A. AVENIDA 6-50 ZONA 10   | 24/06/2010          | 24/06/2010 | V      |
| LIBRERIA LA BENDICION                         | DIAG. 4 NO. 2-43 ALTA V. ZONA 2                                      |                     | 22/07/1991 | V      |
| LIBRERIA SANTA FE                             | 12 AVENIDA COLONIA MUNICIPAL PATET 1-71 ZONA 12                      |                     | 18/02/2005 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA "TRAZOS"                 | 5 CALLE 2-10 ZONA 3  | 22/08/2009          | 22/06/2009 | V      |
| LIBRERIA Y PALERIA "JC"                       | LOTE 327, COLONIA NUEVA ESPERANZA ZONA 12                            | 25/01/2011          | 01/02/2011 | V      |
| LIBRERIA PAMACZIMO                            | DIAGONAL 3 14-31, ZONA 2   | 03/02/2011          | 03/02/2011 | V      |
| LIBRERIA PAMACZIMO                            | DIAGONAL 3 14-31 ZONA 2  | 04/02/2011          | 04/02/2011 | V      |
| MINI LIBRERIA JOSUE                           | LOTIFICACION 357, COLONIA EL ESFUERZO 1, ZONA 12                     | 13/04/2011          | 13/04/2011 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA EL AULA                  | 5ª CALLE 1-55 ZONA 3   | 03/10/2011          | 07/10/2011 | V      |
| LIBRERIA BIBLIA EXPRESS                       | 3A AVENIDA 2-21, ZONA 4  | 06/12/2011          | 06/12/2011 | V      |
| LIBRERIA Y PAPELERIA DENNISSE                 | 2ª AVENIDA 4-02B ZONA 3  | 11/01/2012          | 18/01/2012 | V      |
| CYBER MACZ INTERNET & LIBRERIA                | DIAGONAL 3, 11-50 ZONA 2   | 22/02/2012          | 22/02/2012 | V      |
| LIBRERIA ALEX                                 | 4 CALLE A BARRIO SAN MARCOS 14-07 ZONA 4                             | 11/05/2012          | 17/05/2012 | V      |
| LIBRERIA CRISTIANA Y VARIEDADES "PENIEL"      | 3ª AVENIDA 4-41 ZONA 4   | 03/09/2012          | 03/09/2012 | V      |

## ANEXO 5.

Estadísticas estudiantiles del municipio de Cobán.

### Estudiantes Inscritos en los Distintos Niveles Educativos

| <b>NIVEL</b>               | <b>2,007</b>  | <b>2,008</b>  | <b>2,009</b>  | <b>2,010</b>  | <b>2,011</b>  |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Párvulos</b>            | 2,762         | 2,792         | 3,172         | 3,114         | 3091          |
| <b>Primaria de niños</b>   | 8,903         | 9,062         | 9,671         | 10,114        | 10136         |
| <b>Primaria de adultos</b> | 280           | 231           | 399           | 311           | 259           |
| <b>Básico</b>              | 7,917         | 7,184         | 7,261         | 5,366         | 5384          |
| <b>Diversificado</b>       | 4,416         | 4,754         | 5,166         | 5770          | 5918          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>24,278</b> | <b>24,023</b> | <b>25,669</b> | <b>24,675</b> | <b>24,788</b> |



El presente cuestionario tiene como propósito recoger información sobre algunos aspectos administrativos de su empresa, por lo que agradeceré su colaboración para responder de acuerdo a su propia apreciación el siguiente cuestionario. La información será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Mes y año de fundación: \_\_\_\_\_

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

Sexo: ( F ) ( M )      Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_      Teléfono: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores permanentes: \_\_\_\_\_

Tamaño de la empresa: Micro \_\_\_ Mediana \_\_\_ Pequeña empresa \_\_\_

Descripción de la actividad económica que realiza

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

| <b>Forma jurídica</b>  |  |
|------------------------|--|
| Empresa Individual     |  |
| Empresa Co-propietario |  |
| Sociedad Anónima       |  |
| Sociedad Colectiva     |  |
| Otra                   |  |

Especifique:

\_\_\_\_\_

### **Datos de la persona entrevistada**

1. ¿Nombre del puesto que ocupa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Último grado de escolaridad posee?

| <b>Grado</b>        |  |
|---------------------|--|
| Nivel Universitario |  |
| Nivel Diversificado |  |
| Nivel Básico        |  |
| Nivel Primario      |  |
| Ninguno             |  |

## **ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS**

### **PLANEACIÓN**

3. Número de empleados (incluyendo al propietario)

No. Mujeres \_\_\_\_\_ No. Hombres \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

4. ¿Se planifican las actividades de la empresa?

