

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO EN LOS TALLERES DE MOTOCICLETAS DE LA
CIUDAD DE HUEHUETENANGO."**
TESIS DE GRADO

SILVIA DE LOS ANGELES LÓPEZ MENDÓZA
CARNET 21369-01

HUEHUETENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO EN LOS TALLERES DE MOTOCICLETAS DE LA
CIUDAD DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

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

POR

SILVIA DE LOS ANGELES LÓPEZ MENDÓZA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ROSA KARINA HERNÁNDEZ RIVAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE
LIC. SANDRA ESPERANZA HERNANDEZ PASCUAL DE LOPEZ
LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS

Huehuetenango, 01 de julio de 2015

Mgtr. Gloria Zarazúa
Directora del Departamento de Administración
Universidad Rafael Landívar
Su Despacho.

Respetable Mgtr. Zarazúa:

Con mi atento saludo me permito informar que la estudiante **SILVIA DE LOS ANGELES LÓPEZ MENDÓZA**, carné 2136901, de la carrera de Administración de Empresas a nivel licenciatura, tras haber desarrollado su estudio de tesis "Diagnóstico empresarial aplicado a los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango", ha finalizado satisfactoriamente su proceso, cumpliendo con los requerimientos de investigación que exige la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito respetuosamente la asignación de Terna Evaluadora para que se pueda llevar a cabo su Defensa Privada de Tesis.

Agradezco su atención y me suscribo de usted, muy atentamente,



Leda Karina Hernández Rivas
Asesora de Tesis



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SILVIA DE LOS ANGELES LÓPEZ MENDÓZA, Carnet 21369-01 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01689-2015 de fecha 29 de octubre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL APLICADO EN LOS TALLERES DE MOTOCICLETAS DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de marzo del año 2016.



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

DEDICATORIA

A DIOS MI DIOS TODO PODEROSO

Por regalarme la vida y darme la oportunidad de alcanzar mis metas, siendo mí guía en todo momento y haciendo palpable su amor hacia mí a través de cada una de las personas que siempre me han apoyado.

A MI SANTA MADRE VIRGEN MARÍA

Por interceder siempre por mí ante Dios y no abandonar nunca su suplica para que mis sueños se realicen siempre.

A MI MADRE SILVIA MENDÓZA

Por su apoyo incondicional, y por cada uno de sus sacrificios para que yo lograra esta meta. Este triunfo también es tuyo mami.

A MI PADRE EDWIN ENRIQUE LÓPEZ

Por sus sabios consejos y enseñarme que siempre se debe perseverar. También por inculcarme el amor y confianza en nuestro creador. Gracias por tu apoyo papi.

A MI ESPOSO JOSÉ VICTOR GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Por creer siempre en mí y en mi capacidad, por esforzarse a la par mía para que yo alcance mis metas. Gracias pollito TE AMO.

A MIS HIJOS JOSÉ VICTOR Y MARÍA VICTORIA

La bendición más grande y hermosa que me ha regalado Dios, por ser siempre mi inspiración, el motor de mi vida y el motivo por el cual me insto a ser una mejor persona. Los amo mis gorditos preciosos.

A MIS HERMANOS EDWIN ENRIQUE, CARLOS ALBERTO Y PEDRO JOSÉ

Por su apoyo y palabras de aliento en los momentos en donde fueren necesarios. Gracias chicos, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

A MI FAMILIA EN GENERAL

Por ser un motivo más de mi esfuerzo, por su cariño y porque siempre podré contar con ellos, al igual que ellos conmigo.

A MI UNIVERSIDAD

Por ser el medio para alcanzar este sueño, por brindarme la oportunidad y recursos necesarios a lo largo de mi carrera, por los valores inculcados y por ser una institución de grandes personas en todas sus áreas.

A LOS TALLERES DE MOTOCICLETAS DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO

Por abrirme las puertas de sus negocios de la manera más atenta, para que yo pudiera realizar allí mi trabajo de investigación y culminar así mi formación profesional.

A MI ASESORA DE TESIS MGTR. ROSA KARINA HERNÁNDEZ RIVAS

Por su amistad, por sus consejos y por todo su cariño y apoyo brindado durante mi trabajo. La quiero mucho y le deseo muchas bendiciones de nuestro creador, siempre ocupara un lugar muy especial en mi vida, gracias por todo.

Resumen

Los talleres de motocicletas del municipio de Huehuetenango, son un sector importante en el ámbito económico. Actualmente está integrado por 51 empresas que se dedican a la reparación y mantenimiento de motocicletas, las cuales son administradas por los propietarios.

El objetivo de la investigación fue determinar el estado actual de los talleres de motocicletas en la ciudad de Huehuetenango, por lo que se efectuó un diagnóstico empresarial, para evaluar su situación, características, tipologías, entornos, asociatividad y vinculaciones, así como servicios de desarrollo y oportunidades de mejora para dichas organizaciones.

La investigación de tipo descriptiva utilizó como instrumento de recolección de información, una encuesta dirigida a propietarios y/o administradores de las empresas que conforman este sector en la cabecera municipal de Huehuetenango y una guía de observación. Los resultados se presentan en cédulas respaldadas con información cualitativa y cuantitativa.

El estudio refleja que es producto de una administración informal, su principal problemática radica en la ineficiencia del manejo de algunos recursos y la falta de estrategias en la operación del negocio, lo cual incide directamente en su productividad.

Derivado a lo anterior se proponen dos guías, la primera es para implementar el proceso administrativo y la segunda para formalizar los talleres que aún no lo han realizado.

PRESENTACIÓN

Todo empresario tiene que darle importancia al proceso administrativo, donde las funciones relacionadas entre sí se manifiestan y son necesarias para llevar a cabo dentro de la empresa, de esta forma contribuyen con la consecución de los objetivos establecidos.

La mayoría de Mipymes dedicadas a darle servicio y mantenimiento a las motocicletas en la ciudad de Huehuetenango, carecen de una administración eficaz, dando lugar a que existan deficiencias en cada una de las actividades que se desarrollan. El proceso administrativo influye positivamente en el desarrollo y crecimiento de estas empresas, aprovechando todos los recursos de la organización y de esa manera evita que se sigan desarrollando de manera empírica.

Es necesario aclarar que este proceso no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa la empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se aplica de la forma sugerida. Cada empresa debe formular planes, responsabilizarse de cumplirlos y llevar a cabalidad cada uno de los procedimientos que intervienen.

La siguiente propuesta contiene dos capítulos; el primero se basa en una guía práctica y sencilla para la implementación del proceso administrativo, que fortalezca el conocimiento de los propietarios de los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango; y proporcione la máxima eficiencia en las actividades que se realizan dentro de la organización. En el segundo capítulo se aprecian los requisitos y pasos a seguir para la formalización de los que aún no lo han hecho; se tomará como ejemplo la empresa ficticia denominada Rapi Taller, y se espera que éstas contribuyan al reforzamiento de dichas mipymes.

ÍNDICE

Introducción

I. Marco de referencia	1
1.1 Marco contextual.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 Diagnóstico empresarial.....	11
1.2.2 Definición y caracterización de Mipymes.....	11
1.2.3 Diagnóstico del entorno.....	14
1.2.4 Diagnóstico interno.....	17
1.2.5 Asociatividad y vinculaciones.....	31
1.2.6 Servicios Mipymes.....	32
1.2.7 Oportunidad de mejora.....	35
II. Planteamiento del problema	37
2.1 Objetivos.....	38
2.1.1 Objetivo general.....	38
2.1.2 Objetivos específicos.....	38
2.2 Elementos de estudio.....	39
2.2.1 Diagnóstico empresarial.....	39
a. Definición conceptual.....	39
b. Definición operacional.....	39
2.2.2 Indicadores.....	39
2.3 Alcances y limitaciones.....	41
2.4 Aporte.....	41
III. Método	42
3.1 Sujetos.....	42
3.2 Población y muestra.....	42
3.3 Instrumentos.....	42
3.4 Procedimiento.....	42
IV. Presentación de resultados	44
V. Análisis e interpretación de resultados	72

VI. Conclusiones	80
VII. Recomendaciones	82
VIII. Bibliografía	84
Anexos	90

.

Introducción

El crecimiento exponencial de motocicletas en Huehuetenango como medio de transporte, ha creado la necesidad de formar empresas que se dedican al mantenimiento y reparación de estos equipos. Los talleres de motocicletas representan un peso relativo en la economía del departamento a través de la generación de ingresos para la subsistencia propia y de empleo local.

Bajo este contexto, es preciso conocer la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas -Mypimes- dedicadas al mantenimiento y reparación de motocicletas, a través de una investigación con el fin de conocer las limitantes, potencialidades, riesgos y oportunidades que posee este sector económico, mediante un diagnóstico que incluye aspectos del entorno externo e interno, asociatividad y vinculaciones, y servicios de desarrollo empresarial; indicadores que intervienen en la formación de un panorama sobre la situación de estas Mipymes.

El estudio inicia con un marco de referencia que aborda antecedentes e investigaciones relevantes y actualizadas relacionadas con el diagnóstico empresarial; además incluye conceptos y teorías de diferentes autores, que explican las variables e indicadores con el propósito de establecer un escenario que sirva de fundamento.

En el siguiente apartado se establece la problemática y fines del estudio, así como la metodología aplicada. Posteriormente se presentan los resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas a los propietarios de los 51 talleres sujetos de estudio, identificando aspectos tangibles e intangibles, puntos críticos y fortalezas de los negocios, los cuales se analizaron e interpretaron, y como consecuencia se generaron conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se diseñó una guía con los pasos para realizar el proceso administrativo, que pretende mejorar el funcionamiento de las Mipymes, considerando el estado

actual y evaluando opciones que les permitan alcanzar eficientemente sus objetivos y organizarse de mejor manera.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Huehuetenango es la cabecera departamental de Huehuetenango, tiene una extensión territorial de 204 kilómetros, cuenta con 20 aldeas y 25 caseríos.

Limita al norte con los municipios de Chiantla y Aguacatán, al este con Aguacatán, al sur con el municipio de Malacatancito y San Pedro Jocopilas municipio de Quiché, al oeste con Santa Bárbara y San Sebastián Huehuetenango. El clima es templado y la feria titular se celebra el 16 de julio, en honor a la Virgen del Carmen; fue fundado el 23 de noviembre de 1866.

La población del municipio de Huehuetenango es de 108,461 personas, de acuerdo al censo nacional realizado en 2011 por el Instituto Nacional de Estadística –INE-, de esta cantidad, 50,962 son hombres y 57,499 son mujeres, mientras que el 70.47% de personas viven en área urbana, y el 29.53% lo hacen en el área rural. Según las estadísticas se pronostica que para el 2020 habrá una población de 130,909 habitantes, según información brindada por el INE, (2013).

Los estudios realizados por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, (2012), dan como resultado que el occidente del país ocupa el segundo lugar con más trámites de placas para motocicleta a nivel nacional, y el departamento de Huehuetenango se posiciona en cuarto lugar, dentro de la región. De manera que la oferta de talleres de motocicletas, en la cabecera departamental de Huehuetenango, al realizar el estudio, era de 51 negocios siendo una fuente de empleo muy importante en los últimos años.

Para realizar el estudio, se tomaron en cuenta investigaciones recientes que tratan sobre diagnósticos empresariales, en distintas empresas, las cuales se mencionan

a continuación:

Chinchilla (2013), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria de la pastelería en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa, formuló como objetivo principal, dar a conocer los resultados de un diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes señaladas; siendo un estudio de tipo descriptivo, utilizó un cuestionario con ochenta y una preguntas, una guía de observación y fotografías; concluyó que la mayoría de propietarios desconocen el término globalización, así como los procesos necesarios para crecer en el mercado, teniendo todos los recursos para lograrlo; recomendó, que es muy importante que los empresarios se involucren en la búsqueda de información concerniente a temas administrativos, definan y establezcan procesos de manera formal, pues con ello lograrán obtener un crecimiento empresarial superior con el que ya cuentan actualmente.

En el gremio de talleres de motocicletas la globalización es un fenómeno que ha empezado a afectar de forma competitiva, puesto que han venido grandes importadoras de motos a Guatemala y traen consigo talleres especializados en darle servicio a sus productos y establecen en cada departamento sucursales.

También Muñoz (2013), en la investigación de tipo descriptiva, Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la apicultura, asociadas a la cooperativa integral de producción, Apicultores de Cuilco –CIPAC- R.L., cuyo objetivo fue, establecer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a las empresas en mención, consideró 45 Mipymes apícolas del lugar y utilizó como instrumentos una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los propietarios de cada unidad de negocio y una entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa CIPAC- R.L., concluyó que las mismas presentan deficiencias en diferentes aspectos a nivel interno y externo, en el marco normativo institucional, fiscal tributario, administrativo, financiero, técnico operativo y sistemas; por lo que recomendó, tomar acciones orientadas al mejoramiento

de las áreas deficientes encontradas mediante la aplicación del diagnóstico empresarial.

Las deficiencias administrativas se dan en cualquier tipo de empresa, pero en las Mipymes, con más frecuencia, pues por el nivel académico de los empresarios se desconoce cómo aplicar un proceso administrativo.

De igual forma Aguirre (2010), en el trabajo de investigación descriptiva titulada Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria de calzado en los municipios de Asunción Mita, El Progreso y Jutiapa, planteó como objetivo conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a este sector. Utilizó como instrumento una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los propietarios de la industria de calzado, concluyó que en la racionalidad económica existen 15 Mipymes que se dedican a la industria de calzado distribuidos así: 7 en el municipio de Asunción Mita, 6 en el Progreso y 2 en Jutiapa, de las cuales 5 son empresas de autoempleo y 10 microempresa, de conformidad con el código de comercio. Cuentan con un promedio de 27 años de ejercer sus actividades; y recomendó, que tomen en cuenta la importancia de la definición y caracterización de las empresas, en cuanto a la clasificación de los empleados para que se constituyan como tales.

En este orden de ideas, Guatemala se caracteriza por ser un país donde sus habitantes tienen un espíritu emprendedor, pero algunas personas por el nivel económico que poseen, no tienen oportunidades de una preparación académica que les permita crecer como empresarios y exportar sus productos.

Albeño (2010), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria de estructuras metálicas del municipio de Quesada, departamento de Jutiapa, estudio de tipo descriptivo, fijó como objetivo rendir los resultados del diagnóstico empresarial de este tipo de empresas por medio de un estudio descriptivo, utilizó como instrumento una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los propietarios de las empresas, estableció que en ese municipio

existen 23 empresas donde la función principal es la transformación del hierro, clasificándose 10 como autoempleo y 13 como microempresa, dirigidas por sus propietarios. Recomendó que los mismos cuenten con las técnicas y recursos necesarios para competir en el mercado global, y que las empresas que no se encuentren inscritas ante instituciones fiscales y tributarias, definan su situación legal, para operar y evitar riesgos de ser sometidos a sanciones o cierre de operaciones.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, establecer una empresa en territorio guatemalteco, con lleva requisitos indispensables para evitar incurrir en evasión fiscal, se hace necesario que todas las empresas se legalicen y puedan laborar sin ningún problema.

También Brindis (2009), en el informe Diagnóstico empresarial aplicado a las distribuidoras de ropa americana usada, en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa, planteó en el objetivo identificar las oportunidades de mejora, para las 19 empresas mencionadas, siendo un estudio de tipo descriptivo, utilizó como instrumento una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los propietarios, concluyendo que las empresas de ropa americana usada consideran únicamente el benchmarking estratégico de una manera empírica, pues analizan sus precios en comparación a la competencia, recomendó continuar utilizando el benchmarking estratégico, recibiendo capacitaciones, pues el mismo ayuda a mejorar sus procesos en general.

Utilizar las mejoras de otras empresas como el benchmarking, en beneficio propio es una técnica que ofrece buenos resultados, y es aplicable a cualquier nivel de la organización.

De acuerdo con Ponce (2009), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial de agropecuarias ubicadas en San Pedro Carchá y Cobán Alta Verapaz, planteó como objetivo general determinar la situación de las agropecuarias ubicadas en este lugar, siendo un estudio de tipo descriptivo y utilizando como instrumento una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a propietarios de las agropecuarias; determinó

que el proceso administrativo de las 9 empresas evaluadas se realiza de manera informal, y no se aplican elementos técnicos que propicien plenamente la administración. Recomendó implementar un proceso administrativo como base para la gestión de la empresa, para que contribuya al fortalecimiento y crecimiento de la misma, incorporando aspectos técnicos en cada fase del proceso para tener una mejor estructura.

En efecto el proceso administrativo es una herramienta que facilita la coordinación de decisiones, factor indispensable para manejar las operaciones de la empresa, pero debe realizarse de manera formal para ser más eficiente y eficaz.

Así mismo Sandoval (2009), en la tesis descriptiva titulada Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria panificadora ubicadas en el Municipio de Agua Blanca, departamento de Jutiapa, tuvo como objetivo, conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes del sector panadero. Los sujetos de estudio fueron los empleados de 8 panaderías, aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas y determinó que dichas panaderías están caracterizadas como microempresas, la mayoría tiene entre 2 y 3 empleados, contando con la participación directa del propietario, quien administra el negocio; estas empresas llevan de 6 a 10 años de estar operando, y se preocupan por estar constantemente innovando los productos debido a que cuentan con la capacidad económica, creatividad y sobre todo interés para realizarla. En base a lo anterior recomienda implementar estrategias de innovación, tanto en productos como en procesos, para mantenerse en el mercado, crecer y cambiar de status, de microempresas a pequeñas empresas.

Con referencia a lo anterior las microempresas son en Guatemala organizaciones principalmente integradas por familias, que a su vez emplean a personas de confianza; y casi siempre son el resultado de un proyecto de emprendedores.

Crisóstomo (2008), en la tesis Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria de restaurantes en la cabecera municipal de Asunción Mita,

Jutiapa, con el objetivo de dar a conocer los resultados del diagnóstico, por medio de un estudio de tipo descriptivo, y como instrumento una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los 22 propietarios de restaurantes; concluyó que 13 restaurantes son empresas de autoempleo y 9 microempresas, administradas por los propietarios, mismas que pretenden brindar mejores productos y de mejor calidad, siempre que estos estén al alcance de los consumidores. Recomendó a los propietarios de los diferentes restaurantes que se legalicen formalmente, pues con ello obtendrán mejores oportunidades de crecimiento.

Una de las razones de la informalidad legal de algunas empresas es la falta de información y credibilidad; el temor a pagar impuestos elevados y la falta de inversión en la comunidad de parte del gobierno, hace que prefieran no legalizarse.

Por aparte García (2008), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial de las Mipymes aplicado al sector artesanal de la cabecera del Municipio de Chiantla del departamento de Huehuetenango, con el objetivo de elaborar un diagnóstico y propuesta de sustentabilidad de las Mipymes, siendo sujetos 31 microempresarios del sector artesanal, y un estudio de tipo descriptivo. Aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los artesanos, determinó que las Mipymes, son negocios con bajos niveles de productividad, con capital propio, aunque limitado, y poca disponibilidad de efectivo para invertir, son además empresas familiares heredadas de generación en generación, que crean fuente de empleo en mano de obra poco calificada. La investigadora recomendó a los empresarios, involucrarse en los programas de gobierno establecidos a través del Viceministerio de Desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa de Guatemala, así como también a entidades no gubernamentales, donde brindan servicios de desarrollo empresarial.

En relación a lo anterior, la baja productividad artesanal es consecuencia del desconocimiento de servicios de desarrollo empresarial, de parte de los propietarios artesanos, puesto que existen programas de apoyo donde pueden obtener capacitación y ayuda constante para producir más, inclusive exportar sus productos.

Laparra (2006), en la investigación Planeación estratégica en la comercialización y exportación de artesanías para las empresas de Quetzaltenango, estableció como objetivo analizar la utilización de la planificación en dicho sector. Los sujetos de estudio fueron 12 propietarios y gerentes de negocios de artesanías, 2 administradores 4 artesanos individuales, 10 encargados de comercialización o ventas, 4 tejedoras, y 2 artesanos, mismos que trabajan en cooperativas o pequeñas empresas establecidas, quienes comercializaban productos de diferentes clases. Siendo un estudio de tipo descriptivo, y utilizó como instrumentos una encuesta con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los artesanos, concluyó que la mayoría de productores o vendedores de artesanías se dedican a la venta local únicamente, y no a la exportación debido a las malas experiencias y dificultades que se han dado durante los últimos años con sus proveedores o productores por la renuencia al cambio, y con sus clientes por los incumplimientos en los pagos. Recomendó que los empresarios se actualicen en cuanto a las diversas formas de pago internacional que existen hoy en día. Esto pueden realizarlo en los diferentes bancos del sistema o solicitar algún manual que tenga inducción específica en las formas de pago internacional disponibles en la Gremial de Exportadores. Con una correcta inducción aquel que desea exportar su producto estará más seguro de cómo realizar un cobro seguro y al mismo tiempo podrá inducir mejor también a su cliente.

La gremial de exportadores es una entidad privada, no lucrativa que se encarga de velar por que los empresarios puedan exportar sus productos, guiándolos en cuanto a métodos de cobro seguro y dando opción a la cartera de clientes en el extranjero que ellos manejan

En seguimiento al programa un pueblo un producto, Diagnóstico empresarial a talleres artesanales del programa (2013), el Ministerio de Economía de Guatemala y la Municipalidad de Esquipulas, visitaron a los propietarios de talleres artesanales que participaron en dicho programa, con la intención de levantar un diagnóstico empresarial para conocer su trayectoria así como de proyectos de crecimiento y expansión. Los propietarios de dichos talleres están comprometidos a recibir a personas que llegan en

la visita tradicional a Esquipulas con amigos y estudiantes para realizar investigación comercial y conocer de esta forma otro detalle cultural como atractivo turístico para su destino religioso, y así alargar la estadía de los visitantes y fomentar de esta manera que los mismos puedan crecer económicamente. Como resultado se obtuvo, que los artesanos trabajan únicamente de forma empírica, por lo que les recomendó utilizar técnicas administrativas que mejoren su forma de trabajo para así crecer en el mercado.

El turismo juega un papel muy importante dentro del mercado artesanal, pero el trabajar en base a empirismo, es uno de los factores que impiden el crecimiento empresarial, este se utiliza mayormente en microempresas.

El Ministerio de Economía de El Salvador, presentó el diagnóstico sobre la situación empresarial en mujeres (2013), en conjunto con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, y el Instituto Salvadoreño para el desarrollo de la Mujer, el cual permitió evaluar áreas para el desarrollo de las entidades lideradas por mujeres. Los resultados apuntaron, a que la mujer es una pieza clave en la economía nacional, ya que en el segmento de la micro y pequeñas empresas, el 64 por ciento de las unidades económicas son propiedad de mujeres, quienes emplean a su vez a un 52 por ciento de los trabajadores; y que a pesar del alto número de mujeres empresarias, sus negocios se ubican mayoritariamente en los segmentos de subsistencia; recomendaron, crear un sistema integral de apoyo a sus iniciativas empresariales y una mesa de cooperantes que les apoyen de manera explícita.

La emprendeduría permite generar más empleos, a pequeña escala, pero es importante que se adhieran a programas de apoyo, para que ambas partes puedan subsistir.

La asociación española de empresarios Grovenses denominada Bens e Servicios, una exigencia del diagnóstico empresarial (2013), junto con la Confederación de Empresarios de Pontevedra y la escuela de negocios de Caixanova, elaboraron un diagnóstico empresarial, para O Grove, municipio y península situada en la parte

occidental de la comarca de Salnés, noroeste de España. En este estudio, fueron consultadas más de 100 empresas; llegando a la conclusión de lograr un ordenamiento vial, debido a las constantes congestiones vehiculares, así también detallaron que hacía falta un cambio radical en la mentalidad de todos los sectores, según el director de la Escuela de Negocios, Eduardo García. Tanto él como los demás responsables del trabajo que marcaba las directrices de futuro de la localidad incidían en que era necesario desdoblarse el tramo final de la vía rápida entre A Lanzada y Sanxenxo, y trazar una carretera de circunvalación desde el propio istmo de A Lanzada hacia la zona industrial de Meloxo, el cual aparece regido en el plan de ordenación municipal que perseguía organizar el territorio y reservar una zona de suelo industrial, concluyó también que el diagnóstico empresarial realizado fue de vital importancia en la elaboración del plan de ordenación vehicular.

El diagnóstico empresarial es aplicable en cualquier tipo de organización como se explica en el antecedente anterior, donde obtuvieron como resultado un ordenamiento vial; puesto que es un estudio que permite conocer el estado actual del sujeto analizado y en base a los resultados se proponen alternativas de solución.

En México el periodista del Diario Vía Libre, Córdova, (2013), menciona que el alcalde de Zapotlán de Juárez, México, Mariano Escocia se reunió con empresarios locales de distintos giros comerciales con el objetivo de realizar un diagnóstico empresarial. Como objetivo citó, lograr el crecimiento económico empresarial ordenado y lo principal, que aporte fuentes de empleo para la población local. Agregó que se requiere de mayor inversión en el sector turístico ya que se debe aprovechar el paso de los visitantes que provienen del Distrito Federal o zonas conurbadas, atraerlos y fomentar la actividad turística en la región. Concluyó en que es necesaria mayor difusión de los productos y actividades que ofrecen para incrementar las ventas o ingresos, en todos los ramos.

Esta premisa es aplicable en los talleres de motocicletas, pues de la mejora en ventas dependerá su crecimiento y la fomentación de empleo en estos sectores.

En Colombia, el diario El País (2013), citó que la Cámara de Comercio de Buenaventura y Propaís, entidad mixta que trabaja por el desarrollo y competitividad del sector empresarial colombiano, diagnosticaron la capacidad empresarial del puerto. El estudio, fue solicitado por Ecopetrol, y buscaba identificar las capacidades de las empresas de la zona, mismo que tuvo una duración de aproximadamente cuatro meses, tiempo en el cual se reconocieron características importantes, entre las que está la capacidad de producción y abastecimiento, los tiempos de entrega, las características del producto, entre otras, esto permitió conocer la oferta real empresarial de Buenaventura y la región. Este plan enmarcó un proyecto nacional que lleva a cabo Ecopetrol con el apoyo de Propaís y las cámaras de comercio en diferentes ciudades de Colombia. El diagnóstico dio como resultado la falta de conocimiento de algunas empresas participantes sobre un control específico de los inventarios manejados, dejando pequeños datos en el aire y posibles pequeñas fugas de mercancías, por lo que proponen mejorar el control de los movimientos diarios y tener a alguien específico en dicho cargo.

El diagnóstico aplicado en el puerto de Colombia, fue de suma importancia para la empresa que lo solicitó, puesto que se determinó la existencia de fugas de mercancías, por ello es importante aplicarlo en las Mipymes, pues es donde por el tamaño de las mismas, se supone no hay pérdidas, pero si existen, como por ejemplo en caja chica donde no se cuenta con un control específico.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnóstico empresarial

Según Amant (2008), el diagnóstico empresarial se constituye como una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma meramente continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre, para determinar en base a los resultados, las acciones pertinentes.

Romagnoli (2007), menciona que desde el punto de vista empresarial es una herramienta de la cual se obtiene ayuda para comprender -tanto el pasado como presente- y actuar -en el presente y futuro-. El concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

Todo lo anterior concibe que un diagnóstico es una herramienta que se puede aplicar a micro, pequeña y mediana empresas, para evaluar y conocer la situación actual y real que presentan e identificar los obstáculos que impide establecer mejoras en los diferentes procesos.

1.2.2 Definición y caracterización de Mipymes

a. Racionalidad económica

Reyes (2008), menciona que la acción económica es un acto social que es guiado por la racionalidad económica que conduce a los individuos a realizar la mejor elección en un contexto de escasez. La racionalidad económica se define como las empresas que se originan como empresas propiamente; en las que se puede distinguir una organización y una estructura.

Por otro lado están las que tuvieron un origen familiar, caracterizadas por una gestión de supervivencia, sin prestar atención al costo de oportunidad de capital o de inversión definición según el Instituto Nacional Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, (2006).

Estos conceptos indican que se debe seleccionar el proyecto que represente el mayor rendimiento para el inversionista, pero que a su vez no necesite de más recursos de los que la empresa ha presupuestado, sin embargo en la práctica la mayoría de empresas operan con esta limitante.

b. Empresa

Thomson (2006), define a la empresa en un sentido general, como la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), explican que empresa se refiere a todas las compañías comerciales, dependencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones tanto comerciales como no comerciales.

Una empresa nace con la finalidad de satisfacer las necesidades específicas con los productos y servicios que ofrecen al mercado.

- Clasificación de las empresas

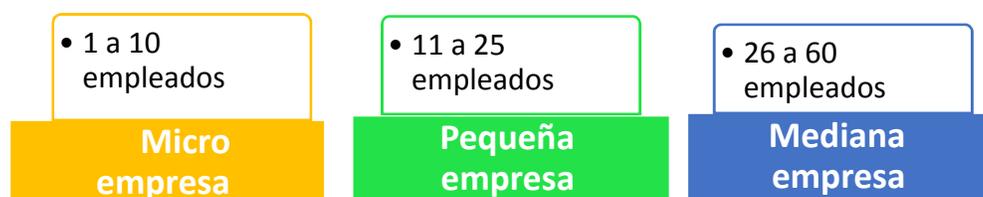
Robbins, Coulter, et.al. (2009), mencionan que las empresas se pueden clasificar de acuerdo con distintos criterios, tales como el número de empleados con el que cuentan y el tipo de facturación, en:

- Microempresa

- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Grande empresa

De acuerdo con el Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO- (2009), las empresas por su tamaño se pueden clasificar de la siguiente forma:

Figura 1
Clasificación de empresas



Fuente: Elaboración propia basado en MINECO (2009)

Además las clasifica también por su forma como sigue:

- Autoempleo o cuenta propia: estas empresas cuentan con un solo trabajador y eventualmente emplea mano de obra no remunerada.
- Microempresa: es la empresa donde toda unidad de producción, transformación, comercios o servicios, tienen participación directa del propietario y cuentan con un máximo de diez empleados.
- Pequeña empresa: es la empresa donde toda unidad de producción, transformación, comercios y servicios, tienen participación directa del propietario y un máximo de veinticinco empleados.

- Mediana empresa: es la empresa donde toda unidad de producción, transformación, comercios y servicios, tienen participación directa del propietario y un máximo de sesenta empleados.

c. Emprendedor

Según Koontz, et al. (2008), los emprendedores asumen riesgos personales al iniciar cambios, y esperan que se les recompense por ello. Las ideas de las personas innovadoras suelen ser contrarias al “saber convencional”.

En ese mismo sentido Robbins y Coutler (2008), un espíritu emprendedor es el proceso por el que un individuo o grupo de individuos, mediante esfuerzos organizados, arriesgan tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación, no importando cuales sean los recursos que controlen. Este concepto se puede explicar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Búsqueda de oportunidades: ver tendencias y cambios del entorno que nadie ha visto o a las que nadie les ha prestado atención.
- Innovación: cambiar, revolucionar, transformar o introducir nuevos productos o servicios.
- Crecimiento: los emprendedores persiguen el crecimiento, debido a que no se conforman con que su organización sea pequeña.

En efecto un emprendedor es el que asume el riesgo de iniciar una empresa con sentido de independencia, disposición a asumir riesgos, perseverancia y optimismo.

1.2.3 Diagnóstico del entorno

a. Competitividad

Para Radebaugh y Sullivan (2008), cada empresa opera dentro de su ambiente competitivo. Este varía según la industria, empresa o país, y de acuerdo con esto, establece las estrategias internacionales.

Así también Díaz (2008), define competitividad como la capacidad de competir en mercados, así mismo señala que esta se encuentra estrechamente relacionada con atributos, los cuales marcan una diferencia entre productos, la calidad o la inversión en tecnología.

De esta cuenta se deduce que en la actualidad los consumidores tienen gustos y preferencias cambiantes por lo que la competitividad se mide en los atributos que diferencian a las empresas.

b. Marco normativo/institucional

- Inscripción en el Registro Mercantil

El Código de Comercio de Guatemala Decreto 2-70 en el Artículo 334, establece que es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional de: los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más; todas las sociedades mercantiles; las empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos; los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes y los auxiliares de comercio.

El artículo 344 del Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, menciona que, el Registrador expedirá sin costo alguno la patente de comercio a toda sociedad, comerciante individual, auxiliar de comercio, empresa o establecimiento

que haya sido debidamente inscrito (a). La patente es la certificación o comprobante de que la empresa se encuentra legalmente inscrita en Guatemala.

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

- Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-

De conformidad con el artículo 120 del Código Tributario Guatemalteco, Decreto 6-91, la Administración Tributaria asignará al contribuyente un número de identificación tributaria –NIT-, el cual deberá consignarse en toda actuación que se realice ante la misma y en las facturas o cualquier otro documento que emitan de conformidad con la ley específica de cada impuesto.

Así mismo el artículo 368 del Código de Comercio, Decreto 2-70 indica que los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

c. Fiscal tributario

En el artículo 9 del Código Tributario de Guatemala, se define al tributo como las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Bajo este escenario en el capítulo V, artículo 12 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-. Decreto 4-2012, establece que las personas individuales o jurídicas con monto de venta de bienes o prestación de servicios que no exceda de ciento cincuenta mil quetzales (Q. 150,000.00) en un año calendario, podrán solicitar su inscripción al Régimen de Pequeño Contribuyente; en donde la tarifa aplicable será del

cinco por ciento (5%) directo, sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestaciones de servicios que obtenga el contribuyente inscrito en este régimen en cada mes calendario.

Los impuestos recaudados deben pagarse en los bancos del sistema autorizados o a través de Banca SAT, y quedan afectas todas empresas que se encuentre legalmente inscritas. Bajo este Régimen, el único impuesto a pagar es el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.

- Impuesto al Valor Agregado -IVA-

Según la Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-. Decreto 4-2012, artículo 16, pago de impuestos, las personas individuales o jurídicas, entes o patrimonios, que sean agentes de retención del IVA, y los que lleven contabilidad completa y designe la administración tributaria, actuarán como agentes de retención de impuesto al valor agregado para pequeños contribuyentes, cuando acrediten en cuenta o de cualquier manera pongan a disposición ingresos a los contribuyentes calificados a este régimen.

La retención del Impuesto al Valor Agregado tendrá carácter de pago definitivo del impuesto y se calculará aplicando el total de los ingresos consignados en la factura de pequeño contribuyente, la tarifa del 5%, debiendo entregar la constancia de retención definitiva.

El monto retenido deberá entregarlo a la Administración Tributaria por medio de Declaración Jurada dentro del lapso de quince días del mes inmediato siguiente a aquel en que se efectuó el pago o acreditamiento.

1.2.4 Diagnóstico interno

a. Aspecto administrativo

Según Koontz y Weihrich (2008) el proceso administrativo se define con cinco elementos fundamentales que proveen a las empresas de herramientas necesarias para mejorar su funcionamiento, y mantener una armonía entre funciones y objetivos propuestos.

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficazmente objetivos específicos.

Los elementos del proceso administrativo, se describen a continuación:

- Planeación

Del Río, Del Río y Del Río (2009), definen la planeación como el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos. También mencionan que los planes pueden ser de forma escrita o verbal.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), indican que la planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro, para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas y para decidir cuales tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas.

Significa entonces que toda empresa debe realizar la fase de planeación por el constante cambio del entorno, es necesario contar con una gama de soluciones y alternativas a las situaciones o problemas que se presenten.

Koontz y Wehrich (2008), mencionan que existen varios tipos de planes aplicables en cualquier empresa, los cuales se detallan en la figura 2.

Figura 2
Tipos de Planes



Fuente: Elaboración propia, basado en Koontz y Wehrich (2008).

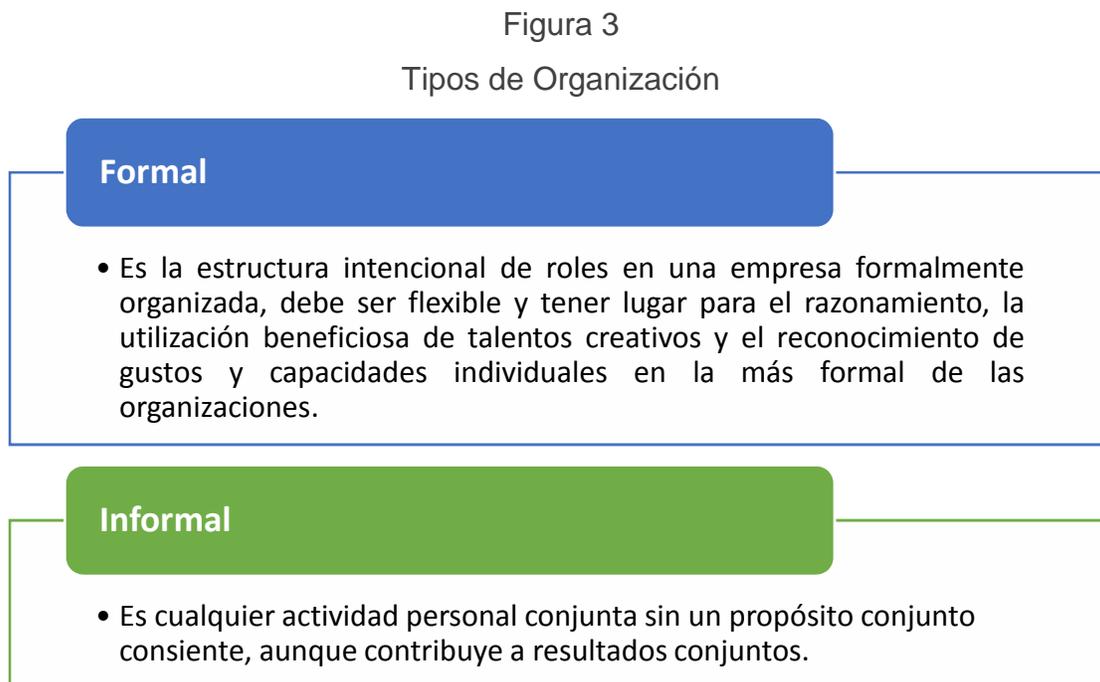
Como segundo paso dentro del proceso administrativo se menciona la organización, misma que se describe a continuación.

- Organización

Para Koontz, et al. (2008), organización es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización, es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y se espera, sean asignadas a las personas que mejor puedan realizarlas.

Es necesario considerar los comportamientos de todos los participantes; unos la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales, otros más se refieren a una organización como una empresa, pero para la mayoría el término organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.

Por ello la organización puede ser:



Fuente: Elaboración propia, basado en Koontz y Wehrich (2008).

Dentro de la organización formal, se menciona la estructura organizacional, por lo que es necesario su descripción.

- Estructura organizacional

Porret (2010), define la estructura organizacional como la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades de los componentes, estos dependen de los atributos específicos de la totalidad.

Significa entonces, que la organización formal depende de una estructura, la cual debe contribuir con la definición de puestos laborales y las responsabilidades que cada entidad demande.

El tercer paso dentro del proceso administrativo es la integración de personal, punto crucial para desarrollar la fortaleza de cada miembro de la empresa.

- Integración de personal

Koontz, et al. (2008), mencionan que la integración de personal implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

Según Robbins y Coutler (2008), en la integración de personal es fundamental considerar el tema capacitación, ya que en él se diseñan actividades para impartir conocimientos a los empleados y habilidades necesarias para poder desempeñar las labores con eficiencia. Los principales beneficios, de la integración de personal se detallan en la figura 4.

Figura 4
Beneficios de la Integración de personal



Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Coutler (2008).

Integrar al personal es elegir a los candidatos idóneos para ocupar los diferentes puestos de la empresa, y con ello alcanzar los objetivos.

Luego de ello y como siguiente paso del proceso administrativo, es necesario dirigir a las personas hacia el camino deseado.

- Dirección

Koontz, et al, (2008), mencionan que dirección es el proceso de influir para que las personas contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importante para ellos.

Robbins y Coutler (2008), definen dirección como la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, seleccionar los canales de comunicación más eficiente o enfrentar, en una forma y otra, los problemas del comportamiento de los empleados.

Figura 5

Elementos importantes de la dirección

Motivación	Liderazgo	Comunicación
<ul style="list-style-type: none">• Es el deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos, condicionado por la necesidad de satisfacción individual.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales.	<ul style="list-style-type: none">• Es el fenómeno en el que las personas transmiten y obtienen información respecto a su entorno.

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Coutler (2008).

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, implica mandar, influir y motivar a los empleados. Como siguiente y último paso del proceso administrativo, se define el control.

- Control

Según Hellriegel, et al. (2009), control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas, por medio de mecanismos de medición, con el fin primordial de alcanzar los objetivos planteados, y prevenir posibles pérdidas futuras de dirección.

Figura 6
Beneficios de utilizar el control



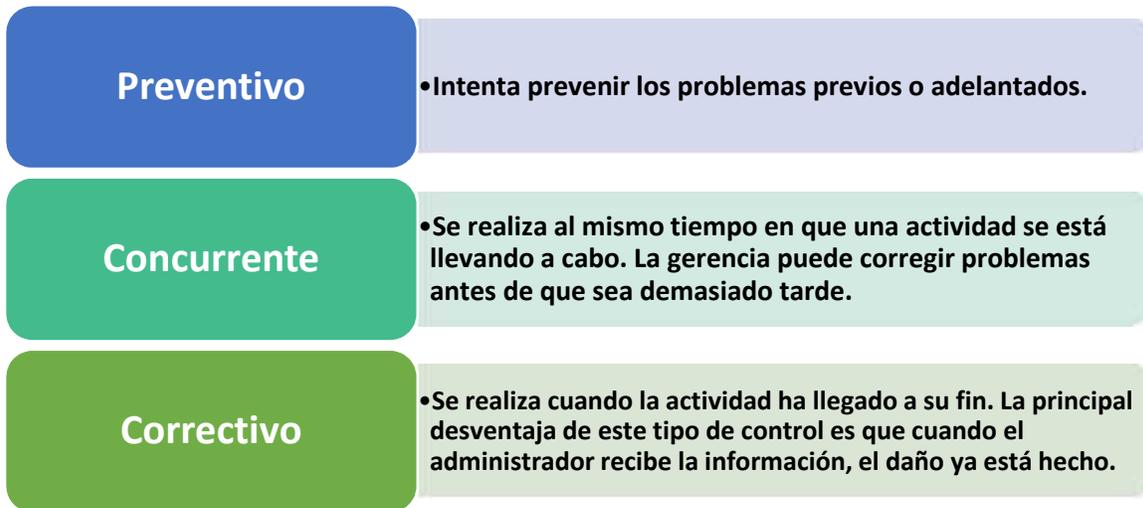
Fuente: Elaboración propia, basado en Hellriegel, et al. (2009).

Robbins y Coulter (2008), indican que es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa; este consiste en tres etapas:

- Medición del rendimiento real: por medio de la observación informes estadísticos, informes orales y escritos. La medición determina en gran parte aquello en que las personas tratarán de sobresalir.
- Comparación: determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar, para establecer los parámetros aceptables o normas establecidas.
- Toma de medidas administrativas: para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Bateman y Snell (2008), mencionan que el control se puede clasificar de la siguiente forma:

Figura 7
Tipos de control



Fuente: Elaboración propia, basado en Bateman y Snell (2008)

De esta cuenta la planeación y el control están estrechamente relacionados debido a que sin planes y objetivos el control es imposible, pues el desempeño debe medirse con ciertos criterios ya establecidos.

b. Aspecto de mercadeo

- Mezcla de mercadeo

Kotler, Blomm y Thomas (2012), la definen como la combinación de las variables que se denominan 7P's, para que un producto tenga éxito. Se entiende por mercadeo cuando las fuerzas de la oferta y demanda se unen, para realizar transacciones de bienes y/o servicios a un determinado precio; y comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a satisfacer con los productos de los ofertados.

A continuación se desarrolla cada una de las anteriormente mencionas 7 P's.

Cuadro 1
Las 7P's del Mercadeo

Ítem	Descripción	Definición
Producto	Calidad, características, opciones, estilo, presentación, dimensiones, servicios, garantías, devoluciones, marca.	Combinación de bienes o servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivos a fin de satisfacer sus necesidades.
Precio	Precio de catálogo, descuentos, rebajas, plazo de pago, condiciones de crédito.	Cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto, junto con todos los costes no financieros como el tiempo y es esfuerzo, entre otros.
Posición	Canales, cobertura, sitio, inventario, transporte.	Incluye todo lo que la organización hace para facilitar el acceso del cliente a sus servicios.
Promoción	Publicidad, venta personal, promoción de ventas, propaganda.	Actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo.
Prueba física	Disposición de objetos, materiales usados, contornos/líneas, color, temperatura, ruido.	Es más evidente en los productos que en los servicios, porque los servicios son inherentemente intangibles y, por lo tanto, no se pueden ver, ni palpar.
Procesos	Políticas y procedimientos, duración del ciclo fabricación, sistemas de entrenamiento y remuneración.	Procedimientos operativos de una organización, estos pueden ser sumamente complejos o simples.
Personas	Proveedor de servicio, cliente servido, otros empleados y clientes.	Son muy importantes, particularmente en el mercadeo de servicios, porque estos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en Kotler, Bloom y Thomas (2012).

Por lo tanto la mezcla de mercadeo se puede definir como un conjunto de herramientas interrelacionadas que a través de su gestión controlada, explota y desarrolla las ventajas competitivas con respecto a la competencia.

c. Aspecto técnico operativo y sistemas

- Tecnología

Para Bateman y Snell (2008), una empresa no puede tener éxito sin incorporar sus estrategias, sus conocimientos y los continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejoras de administrar y de comunicarse, a medida que evoluciona la tecnología de desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos.

Robbins y Coutler (2008), argumentan que la tecnología es la sumatoria del conocimiento disponible sobre la manera de hacer las cosas, hacen énfasis en que la misma está cambiando la forma en que se vive y trabaja, como beneficio se obtienen mayor productividad, nivel de vida superior, disposición de tiempo libre, variedad de productos; y eso es lo que marca la diferencia de la competencia.

La tecnología responde al deseo y voluntad que un empresario tiene, para transformar su entorno, buscando nuevas y mejores formas de satisfacer a sus clientes y por ende a él mismo.

- Innovación

Para Koontz et al. (2008), innovación es el uso de nuevas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Es necesario un amplio conocimiento de la necesidad, ya que no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por lo que se debe jugar con todas las herramientas necesarias para que la misma no solo sorprenda, sino que también funcione.

Para Robbins y Coutler (2008), innovar es el acto de cambiar, experimentar, transformar y revolucionar, y es el aspecto clave de la actividad empresarial. El

proceso de destrucción creativa, que caracteriza a la innovación lleva cambios tecnológicos y crecimiento de empleo.

En otras palabras, innovar dentro de la empresa, se refiere a introducir nuevos productos y/o servicios o crear un valor agregado sobre los existentes.

d. Aspecto financiero

- Presupuesto

De acuerdo con Amaru (2008), el presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. Consiste en un estado que ordena y clasifica los gastos previstos para un periodo y las entradas de recursos para cubrirlos. A fin de elaborar un presupuesto es necesario planear actividades y uso de recursos, así como su costo. El presupuesto auxilia a la administración en las funciones básicas de planeación, ejecución y control.

Reiner (2008), establece que es de vital importancia identificar los tipos de presupuesto que pueden utilizarse en el momento de proyectar datos cuantitativos, debido a que estos visualizan las inversiones, gastos, compras y ventas a corto, mediano y largo plazo, cuyo objetivo es prevenir los gastos innecesarios o malas inversiones antes que estas se realicen, así también permiten identificar las ventas a futuro, cuyo objetivo se enfoca en conocer los datos cuantitativos aproximados de los ingresos que se pretenden obtener.

Los presupuestos son planes integradores que se expresan en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

- Estados financieros

Se definen como registros formales de las actividades financieras de una persona, empresa o entidad, y reflejan la situación económica de los mismos.

De acuerdo con Gitman (2007), los estados financieros básicos son:

Cuadro 2
Estados Financieros Básicos

	Descripción
Estado de Resultados	También llamados estado de pérdidas y ganancias, muestra los ingresos, gastos, así como la utilidad o pérdida neta; se obtiene para períodos de un mes o un año, midiendo así la operación de la empresa y su rendimiento constantemente. Son elementos históricos que se disponen para el análisis de la operación y toma de decisiones, sus principales cuentas son: ventas, costos, gastos y utilidades.
Balance general	Muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada; el estado hace una comparación de los activos de la empresa y su financiamiento, el cual puede ser por deuda o de capital contable, las partes en que se divide, son: <ul style="list-style-type: none"> – Activo: son los recursos, bienes o derechos que posee una persona o empresa. – Pasivo: son las obligaciones o deudas de un negocio. – Capital contable: participación de los accionistas. También representa las cantidades monetarias aportadas por los propietarios y las ganancias obtenidas por los mismos.
Estado de flujo de efectivo	También llamado presupuesto de caja o flujo de caja, que es el instrumento que identifica los movimientos de ingresos y egresos en efectivo para determinar los saldos mínimos y las necesidades o liquidez durante los períodos para los cuales se ejecuta.

Fuente: Elaboración propia, basado en Gitman (2007).

e. Ética/Responsabilidad social empresarial

- Ética

Méndez (2008), señala que la ética es el sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto e incorrecto. La ética ayuda a la justa aplicación de las normas legales en un estado de derecho ya que es promotora de una conducta auto reguladora.

Hellriegel, et al. (2009), la definen como un conjunto de valores, principios y reglas que definen la conducta. Estos valores, principios y reglas indican cuando ciertas decisiones y comportamientos son aceptables y cuando no; entre estos se mencionan; honestidad, integridad, credibilidad, respeto a los demás, respeto a uno mismo, logros, equidad, lealtad, entre otros.

Es decir la ética empresarial es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos.

También España (2008), menciona que existen factores que inciden en la ética de los empleados como resultado de la relación compleja entre ellos:

- Desarrollo moral y variables moderadoras.
- Características del individuo.
- El diseño estructural de la organización.
- La cultura dela empresa.

- Responsabilidad social empresarial

Según Koontz et al., (2008), es la capacidad que posee una empresa para establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad formando así una cultura de negocios basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, comunidades y medioambiente, que contribuye a la competitividad de las empresas, bienestar general y desarrollo sostenible de un país.

Robbins, et al., (2009), determinan que la responsabilidad social empresarial va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta posición se basa en la convicción de que las empresas también tienen responsabilidad con la sociedad que avaló su nacimiento mediante leyes y normas y que lo apoya comprando sus productos y servicios.

Al igual Vértice (2009), indica que la responsabilidad social empresarial es el papel que deben cumplirlas empresas en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, en pro del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medioambiente.

En resumen la responsabilidad social empresarial debe trascender la búsqueda de ganancias a actividades voluntarias, preocupación y sensibilidad por el sistema social en general.

1.2.5 Asociatividad y vinculaciones

a. Asociatividad

El Ministerio de economía -MINECO- (2009), la define como la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de dos o más empresas alrededor de objetos

comunes o alianza estratégica donde se formula un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor, para obtener ventajas mutuas.

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento.

b. Asociaciones

Rosales (2009), dice que las asociaciones son un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, que deciden voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común.

Se puede decir que una asociación es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, dotados de organización que da fe del carácter estable de la unión sugerida.

1.2.6 Servicios de Mipymes

a. Servicio financieros

Se definen como el proceso para adquirir un bien financiero, en otras palabras, es la transacción necesaria para obtener un crédito o préstamo.

Según el Ministerio de economía -MINECO-, (2009), las instituciones financieras que funcionan en el país son de dos tipos:

- Las reguladas, incluyen a los bancos que como parte de una estrategia comercial, han incursionado en el segmento de mercado.
- Las entidades no reguladas funcionan como organizaciones no gubernamentales -ONG-, también llamadas organizaciones privadas de desarrollo financiero -OPDF-, y como cooperativas de ahorro y crédito -CAC-, cuya misión es proveer a sus clientes, servicios financieros tales como: créditos, cuentas de ahorro y monetarias.

Las instituciones más utilizadas por los solicitantes son los bancos, debido a que tienen mayor cobertura en el país.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 41 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, los bancos, son toda sociedad anónima, dedicada a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de brindar préstamos, descontar documentos, realizar inversiones, en general y realizar toda operación que la ley les permita.

b. Servicios de desarrollo empresarial

Proceso mediante el cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa, para lograr sostener y desarrollar las Mipymes.

Según el boletín estadístico de desarrollo empresarial del (MINECO, 2009), los principales servicios de desarrollo empresarial a los que tienen acceso las Mipymes en Guatemala se observan en el cuadro 3.

Cuadro 3

Servicios prestados por el Ministerio de Economía

Servicios	Descripción
Asesoría	Servicio profesional que proporciona la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus destrezas, así como la identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.
Asistencia técnica	Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos en un proceso.
Capacitación	Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes.
Capacitación en gestión empresarial	Servicio de formación que se brinda a empresarios o empleados con el propósito de dotarles de destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas.
Capacitación técnica	Tipo de capacitación cuyo fin es transmitir conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades técnicas, para poder llevar a cabo una actividad productiva.
Consultoría	Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.
Estudio de mercado	Conjunto de operaciones destinadas a conocer los hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

Fuente: Elaboración propia, basado en MINECO (2009).

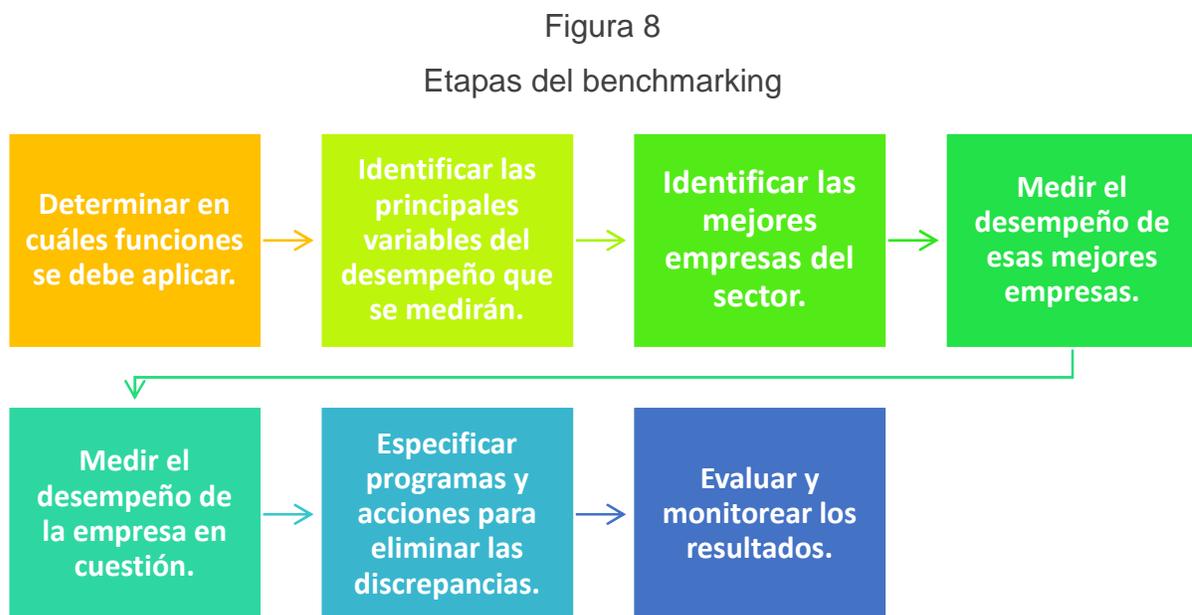
1.2.7 Oportunidades de mejora

a. Benchmarking

Heizer y Render (2008), definen el benchmarking como uno de los elementos que forman parte del control de calidad total de una empresa, donde implica seleccionar un estándar probado acerca de productos, servicios, costes o prácticas que representen el mejor de todos los resultados obtenidos en proceso o actividades muy similares a las propias.

Según Chiavenato (2009), es el arte de descubrir cómo y por qué algunas empresas pueden desempeñar más tareas, y mucho mejor, que otras empresas. El benchmarking permite comparar las diferencias en términos de calidad, velocidad y desempeño en costos de una empresa con otras de clase mundial.

El propósito de aplicar el benchmarking es mejorar o tratar de imitar el desempeño de las empresas exitosas; en la siguiente figura se observan las etapas que intervienen:



Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2009).

Para Koontz, et al. (2008), benchmarking es un concepto que ahora tiene amplia aceptación. Es un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria; el cual se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos contra los cuales poder medir el desempeño.

Cuadro 4
Tipos de Benchmarking

Servicios	Descripción
Estratégico	Comparar e identificar los elementos estratégicos claves del éxito.
Operacional	Compara costos relativos o posibles de diferenciación de productos.
Administrativo	Se enfoca en funciones de soporte como planeación de mercados y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia, basado en Koontz, et al. (2008).

El benchmarking es la comparación de los procesos internos de la empresa con un estándar ideal, ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder o el de alguna área de la empresa.

II. Planteamiento del problema

Actualmente el precio del combustible no ha sido estable y considerando que la economía del guatemalteco promedio es baja, se le dificulta mantener un nivel de vida sostenible, lo cual da como resultado la búsqueda de medios de transporte más económicos, como las motocicletas. Lo anterior ha incrementado en la ciudad de Huehuetenango la creación de varias empresas que se dedican a darle mantenimiento a dichos vehículos.

Para cualquier empresa es importante, detectar y analizar sus necesidades en cuanto a recursos económicos, tecnológicos, financieros, humanos y de capacitación, como punto de partida para poder enfrentar las exigencias del mercado; por ello en los talleres de motocicletas, como mercado nuevo y de gran demanda, es pertinente realizar una evolución integral, que marque las peculiaridades que puedan obstaculizar su crecimiento y desarrollo.

Debido al desconocimiento de procesos administrativos en este sector empresarial, así como a la informalidad de los mismos, existe ineficiencia en el manejo de los recursos, poca aplicación y falta de estrategias de operación, poca inversión en herramientas, falta de técnicas, el precio de los servicios es alto y persiste la tardanza para entregar las motocicletas el día indicado, así como poca iniciativa, entre otros.

El diagnóstico empresarial es indispensable para detectar los problemas, antes mencionados, y proponer alternativas de solución, que de no hacerse a tiempo, podrían generar desavenencias como: clientes molestos y pérdida de clientes actuales y potenciales, ya que estos optarán por empresas mejor estructuradas, deserción de empleados, y a largo plazo el cierre del negocio, siendo este el mayor problema observado en nuestro medio.

Por ello los propietarios de talleres de motocicletas deben informarse y capacitarse hacia una estructura organizativa que influya directamente en la percepción del

trabajador con sus condiciones laborales y su rendimiento profesional, esto es preocupante porque el éxito de una empresa depende de una buena organización, y muy en especial en estos centros, donde están acostumbrados a trabajar de una forma empírica.

Se concluye así que es de vital importancia llevar a cabo la investigación, con el propósito de conocer ampliamente la situación actual respecto a los aspectos generales aplicables a los talleres de motocicletas, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos, estableciendo acciones para poder alcanzarlos y principalmente que los mismos ofrezcan servicios eficientes, que solo basados en la administración científica se podrán lograr.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, es necesario responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los resultados del diagnóstico empresarial aplicado en los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado en talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar las características de los talleres de motocicletas de la cabecera municipal de Huehuetenango.
- ✓ Determinar el entorno de las Mipymes sujetos de estudio, evaluando factores como competitividad, marco normativo institucional y fiscal tributario.

- ✓ Establecer la situación actual interna de aspectos administrativos de mercadeo, técnico operativo y sistemas, financiero, ética y responsabilidad social empresarial de los talleres de motocicletas.
- ✓ Identificar algún tipo de asociación que exista para este sector investigado.
- ✓ Determinar la accesibilidad a los servicios financieros y de desarrollo que tienen las Mipymes estudiadas.
- ✓ Describir las oportunidades de mejora que tienen los talleres de motocicletas investigados.

2.2 Elementos de estudio

2.2.1 Diagnóstico empresarial

a. Definición conceptual

Según Amant (2008) el diagnóstico empresarial constituye una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre.

b. Definición operacional

De acuerdo a lo investigado se concibe que un diagnóstico es una herramienta que se debe aplicar en todas las empresas, micro, mediana, y pequeña empresa, para evaluar y conocer cuál es la situación actual y real que presentan e identificar los obstáculos que impiden establecer mejoras en los diferentes procesos.

2.2.2 Indicadores

a. Definición y caracterización Mipymes

- Racionalidad económica
- Empresa

- Emprendedor

- b. Diagnóstico del entorno
 - Competitividad
 - Marco normativo institucional
 - Fiscal tributario

- c. Diagnóstico interno
 - Aspecto administrativo
 - Planeación
 - Organización
 - Integración de personal
 - Dirección
 - Control

 - Aspecto de mercadeo
 - Mezcla de mercadeo

 - Aspecto técnico operativo y sistemas
 - Tecnología
 - Innovación

 - Aspecto financiero
 - Presupuestos
 - Estados financieros

 - Ética/Responsabilidad social empresarial
 - Ética
 - Responsabilidad social empresarial

- d. Asociatividad vinculación
 - Asociatividad
 - Asociaciones

- e. Servicios Mipymes
 - Servicios financieros
 - Servicios de desarrollo empresarial

- f. Oportunidades de mejora
 - Benchmarking

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La investigación se realizó en la cabecera departamental de Huehuetenango, durante los meses de enero 2014 a julio 2014, con el propósito de establecer un diagnóstico empresarial con la caracterización de los talleres de motocicletas, identificando la situación en que se encuentran estas empresas.

2.3.2 Limitaciones

No se encontraron.

2.4 Aporte

El principal aporte fue para los gerentes y/o propietarios de los talleres de motocicletas del municipio de Huehuetenango, ya que se determinó la situación actual de los mismos, a través de un diagnóstico empresarial en el cual los propietarios pueden analizar su entorno, conocer las oportunidades y fortalezas, para vencer posibles amenazas. Así mismo, servirá como fuente bibliográfica para los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y como referencia para estudios posteriores.

III. Método

3.1 Sujetos

Con el fin de realizar esta investigación, se consideraron como sujetos de estudio a los 51 propietarios de los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango, de sexo masculino, de edad comprendida de entre 29 a 65 años.

3.2 Población y muestra

La población se determinó mediante un censo, el cual lo define el Diccionario Larousse (2002), como un recuento de individuos que conforman una población estadística; dando como resultado que existen 51 talleres para motocicletas, de los cuales 11 son autoempleo y 40 son micro empresa, los cuales participaron en su totalidad en el estudio.

3.3 Instrumentos

Para la investigación se utilizó una encuesta con 58 preguntas; 10 de selección múltiple, 34 con respuesta cerrada y 14 con respuestas abiertas, dirigida a los propietarios de los talleres de motocicletas, con la que se determinó la situación actual de los mismos.

También se elaboró una guía de observación, como complemento para conocer aspectos y situaciones actuales que se desarrollan en los talleres.

3.4 Procedimiento

- ✓ Presentación de temas en sus respectivas fichas, para evaluar cuál era el más indicado para su estudio.
- ✓ Realización de mini defensa con autoridades de la universidad para establecer cuál sería el tema a investigar.
- ✓ Entrevista preliminar a propietarios de talleres para verificar que ellos estén dispuestos a brindar información y colaborar con la investigación.

- ✓ Elaboración del planteamiento de la investigación, incluyendo una pregunta central, objetivos y justificación del estudio.
- ✓ Diseño de indicadores que cubrirán el tema de investigación.
- ✓ Acopio de bibliografía necesaria para definir conceptos que amparen el estudio.
- ✓ Creación de encuesta dirigida a los propietarios de los talleres.
- ✓ Elaboración de guía de observación, para determinar las condiciones en las que se encuentran físicamente los talleres.
- ✓ Validación de los instrumentos.
- ✓ Calendarización de fechas para pasar los instrumentos.
- ✓ Aplicación de instrumentos.
- ✓ Tabulación de encuestas y presentación gráfica de los resultados.
- ✓ Análisis de resultados para hacer conclusiones y posteriormente establecer recomendaciones.
- ✓ Redacción de análisis e interpretación de resultados.
- ✓ Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Elaboración de la propuesta final.