Sí ( ) No ( )

5. ¿Qué tipo de planes se utilizan en la empresa?

|                        |  |
|------------------------|--|
| De largo plazo         |  |
| De mediano plazo       |  |
| De corto plazo o anual |  |
| Por actividad          |  |
| Ninguno                |  |

6. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes de la empresa?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Empleados        |  |
| Personal externo |  |

7. ¿Están definidos por escrito los planes?

Sí ( ) No ( )

8. ¿Cuenta la empresa con misión y visión establecida por escrito?

Sí ( ) No ( )

9. ¿Cuenta la empresa con objetivos definidos?

Sí ( ) No ( )

10. ¿Utilizan presupuestos en la empresa?

Sí ( ) No ( )

11. ¿Qué procedimiento utilizan para elaborar el presupuesto?

---

---

---

12. ¿Cómo visualiza a su negocio dentro de cinco años?

---

---

## ORGANIZACIÓN

13. ¿Cuántas unidades de trabajo tiene su empresa?

|                     |  |
|---------------------|--|
| Ninguna             |  |
| Dos unidades        |  |
| Tres o más unidades |  |

14. ¿Qué tipo de departamentalización se utiliza en la empresa?

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Por funciones                    |  |
| Por producto o tipo de productos |  |
| Por procesos                     |  |
| Por tipo de clientes             |  |
| Otros                            |  |

Especifique:

---

15. ¿Cuenta su empresa con organigrama?

Sí ( ) No ( )

16. ¿Están definidas y por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa?

Sí ( ) No ( )

17. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Empleados        |  |
| Personal externo |  |

### INTEGRACIÓN DE PERSONAL

18. ¿Identifique los puestos de trabajo existentes en la empresa?

Administrador ( ) Cajero ( )

Dependiente de mostrador ( ) Bodeguero ( )

Otro ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿Tienen un diseño de los puestos de trabajo?

Sí ( ) No ( )

20. ¿Quién es el encargado de supervisar y velar que se cumplan las tareas que se realizan en la empresa?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Empleados        |  |
| Personal externo |  |

21. ¿Trabajan familiares dentro de la empresa?

Sí ( ) No ( )



22. ¿Qué procedimiento utiliza para contratar a su personal?

Recomendaciones ( ) Promoción interna de empleados ( )

Otros ( ) Anuncios en el periódico ( )

Radio ( ) Volantes ( )

Convocatorias ( ) Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. ¿Quién hace la contratación?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Empleados        |  |
| Personal externo |  |

24. ¿Están elaborados por escrito y firmados los contratos de trabajo?

Sí ( ) No ( )

25. ¿Con que frecuencia se contrata nuevo personal?

Ninguna ( ) 1 mes a 6 meses ( )

6 meses a 1 año ( ) 1 año ( )

26. ¿Qué sistema de compensación se utiliza para los empleados de la empresa?

Salario base mas bonificación ( )

Salario base mas comisiones sobre ventas ( )

Otro ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. ¿Cómo promueve la empresa la superación del personal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. ¿Qué instrumentos de apoyo utiliza en la integración de personal?

Contratos de trabajo ( ) Reglamentos de trabajo ( )

Manuales de Funciones ( ) Evaluación de desempeño ( )

29. ¿Ha recibido capacitaciones para poder administrar de una mejor forma su empresa?

Sí ( ) No ( )

30. ¿Saben sus trabajadores que hacer al momento de presentarse un siniestro o accidente dentro de la empresa?

Sí ( ) No ( )

## DIRECCIÓN

31. ¿Quién es el encargado de dirigir la empresa?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Empleados        |  |
| Familiar         |  |
| Personal externo |  |

32. ¿Qué formación ha recibido para poder dirigir la empresa?

Estudios formales ( ) Capacitación específica ( )

Experiencia ( ) Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. ¿Delega autoridad y responsabilidad a sus empleados?

Sí ( ) No ( ) ¿A quién? \_\_\_\_\_

34. ¿Qué tipo de comunicación utilizan internamente?