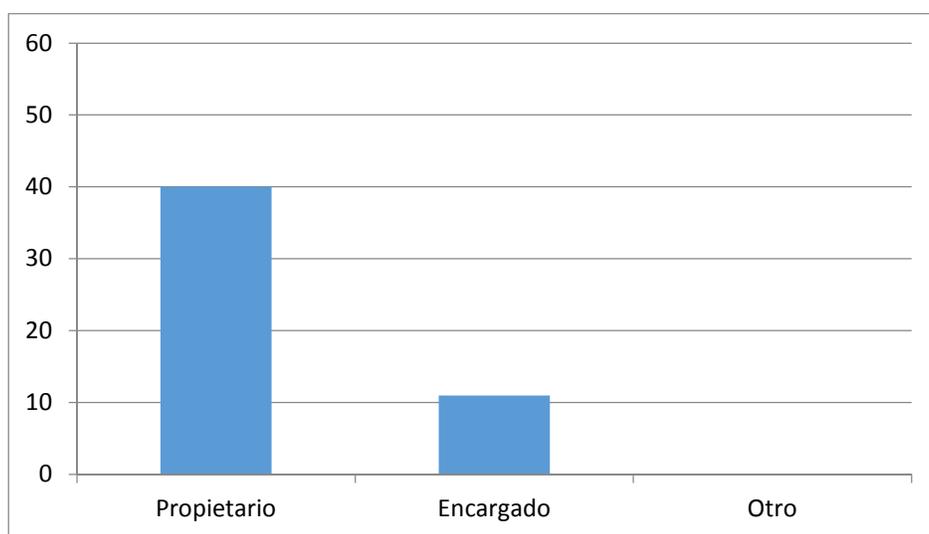
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente estudio, se consideraron 51 Talleres de motocicletas, ubicados en la ciudad de Huehuetenango, con la finalidad de recabar información necesaria que permitiera por medio de un detallado análisis, determinar la situación actual de los mismos.

Indicador: Definición y caracterización de Mipymes

Sub indicador: Racionalidad económica

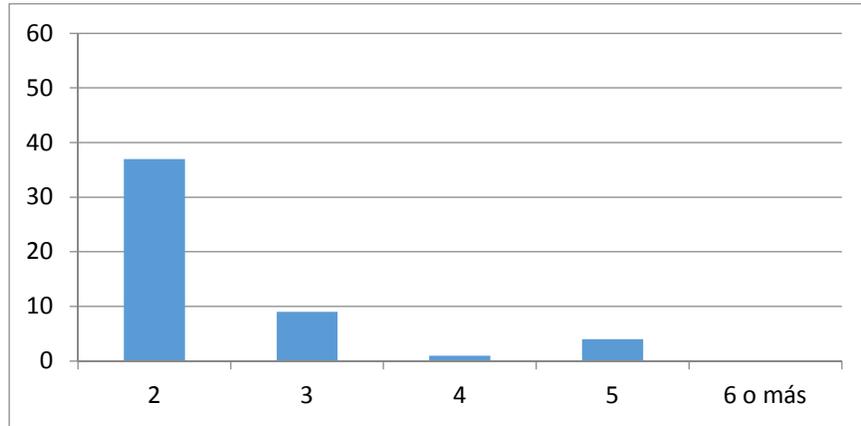
Gráfica 1
Responsable de la empresa



Fuente: Trabajo de campo 2014

Del total de los talleres de motocicletas encuestados, el 78% son dirigidos por sus propietarios, pues son talleres muy pequeños; por lo que el 22% restante, tienen como responsable a un encargado de taller, esto nos indica que son talleres un poco mejor organizados pues ya tienen la posibilidad de delegar funciones.

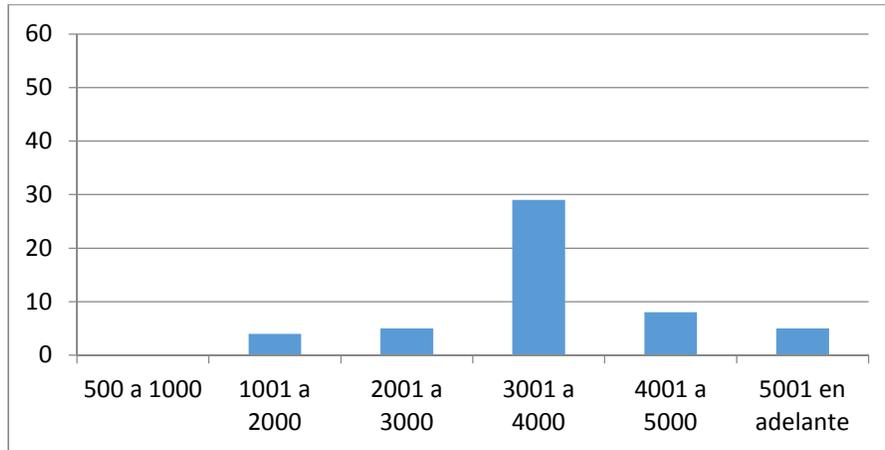
Gráfica 2
Número de colaboradores



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 73% de los talleres de motocicletas cuentan con 2 empleados, lo que demuestra claramente que son auto empleo, generalmente es el propietario el que trabaja allí, con la ayuda de algún familiar.

Gráfica 3
Ingreso mensual promedio

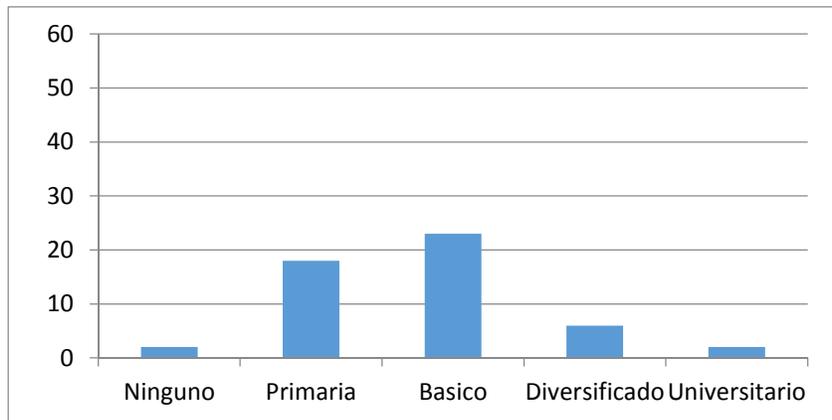


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 57% de los talleres que intervinieron en el estudio, perciben un promedio de ingresos mensual de entre tres mil uno a cuatro mil quetzales, calificando así como pequeños contribuyentes.

Sub indicador: Emprendeduría

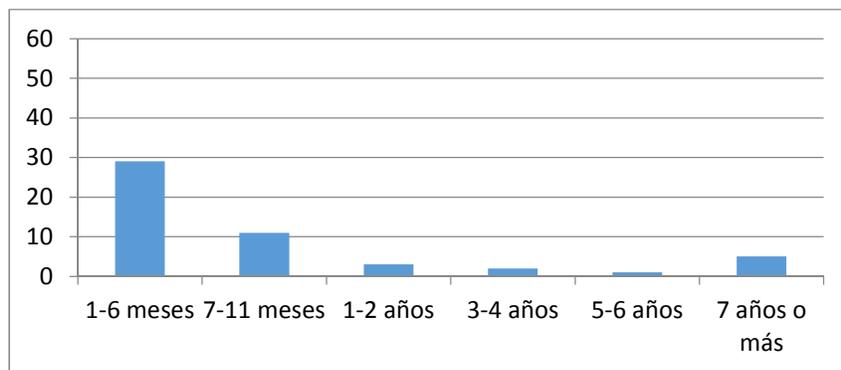
Gráfica 4
Grado de escolaridad



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 45% de los propietarios mencionan haber llegado al nivel básico y el 35% de personas únicamente al nivel primario, siendo estos los grados de escolaridad que más sobresalen, pero cabe mencionar que no en todos los casos culminaron dicho nivel, por falta de recursos.

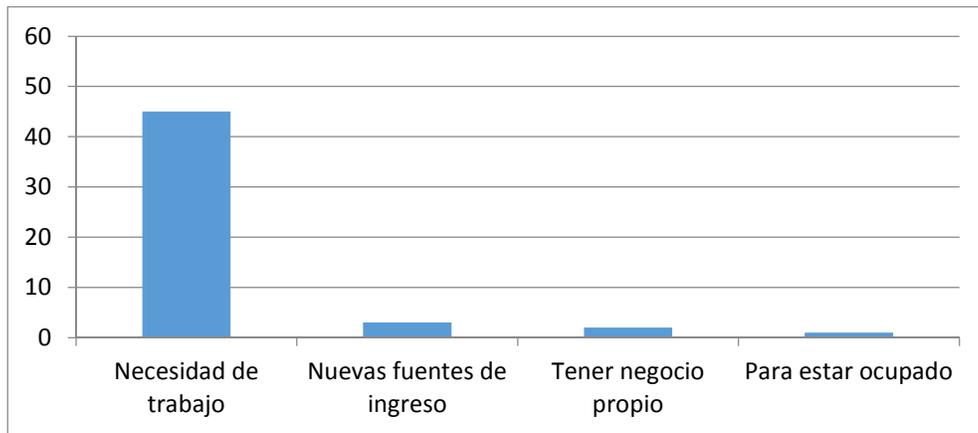
Gráfica 5
Tiempo de vida del taller



Fuente: Trabajo de campo 2014

Según se observa en la gráfica un 57% de los talleres son de reciente creación, con una vida laboral entre 1 a 6 meses, debido al incremento de la demanda que estos centros han tenido últimamente.

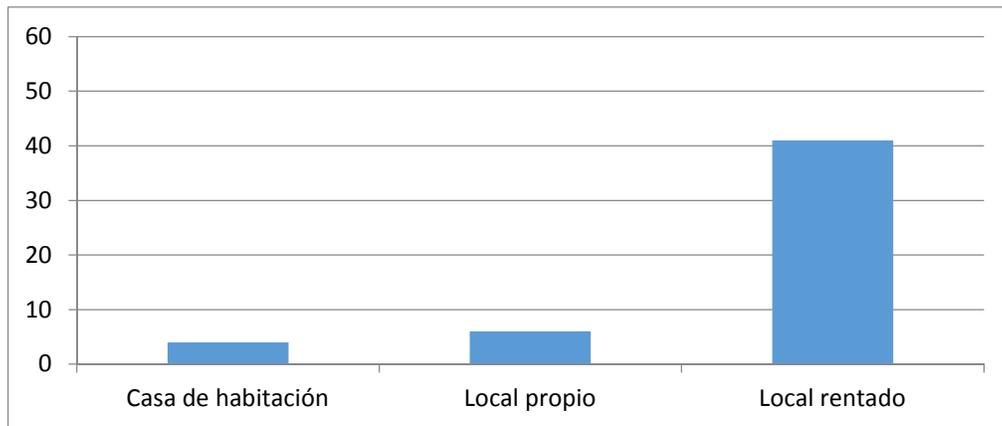
Gráfica 6
Motivaciones para aperturar el taller



Fuente: Trabajo de campo 2014

Las personas encuestadas coinciden en un 88% que iniciaron el taller por necesidad de trabajo, puesto que es lo único en lo cual tienen conocimiento, pero de esa forma manifiestan su emprendeduría y deseos de salir adelante.

Gráfica 7
Origen del lugar donde se estableció la empresa



Fuente: Trabajo de campo 2014

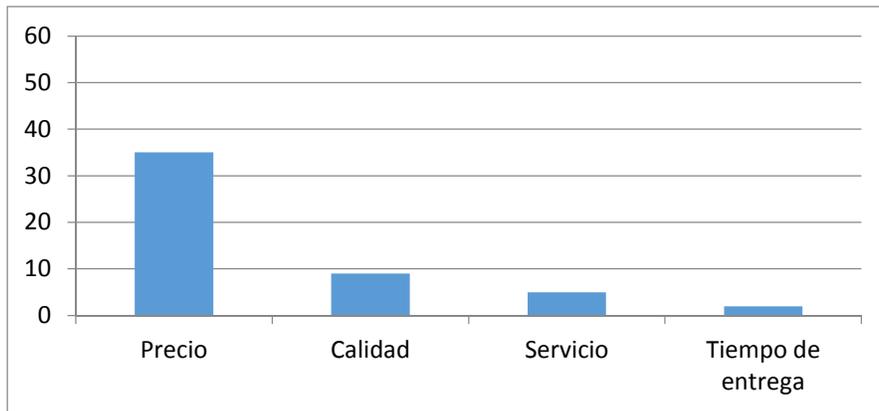
El 80% de personas encuestadas optaron por alquilar un local para ubicar su taller, puesto que no tienen otra opción para establecer su empresa y brindarle un mejor futuro a su familia. Mientras que el 12% si cuentan con un local propio.

Indicador: Diagnóstico del entorno

Sub indicador: Competitividad

Gráfica 8

Estrategias competitivas de la empresa

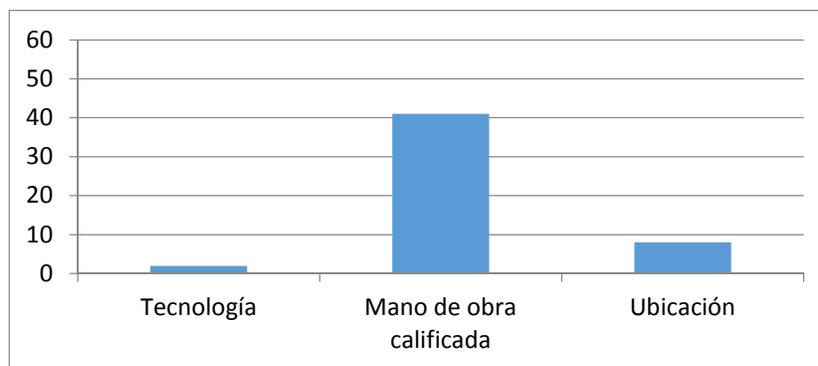


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 68% de las empresas utilizan como estrategia los precios para competir con otros talleres, siendo este un punto muy importante frente a la competencia. Mientras que el 18% mencionan brindar una mejor calidad como factor competitivo.

Gráfica 9

Recursos competitivos



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 80% de los encuestados coinciden en que su mejor recurso para competir con otros talleres es la mano de obra calificada, pues es importante tener la capacidad para solucionar cualquier problema que puedan tener las motocicletas.

Sub indicador: Marco normativo institucional

Tabla 1

Requisitos legales con los que cumple la empresa

ITEM	RESULTADO	PORCENTAJE
INSCRIPCIÓN	21	41%
INSCRIPCIÓN Y PATENTE	19	37%
NINGUNO	11	22%
TOTAL	51	100%

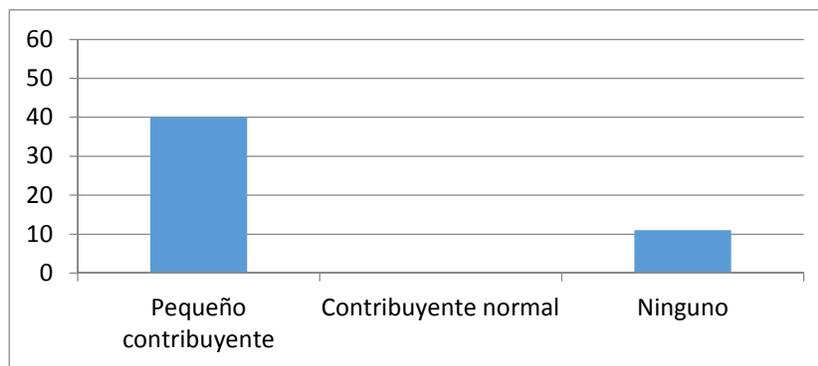
Fuente: Trabajo de campo 2014

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría ya están cumpliendo con los requisitos legales que se establece en el país para fundar una empresa, sin embargo aún existe un 22% que por desconocimiento no lo han hecho.

Sub indicador: Fiscal tributario

Gráfica 10

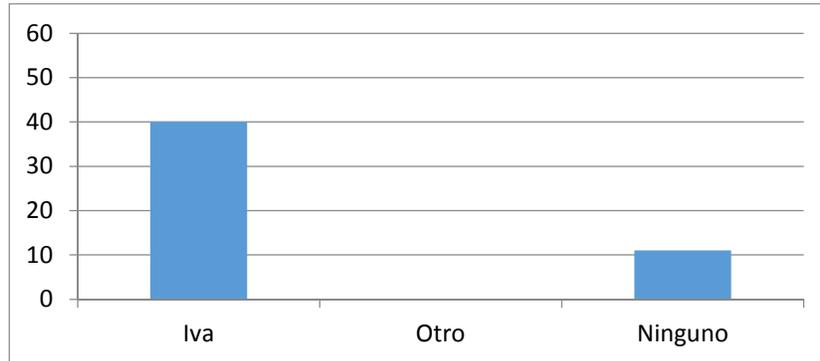
Régimen de inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 78% de los encuestados inscritos legalmente, están bajo el régimen de pequeño contribuyente, debido a que sus ingresos anuales no superan los Q.150,000.00 quetzales.

Gráfica 11
Pago de Impuestos



Fuente: Trabajo de campo 2014

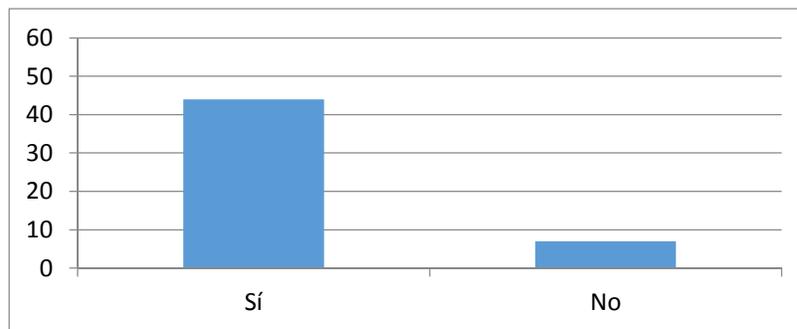
Del total de los propietarios encuestados, el 78% pagan IVA, pues es el único impuesto que les corresponde según el régimen en el que se encuentran.

Indicador: Diagnóstico interno

Sub indicador: Aspecto Administrativo

Sub-Sub indicador: Planeación

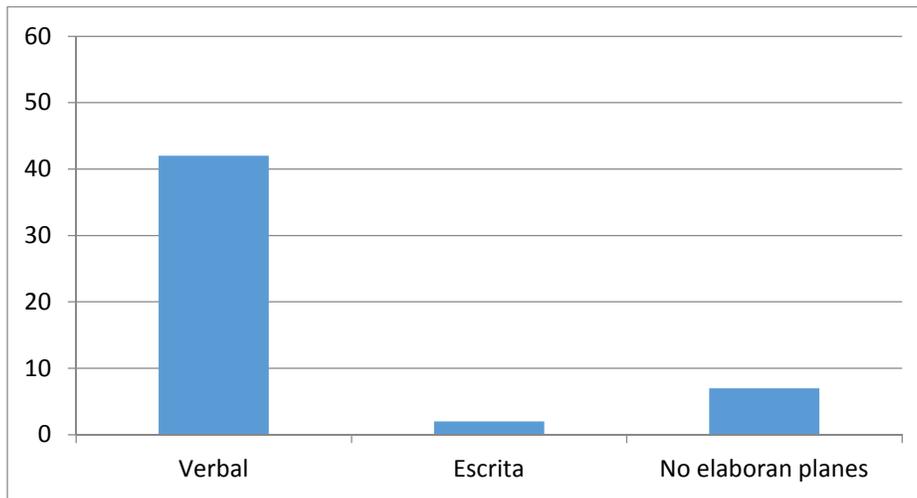
Gráfica 12
Elaboración de planes



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 86% de los encuestados coinciden en que sí elaboran planes, siendo el propietario el encargado de ello; pues es necesario elaborarlos para tener conocimiento del camino que debe seguir empresa.

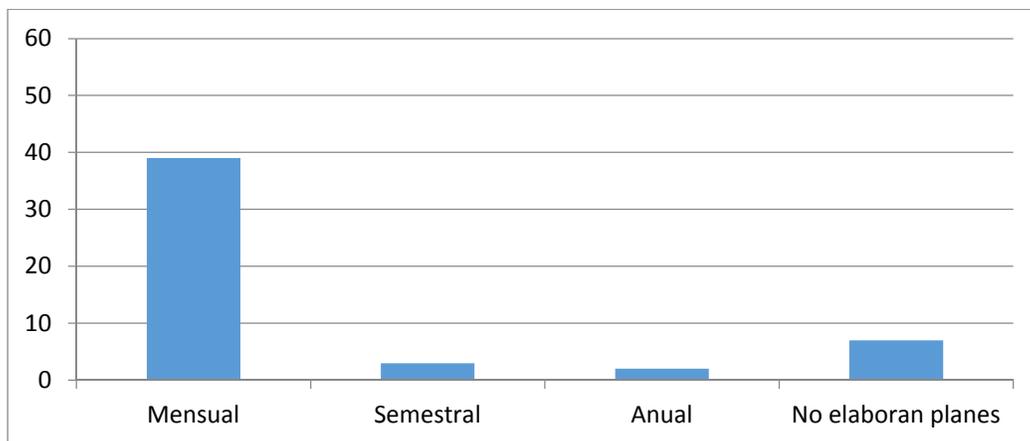
Gráfica 13
Forma de elaboración de planes



Fuente: Trabajo de campo 2014

En la gráfica se observa que el 82% realiza sus planes únicamente de forma verbal, mientras que solo el 4% deja por escrito la forma en que se desempeñara la empresa en el futuro para alcanzar sus metas y objetivos.

Gráfica 14
Frecuencia de elaboración de planes



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 76% de los propietarios elaboran sus planes de forma mensual, previniendo así situaciones futuras o podrían ser a corto plazo para realizarlos de esta manera.

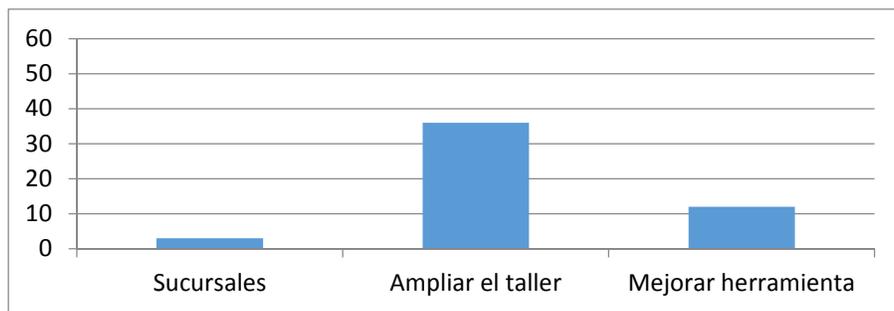
Tabla 2
Planes aplicados en la empresa

Plan	RESULTADO	PORCENTAJE
Misión	1	2%
Visión	1	2%
Objetivos	5	10%
Metas	0	0
Estrategias	36	71%
Políticas	1	2%
Procedimientos	0	0
Reglas	0	0
Programas	0	0
No elaboran planes	7	13%
TOTAL	51	100%

Fuente: Trabajo de campo 2014

Las estrategias son los planes más utilizados por los talleres de motocicletas ya que el 71% de los encuestados coinciden en realizarlas, para alcanzar sus objetivos deseados, las cuales implementan de una manera empírica.

Gráfica 15
Objetivo general de la empresa

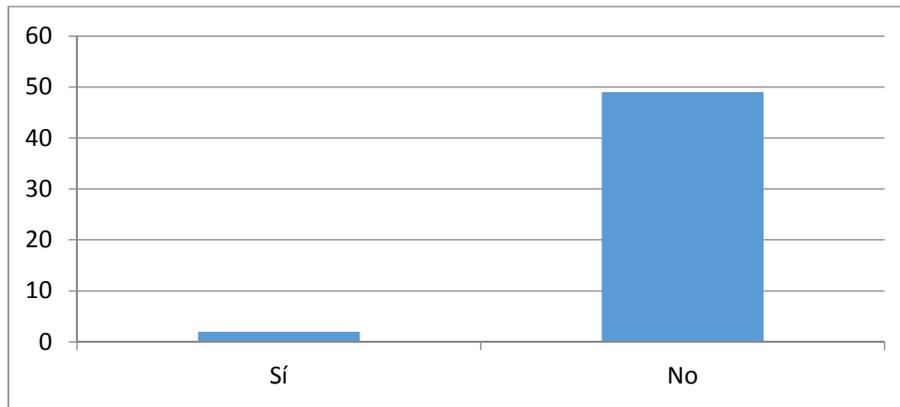


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 71% de los propietarios de talleres de motocicletas mencionan que como objetivo general de la empresa tienen previsto ampliar su taller para ofrecer más y mejores servicios.

Sub-Sub indicador: Organización

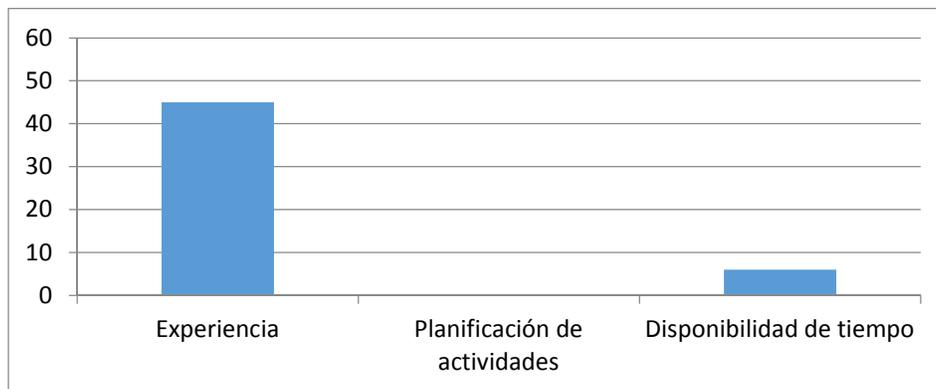
Gráfica 16
Estructura organizacional



Fuente: Trabajo de campo 2014

Solamente el 4% de las personas encuestadas coinciden en que tienen bien definido el orden jerárquico dentro de la empresa, mientras el 96% restante no tienen conocimiento de qué es.

Gráfica 17
Asignación de tareas

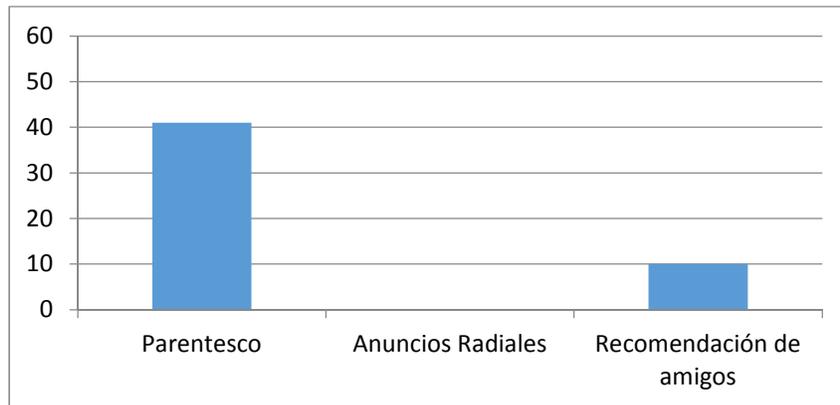


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 88% de propietarios asignan tareas a sus colaboradores según la experiencia, y el resto lo hacen según la disponibilidad de tiempo de cada empleado pues mencionan que algunos estudian y no terminan algunos trabajos.

Sub-Sub indicador: Integración de personal

Gráfica 18
Medios de reclutamiento



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 80% de los encuestados, mencionan que para reclutar a su personal utilizan el parentesco como medio principal; y el 20% restante lo hacen por recomendación de algún amigo por la confianza adquirida.

Existencia de encargado para seleccionar personal

El 100% de los encuestados afirman que sí existe una persona encargada de seleccionar su personal y que es el mismo propietario el responsable, ya que por ser Mipymes es difícil tener un encargado propio para ello.

Tabla 3

Forma para contratar el personal

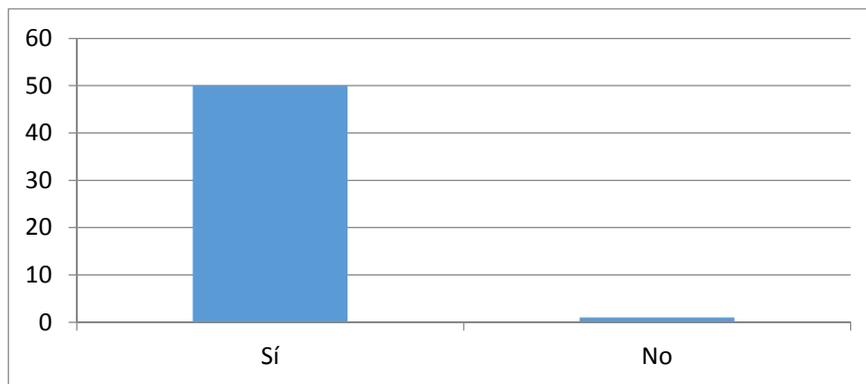
	Cantidad	Plazo
Verbal	51	
Escrito	0	
Contrato fijo	0	4
Por tiempo indefinido	0	47
TOTAL	51	51

Fuente: Trabajo de campo 2014

El 100% de los encuestados mencionan que contratan a su personal de forma verbal, de los cuales únicamente el 8% que lo hacen con un plazo de duración determinado, pues según ellos son familiares y no necesitan de este tipo de contratos.

Gráfica 19

Capacitaciones recibidas

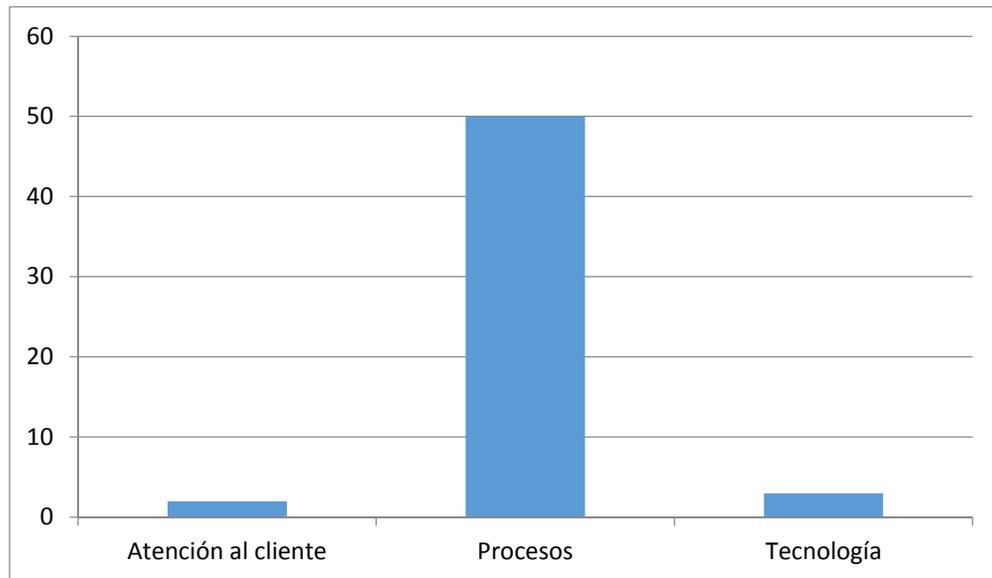


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 2% de los encuestados mencionan no haber recibido capacitaciones, mientras que el 98% restante afirma en que sí. Es necesario acudir a ellas para mejorar procesos, y como ventaja competitiva frente a las demás empresas de este tipo.

Gráfica 20

Temas tratados en capacitaciones recibidas



Fuente: Trabajo de campo 2014

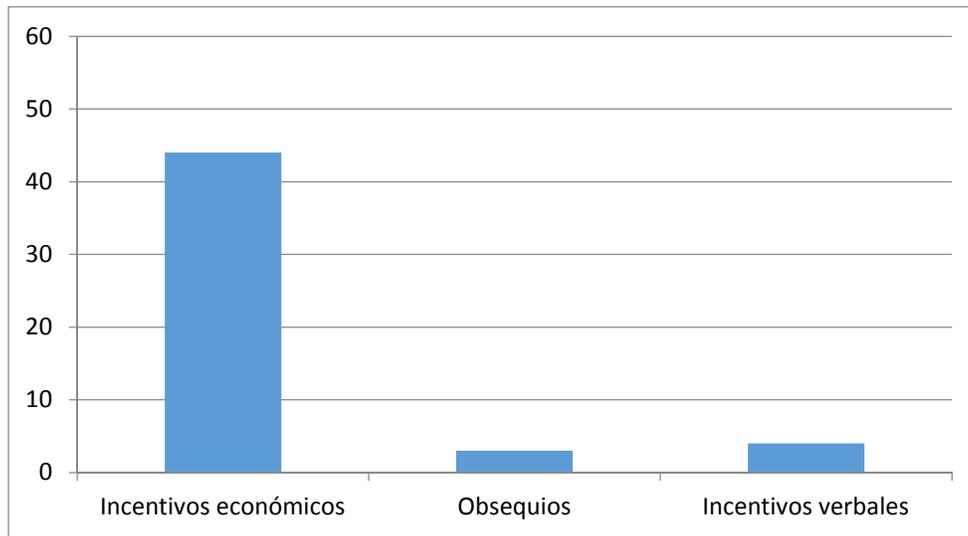
Los procesos son en un 90%, los temas más comentados dentro de las capacitaciones recibidas en los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango, esta premisa es importante para conocer diferentes aplicaciones de los productos utilizados.

Sub-Sub indicador: Dirección

Motivación del personal

El 100% de los encuestados coinciden en que sí motivan a su personal ya que es una forma de elevarles su autoestima y por lo mismo desempeñen mejor su trabajo.

Gráfica 21
Métodos de motivación



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 86% de los propietarios encuestados mencionan que motivan a sus colaboradores con incentivos económicos, es muy importante este tipo de estímulos, para que los empleados se desempeñen de una mejor manera.

Supervisión de actividades y/o procedimientos

Todos los encuestados coinciden en supervisar las actividades y/o procedimientos que se realizan en la empresa a través del propietario. Este tipo de control es fundamental para evitar errores en los servicios ofrecidos.

Sub-Sub indicador: Control

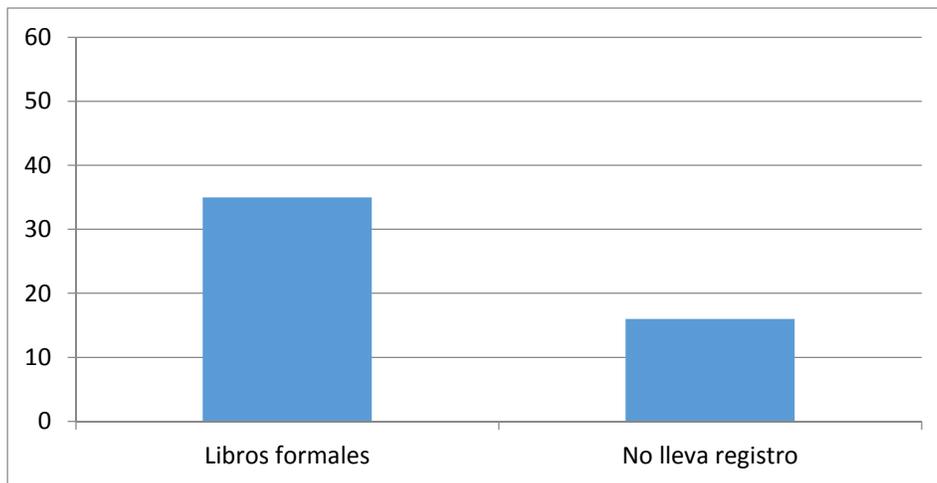
Tabla 4
Tipos de controles

Control	Cantidad de talleres que lo aplican	Porcentaje
Antes del proceso	51	100%
Durante el proceso	21	41%
Después del proceso	51	100%

Fuente: Trabajo de campo 2014

La totalidad de los encuestados mencionan que aplican controles antes y después de los procesos de mantenimiento y reparación de motocicletas, de los cuales solo el 41% personas lo hacen también durante el proceso.

Gráfica 22
Control de ingresos y egresos



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 69% de las personas encuestadas utilizan el libro de compras y ventas que es el autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria para llevar el control de sus ingresos y egresos, de esta forma tienen a mano información valiosa por cualquier eventualidad.

Sub indicador: Aspecto de mercadeo

Sub-Sub indicador: Mezcla de mercadeo

Sub-Sub-Sub indicador: Producto / Servicio

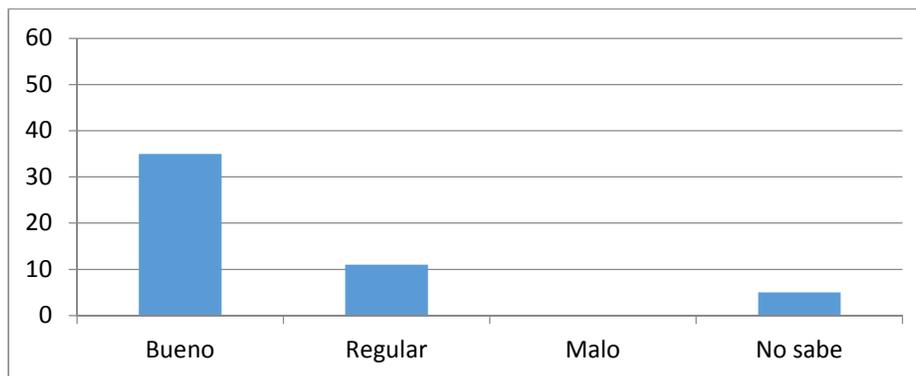
Tabla 5
Servicios ofrecidos

Servicio	Cantidad de talleres que lo ofrecen	Porcentaje
Cambios de aceite	51	100%
Reparaciones de motor	35	61%
Pinchazo	51	100%
Servicios eléctricos	20	4%
Lavado	12	2%

Fuente: Trabajo de campo 2014

El cambio de aceite y pinchazo son los servicios más comunes y principalmente prestados en el 100% de los talleres encuestados. La diversidad de servicios ofrecidos en los talleres de motocicletas proporciona ventajas competitivas.

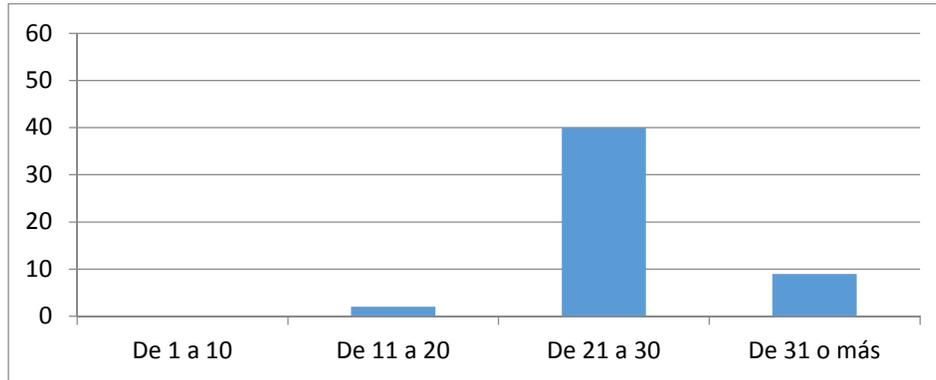
Gráfica 23
Aceptación de clientes



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 10% de propietarios no saben cómo ha sido calificado el servicio que presta la empresa, y el resto lo consideran entre bueno y regular.

Gráfica 24
Promedio de clientes mensuales

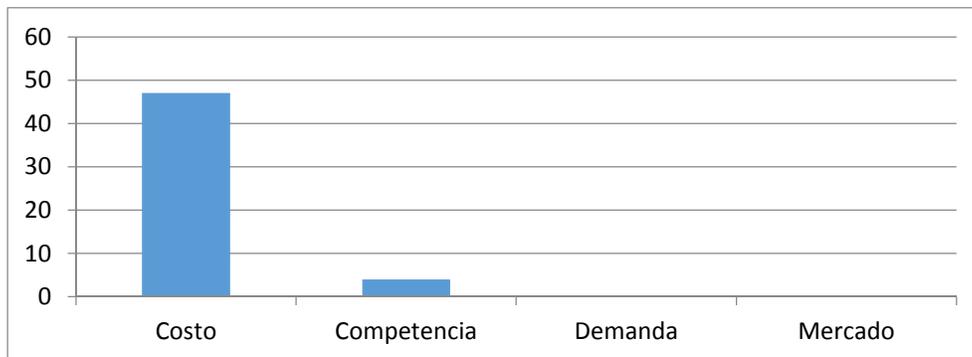


Fuente: Trabajo de campo 2014

El promedio de personas atendidas mensualmente en los talleres según el 78% de los encuestados es de 21 clientes en adelante dependiendo de la temporada, por lo que es importante implementar métodos publicitarios para atraer más clientela.

Sub-Sub-Sub indicador: Precio

Gráfica 25
Factores considerados para establecer precios



Fuente: Trabajo de campo 2014

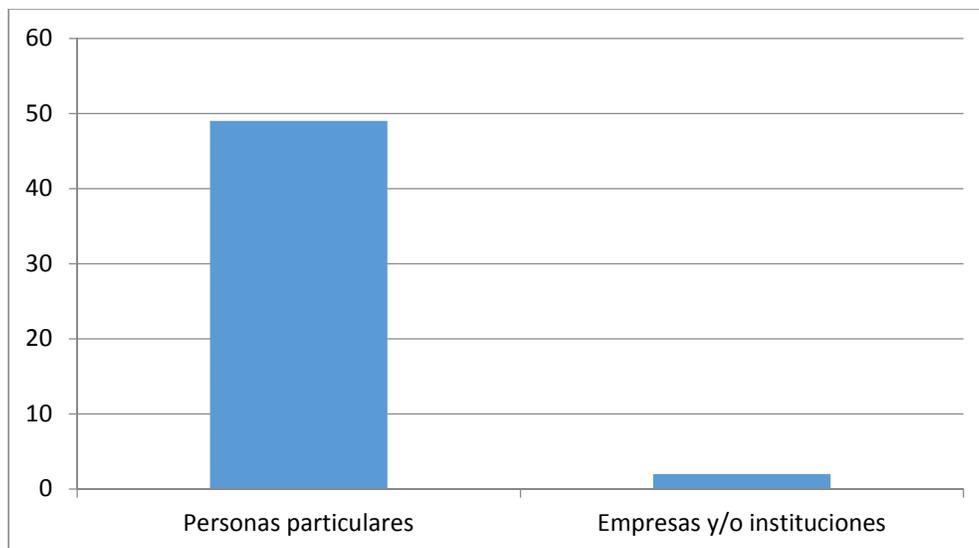
El 92% de los encuestados coinciden en que toman como referencia los costos, para definir precios, siendo un factor indispensable para competir, por lo que es necesario implementar estrategias para reducirlo sin perjudicar la calidad.

Manejo de descuentos

Descuentos es una técnica que promueve cierres de venta consistentes, en este caso el 100% de los encuestados conceden descuentos a sus clientes, pues lo consideran necesario para garantizar que regresen en el futuro.

Sub-Sub-Sub indicador: Posición

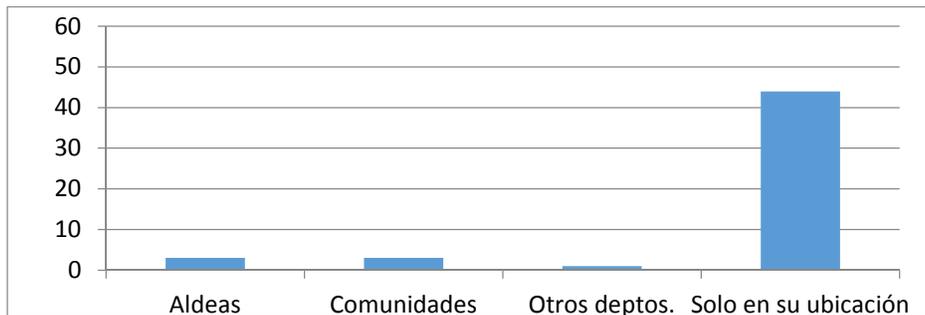
Gráfica 26
Clientes actuales



Fuente: Trabajo de campo 2014

Los propietarios de talleres de motocicletas de Huehuetenango coinciden en un 96% en que ofrecen sus servicios únicamente a particulares. De esta forma pierden la oportunidad de abarcar nuevos mercados y expandir sus operaciones.

Gráfica 27
Clientes potenciales

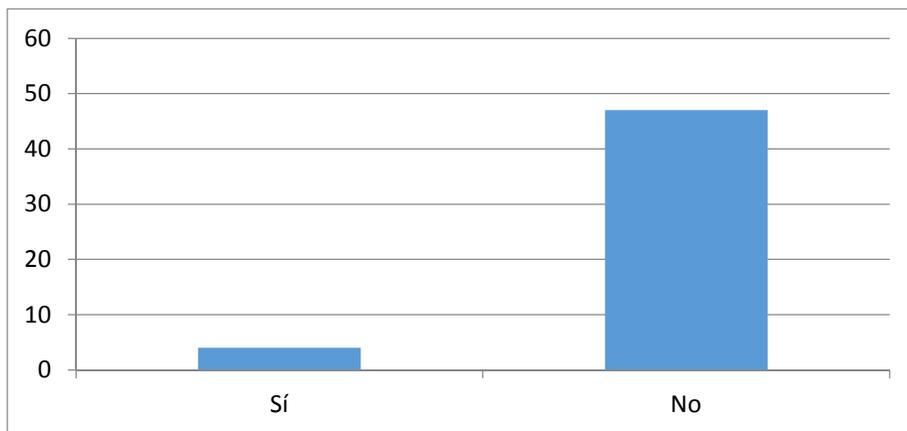


Fuente: Trabajo de campo 2014

De las personas encuestadas, el 86% ofrecen sus servicios únicamente en la ubicación actual. Es necesario promocionar los servicios ofrecidos en otras ubicaciones para darse a conocer y crecer en el mercado.

Sub-Sub-Sub indicador: Promoción

Gráfica 28
Utilización de promociones



Fuente: Trabajo de campo 2014

Los encuestados afirman en un 92% que no utilizan ningún tipo de promoción pues manifiestan no tener suficientes fondos monetarios para realizarlos, el resto utiliza oferta de productos.

Servicio de mayor demanda

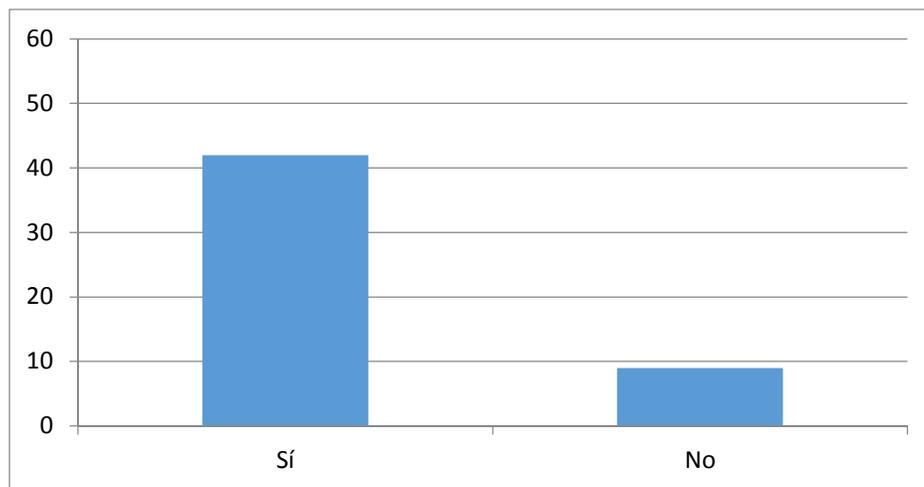
El 100% de propietarios mencionan que el servicio más vendido es el cambio de aceite de motor de motocicleta.

Servicio menor demanda

Todos los empresarios encuestados coinciden en que el servicio menos vendido es la reparación del sistema eléctrico, pues es lo que menos falla en una motocicleta.

Sub-Sub-Sub indicador: Procesos

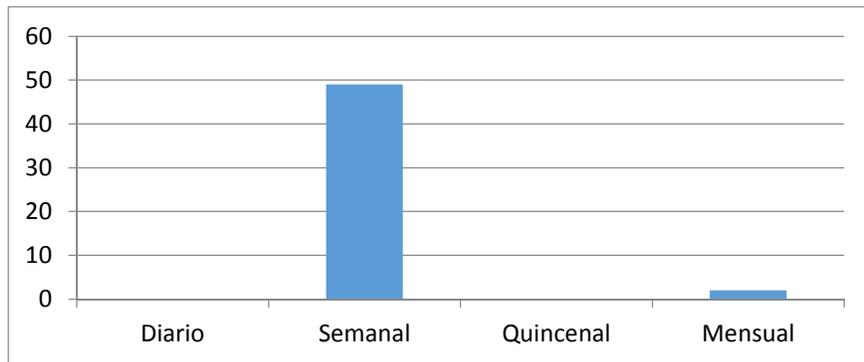
Gráfica 29
Utilización de políticas



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 82% de los sujetos coinciden en que sí utilizan políticas que determinan el tiempo de duración de los servicios, mientras que el resto afirman que no es necesario.

Gráfica 30
Período de pago a empleados

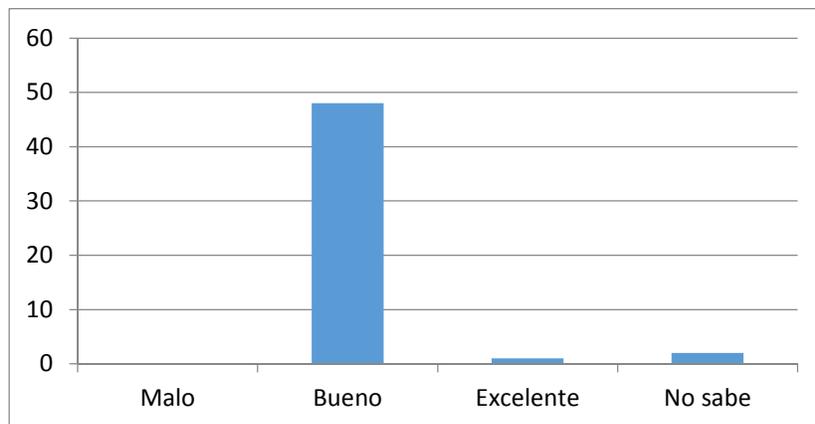


Fuente: Trabajo de campo 2014

La mayoría de los encuestados, señalaron que les pagan a sus empleados semanalmente. Este sistema es utilizado en la mayoría de Mipymes por la conveniencia de ambas partes.

Sub-Sub-Sub indicador: Personas

Gráfica 31
Percepción de la calidad en el servicio ofrecido



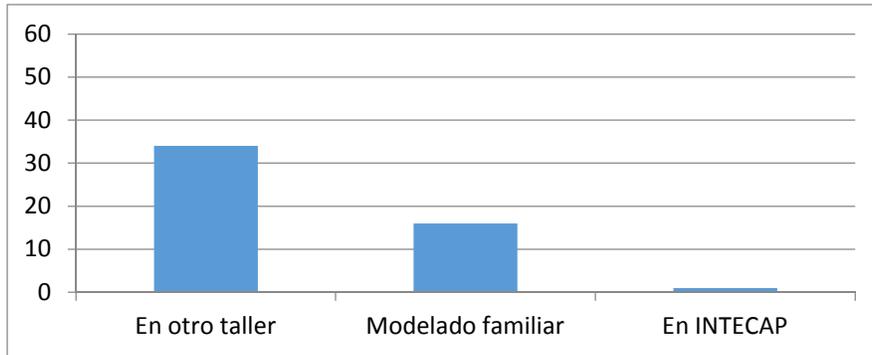
Fuente: Trabajo de campo 2014

El 94% de los propietarios, califican el servicio que ofrecen como bueno. Sin embargo la opinión de los clientes es de vital importancia para mejorar algunos aspectos donde sea necesario.

Sub indicador: Aspecto técnico, operativo y sistemas

Gráfica 32

Lugar donde aprendieron las reparaciones

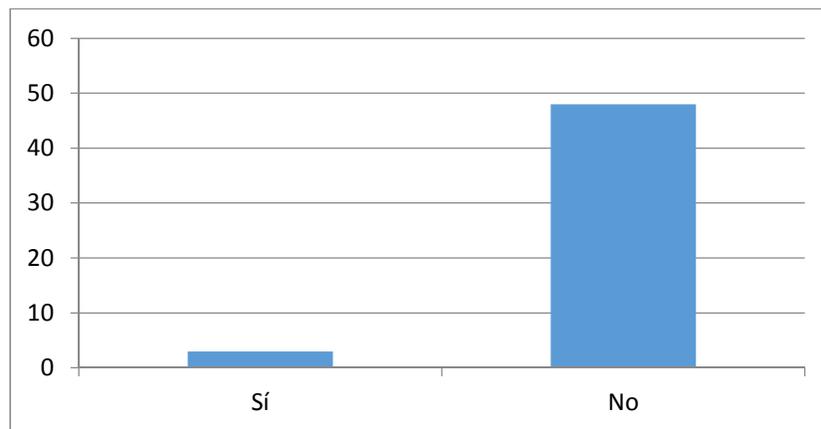


Fuente: Trabajo de campo 2014

El 67% de las personas encuestadas manifestaron haber aprendido el oficio en otros talleres; lo cual denota el conocimiento a través de la experiencia.

Gráfica 33

Datos de proveedores



Fuente: Trabajo de campo 2014

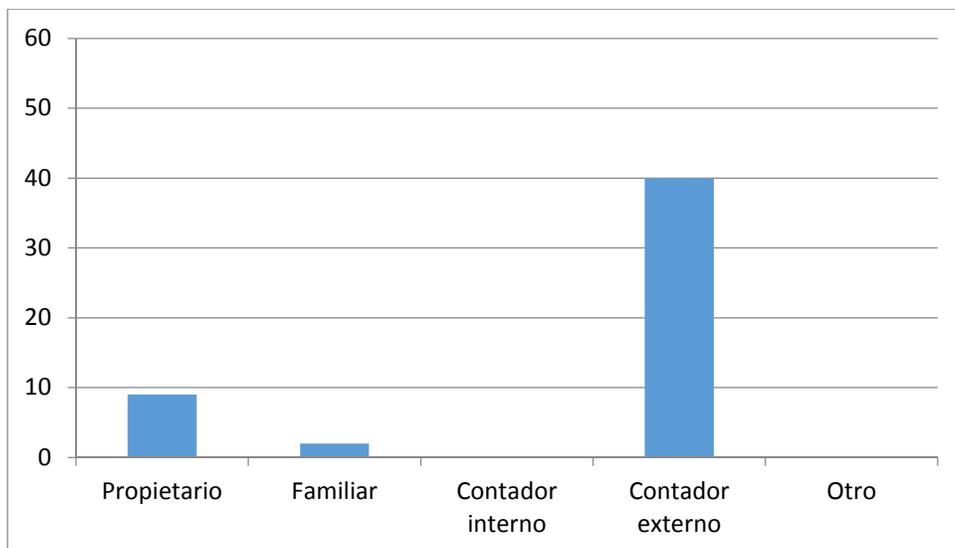
El 94% de los encuestados coincidieron en que no cuentan con ningún registro de sus proveedores, no obstante es necesario tener un registro de los mismos para hacer consultas de determinados productos.

Sub indicador: Aspecto financiero

Elaboración de presupuestos

El 100% de los encuestados afirman realizar algún tipo de presupuesto dentro de la empresa; este proceso ayuda a la organización a llevar un mejor control de costos y a elaborar un panorama de la empresa en los próximos meses.

Gráfica 34
Responsable del registro contable

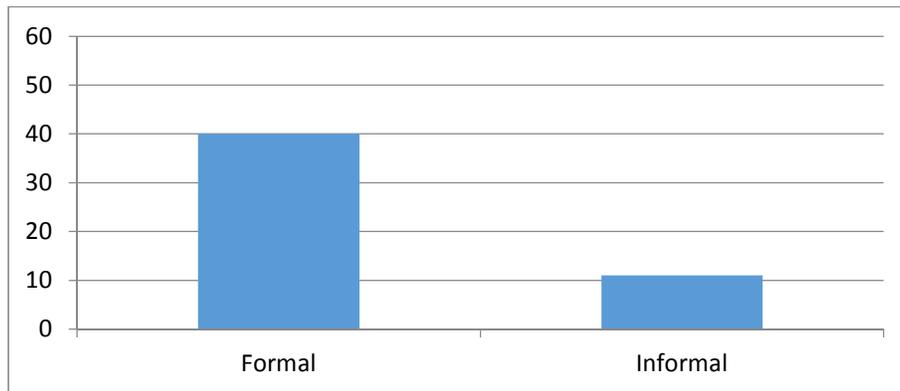


Fuente: Trabajo de campo 2014

Los sujetos que están inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria coinciden en un 78%, en que tienen un contador externo, el cual es el encargado de llevar su registro contable dentro de la empresa. Llevar un registro contable provee herramientas que permiten cuantificar, medir y analizar las operaciones de la organización.

Gráfica 35

Forma de llevar el control de ganancias o pérdidas



Fuente: Trabajo de campo 2014

De los 51 encuestados únicamente el 22% no llevan registro formal de las ganancias o pérdidas, dentro de la empresa, mientras que el 78% restante sí lo realizan.

Sub indicador: Ética y responsabilidad social y empresarial

Sub-Sub indicador: Ética

Tabla 6

Valores de la empresa

Valor	Cantidad de empresas que los aplican	Porcentaje
Lealtad	3	6%
Respeto	48	94%
Responsabilidad	51	100%
Seguridad	20	39%
Honestidad	44	86%
Solidaridad	10	20%

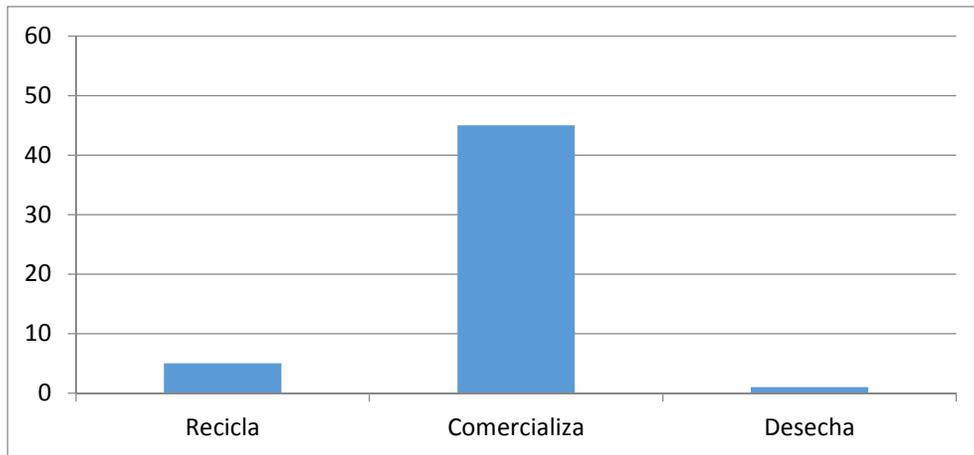
Fuente: Trabajo de campo 2014

Se detectó en base a las respuestas obtenidas, que los sujetos en su mayoría aplican los valores de respeto, responsabilidad y honestidad dentro de su empresa. Es fundamental inculcar dichos valores para mantener un clima organizacional en óptimas condiciones.

Sub-Sub indicador: Responsabilidad social y empresarial

Gráfica 36

Destino del residuo de aceite quemado



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 88% de los encuestados mencionaron que comercializan el aceite quemado sobrante en los servicios ofrecidos. Es un compromiso asegurar el impacto ambiental en función de procurar siempre el bien común.

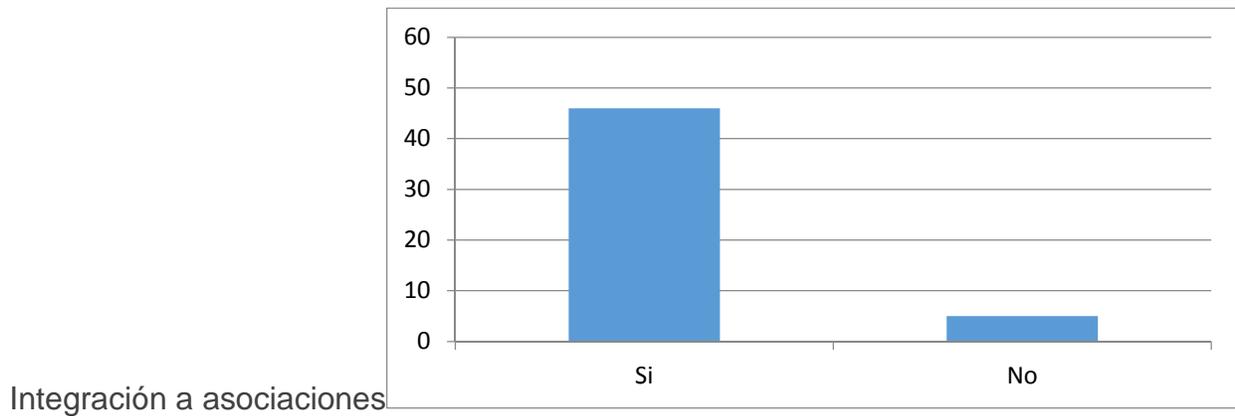
Indicador: Asociatividad y vinculaciones

Sub indicador: Asociaciones

Pertenencia a asociaciones

Una asociación vela por el bien común de sus integrantes, pero en este caso el 100% de los encuestados no pertenecen a ningún tipo de asociación de mecánicos de motocicletas y mencionan no tener conocimiento de la existencia de alguna en la ciudad de Huehuetenango.

Gráfica 37



Fuente: Trabajo de campo 2014

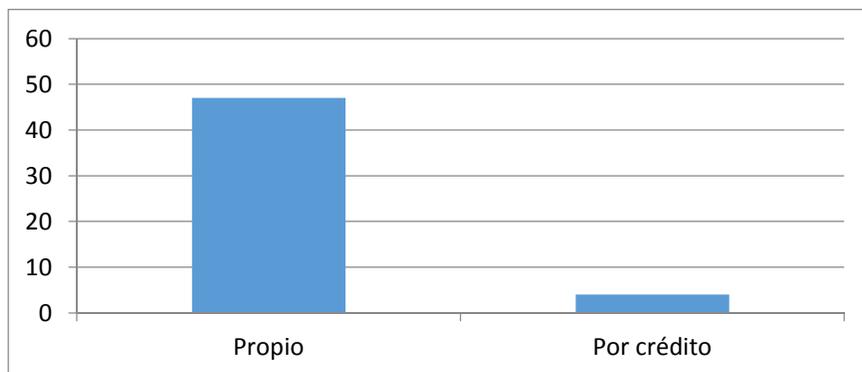
El 90% de los mismos coinciden en que les gustaría pertenecer a alguna si existiere pues consideran que tendrían muchos beneficios, y tomando en cuenta esta premisa es indispensable que los mismos se reúnan y lleguen a acuerdos para su creación.

Indicador: Servicios Mipyme

Sub indicador: Servicios financieros

Gráfica 38

Origen del capital de la empresa



Fuente: Trabajo de campo 2014

El 93% de los encuestados afirman haber iniciado su empresa con capital propio, mientras que el 7% adquirió algún tipo de crédito.