Escrita ( ) Verbal ( ) Ambos ( )

35. ¿Qué medios utiliza para motivar a su personal?

- Bonos ( ) Incrementos salariales ( )  
Capacitación ( ) Reconocimiento por buen desempeño ( )  
Promoción ( ) Celebración de fechas especiales ( )  
Otros ( ) Ninguno ( )

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36. ¿Cómo considera el ambiente el ambiente laboral de su empresa?

- Excelente ( ) Bueno ( ) Malo ( )

37. ¿Recibe apoyo o asesoría de cómo administrar su empresa?

- Sí ( ) No ( )

## CONTROL

38. ¿Qué tipo de controles existen en la empresa?

|  |  |
|--|--|
| Presupuestos                             |  |
| Inventarios                              |  |
| Cortes de caja                           |  |
| Horarios de entrada y salida de personal |  |
| Manejo adecuado de productos             |  |
| Ingresos y salidas de efectivo           |  |
| Otros                                    |  |

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. ¿Cuentan con un control de inventarios?

- Sí ( ) No ( )

40. ¿Con qué frecuencia se realiza inventario físico de mercadería?

- Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Anual ( ) No se hacen ( )

Otros: \_\_\_\_\_

41. ¿Cuenta con registros de todas las operaciones de la empresa?

Sí ( ) No ( )

## **SISTEMA DE MERCADEO**

42. ¿Cómo considera el surtido de productos en la librería y papelería?

Completo ( ) Podría complementarse ( ) Incompleto ( )

43. ¿Cómo considera el servicio prestado por la librería y papelería a la población?

Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Podría mejorar ( )

44. ¿Cómo considera los precios de su negocio con relación a las otras librerías y papelerías del medio?

Bajos ( ) Accesibles ( ) Regulares ( ) Elevados ( )

45. ¿Qué tipo de ventas realiza?

Solo mayoristas: ( ) Solo minoristas: ( ) Ambas: ( )

46. ¿Realiza algún tipo de descuentos en las ventas de productos a sus clientes?

Sí ( ) No ( ) A veces: ( )

47. ¿Realiza descuentos especiales en ventas por mayor?

Sí ( ) No ( ) A veces: ( )

48. ¿Dónde compra la mercadería que distribuye?

Local: ( ) Capital: ( ) Otros: ( )

49. ¿Con qué frecuencia compra la mercadería?

Diaria: ( ) Semanal: ( ) Quincenal: ( ) Mensual: ( )

Otro: \_\_\_\_\_

50. ¿Tiene algún inconveniente para efectuar las compras de mercadería?

Sí ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

51. ¿Qué mecanismo utiliza para fijar el precio de los productos que distribuye?

Porcentaje: ( ) Precio sugerido: ( ) Fijo: ( )

52. ¿Promociona su empresa por algún medio publicitario?

Sí ( ) No ( )

53. Marque los medios publicitarios utilizados para promocionar la librería y papelería.

Vallas publicitarias ( ) Anuncios por radio ( )

Anuncios por televisión ( ) Internet ( )

Revistas, periódicos y otros medios informativos locales ( )

Otros ( ) No promociona ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

54. ¿Realiza promociones de venta?

Sí ( ) No ( ) Explique en qué consisten: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

55. ¿Con qué frecuencia efectúa promociones de venta?

Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Anual ( )

Otros: \_\_\_\_\_

56. ¿Cuenta con procedimientos y normas de ventas?

Sí ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

57. ¿Cuenta con procedimientos y normas de compras?

Sí ( ) No ( )

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## SITUACIÓN CONTABLE

58. ¿Quién opera la contabilidad de su negocio?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Familiar         |  |
| Empleados        |  |
| Contador interno |  |
| Empresa externa  |  |

59. ¿Quién verifica el inventario?

|                  |  |
|------------------|--|
| Propietario      |  |
| Administrador    |  |
| Familiar         |  |
| Empleados        |  |
| Contador interno |  |
| Empresa externa  |  |

60. ¿Con qué recursos (Capital) inició su empresa?

Préstamo ( ) Familiares ( ) Ahorros personales ( )

Otros: \_\_\_\_\_

61. ¿Alguna vez ha realizado préstamos de dinero para financiar las actividades de su empresa?

Sí ( ) No ( )

62. ¿Dónde adquirió el préstamo?