Conocimiento de instituciones que brindan apoyo financiero

El 100% de los encuestados coinciden en que sí tienen conocimiento de que los bancos del sistema, podrían brindarles apoyo financiero, pero debido a que algunos aún no se han legalizado, pierden la oportunidad para optar a los mismos.

Sub indicador: Servicios de desarrollo empresarial

Necesidad de asesorías

Todos los propietarios de talleres de motocicletas creen necesitar algún tipo de asesorías para el mejoramiento de su empresa, pero hasta el momento no han tenido la oportunidad de acceder a algunas, por falta de recursos económicos.

Tabla 7
Asesorías demandadas por la empresa

Asesoría	Cantidad de empresas que la necesitan	Porcentaje
Técnica	7	14%
De mercadeo	45	88%
Administrativa	44	86%
De recursos humanos	2	4%

Fuente: Trabajo de campo 2014

Las asesorías de mercadeo y administrativas son las más necesarias según el 88% y 86% respectivamente, pues el conocimiento en estas áreas es pobre y en algunos casos nulo. Es necesario tener conocimientos básicos sobre estas áreas para organizarse de una mejor manera.

Conocimiento de instituciones que prestan apoyo técnico

El 100% de las personas encuestadas manifiestan tener conocimiento de la existencia de este tipo de instituciones que apoyan técnicamente como el Instituto Técnico de Capacitación.

Indicador: Oportunidades de mejora

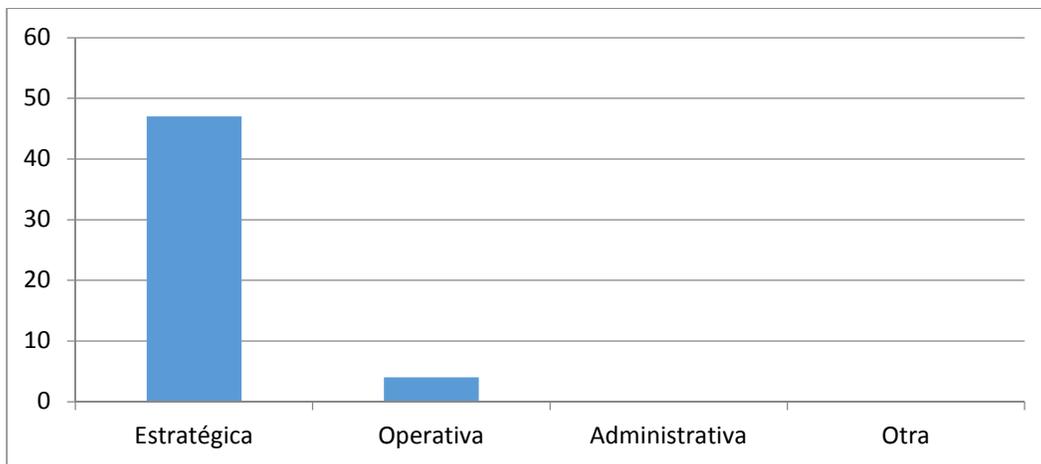
Sub indicador: Benchmarking

Implementación de mejoras

El 100% de los propietarios coinciden en que han utilizado algún tipo de mejora, basándose en lo que la competencia ofrece, esta estrategia es de gran beneficio, como en organización y/o establecimiento de precios.

Gráfica 39

Mejoras basadas en Benchmarking



Fuente: Trabajo de campo 2014

Los propietarios en un 93% afirman haber implementado mejoras basadas en benchmarking de tipo estratégica para competir con otras empresas. Esta táctica es importante para recopilar información y comparar aspectos donde existan debilidades.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las 51 encuestas realizadas, que permitieron identificar las necesidades actuales de los talleres de motocicletas ubicados en la ciudad de Huehuetenango, con el objeto de brindarles una propuesta de desarrollo que contribuya al crecimiento de los mismos.

De acuerdo a la definición y caracterización de Mipymes la Organización Internacional de Trabajo las empresas se clasifican según su tamaño. En base a este concepto el 73% de los sujetos de estudio se consideran autoempleo ya que es el mismo propietario el encargado de realizar los trabajos en el taller con la ayuda de familiares, el resto se consideran micro empresa –ver gráfica 2-. Según los ingresos obtenidos el 57% de los sujetos perciben entre tres mil uno y cuatro mil quetzales mensuales –ver gráfica 3-, mismos que son utilizados para cubrir gastos básicos de la familia y hogar, concepto que Koontz, et al. (2008), definen como emprendedor, pues dice que es la persona que está dispuesta a asumir riesgos personales al iniciar cambios, y esperan que se les recompense por ello, concepto que define totalmente al 88% de empresarios que fundaron su empresa por la necesidad de trabajo –ver gráfica 6- aun cuando tuvieron que buscar un local para poder establecerla según el 80% de los propietarios, y con recursos propios –ver gráfica 7-.

Estos resultados demuestran que los propietarios toman el riesgo de diversificarse para obtener utilidades e involucran a sus familiares, siendo de suma importancia, ya que utilizan a personas de confianza para salir adelante e impulsan el comercio familiar; también identifican las oportunidades en las necesidades de la población.

Dentro del diagnóstico del entorno se integra la competitividad que Radebaugh y Sullivan (2008), definen como producir más a menor costo buscando la mayor satisfacción de los clientes, y en el 68% de talleres de motocicletas se observó que estos utilizan sus precios para competir -ver gráfica 8-, pero que también el 80% utilizan mano de obra calificada como otro recurso que da valor a su competitividad -ver gráfica

9-, siendo estos los más importantes y de vital ventaja sobre sus competidores. Tomando como base el precio como un valor competitivo aplicado por los propietarios, cabe mencionar que no lo toman en base a sus costos, sino netamente para competir, siendo de gran desventaja pues ganan clientes pero ocasiona en algunos casos pérdidas en su capital, por lo que deben regirse por sus presupuestos y buscar con otros proveedores repuestos más económicos pero de igual calidad.

En el marco normativo institucional según el Código de Comercio de Guatemala (2007) Decreto 2-70 en el Artículo 334, se establece que es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional de los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 37% mencionan tener en trámite su patente de comercio, el 41% cuentan con inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria y patente de comercio y el 22% restante aún no se ha legalizado por lo que se considera comercio informal -ver tabla 1-; en el área fiscal tributario, solo el 78% de los propietarios pagan sus impuestos -ver gráfica 11-; esta tendencia la justifican con que el pago de los mismos es un factor desalentador ya que sus utilidades son escasas, tomando en cuenta sus gastos de organización, pero es necesario que se legalicen ya que están en constante riesgo por los fiscalizadores de la Superintendencia de Administración Tributaria y tienen como desventaja el no poder optar a la obtención de créditos para crecer como empresa.

En el diagnóstico interno, se tomaron en cuenta aspectos de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en los cuales se obtuvieron resultados claves para la elaboración de la propuesta.

Del Río, Del Río y Del Río (2009), definen la planeación como el proceso donde se determina el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, concepto que no ha sido tomado en cuenta por los sujetos de estudio, puesto que únicamente el 86% de propietarios elaboran planes de tipo estratégico y solamente 2% lo hacen de forma escrita -ver gráficas 12 y 13-; también el 71% de la totalidad tienen como objetivo general ampliar su taller -ver gráfica 15-; es importante hacer notar que

este tipo de planeación se ha hecho de forma empírica basada en la experiencia y no en lo que se establece científicamente. Aunque al hacer planes estratégicos y tener objetivos establecidos es un paso en la organización, se hace necesario un proceso de control en esta etapa, para corregir con la correcta aplicación del proceso administrativo.

El proceso de organización es donde se determinan los papeles que los individuos deben desempeñar y los puestos que deben ocupar dentro de la empresa según Koontz, et al. (2008). En el estudio el 88% de los propietarios no realizan esta función pues asignan tareas según se reciben los trabajos –ver gráfica 17-, trayendo como consecuencia que sean ellos, quienes al final lo realicen. Esto se debe a que el 96% no tiene conocimiento de cómo hacerlo y también desconocen cómo elaborar una cadena de mando o un organigrama y determinar procesos y funciones –ver gráfica 16-. Es necesario mencionar que un organigrama en estas Mipymes no es de vital importancia, pero el estar organizados sí, para que todas las actividades se realicen de una forma ordenada y adecuada a las funciones de cada colaborador; por lo que se debe implementar normas mínimas de conocimiento de mecánica en el proceso de selección del personal y de esta forma no recargarle el trabajo al propietario.

Como parte de Integración de personal, el proceso de reclutamiento que según Robbins y Coutler (2008), consiste en identificar y atraer a los individuos que estén interesados en solicitar empleo, con los datos obtenidos. Se determinó que el 80% de propietarios utilizan el parentesco como medio principal de reclutamiento de personal y ellos se encargan de la selección –ver gráfica 18-, el 100% utiliza contratos de forma verbal y únicamente el 8% lo hacen con contrato fijo –ver tabla 3-. La capacitación es otro recurso incide en el aumento de la productividad, en este caso el 98% comentan sí haber recibido –ver gráfica 19-, y el 90% menciona que fue sobre procesos de mantenimiento de motocicletas –ver gráfica 20-. Se pudo establecer que aunque no se realice un proceso de recursos humanos formal, es conveniente que se apliquen de una manera correcta algunos aspectos importantes, como conocimientos mínimos para el cargo o experiencias laborales anteriores, con el fin de que se contrate al personal

adecuado, para que facilite a la empresa el logro de los objetivos propuestos, sin tener que invertir mucho tiempo o dinero en capacitación, en procesos que se supone los empleados ya tengan conocimientos.

En relación al proceso de dirección, Koontz, et al, (2008), mencionan que es el proceso de influir para que las personas contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. El 100% de los propietarios afirman motivar a sus empleados, como una forma de elevarles su autoestima y lograr que desempeñen mejor las tareas, de los cuales el 86% lo hacen de forma económica –ver gráfica 21- pues mencionan que la economía del país está baja y esto contribuye grandemente al sostén familiar de los mismos; es de vital importancia que se motiven en estas empresas a los colaboradores para que mejoren su desempeño, sin embargo pueden utilizar otros métodos como incentivos verbales que en ocasiones pueden ser más efectivos que los económicos. Los entrevistados también coinciden en su totalidad en supervisar las actividades y que son ellos los encargados de realizarlo, para asegurar que los trabajos sean realizados con calidad.

Según Hellriegel, et al. (2009), control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. El 100% de los talleres manifiestan utilizar este tipo de controles antes y después del proceso, mientras que solo 21 lo realizan durante el mismo –ver tabla 4-, de los cuales únicamente el 69% lo hacen por medio de un cuaderno –ver gráfica 22-. Es determinante utilizar estos tipos de controles ya que están orientados a supervisar y vigilar a los colaboradores, además de evitar deficiencias en el proceso laboral y asegurarse que sean consistentes en su desempeño, pero también es necesario que se apliquen controles en todos los procesos administrativos, pues es allí donde se observó debilidad y para alcanzar sus objetivos es de suma importancia realizarlo.

En cuanto al aspecto de mercadeo, se toma en cuenta lo que refieren Kotler, Blomm y Thomas (2012), como la combinación de un producto que satisface la necesidad del

consumidor, con el precio justo, ubicado en el lugar apropiado con la posición exacta de promoción para darlo a conocer al mercado. El éxito de un producto o servicio en el mercado, se logra combinando las variables producto, precio, posición, promoción, prueba física, procesos y personas. Según los resultados obtenidos los servicios que ofrecen los talleres de motocicletas, son: cambios de aceite, reparaciones de motor, pinchazo, servicios eléctricos, y lavado, siendo el primero y el tercero los que tienen más demanda. El 10% de los sujetos no tienen idea de cómo los califican sus clientes – ver gráfica 23-, teniendo como promedio de 25 clientes mensuales –ver gráfica 24- y mencionan que toman en cuenta los costos para el establecimiento de precios; en estos resultados se observa un comportamiento interesante pues en el área de competitividad manifiestan utilizar el precio como factor de competencia, aunque a veces pierdan por no dejar ir el servicio, entonces deben analizar y evaluar si realmente sus costos son altos, para buscar la forma de bajarlos, sin comprometer la calidad de sus servicios.

El 100% de propietarios afirman que conceden descuentos para motivar y lograr un cliente frecuente, lo cual es algo muy productivo. El 96% ofrece los servicios únicamente a particulares –ver gráfica 26-, teniendo esto como desventaja ya que las empresas privadas grandes que utilizan repartidores, pudieran ser sus clientes potenciales. El período de pago a empleados es semanal puesto que así lo han estipulado siempre. Según el factor personas, el 94% consideran que el servicio que ofrecen es bueno desde su punto de vista –ver gráfica 31-. El 92% no hace ningún tipo de promoción, conformándose únicamente con sus clientes ocasionales, siendo esto también una desventaja –ver gráfica 28-. En cuanto a los procesos, el 82% de propietarios manifiestan que utilizan políticas que determinan el tiempo de duración de los servicios –ver gráfica 29-, siendo esto muy productivo, pues aprovechan el tiempo al máximo y tienen la posibilidad de trabajar con más motocicletas.

Para efectos de este estudio se hace necesario tomar en cuenta el aspecto técnico, operativo y de sistemas, a lo que Bateman y Snell (2008), llaman incorporar a sus estrategias, sus conocimientos y continuar evolucionando, para que la empresa sea exitosa, concepto dentro del cual el 67% de encuestados manifestaron haber aprendido

su oficio en otros talleres antes de independizarse –ver gráfica 32-, la experiencia adquirida, permite supervisar y guiar a los trabajadores en los servicios realizados; y el 94% mencionan no tener ningún registro de sus proveedores por falta de tiempo –ver gráfica 33-, pero es necesario que lo realicen pues de esta forma en el caso de necesitar alguna pieza la pueden consultar por teléfono o tener varias opciones de compra.

El aspecto financiero también toma gran importancia, el 100% de propietarios elaboran sus presupuestos de forma empírica, concepto que Amaru (2008), define como un plan financiero o una herramienta para previsión de ingresos y gastos, el responsable de los registros contables en un 78% es un contador externo, por el tamaño de la empresa y no podrían tener alguno de planta, y únicamente el 22% llevan su control interno de pérdidas o ganancias –ver gráfica 34-. Cabe mencionar que en cada servicio hacen un presupuesto en hojas que no archivan, lo cual les causa problemas, pues a la hora de querer revisar algún presupuesto o cuenta, es necesario que lo vuelvan hacer y pierden tiempo o dinero, por lo que sería de importante la adquisición de cuadernos para elaborarlos y dejar constancia de los mismos, para futuras consultas o dudas.

Los valores éticos son considerados muy importantes dentro del 100% de los talleres de motocicletas, pues Méndez (2008), señala que la ética es el sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación, aspectos que han tratado de cultivar para crear un ambiente armónico donde el respeto, la honestidad y la responsabilidad, caracterizan a la mayoría de los mismos –ver tabla 6-ya que son importantes en la creación y dirección de la misión. La responsabilidad social y empresarial, que según Koontz et al., (2008), es la capacidad que posee una empresa para establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad, es aplicada por el 88% de los propietarios quienes comercializan los sobrantes de aceite quemado en los cambios realizados –ver gráfica 36-, tomando en cuenta lo dañinos que son si no se les da el proceso de desecho adecuado, esto es productivo con el medio ambiente.

El Ministerio de Economía, define las asociaciones como la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de dos o más empresas alrededor de objetos comunes o alianza estratégica donde se formula un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor, para obtener ventajas mutuas. Es lamentablemente que a nivel departamental no existe ninguna asociación de mecánicos de motocicletas, aun cuando al 90% sí les gustaría pertenecer a alguna si hubiere –ver gráfica 37-, ya que conocen las ventajas que esto les conlleva, por lo que sería de mucha utilidad que se creara alguna y aprovechen así capacitaciones que pueden solicitar, ya que como asociación tienen más peso ante organizaciones que prestan estos servicios.

El 93% de los propietarios encuestados fundaron su empresa con capital propio –ver gráfica 38-, sin embargo han tenido problemas de crecimiento por falta de inversión, debido a que algunos no están totalmente legalizados, requisito indispensable para servicios financieros a Mipymes, cuya misión es proveer a sus clientes créditos para el desarrollo de empresas. Según (MINECO, 2009), sería muy oportuno para alcanzar sus objetivos de crecimiento en el mercado. Los servicios de desarrollo empresarial son procesos necesarios para fortalecer habilidades, según el 100% de encuestados, las asesorías de mercadeo y administrativas son las más necesarias –ver tabla 7-, puesto que están acostumbrados a trabajar de manera empírica, a pesar de saber que el Instituto Técnico de Capacitación [INTECAP], (2006), los puede asesorar, ha sido la falta de tiempo, el causante de no recurrir a dicha institución, desaprovechando así los recursos de capacitación que brinda el gobierno, por lo que sería excelente que hicieran tiempo para poder capacitarse, ya que es un valor agregado a sus conocimientos.

Según Chiavenato (2009), benchmarking es el arte de descubrir cómo y por qué algunas empresas pueden desarrollar más tareas, y mucho mejor, que otras empresas permitiendo comparar las diferencias en términos de calidad, velocidad y desempeño en costos; el 100% de talleres identificados coinciden en haber utilizado esta técnica varias veces, como en marcas de repuestos o lubricantes y que ha sido de gran beneficio. El 93% ha implementado mejoras estratégicas basadas en benchmarking -

ver gráfica 39-, lo cual conlleva a realizar un trabajo de calidad o simplemente compartir ideas que puedan dar solución a desperfectos que puedan tener las motocicletas.

En general se puede mencionar que los resultados del diagnóstico empresarial aplicado en estos centros, resaltan su espíritu emprendedor y la constancia de un desarrollo empresarial. Además resalta la gestión que se centraliza en un empresario, se opera empíricamente y presenta ausencia de un proceso administrativo que optimice la utilización de los recursos, los cuales son limitados.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico empresarial aplicado en los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango, indica que son empresas creadas principalmente con la finalidad de generar ingresos para subsistencia propia, la gestión se centraliza en el empresario de forma empírica, presentando ausencia parcial o total de una administración eficiente, lo cual incide en el desarrollo empresarial de los negocios.
- ✓ Los 51 talleres de motocicletas sujetos de estudio en su mayoría son considerados micro empresas de auto empleo, son dirigidas por el propietario y tienen una reciente presencia en el mercado con menos de un año de creación, operadas con capital propio y cuyo propósito es obtener un rendimiento al aprovechar las oportunidades del mercado.
- ✓ El diagnóstico del entorno refleja que la competitividad de las Mipyme estudiadas es netamente local, basada específicamente en el precio. En el marco normativo el 41% están registrados de acuerdo a lo que la legislación requiere, lo cual posibilita la oportunidad de negocios institucionales.
- ✓ El panorama interno que prevalece en las Mipymes, muestra la falta de práctica y seguimiento de un proceso formal, presentando un escenario deficiente al carecer de planes y controles definidos lo cual obstaculiza el cumplimiento de los objetivos o cuantificar las utilidades del negocio, costos, entre otros. En el aspecto de mercadeo aplican de forma ineficiente descuentos en servicios como forma de promoción para mantener un cliente frecuente. Desconocen otras formas de mercadeo.
- ✓ Al momento del estudio no existe ningún tipo de asociación de mecánicos de motocicletas, trabajan de forma individual; aunque al 90% le gustaría integrarse o formar alguna, consideran que pueden obtener beneficios como apoyo o

capacitación constante de sus miembros, aplicación de nuevas tecnologías, inclusive, de métodos básicos administrativos.

- ✓ La mayoría de los encuestados manifiestan haber iniciado la empresa con capital propio lo que demuestra claramente su emprendeduría, sin embargo la mayoría tienen como objetivo general ampliar su taller, debiendo recurrir a servicios financieros, para poder alcanzarlo, así como también para adquirir herramientas.

- ✓ En las oportunidades de mejora, se estableció que todos los talleres de motocicletas utilizan el benchmarking, ya que han comparado estrategias de la competencia, con el objeto de compartir experiencias, ideas, opiniones y lograr la satisfacción de sus clientes, igualando o mejorando lo compartido.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Es de vital importancia que las Mipymes talleres de motocicletas de la investigación demuestren interés en la búsqueda de soluciones prácticas que promuevan el progreso de sus negocios, de manera que implementen estrategias organizacionales que les permita mantenerse y lograr crecimiento en el mercado.
- ✓ Los talleres de motocicletas deben ser visualizados como entidades de crecimiento, por ello deben identificar y fortalecer la ventaja competitiva que les permita mantenerse y crecer en esta industria.
- ✓ Es indispensable que los propietarios que aún no han podido establecerse como una empresa formal ante los entes legales del país, lo realicen a la brevedad, para poder laborar libremente, pues tendrán la oportunidad de evitar que la Superintendencia de Administración Tributaria los multe por no estar inscritos. Por ello se presenta una guía con el proceso práctico que conlleva esta gestión.
- ✓ Las Mipymes del estudio requieren la práctica de una administración formal, fundamentada en la aplicación del proceso administrativo, uso de elementos de mercadeo para añadir valor a las empresas y principalmente implementar procedimientos para lograr una gestión eficiente basada en la reducción de costos y eficiencia en los recursos, por ello se presenta una guía en anexos.
- ✓ Es aconsejable que los propietarios de talleres de motocicletas de Huehuetenango se reúnan y creen una asociación de mecánicos, tomando en cuenta que la mayoría están dispuestos, pues pueden obtener así mejores beneficios, tanto individuales como grupales, de esta forma generaran más oportunidades de empleo y tendrían mejores opciones de capacitación, tomando en cuenta también que podrían compartir experiencias, ideas y fomentarían en cierta forma una conducta de compañerismo y no netamente competencia.

- ✓ Es necesario que los talleres de motocicletas busquen servicios financieros y de desarrollo empresarial, de esta forma estarán encaminados al logro de sus objetivos, pues podrán optar a algún crédito, en nuestro medio existen muchas instituciones que los pueden ayudar, únicamente sería de que evalúen cual es el que más les convenga.

- ✓ En lo que respecta a las oportunidades de mejora, se recomienda a los que las aplican que sigan utilizando el benchmarking, pues ha sido una herramienta que ha dado buen resultado y los ha instado a crecer en el mercado en cual compiten.

VIII. Bibliografía

- Aguirre, J. (2010). **Diagnóstico empresarial aplicado a Mipymes dedicadas a la industria de calzado en los municipios de Asunción Mita, El Progreso y Jutiapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Albeño, A. (2010). **Diagnóstico empresarial aplicado a Mipymes dedicadas a la industria de estructuras metálicas del municipio de Quesada, departamento de Jutiapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Amant, A. (2008). **Análisis Económico – Financiero**. (20^a. ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- Bateman, Thomas, S.; Snell, A. (2008). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. (6^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Brindis, B. (2009). **“Diagnóstico Empresarial Aplicado a las Distribuidoras de Ropa Americana Usada, en el Municipio de Asunción Mita, Jutiapa”**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Chinchilla, L. (2013). **Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la Industria de la Pastelería en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Congreso de la República de Guatemala. **Código de Comercio** (1970). Decreto No.2-70. Edición Alenro. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. **Código Tributario** (1991). Decreto No. 6-91 Edición Alenro. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. **Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA** (2012). Decreto No. 04-2012. Edición Alenro. Guatemala.

Consumoteca (2010). **Definición de talleres de motos.** Recuperado el 09 de noviembre, 2013, de <http://www.consumoteca.com/motor/talleres-de-reparacion/taller-de-motos/>

Córdova, (2013). Elaboran Diagnóstico empresarial en Zapotlán. Recuperado el 09 de noviembre, 2013, de <http://www.diariovialibre.com.mx/elaboran-diagnostico-empresarial-en-zapotlan/>

Crisóstomo, C. (2008). **Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la industria de restaurantes en la cabecera municipal de Asunción Mita, Jutiapa.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Czinkota, M., y Ronkainen, I., (2008). **Marketing Internacional.** (8ª. ed.). México: Cengage Learning.

Del Río, C., Del Río, C., y Del Río, R., (2009). **El Presupuesto.** (10ª. ed.). México: Cengage Learning.

Díaz, L. (2008). **Caracterización de la industria forestal en España, Aspectos Económicos y Ambientales.** Madrid: Editorial Fundación BBVA.

Diagnóstico empresarial a talleres artesanales del programa Un pueblo, un producto (2013). Recuperado el 09 de noviembre, 2013, de <http://www.esquipulas.com.gt/noticias/diagnostico-empresarial-a-talleres-artesanales-del-programa-ovop/35872/>

Diccionario Larousse (2002), (23ª. ed.) **Definición de Censo.** España.

El País (2013). **Diagnosticarán capacidad empresarial de Buenaventura.** Recuperado el 09 de noviembre, 2013, de <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/diagnosticaran-capacidad-empresarial-buenaventura>

España, C. (2008). **Ética y ecología.** Guatemala: F&G Editores.

García, E. (2008). **Diagnostico empresarial de las Mipymes aplicado al sector artesanal de la cabecera del Municipio de Chiantla del Departamento de Huehuetenango.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Gitman, Lawrence (2007). **Principios de administración financiera** (8ª. ed.) México: Addison Wesley Longmán.

Heizer, J. y Render B. (2008). **Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Tácticas.** (8ª. ed.). España: Pearson Educación.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J., (2009). **Administración. Un enfoque basado en competencias.** México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística [INE], (2013) **Estadísticas de la población del departamento de Huehuetenango.** Recuperado el 02 de noviembre, 2013, de <http://www.ine.gob.gt>

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad División Técnica [INTECAP], (2006). **Desarrollo Empresarial de las PYMES, Programas Generales.** Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad División Técnica.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). **Administración. Una perspectiva global.** (12ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M., (2012). **Administración. Una perspectiva global y empresarial.** (13ª. ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2012). **El Marketing de servicios profesionales.** (2ª. ed.). México: Paidós Editorial.

Kotler, P. (2007). **Conceptos Esenciales. Dirección del Marketing.** (3ª. ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J. y Mc Daniel, C. (2006). **Marketing.** (2ª. ed.). México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Laparra, G. (2006). **Planeación estratégica en la comercialización y exportación de artesanías para las empresas de Quetzaltenango.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich, L. (2009). **Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.** (14ª. ed.). México: Cengage Learning.

López, M. (2010). **Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC.** Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. España: Netbiblo, S. L.

Méndez, P. Singer (2008). **Ética práctica.** Editorial AKAL.

Ministerio de Economía de Guatemala [MINECO], (2010) **Clasificación de las empresas.** Recuperado el 11 de noviembre, 2013, de http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf

Muñoz, I. (2013). **Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes dedicadas a la Apicultura, Asociadas a la Cooperativa Integral de Producción, Apicultores de Cuilco -CIPAC- R.L.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Ponce (2009). **Diagnóstico empresarial de agropecuarias ubicadas en San Pedro Carchá y Cobán Alta Verapaz.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Porret, M. (2010). **Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.** (4ª. ed.). España: ESIC Editorial.

Presentan diagnóstico sobre situación empresarial en mujeres (2013). Recuperado el 09 de noviembre, 2013 de <http://mediolleno.com.sv/noticias/presentan-diagnostico-sobre-situacion-empresarial-en-mujeres>

Radebaugh, D. y Sullivan, M. (2008). **Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones.** (10ª. ed.). México: McGraw Hill.

Reiner, A. (2008). **Presupuestos un enfoque Práctico por Centros de Responsabilidad.** (2ª. ed.). Guatemala: Italpro, S.A.

Reyes, A. (2008). **Administración de empresas.** (3ª. ed.). México: Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2008). **Administración** (8ª. ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Valera y Jones. (2009). **Administración** (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de Administración.** Conceptos Esenciales y Aplicaciones. (3ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Romagnoli, S. (2007). **Herramientas de gestión: diagnóstico empresarial. Fruticultura & diversificación No. 52** (En red). Disponible en: www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fy52_col-ec.pdf

Rosales, R. (2009). **La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes.** (En red). Disponible en: www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fy52_col-ec.pdf

Sandoval, S. (2009). **Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipymes de la Industria panificadora ubicadas en el Municipio de Agua Blanca, Departamento de Jutiapa.** Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Superintendencia de Administración Tributaria SAT (En red). Disponible en: <http://www.sat.gob.gt>

Thompson, I. (2006). Definición de Empresa. Recuperado el 09 noviembre, 2013, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Una exigencia del diagnóstico empresarial (2013). Recuperado el 04 de noviembre, 2013, de <http://www.farodevigo.es/portada-arousa/2013/10/18/exigencia-diagnostico-empresarial/898000.html>

Vértice (2009). **Responsabilidad social corporativa.** Málaga: Vértice.

ANEXOS



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Campus Huehuetenango

Investigación: Diagnóstico empresarial

Entrevistador: Silvia López

Encuesta dirigida a los propietarios de talleres de motocicletas ubicados en la ciudad de
Huehuetenango

Objetivo: Dar a conocer los resultados de un diagnóstico empresarial aplicado en los talleres de motocicletas ubicados en la ciudad de Huehuetenango.

Nombre de la Empresa: _____

Edad: _____ Fecha: _____ Zona: _____

DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE MIPYME

Racionalidad económica

1. ¿Quién es el responsable de la empresa?

Propietario _____

Encargado _____

Otro _____ Especifique _____

2. ¿Marque cuántos colaboradores trabajan en la empresa?

Número	Marque
2	
3	
4	
5	
6 o más	

3. ¿Cuál es la cantidad de ingresos promedio que percibe mensualmente?

Cantidad	Marque
De 500 a 1,000	
De 1,001 a 2,000	
De 2,001 a 3,000	
De 3,001 a 4,000	
De 4,001 a 5,000	
De 5,001 en adelante	

Emprendedor

4. Indique su grado de escolaridad:

Ninguno	Primaria	Básico	Diversificado	Universitario

5. ¿Cuánto tiempo lleva realizando esta actividad?

De 1 a 6 meses _____

De 7 a 11 meses _____

De 1 a 2 años _____

De 3 a 4 años _____

De 5 a 6 años _____

De 7 años o más _____

Especifique _____

6. ¿Cuál fue su motivación para iniciar con su empresa?

Necesidad de trabajar _____

Nuevas fuentes de ingreso _____

Tener un negocio propio _____

Para estar ocupado _____

Otro _____

Especifique _____

7. El lugar donde tiene su empresa es:

Casa de habitación _____

Local propio _____

Local rentado _____

Otro _____

Especifique _____

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Competitividad

8. Mencione las estrategias con las que su empresa compite con otros talleres:

Precio _____

Calidad _____

Servicio _____

Tiempo de entrega _____

Otros _____

Especifique _____

9. ¿Con cuáles recursos compite la empresa?

Tecnología _____

Mano de obra calificada _____

Ubicación _____

Otros _____

Especifique _____

Marco normativo institucional

10. ¿Con cuáles de los siguientes criterios cuenta su empresa?

Criterio	Marque
Patente de Comercio	
Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria	
Ninguno	

Fiscal Tributario

11. Si está inscrito en la SAT, ¿En qué régimen se encuentra inscrito?

Pequeño contribuyente _____

Contribuyente normal _____

12. Si está inscrito en la SAT, ¿Paga Impuesto al Valor Agregado?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

DIAGNÓSTICO INTERNO

Aspecto administrativo

Planeación

13. ¿Realizan un plan de actividades para su empresa?

Opción	Marque	Opción	Defina
Si		Quién	
No		Porque	

14. Si su respuesta anterior fue sí, ¿De qué forma?

Verbal _____

Escrita _____

15. ¿Con qué frecuencia realiza planes en su empresa?

Mensual _____

Semestral _____

Anual _____

Otra _____ Especifique _____

Ninguna _____

16. ¿Qué tipo de planes aplica en su empresa?

Misión _____

Visión _____

Objetivos _____

Estrategias _____
Políticas _____
Procedimientos _____
Reglas _____
Programas _____
Otros _____
Especifique _____

17. ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar la empresa?

Sucursales _____
Ampliar el taller _____
Mejorar herramienta _____

Organización

18. ¿Cuenta con una estructura organizacional formal?

Sí _____
No _____ ¿Por qué? _____

19. ¿Cómo son asignadas las tareas que realizan sus colaboradores?

Experiencia _____
Planificación de actividades _____
Disponibilidad de tiempo _____
Otros _____
Especifique _____

Integración de personal

20. ¿Qué medios utiliza para reclutar y contratar el personal de la empresa?

Parentesco _____
Anuncios radiales _____
Recomendación de amigos _____

Otros _____

Especifique_____

21. ¿Existe una persona encargada de seleccionar a los colaboradores?

Sí _____ ¿Quién?_____

No _____ ¿Por qué?_____

22. ¿De qué forma contrata al personal?

Opción	Marque
Verbal	
Escrito	
Contrato fijo	
Por tiempo indefinido	

23. ¿Reciben capacitaciones los colaboradores?

Sí _____

No _____ ¿Por qué?_____

24. Si la respuesta anterior es sí, ¿Sobre qué temas capacitan?

Atención al cliente _____

Procesos _____

Tecnología _____

Otro _____

Especifique_____

Dirección

25. ¿Motiva al personal de la empresa?

Sí _____

No _____ ¿Por qué?_____

26. Si su respuesta es sí, ¿De qué forma?

Incentivos económicos _____

Obsequios _____

Verbalmente _____

Otros _____

Especifique _____

27. ¿Supervisan las actividades y/o procedimientos que se realizan en la empresa?

Si _____ ¿Quién? _____

No _____ ¿Por qué? _____

Control

28. ¿Qué tipos de controles implementa para verificar la realización de las actividades?

Antes de iniciar el proceso _____

Durante el proceso _____

Después del proceso _____

Todo _____

Ninguno _____

29. ¿De qué manera lleva el control de los ingresos y egresos dentro de la empresa?

Libros formales _____

No lleva registro _____

Aspectos de mercadeo

Mezcla de mercadeo

Producto / Servicio

30. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Cambios de aceite _____

Reparaciones de motor _____

Pinchazo _____

Servicios eléctricos _____

Lavado _____

Otro _____

Especifique _____

31. ¿Cuál ha sido la aceptación de los clientes en cuanto a los servicios que ustedes ofrecen?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

No sabe _____

32. ¿Cuál es el promedio de personas a las que ustedes les prestan sus servicios mensualmente?

De 1 a 10 _____

De 11 a 20 _____

De 21 a 30 _____

De 31 o más _____

Precio

33. ¿Qué factores considera para definir los precios de sus servicios?

Costo _____

Competencia _____

Demanda _____

Mercado _____

Otro _____

Especifique _____

34. ¿Concede descuentos por los servicios que ofrece a sus clientes?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

Posición

35. ¿A quiénes presta sus servicios?

A personas particulares _____

A empresas y/o instituciones _____

Otros _____

Especifique _____

36. ¿En qué lugar ofrece sus servicios?

Aldeas _____

Comunidades _____

Otros departamentos _____

Únicamente en su ubicación _____

Promoción

37. ¿Utiliza promociones para ofrecer sus servicios?

Sí _____ ¿De qué forma? _____

No _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Cuál es el servicio que más vende?

39. ¿Cuál es el servicio que menos vende?

Procesos

40. ¿Utiliza políticas que determinen el tiempo de duración de los servicios?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

41. ¿Cómo es el sistema de pago a sus empleados?

Opción	Marque
Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

Personas

42. ¿Cómo considera usted que es el servicio que ofrece?

Malo _____

Bueno _____

Excelente _____

No sabe _____

Aspecto técnico, operativo y sistemas

43. ¿Dónde aprendió los procesos de reparación de motocicletas?

44. ¿Actualmente cuenta con datos registrados sobre sus proveedores?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

Aspecto financiero

45. ¿Realiza algún tipo de presupuesto?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

46. ¿Quién es la persona responsable de llevar el registro contable?

Propietario _____

Familiar _____

Contador interno _____

Contador externo _____

Otro _____ Especifique_____

47. ¿De qué manera controla las ganancias y/o pérdidas de la empresa?

Formal _____

Informal _____

Ética y responsabilidad social y empresarial

Ética

48. ¿Qué valores éticos ponen en práctica en su empresa?

Lealtad _____

Respeto _____

Responsabilidad _____

Seguridad _____

Honestidad _____

Solidaridad _____

Otro _____

Especifique_____

Responsabilidad social y empresarial

49. ¿Qué hace la empresa con el residuo de aceite quemado?

Recicla _____

Comercializa _____

Desecha _____

Otro _____

Especifique_____

Asociatividad y vinculaciones

Asociaciones

50. ¿Pertenece su empresa a algún tipo de asociación de mecánicos?

Sí _____ ¿Cuál?_____

No _____ ¿Por qué?_____

51. Si su respuesta anterior fue no, ¿Le gustaría pertenece a algún tipo de asociación de mecánicos?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

Servicios Mipymes

Servicios financieros

52. El capital de su empresa es:

Propio _____

A través de algún crédito _____

53. ¿Conoce alguna institución que brinde apoyo financiero?

Sí _____ ¿Cuál? _____

No _____

Servicios de desarrollo empresarial

54. ¿Considera que su empresa necesita asesorías?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

55. Si su respuesta anterior fue sí, ¿De qué tipo?

Asesorías técnicas _____

Asesorías de mercadeo _____

Asesorías administrativas _____

Asesorías de recursos humanos _____

Otra _____

Especifique _____

56. ¿Conoce usted las instituciones que prestan apoyo técnico?

Sí _____ ¿Cuáles? _____

No _____

Oportunidades de mejora

Benchmarking

57. ¿Ha implementado algún tipo de mejora basándose en lo que ofrece la competencia?

Sí _____

No _____ ¿Por qué? _____

58. Si su respuesta anterior fue sí, ¿Qué tipo de mejora ha sido?

Estratégica _____

Operativa _____

Administrativa _____

Otra _____

Especifique _____



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Campus Huehuetenango

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Diagnóstico empresarial aplicado en los Talleres de motocicletas de la ciudad de
Huehuetenango

Objeto de estudio.

Nombre del taller: _____

Dirección: _____

Fecha: _____

1. Aspectos a observar

1.1 Aspectos de información

a. Existencia de misión y visión en el taller

Sí _____

No _____

b. La misión y la visión están a la vista de:

Empleados _____

Clientes _____

Ninguno _____

c. Medios para la notificación de actividades

Pizarra de información _____

Cronogramas visibles de actividades _____

Calendarización de actividades _____

Planificador Semanal _____

Otros/Especifique _____

1.2 Aspectos físicos

a. Materiales con los que está construido el inmueble

Block _____

Adobe _____

Ladrillo _____

Otros/Especifique _____

b. Tipo de piso

Fundido _____

Granito _____

No tiene _____

Otros/Especifique _____

c. Tipo de techo

Lámina _____

Cielo falso _____

Terraza _____

Teja _____

Otros/Especifique _____

1.3 Condiciones del entorno

a. Iluminación

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Deficiente _____

b. Ventilación

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

c. Servicios con que cuenta

Agua potable _____

Electricidad _____

Teléfono _____

Otros/Especifique _____

d. ¿En general los ambientes se hallan?

Limpios Sí _____ No _____

Ordenados Sí _____ No _____

Bien distribuidos Sí _____ No _____

Seguros Sí _____ No _____

e. Distribución interna del taller

Solo área de taller _____

Área de taller y bodega _____

Área de taller, bodega y oficina _____

Área de taller, bodega, oficina y servicio al cliente _____

1.4 Aspectos sobre la producción, el producto y servicio al cliente

1.5 Aspectos en cuanto a relaciones laborales.

1.6 Otros.

PROPUESTA

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TALLERES DE MOTOCICLETAS DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO



Presentada por:
Silvia de los Angeles
López Mendóza

ÍNDICE

CAPITULO I

Presentación

1. Objetivos.....	1
✓ General.....	1
✓ Específicos.....	1
2. Contenido.....	2
✓ Administración.....	2
3. Proceso administrativo.....	3
✓ Etapas del proceso administrativo.....	3
• Planeación.....	3
• Organización.....	21
• Integración de personal.....	23
• Dirección.....	25
• Control.....	27

CAPITULO II

Formalización de las empresas

1. Obligaciones.....	31
2. Ventajas.....	32
3. Características de empresarios individuales.....	33
4. Requisitos.....	34
5. Costo de constitución.....	37

Anexos

CAPÍTULO I



Proceso Administrativo

1. OBJETIVOS

✓ **Objetivo general**

Brindar a los propietarios de talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango, una guía del proceso administrativo que los ayude a mantenerse sólidos en el mercado.

✓ **Objetivos específicos**

- Establecer lineamientos que faciliten la aplicación de cada etapa del proceso administrativo en los talleres de motocicletas.
- Promover la formalización y registro legal de los talleres de motocicletas, para evitar que corran el riesgo de ser sancionados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

2. CONTENIDO

El proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas indispensables para llevar a cabo una actividad; para definirlo mejor es necesario mencionar antes algunos conceptos básicos administrativos, que conllevan al tema de la presente propuesta.

✓ Empresa

Kotler (2007) la define como una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objeto de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Una empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro, como los talleres que brindan servicio de mantenimiento y reparación de motocicletas.

✓ Administración

López (2010) menciona que es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financieros y comerciales para obtener determinados fines empresariales, a través de una determinada dependencia en una estructura organizativa, con el propósito de alcanzar eficientemente uno o varios objetivos.

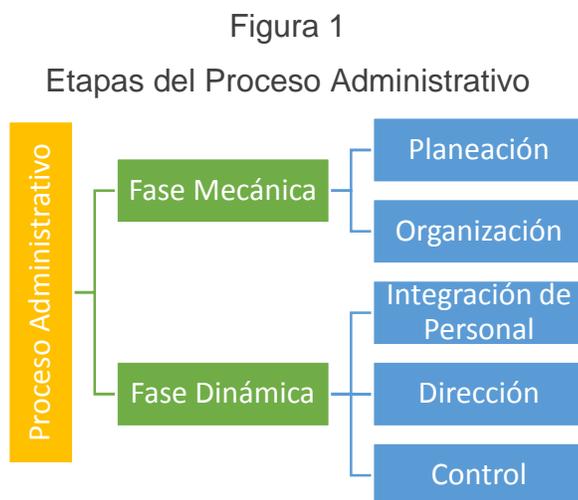
El término administración según Robbins y Decenzo (2009), se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, minimizando recursos y produciendo más, a través de otras personas y junto con ellas. En este concepto, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes, como concluir actividades y alcanzando las metas.

Es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas de alcanzar sus objetivos y para ello se debe elaborar una planeación.

✓ Proceso Administrativo

Kotler (2007), es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración formal, mismas que se interrelacionan y forman una secuencia integral para el funcionamiento de cualquier organización.

El proceso administrativo es indispensable dentro de las empresas, pues permite flexibilidad y es aplicable en una variedad de situaciones, dando al usuario un margen para adaptarlo. Este proceso se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes etapas:



Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler (2007).

En los talleres de motocicletas el proceso administrativo se debe implementar y a continuación se describen cada una de sus etapas y ejemplos de cómo hacerlo, según gráfica anterior.

- Planeación

Del Río, Del Río y Del Río (2009) definen la planeación como el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

La planeación es una función administrativa que comprende el análisis de una

situación, establecimiento de objetivos y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. Dicho en otras palabras, la planeación analiza donde se está; establece dónde se quiere ir, y señala que se va a hacer para llegar ahí y como se va a hacer.

Para llevar a cabo la planeación es necesario desarrollar las siguientes premisas:

Figura 2
Fases de la planeación



Fuente: Elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

El primer paso a elaborar es la misión de la empresa, y se explica a continuación:

❖ Misión

Robbins y Coulter (2007), manifiestan que la misión es la razón de ser de una organización, por lo que es indispensable averiguar cuáles son las necesidades que se deben satisfacer desde el punto de vista del consumidor final, o en su entorno, para construir el escenario actual y futuro, para que sea posible ver con mayor facilidad la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

Se define como el propósito de una empresa, o el rol que desempeña actualmente para el logro de su visión y para elaborarla. En la siguiente figura se observan algunos aspectos importantes, que se deben tomar en cuenta.

Figura 3

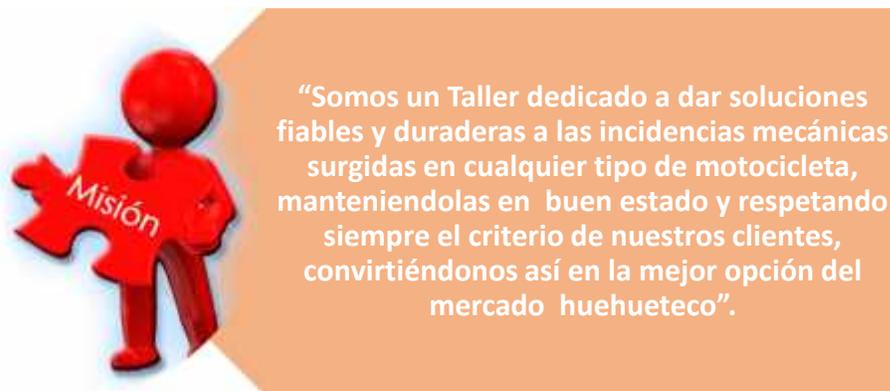
Razonamientos a tomar en cuenta para elaborar la misión



Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2007).

Figura 4

- Ejemplo de Misión en Rapi Taller



Fuente: elaboración propia.

Es necesario mencionar que esta debe estar en un lugar visible tanto para empleados, para comprometerlos con los procesos que se desarrollen en la empresa, así como para clientes, para que se sientan parte fundamental dentro de la organización. Es importante al momento de crear la misión de la empresa, determinar la visión para establecer un camino clave a seguir por las estrategias que se plantearan para poder alcanzarla; siendo este el segundo paso a citar.

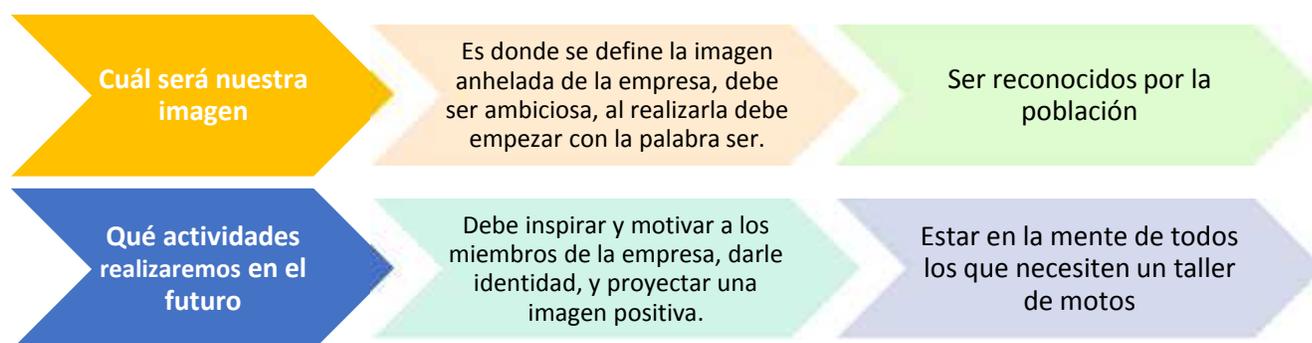
❖ Visión

Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), definen la visión como el conjunto de retos que debe afrontar la empresa para verse en un mejor futuro. Es el camino al cual se dirige a largo plazo la organización y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado, etc. También se describe como el sueño de la empresa, o imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado, y en la siguiente figura se observan cuestionamientos importantes para elaborarla.

Figura 5

Razonamientos a considerar para elaborar la Visión



Fuente: elaboración propia, basada en Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009).

La visión debe estar en un lugar donde todos la puedan observar, y de esta forma conozcan cómo se visualiza la organización en un futuro no lejano, y a la vez inspire a sus colaboradores a esforzarse más, en la realización de cada actividad que desarrollen.

Figura 6
Ejemplo de Visión en Rapi Taller



Fuente: elaboración propia.

Para alcanzar la visión se deben considerar los objetivos de la empresa que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

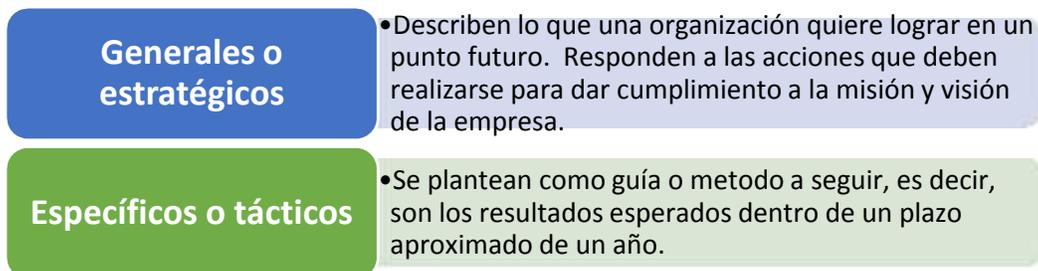
❖ Objetivos

Koontz y Weihrich (2008) definen los objetivos como fines que trata de alcanzar la empresa por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización ha fijado.

El objetivo es una meta o un propósito que se pretende alcanzar, en base a la misión y visión de la empresa, mismos que se elaboraron anteriormente. En la siguiente figura se observa la clasificación de los objetivos y la descripción de cada uno para comprenderlos de una mejor manera, seguido del ejemplo ya aplicado.

Figura 7

Clasificación de los objetivos



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Weihrich (2008).

Figura 8

Ejemplo de Objetivos en Rapi Taller



Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se encuentran las metas, que son parte fundamental, para alcanzar los objetivos.

❖ Metas

Koontz y Weihrich (2008) manifiestan que son los fines a los que se pretende llegar, pero a diferencia de los objetivos, estas se cuantifican en cantidades, cifras, porcentajes o porciones.

Las metas son el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, y para formularlas se deben tomar en cuenta los siguientes factores:



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

Figura 10
Ejemplo de Metas en Rapi Taller



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la gráfica de ejemplos de metas, estas toman en consideración los objetivos de la empresa Rapi Taller.

Para que las metas se puedan alcanzar, es necesario formular estrategias de acción, mismas que se explican a continuación.

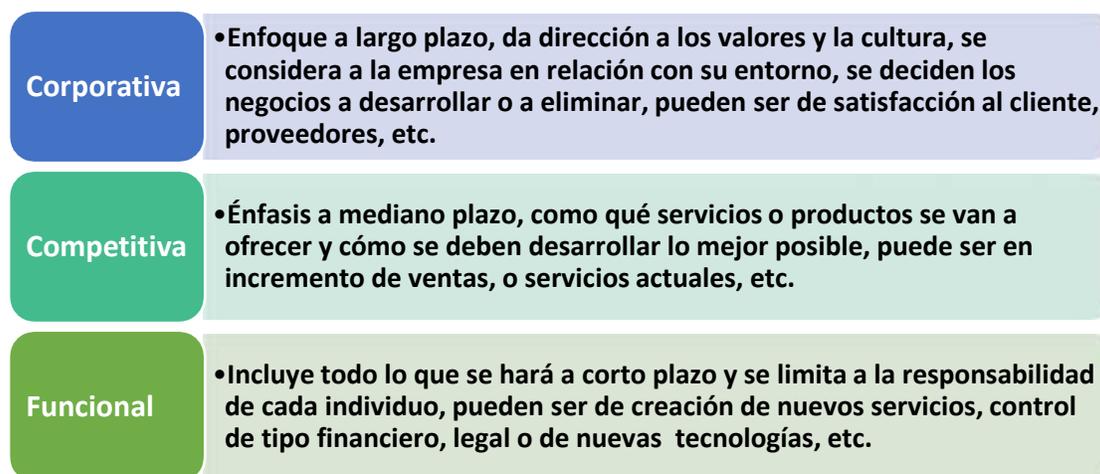
❖ Estrategias

Koontz et al, (2008), las define como determinaciones de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Una estrategia es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva del taller, y la multiplique; de manera que todos los miembros de la empresa hagan las cosas correctas y de manera correcta.

A continuación se ilustran los tipos de estrategias dentro de una organización:

Figura 11
Tipos de estrategias

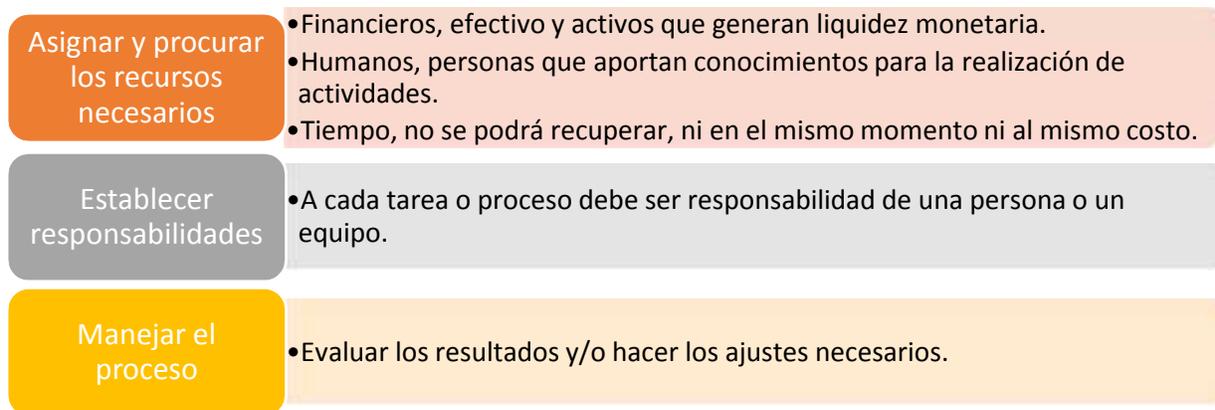


Fuente: elaboración propia, basada en Koontz et al, (2008).

Koontz et al, (2008), menciona que de nada sirve contar con la mejor estrategia, si esta no se lleva a cabo, por lo que implementarla, desarrollarla y evaluarla, implica una serie de pasos que se explican en la figura 12.

Figura 12

Implementación de estrategias



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz et al, (2008).

Para implementar la estrategia correcta dentro de la empresa, se debe elegir la adecuada, para darle solución a los problemas detectados, en la siguiente figura, se exponen algunos ejemplos:

Figura 13

Ejemplos de Estrategias



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz et al, (2008),

Dentro de los talleres de motocicletas existen varias estrategias que se pueden y deben implementar según la división anterior, de las cuales se ejemplificarán en los

siguientes cuadros, dos de cada tipo, referidas a talleres de motocicletas, para su mejor razonamiento.

Cuadro 1
Practicando Estrategias Corporativas

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Estabilidad comercial	1. Mantener los servicios de calidad a. Crear estándares de calidad que den lineamientos de procesos en los servicios ofrecidos.	Mantener los clientes actuales y ganar clientes potenciales.	Propietario y/o Administrador	4 semanas	---
	2. Evaluar los servicios ofrecidos a. Obtención de opiniones de los clientes sobre el servicio recibido por medio de boletas de opinión (100 fotocopias a Q.0.20).			1 semana	Q.20.00
	b. Seguimientos después de realizado el servicio (100 llamadas telefónicas, Q1.00.).				Q.100.00
TOTAL					Q.120.00
Crecimiento comercial	1. Abrir una sucursal a. Salario de 1 empleado	Abarcar más mercado	Propietario y/o Administrador	2- 4 semanas	Q.2,644.40
	b. Alquiler de local				Q.800.00
	c. Agua, luz y teléfono				Q.300.00
	d. Compra de herramientas mínimas (desarmadores y copas).				Q.500.00
	e. Gastos de constitución				
			1 o 2 días	Q.600.00	
TOTAL					Q.4,844.40

Fuente: elaboración propia

En base a la estrategia anterior de estabilidad comercial, se deben elaborar boletas de opinión, que pueden ser como indica la figura 14.

Figura 14
Ejemplo de boletas de opinión

Rapi Taller

Estimado cliente, con motivo de evaluar la calidad de nuestro servicio, le solicitamos contestar algunas preguntas, recuerde que usted es lo más importante para nosotros. Esperamos que vuelva. Muchas gracias.

Instrucciones: Marque la opción que usted considere adecuada:

Servicio realizado en nuestro taller: _____ _____				
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Como fue la atención que usted recibió				
Se le dio solución a sus necesidades				
Cuál es su opinión sobre el costo de su servicio				
Como fue la rapidez del servicio brindado				
Recomendaría nuestra empresa				
Nos volvería a visitar				
Dudas o comentarios: _____ _____				

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2
Practicando Estrategias Competitivas

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Programas de incentivos no económicos	1. Ofrecer incentivos de forma no monetaria	Mejora en servicios actuales	Propietario y/o Administrador	Cada mes	---
	a. Flexibilidad en el horario de trabajo, por alguna emergencia. b. Opción de dividir el período de vacaciones. c. Reconocer logros públicamente. d. Crear un buen clima organizacional. e. Ofrecer actividades de convivencia, tales como: partidos de futbol, convivios de fin de año, día del padre, aniversario, pudiendo incluir a las familias de los empleados o miembros de otros talleres etc.				
TOTAL					---
Precios bajos	1. Reducir costos	Aumentar clientela	Propietario y/o Administrador	Cada mes	---
	a. Compras por mayor de insumos b. Creación de alianzas con proveedores				
TOTAL					---

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4

ENTREVISTA INICIAL

Puesto al que solicita

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuál es su nombre completo?	
2. ¿Cómo le gusta que lo llamen?	
2. ¿Lugar de nacimiento?	
3. ¿Cuál fue el último grado académico que curso?	
4. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?	
5. ¿Por qué dejó/quiere dejar su trabajo?	
6. ¿Cuál es su pretensión salarial?	
7. ¿Dónde vive es propio o alquila?	
8. ¿Qué sabe usted sobre nuestra empresa?	
9. ¿Por qué quiere pertenecer a nuestro equipo de trabajo?	
10. ¿Dígame porque tiene que ser usted la persona que contratemos?	

OBSERVACIONES/COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha Puesto solicitado Pretensión salarial

NOMBRE COMPLETO _____

SEXO _____ EDAD: _____ FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO _____

NACIONALIDAD _____ NÚMERO DE DPI _____

EXTENDIDO EN _____ DIRECCIÓN _____

TELÉFONO _____ CELULAR _____

ESTADO CIVIL _____ NOMBRE DEL CONYUGUE _____

VIVE CON: PADRES FAMILIA PARIENTES SOLO

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED:

HIJOS CÓNYUGE PADRES SOLO

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud? BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____	¿Padece alguna enfermedad crónica? NO _____ SI (explique) _____	¿Es alérgico a algo? NO _____ SI (explique) _____
¿Practica usted algún deporte? NO _____ SI (explique) _____	¿Cuál es su pasatiempo favorito? _____ _____	¿Cuál es su meta en la vida? _____ _____

DATOS FAMILIARES PADRE _____ MADRE _____ ESPOSO (A) _____
DATOS ACADÉMICOS PRIMARIO <input type="checkbox"/> BÁSICO <input type="checkbox"/> DIVERSIFICADO <input type="checkbox"/> NIVERSITARIO <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS LABORALES NOMBRE _____ TELEFONO _____ NOMBRE _____ TELEFONO _____
REFERENCIAS PERSONALES NOMBRE _____ TELEFONO _____ NOMBRE _____ TELEFONO _____
HAGO CONSTAR QUE TODOS LOS DATOS AQUÍ ESCRITOS SON VERIDICOS, Y AUTORIZO PARA QUE LA EMPRESA HAGA USO DE ELLOS DE LA FORMA MAS CONVENIENTE. FIRMA DEL SOLICITANTE _____ OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR: _____

Fuente: elaboración propia

Luego de establecer las estrategias, es necesario crear políticas, para que sirvan de referencia en la toma de decisiones.

❖ Políticas

Koontz y Wehrich (2008) coinciden en que son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez.

Las políticas son guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones para auxiliar el logro de los mismos, y facilitan la implementación de las estrategias.

En la figura 15 se mencionan dos tipos de políticas aplicables en Rapi Taller, estas deben explicarse a los colaboradores al momento de su contratación para evitar malos entendidos o desinformación de parte de los mismos.

Figura 15

Ejemplo de políticas en Rapi Taller



- Reconocimiento al personal por el cumplimiento de metas, ejemplo: se reconocerá como empleado del mes, se dará un día libre.
- Sanciones por faltas injustificadas, ejemplo: se descontará un porcentaje al salario devengado.

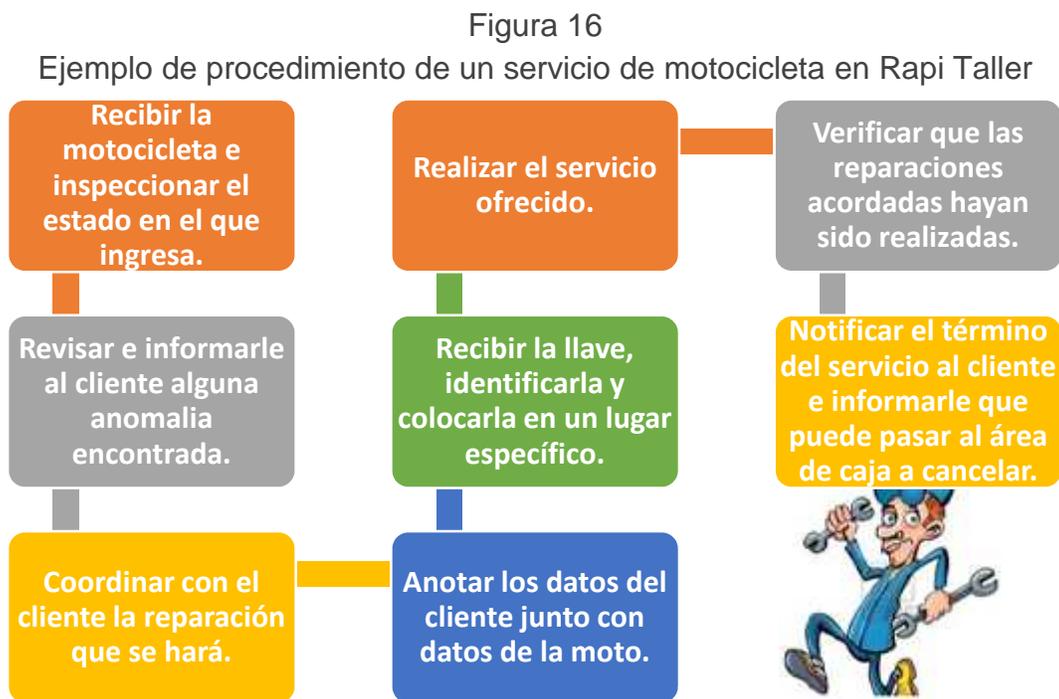
Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

Estas guías son importantes dentro de cualquier empresa, y luego de realizarlas, se elaboran los procedimientos que son otro factor que interviene en la planeación.

❖ Procedimientos

Koontz y Wehrich (2008) mencionan que son guías cronológicas para pensar y decidir la forma en que se va actuar en un determinado momento o acción a implementar dentro de la empresa.

Los procedimientos son considerados como la serie de actos que se llevan a cabo para la realización de un objeto en específico.



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

Esta herramienta es importante para realizar los mismos procedimientos siempre que se desarrolle el mismo trabajo. Como siguiente plan a elaborar están las reglas y se describen a continuación.

❖ Reglas

Koontz y Wehrich (2008) expresan que son una lista de condiciones de trabajo que ayudan al funcionamiento práctico de una empresa, donde se exponen acciones u

omisiones específicas.

Las reglas dentro de la empresa sirven como mediadoras entre las actividades que se llevan a cabo en la misma organización.