Banco ( ) Cooperativa ( ) Prestamistas ( )

Instituciones de micro-créditos ( )

63. ¿Cuenta con procedimientos y normas para manejar efectivo?  
Sí ( ) No ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
64. ¿Separa su presupuesto familiar del presupuesto de la empresa?  
Sí ( ) No ( )
65. ¿Conoce si la empresa está generando utilidad o pérdida?  
Sí ( ) No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_
66. ¿Cuál es el comportamiento de las ventas con respecto al año anterior?  
Igual ( ) Aumentó ( ) Disminuyó ( )
67. ¿Planifica con tiempo las compras, para asegurar la disponibilidad del efectivo?  
Sí ( ) No ( )
68. ¿Cuántos días de plazo le dan los proveedores para efectuar el pago de la mercadería?  
( Nada ) ( 15 ) ( 30 ) ( 45 ) ( 60 ) ( 75 ) ( 90 )
69. ¿Cuenta con estadísticas de ventas y de compras?  
Sí ( ) No ( ) ¿Desde cuándo? \_\_\_\_\_

### **TECNOLOGÍA UTILIZADA**

70. Del siguiente listado indique el equipo utilizado en la librería y papelería
- |                        |     |                |     |
|------------------------|-----|----------------|-----|
| Sistemas de seguridad  | ( ) | Calculadora    | ( ) |
| Máquina Registradora   | ( ) | Computadora    | ( ) |
| Software especializado | ( ) | Teléfono       | ( ) |
| Fax                    | ( ) | Celular        | ( ) |
| Fotocopiadora          | ( ) | Emplasticadora | ( ) |
| Encuadernadora         | ( ) | Guillotina     | ( ) |

71. ¿El equipo con que cuenta la librería y papelería es el adecuado para el buen cumplimiento de sus labores diarias?

Sí ( ) No ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

---

### **CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS LEGALES**

72. ¿Está inscrita la empresa en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)?

Sí ( ) No ( )

73. ¿Bajo qué régimen?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Pequeño contribuyente |  |
| Régimen optativo 31%  |  |
| Régimen general 5%    |  |

74. ¿Está inscrita la empresa en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)?

Sí ( ) No ( )

75. ¿Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil?

Sí ( ) No ( )

76. ¿Pertenece a alguna organización que brinde apoyo a la empresa?

Sí ( ) No ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_



Universidad Rafael Landívar  
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
 Carrera Administración de Empresas  
 Campus San Pedro Claver



### BOLETA DE OBSERVACIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

| Factor a Observar                            | Sí | No | Buena | Regular | Malo | Observaciones |
|--|----|----|-------|---------|------|---------------|
| Acceso a la empresa                          |    |    |       |         |      |               |
| Calle pavimentada                            |    |    |       |         |      |               |
| Calle terracería                             |    |    |       |         |      |               |
| Sobre ruta principal                         |    |    |       |         |      |               |
| Se encuentra en callejones u ocultas         |    |    |       |         |      |               |
| Rótulo de identificación de la empresa       |    |    |       |         |      |               |
| Publicidad de la empresa en la parte externa |    |    |       |         |      |               |
| Estado general de la empresa                 |    |    |       |         |      |               |
| Orden en la empresa                          |    |    |       |         |      |               |
| Iluminación en la empresa                    |    |    |       |         |      |               |
| Ventanas                                     |    |    |       |         |      |               |
| Utilización de bombilla incandescente        |    |    |       |         |      |               |
| Utilización de bombilla ahorradora           |    |    |       |         |      |               |
| Bombillas mal ubicadas                       |    |    |       |         |      |               |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Servicios básicos, agua, energía eléctrica, teléfono y fax  |  |  |  |  |  |  |
| Existen establecimientos educativos cercanos a la empresa   |  |  |  |  |  |  |
| Parqueo para clientes   |  |  |  |  |  |  |
| Instalaciones amplias   |  |  |  |  |  |  |
| Atención al cliente<br>Cortesía<br>Atención rápida<br>Confiabilidad<br>Atención personal<br>Personal bien informado<br>Simpatía |  |  |  |  |  |  |
| Seguridad   |  |  |  |  |  |  |
| Caja registradora o equipo de computo   |  |  |  |  |  |  |
| Patente de comercio   |  |  |  |  |  |  |
| Libro de Quejas   |  |  |  |  |  |  |

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_