Figura 17
Ejemplo de reglas en Rapi Taller



Reglas

- **Horario de trabajo**
 - Lunes a viernes
 - 8:00 AM a 12:00 PM y de 2:00 PM a 6:00 PM
- No utilizar celulares en horas de trabajo.
- Portar siempre el uniforme proporcionado.
- Mantener siempre limpia su área de trabajo.
- Dejar ordenada la herramienta utilizada.
- Prohibido asistir al trabajo bajo efectos de alguna sustancia ilícitas.

Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

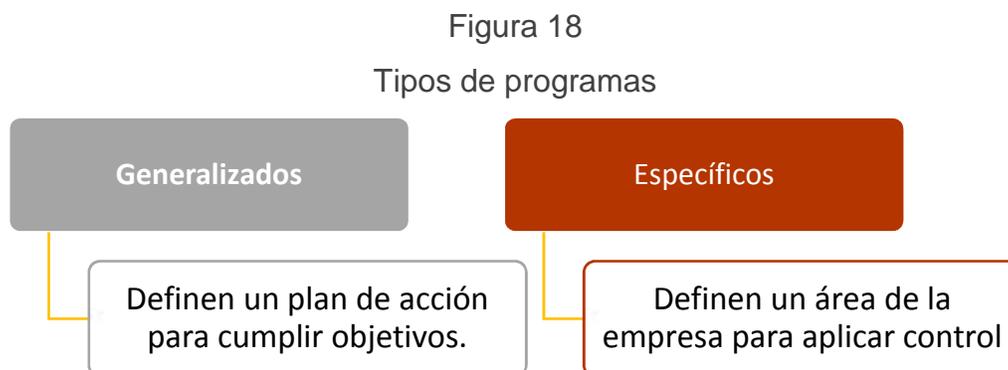
La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse; y como último plan a elaborar dentro del primer paso del proceso administrativo, están los programas.

❖ Programas

Koontz y Wehrich (2008) manifiestan que son el medio para reconocer diversas alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar un objetivo en concreto.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, reglas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinada.

En la siguiente gráfica se observan los tipos de programas:



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz y Wehrich (2008).

Cuadro 6
Ejemplo de un programa de capacitación en Rapi Taller

PROGRAMA	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Capacitación	1. Capacitaciones en INTECAP Costo por persona	Agilizar los servicios	Propietario y/o Administrador	8 horas	Q. 80.00
TOTAL					Q. 80.00

Fuente: Elaboración propia

Los programas deben ser constantes, el propietario del taller, deberá llevarlos a cabo y buscar siempre la forma de alcanzar sus objetivos por medio de ellos.

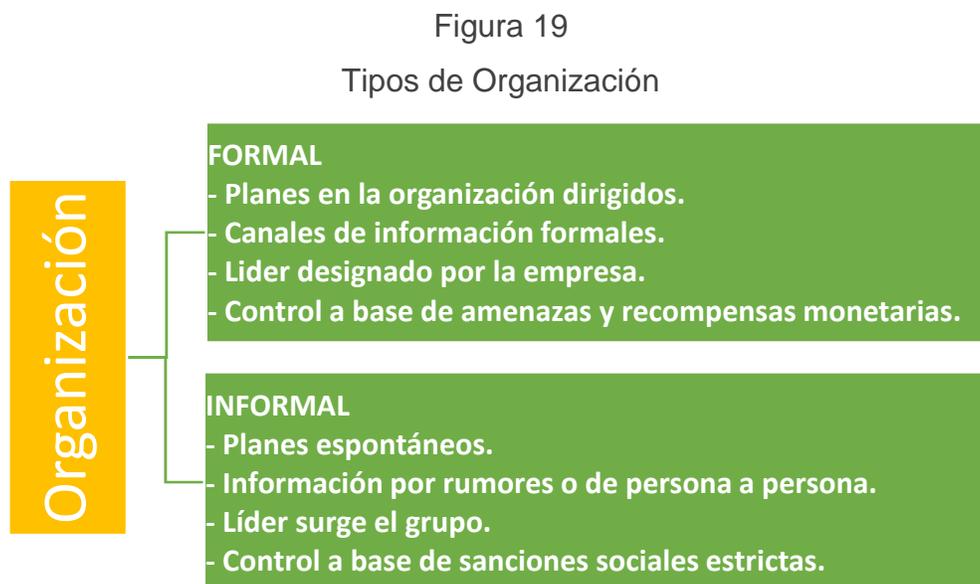
Luego de establecer los planes de la empresa, se debe realizar el segundo paso del proceso administrativo, la organización.

- Organización

Para Koontz, et al. (2008) organización es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización, es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y se espera, sean

asignadas a las personas que mejor puedan realizarlas.

La organización es crear una estructura donde se define el rol de cada individuo, donde se definen leyes o estatutos que regirán a la empresa. En la figura 19 se observan los tipos de organización.



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz, et al. (2008)

En la figura 20, se aprecia un ejemplo de organización formal dentro de Rapi Taller, ya que de momento solo ha existido una de tipo informal, es necesario indicar que no es indispensable contratar más personal, únicamente se debe separar el área administrativa y sala de ventas, para mantener un mejor orden y delimitar las funciones de cada empleado.

Figura 20
Ejemplo de organización en Rapi Taller



Fuente: Elaboración propia

Los talleres de motos en la ciudad de Huehuetenango, actualmente llevan una organización de tipo informal, pero dentro de la visión de cada uno debe prevalecer el establecimiento futuro de una formal para mejorar su desempeño laboral, evitar fugas de información y tener responsables en cada operación que realicen.

Como punto siguiente a considerar luego de organizar la empresa, está la integración de personal, misma que se describe a continuación.

- Integración de Personal

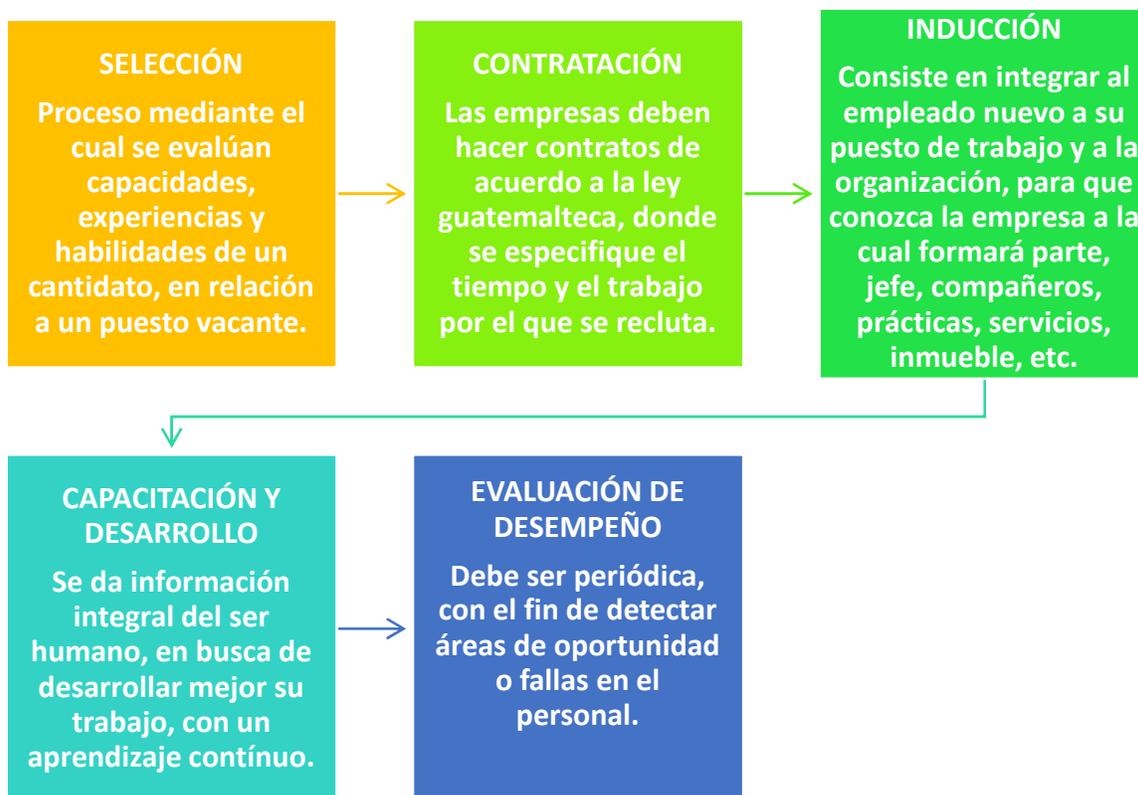
Koontz, et al. (2008) mencionan que la integración de personal implica cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

La integración de personal es la función del administrador para elegir al personal necesario y cubrir áreas que de momento no han sido ocupadas, recargándole así el

trabajo al personal existente y evitando que este se desenvuelva de la mejor manera en donde está capacitado.

Figura 21

Fases de la integración del personal



Fuente: elaboración propia, basada en Koontz, et al. (2008)

Cuadro 7
Ejemplo de integración de personal en Rapi Taller

FASE	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Selección	1. Evaluar capacidades de prospectos previamente reclutados	Elección del mejor candidato para ocupar el puesto	Propietario y/o Administrador	1 día	---
Contratación	1. Elaborar contrato por medio de abogado Costo por contrato	Formalización legal	Propietario y/o Administrador	1 mes	Q. 150.00
Inducción	1. Inducir al empleado a su entorno laboral	Habituar al empleado a su área de trabajo	Propietario y/o Administrador		---
Capacitación y desarrollo	1. Capacitaciones en INTECAP Costo por persona	Aumento en desempeño laboral	Propietario y/o Administrador	8 horas	Q. 80.00
Evaluación de desempeño	1. Realización de pruebas físicas en motocicletas	Determinar si el desempeño es apropiado	Propietario y/o Administrador	3 horas	---
TOTAL					Q. 230.00

Fuente: Elaboración propia

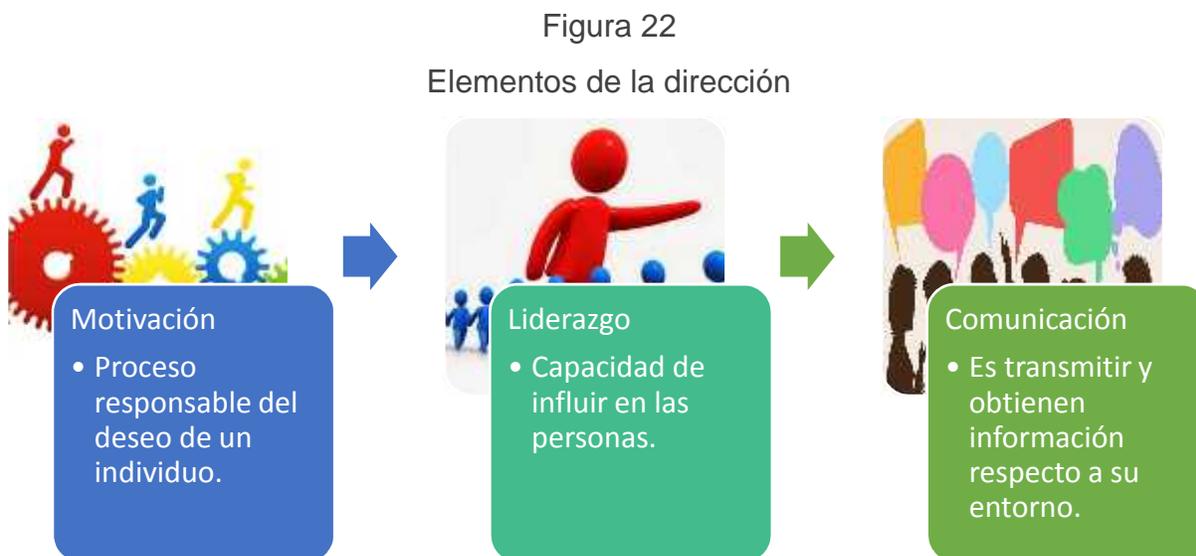
En una Mipyme es necesario formalizar los aspectos de integración de personal, para evitar desconocimiento de funciones a la hora de evaluar resultados o contratar empleados que no llenan los requisitos mínimos de una plaza vacante.

- **Dirección**

Koontz, et al, (2008) mencionan que dirección es el proceso de influir para que las personas contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importante para ellos.

La dirección es la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado; su función

es activar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos empresariales. En la figura 22 se observan sus elementos fundamentales.



Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2008).

Cuadro 8
Ejemplo de acciones en función del proceso de dirección en Rapi Taller

ELEMENTO	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Motivación	1. Incentivos a. Económicos Comisiones sobre servicios b. No económicos Reconocimientos de logros públicamente	Aumento de interés en objetivos de la empresa	Propietario y/o Administrador	Cada mes	5% sobre venta
Liderazgo	1. Elevar autoestima de colaboradores a. Felicitarlo e indicarle la mejor manera de cómo debe realizar su trabajo.	Fomentar liderazgo	Propietario y/o Administrador	Siempre	---
Comunicación	1. Reuniones informativas	Mejorar canales de comunicación	Propietario y/o Administrador	Cada 8 días	---
TOTAL					5% sobre venta

Fuente: Elaboración propia

Los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango utilizan la dirección de manera informal, pero es importante aplicarla pues es parte esencial y central de la administración, a la cual se debe subordinar todos los demás elementos.

- Control

Se define como la medición y corrección de actividades, de los subordinados para asegurarse que los eventos se ajusten a los planes de la empresa.

Robbins y Coulter (2008) indican que es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa; este consiste en tres etapas:

Figura 23
Etapas del control



Fuente: elaboración propia, basada en Robbins y Coulter (2008).

Como ejemplo se cita el poco control en el área de caja y la falta de presupuestos ya elaborados para agilizar el proceso de entrega de los vehículos reparados, por lo que se presume es necesario tomar medidas administrativas, que agilicen dicho proceso, y se sugieren dos ejemplos de corrección en el cuadro 9.

Cuadro 9
Ejemplo de control en Rapi Taller

	ACTIVIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INVERSION
Control en flujo de caja.	1. Control del flujo de efectivo a. Utilizar tarjetas de control de flujo de efectivo manuales (100 fotocopias a Q.0.20. c/u).	Mejor control sobre ingresos y egresos de efectivo	Encargado de caja	Siempre	Q.20.00
Mejorar los presupuestos.	Elaboración de presupuestos de venta	Reducir costos y precios de venta	Propietario y/o Administrador	Siempre	---
TOTAL					Q. 20.00

Fuente: elaboración propia.

Como se menciona en el cuadro anterior, se exponen a continuación ejemplos de tarjetas de control de efectivo, aplicables en cualquier taller de motocicletas.

Figura 24
Tarjeta día 1 en Rapi Taller

Tarjeta de flujo de efectivo Rapi Taller			
Fecha: _____		Encargado: <u>XXX</u>	
Ingresos	Egresos		
Efectivo inicial	Q.50.00	Compra de llave 13mm	Q.18.00
Servicio 1	Q.250.00	Pago de comisión mecánico	Q.165.00
Servicio 2	Q.200.00	Pago de luz	<u>Q.15.00</u>
Pinchazo	Q. 20.00		
Cambio Aceite	<u>Q.10.00</u>	Total	
Total	Q.530.00		Q.198.00
Efectivo ingresado			Q.332.00

Fuente: elaboración propia.

Al total de los ingresos se le resta el total de los egresos y el saldo que queda sirve para dar inicio como efectivo inicial el día siguiente; como se ejemplifica a continuación:

Figura 25
Tarjeta día 2 en Rapi Taller

Tarjeta de flujo de efectivo Rapi Taller			
Fecha: _____		Encargado: <u>XXX</u>	
Ingresos		Egresos	
Efectivo inicial	Q.332.00	Pago Teléfono	Q.75.00
Pinchazo	Q.20.00		
Servicio 1	Q.150.00		
Cambio Aceite	<u>Q.10.00</u>		
Total	Q.512.00	Total	Q.75.00
		Efectivo ingresado	Q.437.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 26
Tarjeta día 3 en Rapi Taller

Tarjeta de flujo de efectivo Rapi Taller			
Fecha: _____		Encargado: <u>XXX</u>	
Ingresos		Egresos	
Efectivo inicial	Q.437.00	Pago de alquiler	<u>Q.250.00</u>
Servicio 1	Q.350.00		
Cambio Aceite	<u>Q.10.00</u>		
Total	Q.797.00	Total	Q.250.00
		Efectivo ingresado	Q.547.00

Fuente: elaboración propia.

Consecutivamente se llevará el registro del flujo de efectivo, tratando de mantener los gastos mínimos necesarios del taller. Las tarjetas se deben archivar diariamente y al finalizar el mes, se tendrá un registro exacto de los ingresos y egresos mensuales. Es importante mencionar que el responsable de lo que entra y sale de caja, es el encargado de la misma, y ninguna otra persona tiene autorización de retirar dinero, de lo contrario se perdería el control y el sentido de las mismas.

Como se menciona en el cuadro 9 la elaboración de un presupuesto de venta, se ejemplifica en el cuadro 10 un presupuesto suponiendo que fue un servicio de mantenimiento completo en una motocicleta 125cc.

Cuadro 10
Ejemplo de un presupuesto de venta

Costos	Descripción	Cantidad	Sub total	Valor
Costo de Mano de Obra	Costo fijo		Q. 150.00	Q. 200.00
	Gastos fijos (Agua, luz teléfono, local)		Q. 50.00	
Costo de Materiales	Aceite	1litro	Q. 35.00	Q. 76.00
	Grasa	¼ litro	Q. 5.00	
	Lija	¼ pliego	Q. 1.00	
	Repuestos - Fricciones	1 par	Q. 35.00	
Costos de Transporte	Gasolina para ir a recoger y entregar la motocicleta (Q.3.00 por kilómetro recorrido)			Q.10.00
		TOTAL		Q. 286.00

Fuente: elaboración propia.

Es importante buscar opciones de reducción de costos, como por ejemplo, se puede comprar el aceite por galón o tonel ya que al final es más económico que adquirirlo por litro. Al tener establecidos los presupuestos, se tendrá un estimado del precio de venta, lo cual evitará que los clientes esperen más de lo necesario para retirar su motocicleta.

CAPÍTULO II

FORMALIZACIÓN DE TALLERES DE MOTOCICLETAS



Este proceso implica cumplir con los trámites de inscripción y registros que la ley establece según el tipo de empresa y actividad de la misma, en este caso los talleres de motocicletas, tienen como aspectos más importantes de una empresa formal el contar con patente de comercio, inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), y cumplir con el pago de impuestos, según se explica en la legislación guatemalteca en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, según decreto 4-2012 y Código Tributario artículo 120 decreto 6-91 respectivamente.

✓ Obligaciones

Según los ingresos que los talleres de motocicletas han manejado anualmente, se consideran como pequeño contribuyente por lo que sus obligaciones legales, son las siguientes:

Figura 27

Obligaciones del pequeño contribuyente



Autorizar facturas e identificarlas como “Factura de Pequeño Contribuyente”, y agregar la frase dentro de los márgenes de la factura: “No genera derecho a crédito fiscal”. (Formulario SAT-162, Acreditación de imprentas).

Emitir siempre facturas en todas las ventas o prestación de servicios mayores de Q.50.00 (en el caso de ventas o prestación de servicios menores a este monto, deberá consolidar el monto de las mismas en una sola factura que debe emitir al final del día, conservando el original y la copia en su poder.

Exigir facturas por la adquisición de bienes y servicios y conservarlas por el plazo de la prescripción y registrarlas en el libro de compras y ventas (la no exigencia y conservación de dichas facturas, será sancionada conforme al Código tributario).

Presentar mensualmente, dentro del mes calendario siguiente al vencimiento del período mensual facturado, declaración jurada simplificada independientemente si debe o no pagar impuesto.

Para efectos tributarios, debe llevar únicamente el libro de Compras y Ventas habilitado por la Superintendencia de Administración Tributaria, en forma física o electrónica (debe registrar todas sus ventas y servicios prestados, así como las compras de bienes y servicios que adquiera. Para solicitar la habilitación de libros debe llenar el formulario SAT-0052, el cual debe ser completado, marcando los libros a que se encuentra obligado, y consignar el sistema a utilizar, ya sea manual o computarizado; posteriormente efectuar el pago de Q.0.50 centavos por hoja de timbres fiscales, a través del formulario SAT-0811 en entidades bancarias autorizadas.

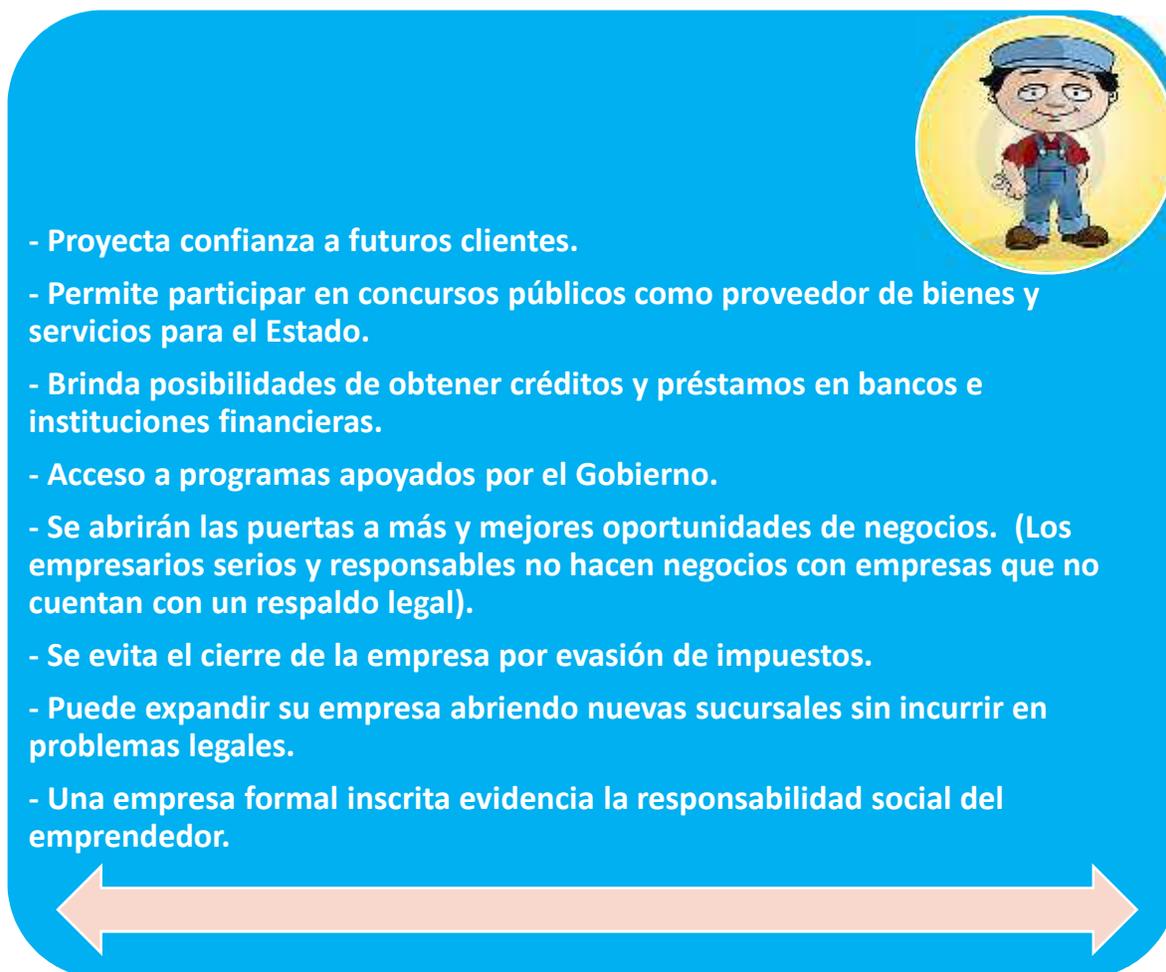
Fuente: elaboración propia.

✓ Ventajas

Al formalizar como pequeño contribuyente, las empresas obtienen varias ventajas, dentro de las cuales sobresalen las siguientes:

Figura 28

Ventajas de legalizar los talleres de motocicletas



The figure is a blue rounded rectangle with a white border. In the top right corner, there is a circular inset containing a cartoon illustration of a mechanic wearing a blue cap, a red shirt, and blue overalls. Below the inset, there is a list of eight advantages in white text. At the bottom of the rectangle, there is a large, light-colored double-headed arrow pointing left and right.

- **Proyecta confianza a futuros clientes.**
- **Permite participar en concursos públicos como proveedor de bienes y servicios para el Estado.**
- **Brinda posibilidades de obtener créditos y préstamos en bancos e instituciones financieras.**
- **Acceso a programas apoyados por el Gobierno.**
- **Se abrirán las puertas a más y mejores oportunidades de negocios. (Los empresarios serios y responsables no hacen negocios con empresas que no cuentan con un respaldo legal).**
- **Se evita el cierre de la empresa por evasión de impuestos.**
- **Puede expandir su empresa abriendo nuevas sucursales sin incurrir en problemas legales.**
- **Una empresa formal inscrita evidencia la responsabilidad social del emprendedor.**

Fuente: elaboración propia.

✓ Características de los pequeños contribuyentes

A raíz de las reformas tributarias contenidas en los Decretos 4-2012 y 10-2012, Acuerdos gubernativos 5-2013, 213-2013, conocidas como Ley Anti evasión II, Ley de Actualización Tributarias, Reglamento a la Ley del IVA, las características de los pequeños contribuyentes son las que se detallan en la figura 29.

Figura 29

Características de los pequeños contribuyentes



- El contribuyente puede permanecer en este régimen siempre que sus ingresos no superen la suma de Q. 150,000.00 durante el año calendario anterior; al superar dicha suma deberá solicitar su inscripción al Régimen General, de lo contrario la Administración tributario lo podrá inscribir de oficio en dicho régimen, dándole aviso de las nuevas obligaciones por los medios que estime convenientes.
- Exento de realizar pago del Impuesto Sobre la Renta e impuesto de Solidaridad.
- Paga únicamente el 5% mensual sobre sus ventas por medio de Declaración Jurada de IVA.
- No lleva contabilidad completa, solamente se habilita un Libro de Compras y Ventas del pequeño contribuyente.
- Las facturas no generan derecho a crédito fiscal para los contribuyentes.

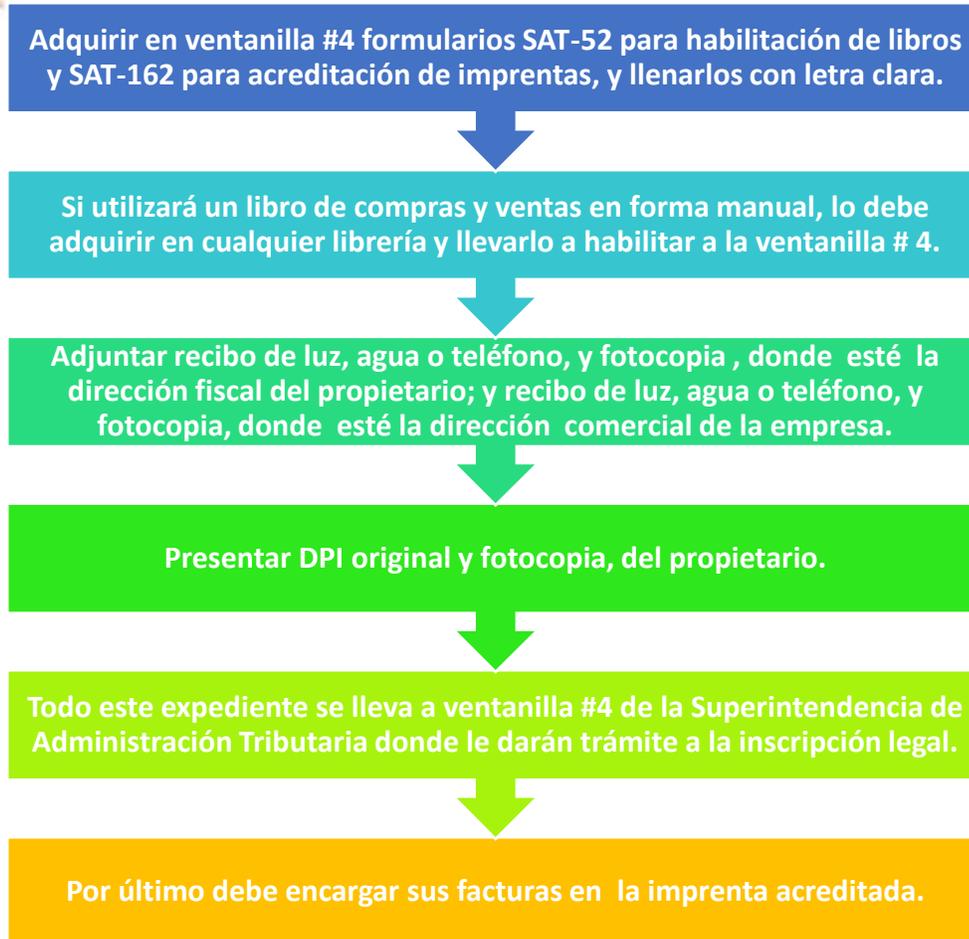
Fuente: elaboración propia.

Los requisitos para inscripción como pequeño contribuyente en la Superintendencia de Administración Tributaria, se observan en las siguientes figuras:



Figura 30

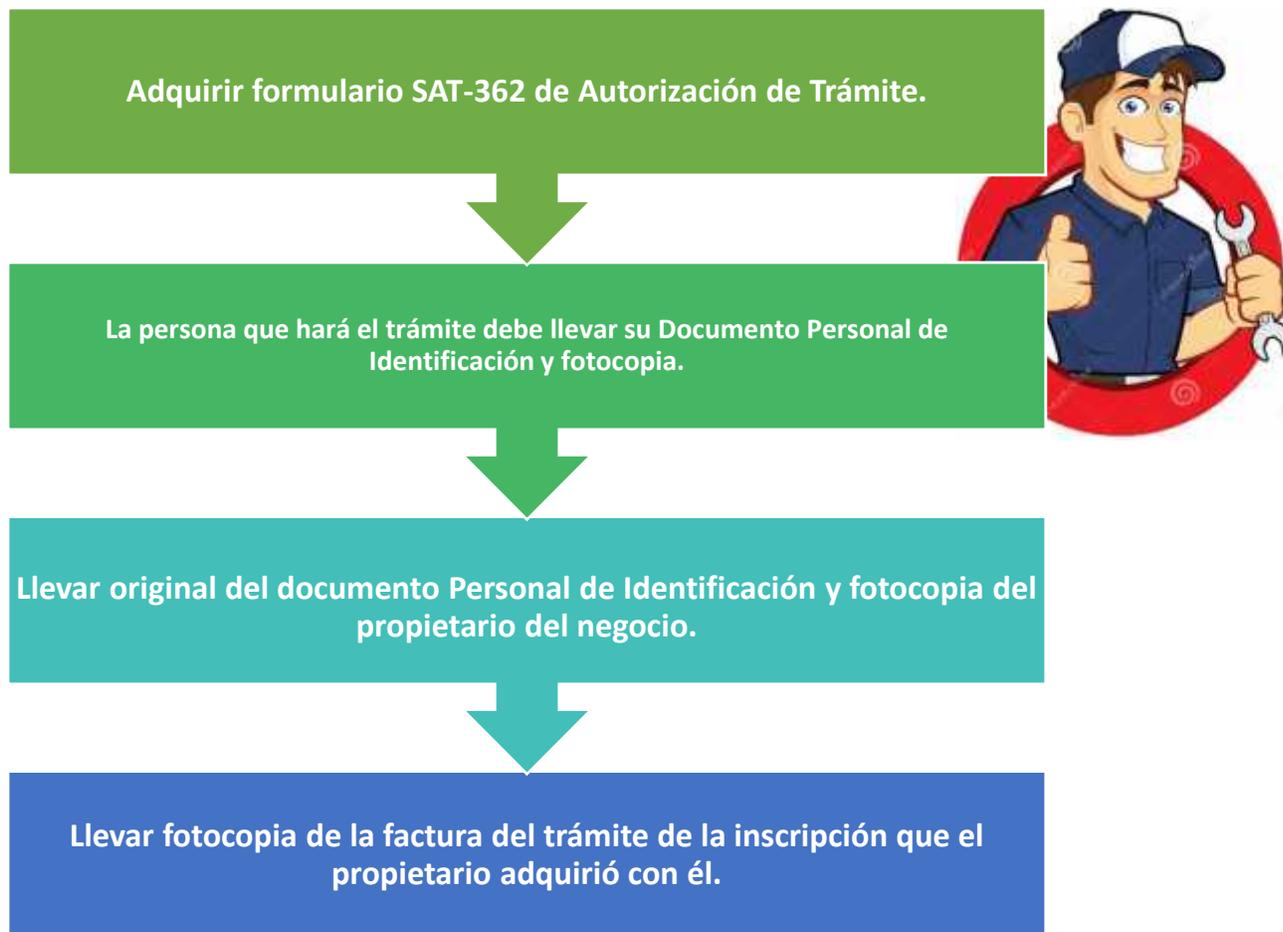
Trámites personales para inscripción legal



Fuente: elaboración propia.

Figura 31

Trámites por una tercera persona para inscripción legal



Fuente: elaboración propia.

Luego para adquirir la Patente de Comercio, se deben dirigir al Registro Mercantil y seguir los pasos que se muestran en la figura 32.

Figura 32
Pasos para obtención de Patente de Comercio



Fuente: elaboración propia.

La inversión para formalizar una empresa es la siguiente:

Cuadro 11

Costo de constitución

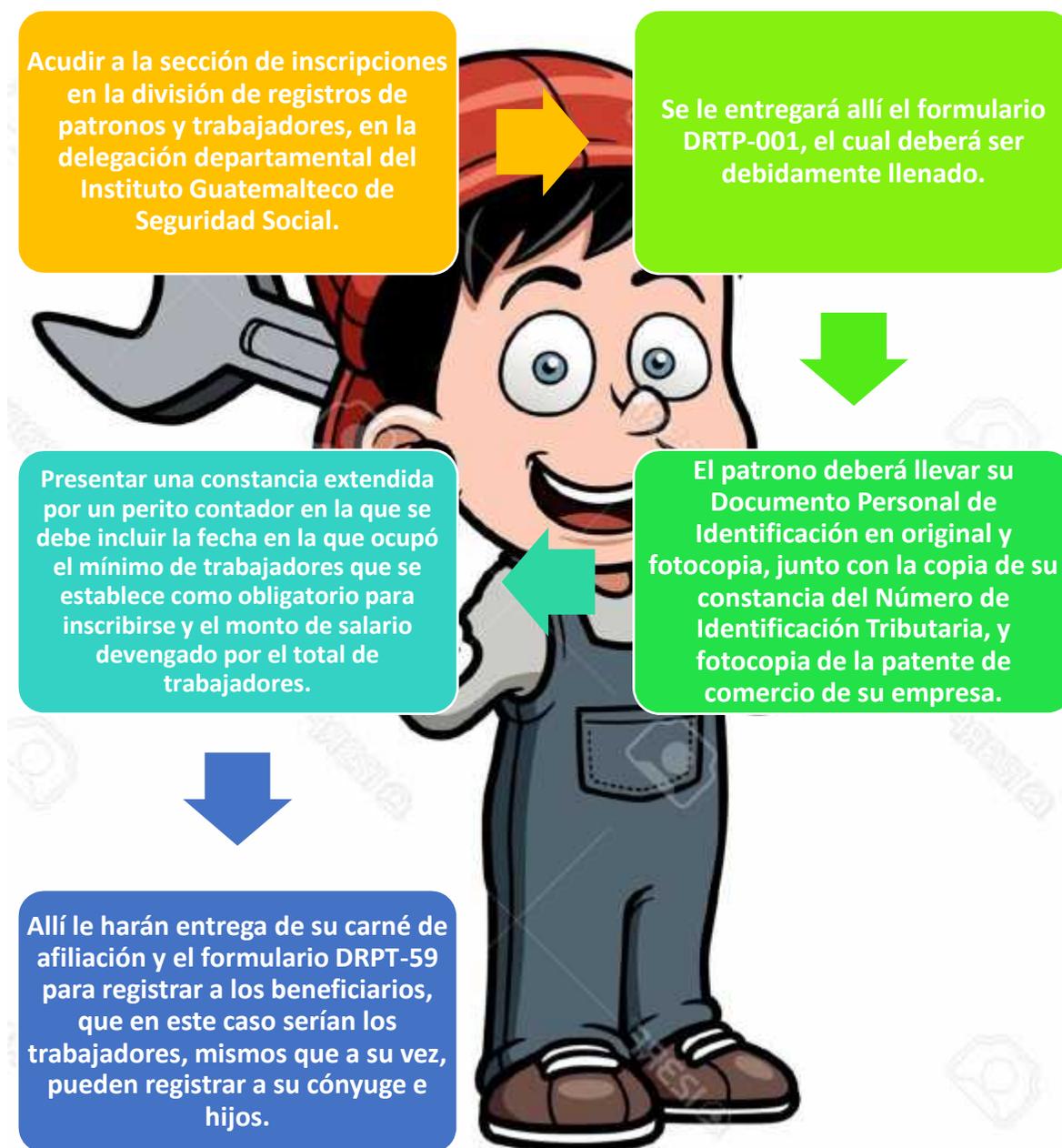
	COSTO	TOTAL
Trámites realizados por el mismo propietario		
EN SAT		
✓ Los formularios SAT-52 y SAT-162, son gratuitos o bien se pueden descargar del Portal SAT en línea.		
✓ Fotocopias	Q. 0.75	
✓ Emisión de 500 facturas ¼ oficio	Q.290.00	
✓ Compra de libro de Compras y Ventas de pequeño contribuyente (26 hojas)	Q.14.00	
	<u>Q.13.00</u>	<u>Q.317.75</u>
✓ Habilitación del libro (0.50 por hoja)		
EN REGISTRO MERCANTIL		
✓ Formulario de Inscripción de Comerciantes Individuales y Empresas	Q.2.00	
✓ Fotocopias	Q.0.50	
✓ Autenticación de firmas por un Abogado (promedio)	Q.75.00	
✓ Timbres	Q.50.00	
✓ Arancel por Patente de Comercio	<u>Q.175.00</u>	<u>Q.302.50</u>
TOTAL EN SAT Y REGISTRO MERCANTIL		<u>Q.620.25</u>
Trámites realizados por un contador		
Existen varias opciones		
✓ Solo inscripción		Q.150.00
✓ Solo patente		Q.300.00
✓ Tramite completo inscripción, patente y 500 facturas ¼ oficio		Q.600.00

Fuente: elaboración propia.

Luego de cumplir con los requisitos de formalización del taller, es necesario, solamente en el caso de que empleen a 5 o más trabajadores en la empresa; registrarse en el Régimen de Seguridad Social, para optar a los diferentes servicios de salud que esta institución brinda.

Figura 33

Requisitos para inscribirse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



Fuente: elaboración propia.

ANEXOS



SOLICITUD DE HABILITACION DE LIBROS

SAT - No.0052 **4114200**

INDICAR Y FECHA DE PRESENTACION:

DIA MES AÑO

DATOS DE IDENTIFICACION

NÚMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT)					ADMINISTRACION	
APellidos y Nombres del Contribuyente						
NÚMERO DE CALLE DE CALLE O AVENIDA DEL DUMICILIO SOCIAL	NÚMERO CASA	APIC. O SIMILAR	ZONA	COLONIA O BARRIO	DEPARTAMENTO	
MUNICIPIO	TELÉFONO	FAX	AÑO DE COSTA	EVAL		

ESTABLECIMIENTO PARA EL QUE SOLICITA LA AUTORIZACION (Únicamente Libros de Compras y Ventas)

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:			ESTABLECIMIENTO:			
NÚMERO O NOMBRE DE CALLE O AVENIDA	ZONA:	COLONIA, BARRIO, CASERIO, OTROS	MUNICIPIO:		DEPARTAMENTO:	

DETALLE DE LIBROS A UTILIZAR

LIBRO DE	MARQUE CON "X" EL SISTEMA A UTILIZAR		CANTIDAD DE HOJAS
	MANUAL	COMPUTARIZADO	
COMPRAS Y VENTAS PEQUEÑO CONTRIBUYENTE			
COMPRAS			
VENTAS			
INVENTARIOS			
DIARIO			
MAYOR			
DE ESTADOS FINANCIEROS			
DIARIO MAYOR GENERAL			
OTROS, ESPECIFIQUE:			

FIRMA:	FECHA, FIRMA Y SELLO DE RECEPCION Y GRABACION:
NOMBRE DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL	



ACREDITACIÓN DE IMPRENTAS EN EL REGISTRO FISCAL DE IMPRENTAS

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN:

DIA MES AÑO

001

SAT-No.0162

1477108

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

02 NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT): -

01 NOMBRES Y APELLIDOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL:

04 NUMERO O NOMBRE DE LA CALLE O AVENIDA:

05 NUMERO (casa):

06 APTO. O SIMILAR:

07 ZONA:

08 COLONIA O BARRIO:

09 DEPARTAMENTO:

10 MUNICIPIO:

11 TELEFONO:

12 FAX:

13 AFDO. POSTAL:

14 CORREO ELECTRÓNICO:

DECLARACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

- Hago uso de los mecanismos establecidos en las DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA para otorgar y/o revocar la autorización a la Imprenta o servicios de impresión, para que pueda solicitar en mi nombre, por medios electrónicos, la impresión de facturas, facturas especiales, notes de débito, notas de crédito y otros documentos establecidos en la ley del IVA y demás leyes tributarias.
- Asumo la responsabilidad de las solicitudes de autorización de impresión de facturas, facturas especiales, notes de débito, notes de crédito y otros documentos establecidos en la ley del IVA y demás leyes tributarias, que la imprenta efectúe en mi nombre.

ACREDITACIÓN DE IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN

- La imprenta o servicio de impresión a acreditar debe estar inscrita en el Registro Fiscal de Imprentas.
- A partir de la presentación de este formulario, autorizo a la(s) siguiente(s) imprenta(s) o servicio (s) de impresión:

No.	NIT	NOMBRE COMERCIAL	DOMICILIO COMERCIAL

REVOCAR ACREDITACIÓN A IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN

- A partir de la presentación de este formulario, revoco la autorización a la(s) siguiente(s) imprenta(s) o servicio (s) de impresión:

No.	NIT	NOMBRE COMERCIAL	DOMICILIO COMERCIAL

INSTRUCCIONES:

- En las casillas de la 2 a la 14, consigne la información correspondiente al contribuyente.
- En la sección "ACREDITACIÓN DE IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN", consigne la información de las imprentas o servicios de impresión a acreditar en el RFI, para que puedan solicitar autorización de impresión de documentos en su nombre.
- En la sección "REVOCAR ACREDITACIÓN A IMPRENTA (S) O SERVICIO (S) DE IMPRESIÓN", consigne la información de las imprentas o servicios de impresión a los que desee revocar la acreditación para que no puedan solicitar autorización de impresión de documentos en su nombre.

FIRMA:

FECHA, FIRMA Y SELLO DE RECEPCIÓN Y GRABACIÓN:

PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL



AUTORIZACIÓN DE TERCERA PERSONA PARA REALIZAR GESTIÓN

LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN:

_____ DÍA MES AÑO

SAT - No.0000362

DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONA INDIVIDUAL O JURÍDICA, ENTES, PATRIMONIOS O BIENES

2 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL CONTRIBUYENTE QUE AUTORIZA:
 -

3 NOMBRE COMPLETO, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONTRIBUYENTE QUE AUTORIZA:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y GENERALES DE LA TERCERA PERSONA QUE SE AUTORIZA PARA REALIZAR LA GESTIÓN

4 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA TERCERA PERSONA AUTORIZADA:
 -

5 NOMBRE COMPLETO DE LA TERCERA PERSONA AUTORIZADA:

6 NÚMERO O NOMBRE DE LA CALLE O AVENIDA: 7 NÚMERO: (casa) 8 APTO. O SIMILAR: 9 ZONA: 10 COLONIA O BARRIO:

11 DEPARTAMENTO: 12 MUNICIPIO: 13 TELÉFONO: 14 CORREO ELECTRÓNICO:

AUTORIZO A LA PERSONA IDENTIFICADA A REALIZAR LA GESTIÓN QUE SE INDICA:

15 _____

16 SERIE Y NÚMERO DE FORMULARIO DE LA GESTIÓN SOLICITADA POR EL CONTRIBUYENTE:
SAT _____ No. _____

17 SERIE Y NÚMEROS DE FORMULARIOS DE LA GESTIONES SOLICITADAS POR EL CONTRIBUYENTE:
SAT _____ No. _____
SAT _____ No. _____

DECLARO Y JURO QUE SON VERDADEROS LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE FORMULARIO Y ESTOY SABIDO DE LOS DELITOS DE PERJURIO Y FALSEDADE DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 459 Y 460 DEL CÓDIGO PENAL

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE:

NOMBRE: _____

NIT DEL CONTRIBUYENTE O RESPONSABLE:
 -
Calidad con que actúa:
Propietario: Representante Legal:

FIRMA DE LA TERCERA PERSONA AUTORIZADA A REALIZAR LA GESTIÓN:

NOMBRE: _____

DATOS DE IDENTIFICACION DEL AUXILIAR TRIBUTARIO AUTORIZADO POR GESTOR TRIBUTARIO:

18 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL AUXILIAR TRIBUTARIO AUTORIZADO:
 -

19 NOMBRE COMPLETO DEL AUXILIAR TRIBUTARIO:

20 NOMBRE COMPLETO DEL GESTOR TRIBUTARIO RESPONSABLE QUE AUTORIZA:

FIRMA DEL GESTOR TRIBUTARIO RESPONSABLE:

NOMBRE: _____

NIT DEL GESTOR TRIBUTARIO RESPONSABLE:
Código de Gestor Tributario:
Código de Auxiliar Tributario:

FIRMA DEL AUXILIAR TRIBUTARIO AUTORIZADO:

NOMBRE: _____

INSTRUCTIVO

EL PRESENTE FORMULARIO DEBE COMPLETARSE POR CADA GESTIÓN.

- 1) En la casilla 2 consignar el Número de Identificación Tributaria (NIT) del contribuyente que autoriza a realizar la gestión.
- 2) En la casilla 3 consignar nombres y apellidos, razón o denominación social del contribuyente que autoriza a realizar la gestión.
- 3) En la casilla 4 consignar el Número de Identificación Tributaria (NIT) de la tercera persona autorizada a realizar la gestión.
- 4) En la casilla 5 consignar los nombres y apellidos de la tercera persona autorizada a realizar la gestión.
- 5) En las casillas de la 6 a la 14 consignar el domicilio fiscal y otros datos de la tercera persona autorizada.
- 6) En la casilla 15 indicar la gestión que se autoriza realizar.
- 7) En la casilla 16 consignar la serie y número correlativo del formulario de la gestión solicitada por el contribuyente. (1 gestión)
- 8) En la casilla 17 consignar la serie y números correlativos de los formularios de la gestión solicitada por el contribuyente.(2 ó mas gestiones)
- 9) En las casillas de la 18 y 19 consignar el NIT, nombres y apellidos del Auxiliar Tributario.
- 10) En la casilla 20 consignar el nombre del Gestor Tributario responsable que autoriza al Auxiliar Tributario.

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL REGISTRO DE PATRONOS

Este formulario debe ser llenado a máquina de escribir o computadora. Ver instrucciones al dorso.

DATOS BÁSICOS DE SOLICITUD			
1 TIPO DE SOLICITUD INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> REGISTRO <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> SUSPENSIÓN <input type="checkbox"/> REANUDACIÓN <input type="checkbox"/> CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> DEL PATRONO DEL ESTABLECIMIENTO			
2 NÚMERO PATRONAL/CÓDIGO ÚNICO PATRONAL <i>(Dejar en blanco para inscripciones)</i>		3 NIT	
4 TIPO DE PERSONA INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> JURÍDICO <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Mercantil <input type="checkbox"/> Civil <input type="checkbox"/> Estado	
5 PROPIEDAD HORIZONTAL <input type="checkbox"/>			
DATOS DE PERSONA JURÍDICA			
5 RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL PATRONO			
6 NOMBRE Y NÚMERO DE DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN		7 FECHA DE DOCUMENTO DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
DATOS DEL PATRONO INDIVIDUAL O REPRESENTANTE LEGAL			
8 PRIMER APELLIDO	9 SEGUNDO APELLIDO	10 APELLIDO DE CASADA	11 PRIMER NOMBRE
12 SEGUNDO Y DEMÁS NOMBRES			
13 FECHA DE NACIMIENTO DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	14 DOCUMENTO PERSONAL DE IDENTIFICACIÓN CÓDIGO ÚNICO DE IDENTIFICACIÓN		15 PASAPORTE <i>(Si es extranjera)</i> NÚMERO
		16 PAÍS PASAPORTE	
CÉDULA DE VECCINDAD			
17 ORDEN	18 REGISTRO	19 DEPARTAMENTO	20 MUNICIPIO
REPRESENTACIÓN LEGAL <i>(Sólo para representante de persona jurídica)</i>			
21 CARGO		22 FECHA DE NOMBRAMIENTO DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
DATOS DE COPROPIETARIO(S), REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES) SECUNDARIO(S), MANDATARIO			
23 APELLIDOS Y NOMBRES	24 DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN <i>(No. Y LUGAR DE EMISIÓN, DPI, CÉDULA O PASAPORTE)</i>		25 FECHA DE NACIMIENTO <i>(DÍA, MES, AÑO)</i>
26	27		28
DATOS GENERALES DEL PATRONO			
29 DIRECCIÓN DEL PATRONO		30 APARTADO POSTAL	31 TELEFONO(S)
			32 FAX
33 DEPARTAMENTO	34 MUNICIPIO		35 CORREO ELECTRÓNICO
36 DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIONES		37 APARTADO POSTAL	38 TELEFONO(S)
			39 FAX
40 DEPARTAMENTO	41 MUNICIPIO		42 CORREO ELECTRÓNICO
43 FECHA DE INICIO OBLIGACIÓN INSCRIPCIÓN A IGSS DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	44 TOTAL DE TRABAJADORES		45 MONTO TOTAL DE SALARIOS
46 PERÍODO BASE DE INSCRIPCIÓN SEMANA <input type="checkbox"/> CATORCENA <input type="checkbox"/> QUINCENA <input type="checkbox"/> MES <input type="checkbox"/>	47 FECHA DE SUSPENSIÓN/REANUDACIÓN DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		48 FECHA DE CANCELACIÓN DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO			
49 NOMBRE, ESPECIFICACIÓN O RAZÓN COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO			
50 ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL		51 NÚMERO DE DOCUMENTO DE REGISTRO <i>(Patente de Empresa u Otro, según el caso)</i>	52 FECHA DE DOCUMENTO DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
53 DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO		54 APARTADO POSTAL	55 TELEFONO(S)
			56 FAX
57 DEPARTAMENTO	58 MUNICIPIO		59 CORREO ELECTRÓNICO
60 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	61 FECHA DE SUSPENSIÓN/REANUDACIÓN DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		62 FECHA DE CANCELACIÓN DE ACTIVIDADES DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
EL IGSS EN CUMPLIMIENTO DEL ARTÍCULO 19 DEL ACUERDO 1,123 DE JUNTA DIRECTIVA, SE RESERVA EL DERECHO DE COMPROBAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN EL NUMERAL 43 RELACIONADA CON LA OBLIGACIÓN QUE TIENE EL PATRONO DE INSCRIBIRSE EN EL RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL, QUE PUEDE SER CON ANTERIORIDAD A LA FECHA DECLARADA EN ESTE FORMULARIO. QUE ENTERADO DEL DELITO DE PERJURIO SI LO QUE DECLARE NO FUERE CIERTO, CONTENIDO EN LOS ARTÍCULOS 321,322,323,324 Y 459 DEL CODIGO PENAL, POR ESTE ACTO EXPRESAMENTE DECLARA: BAJO JURAMENTO, QUE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL PRESENTE FORMULARIO, ES VERDÍCA Y SE FUNDAMENTA EN LA DOCUMENTACIÓN APORTADA EN REGISTROS SALARIALES Y CONTABLES DE LA EMPRESA.			
63 LUGAR Y FECHA DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		64 FIRMA DEL PATRONO O REPRESENTANTE LEGAL	

INSTRUCTIVO

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL REGISTRO DE PATRONOS

Este formulario se utiliza para solicitar ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- lo siguiente:

* **INSCRIPCIÓN DEL PATRONO**, una persona individual o jurídica que cumple con los requisitos ante el Instituto. Llenar en el formulario los datos del patrono a inscribir, excepto la casilla 2, 47, 48, 61, 62 y debe adjuntar los documentos requeridos.

Para cualquiera de las solicitudes identificadas a continuación, llenar las casillas 1 a la 7, si es patrono jurídico, casillas 1 a la 4 y 8 a la 20 si es patrono individual; y además, el o los datos específicos que se indican por cada tipo de solicitud

* **REGISTRO DEL ESTABLECIMIENTO**, de un patrono inscrito en el Registro de Patronos del IGSS. Llenar información de la sección DATOS DEL ESTABLECIMIENTO del apartado final del formulario, casillas 44 y 49 a 60.

* **ACTUALIZACIÓN DE DATOS**, de un patrono inscrito al Registro de Patronos del IGSS o de los datos de cualquiera de sus establecimientos registrados. Llenar el o los datos que solicita actualizar en el Registro Patronal. Si la actualización de datos es para un establecimiento, debe llenar además, la casilla 49 y adjuntar la documentación que respalda los cambios de los datos.

* **SUSPENSIÓN o REANUDACIÓN**, de un patrono inscrito al Registro de Patronos del IGSS, o de cualquiera de sus establecimientos registrados. Llenar la fecha correspondiente en la casilla 47 si es del patrono o casilla 61 si es del establecimiento.

* **CANCELACIÓN**, de las operaciones de un patrono inscrito al Registro de Patronos del IGSS, o de cualquiera de sus establecimientos registrados. Llenar la fecha correspondiente en la casilla 48 si es del patrono o casilla 62 si es del establecimiento.

DATOS BÁSICOS DE SOLICITUD

- 1 TIPO DE SOLICITUD. Marcar con una "X" la casilla a la derecha del tipo de solicitud deseada.
- 2 NÚMERO PATRONAL/CÓDIGO ÚNICO PATRONAL. En el caso de "Inscripción" dejar en blanco. En incidencias (Actualización, Suspensión, Reanudación, Cancelación o inscripción de un nuevo establecimiento) anotar el número patronal asignado por el IGSS.
- 3 NIT. Anotar el Número de Identificación Tributaria completo.
- 4 TIPO DE PERSONA. Marcar con una "X" la casilla a la derecha que corresponda.

DATOS DE PERSONA JURÍDICA

- 5 RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL PATRONO. Escribir el nombre que aparece en el documento de constitución.
- 6 NOMBRE Y NÚMERO DE DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN. Anotar el nombre y el ó los números que identifican al documento que acredita la personalidad jurídica. Tales como: Entidades mercantiles, el Registro, Folio y Libro de las Patentes de Comercio de Sociedad emitidas por el Registro Mercantil; Entidades Civiles, el número de inscripción al Registro Civil de su Escritura Pública de Constitución; Entidades del Estado, el número de Acuerdo o instrumento legal que le da vida jurídica.
- 7 FECHA DE DOCUMENTO. Anotar la fecha de constitución del patrono con el formato día, mes y año. Ejemplo: si la fecha de constitución es 17 de abril de 1965 anotar:
17 04 1965

DATOS DEL PATRONO INDIVIDUAL O REPRESENTANTE LEGAL

- 8-12 APELLIDOS Y NOMBRES. Anotar los apellidos y nombres completos del patrono individual o en su caso, representante legal. En caso de no tener algún dato trace una línea para anular el espacio.
- 13 FECHA DE NACIMIENTO. Anotar la fecha de nacimiento con el formato día, mes y año. Ejemplo: si la fecha de nacimiento es 2 de mayo de 1980 anotar: 02 05 1980
- 14-20 DOCUMENTO PERSONAL DE IDENTIFICACIÓN, PASAPORTE, CÉDULA DE VECINDAD. Anotar el número y el lugar de emisión del documento de identificación correspondiente. Llene la casilla 14 con el Código Único de Identificación si aplica, Casillas 15 y 16 con los datos del Pasaporte si es extranjero, o las casillas 17 a la 20 con la información de la Cédula de Vecindad.
- 21-22 REPRESENTACIÓN LEGAL. Únicamente para las personas jurídicas, anotar el nombre específico del cargo y la fecha de nombramiento del representante legal.

DATOS DE COPROPIETARIO(S), REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES) SECUNDARIO(S), MANDATARIO.

- 23-28 Anotar los datos de identificación APELLIDOS Y NOMBRES, DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN (incluyendo número y lugar de emisión) Y FECHA DE NACIMIENTO, de personas copropietaria(s), representante(s) legal(es) secundario(s) y/o mandatario.

DATOS GENERALES DEL PATRONO.

- 29-35 DIRECCIÓN DEL PATRONO. Anotar la dirección completa de la sede principal del PATRONO, incluyendo el departamento y municipio. En caso de no tener algún dato trace una línea para anular el espacio.
- 36-42 DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIONES. Lugar que el patrono señala para recibir NOTIFICACIONES, CITACIONES o EMPLAZAMIENTOS. Se recomienda que sea una dirección en la cual el patrono tenga la seguridad de recibir correspondencia. En caso de no tener algún dato trace una línea para anular el espacio.
- 43 FECHA DE INICIO OBLIGACIÓN INSCRIPCIÓN A IGSS. Anotar la fecha correspondiente, con el formato día, mes y año.
- 44-46 TOTAL DE TRABAJADORES, anotar el total de trabajadores que se ocuparon en la fecha de obligación de la inscripción; MONTO TOTAL DE SALARIOS, anotar el monto total devengado por el total de trabajadores en relación al período base de inscripción, dicho dato debe ser expresado en quetzales; PERÍODO BASE DE INSCRIPCIÓN, marcar con una "X" la casilla que corresponda.
- 47-48 FECHA DE SUSPENSIÓN/REANUDACIÓN o FECHA DE CANCELACIÓN . Anotar la fecha de Suspensión, Reanudación, Cancelación, en el formato día, mes, año, únicamente cuando se elija alguna de estas incidencias descritas en la casilla 1.

DATOS DE ESTABLECIMIENTO.

- 49 NOMBRE, ESPECIFICACIÓN O RAZÓN COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO. Anotar la Razón comercial o denominación específica de la empresa o establecimiento a registrar.
- 50 ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL. Anotar una descripción específica de la actividad económica principal del establecimiento.
- 51 NÚMERO DE DOCUMENTO DE REGISTRO. Anotar el o los números que identifican al documento con el cual se constituye la empresa o establecimiento a registrar. Puede ser: empresas mercantiles, el Registro, Folio y Libro de la Patente de Comercio de Empresa; una finca, el número de "Escritura de Propiedad de un Inmueble"; un colegio, el número de "Resolución Ministerial de Autorización", u otros, según el tipo de establecimiento.
- 52 FECHA DE DOCUMENTO. Anotar la fecha del documento escrito en casilla 51. Para registro de empresas mercantiles la fecha de inscripción definitiva en el Registro Mercantil, en los demás casos la fecha de emisión del documento.
- 53-59 DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO. Anotar la dirección completa del establecimiento, incluyendo el departamento y municipio. En caso de no tener algún dato trace una línea para anular el espacio.
- 60 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES. Anotar la fecha correspondiente, con el formato día, mes y año. Ejemplo: si la fecha es 5 de diciembre de 2009 anotar: 05 12 2009
- 61-62 FECHA DE SUSPENSIÓN/REANUDACIÓN o FECHA DE CANCELACIÓN DE ACTIVIDADES . Anotar la fecha de Suspensión, Reanudación, Cancelación del establecimiento en el formato día, mes, año, únicamente cuando se elija alguna de estas incidencias descritas en la casilla 1.

63 LUGAR y FECHA, donde realiza el trámite ante el IGSS.

64 FIRMA DEL PATRONO O REPRESENTANTE LEGAL. Debe firmar el patrono cuando sea una persona individual, o en su caso, del representante legal o mandatario.

FORMULARIO ÚNICO DE REGISTRO DE AFILIADOS

DIVISIÓN DE REGISTRO DE PATRONOS Y TRABAJADORES

(LLENAR EL PRESENTE A MANO CON LETRA LEGIBLE O A MAQUINA, SIN BORRONES, TACHONES NI RECTIFICACIONES)



1 TIPO DE SOLICITUD INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> REPOSICIÓN CARNÉ <input type="checkbox"/>		2 CAUSA DE REPOSICIÓN (Marque si solicita REPOSICIÓN CARNÉ) PÉRDIDA <input type="checkbox"/> DETERIORO <input type="checkbox"/> CAMBIO DE DATOS <input type="checkbox"/>	
--	--	---	--

3 NÚMERO DE AFILIACIÓN AL IGSS		4 NIT		5 FECHA DE NACIMIENTO DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
6 PRIMER APELLIDO	7 SEGUNDO APELLIDO	8 APELLIDO DE CASADA	9 PRIMER NOMBRE	10 SEGUNDO Y DEMÁS NOMBRES	
11 SEXO FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/>		12 ESTADO CIVIL SOLTERO(A) <input type="checkbox"/> CASADO(A) <input type="checkbox"/>		13 PAIS NACIMIENTO	14 NACIONALIDAD

DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN

CEDULA DE VECINDAD (Si es guatemalteco mayor de edad)		CERTIFICADO DE NACIMIENTO (menor de edad)		CUI	PASAPORTE (Extranjero)
15 ÓRDEN	16 REGISTRO	19 PARTIDA	20 FOLIO	24 CUI	25 NÚMERO
17 DEPARTAMENTO	18 MUNICIPIO	21 LIBRO	22 DEPARTAMENTO	23 MUNICIPIO	26 PAIS PASAPORTE

DOMICILIO

27 DIRECCIÓN		28 ZONA	31 TELÉFONOS		
29 DEPARTAMENTO		30 MUNICIPIO	32 CORREO ELECTRÓNICO		

DATOS DE PADRE

33 PRIMER APELLIDO	34 SEGUNDO APELLIDO	35 NOMBRES
--------------------	---------------------	------------

DATOS DE MADRE

36 PRIMER APELLIDO	37 SEGUNDO APELLIDO	38 NOMBRES
--------------------	---------------------	------------

(Si la persona que se registra es *trabajador*, llenar los datos de esta sección)

39 NÚMERO PATRONAL		40 NOMBRE DEL PATRONO O RAZÓN SOCIAL			
41 NOMBRE DE LA EMPRESA					
42 OCUPACIÓN EN LA EMPRESA		43 REMUNERACIÓN DÍA <input type="checkbox"/> CATORCENA <input type="checkbox"/> SEMANA <input type="checkbox"/> MES <input type="checkbox"/>		44 MONTO TOTAL	45 FECHA INICIO LABORES DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

(Si la persona que se registra es *beneficiario con pensión vigente de I.V.S. o Estado, o beneficiario de trabajador activo*, llenar los datos de esta sección)

46 PARENTESCO CON EL CAUSANTE ESPOSA/O <input type="checkbox"/> PADRE/MADRE <input type="checkbox"/> HIJO/A <input type="checkbox"/>		47 NÚMERO DE AFILIACIÓN AL IGSS DE CAUSANTE		48 FECHA DE FALLECIMIENTO (Cuando aplique) DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
49 PRIMER APELLIDO	50 SEGUNDO APELLIDO	51 APELLIDO DE CASADA	52 PRIMER NOMBRE	53 SEGUNDO Y DEMÁS NOMBRES	

BAJO MI EXCLUSIVA Y ABSOLUTA RESPONSABILIDAD, DECLARO QUE LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ CONSIGNO ES FIEL Y EXACTA.

54 LUGAR DE EMISION		56 FIRMA Y SELLO DE PATRONO		57 FIRMA DE AFILIADO	
55 FECHA DÍA <input type="text"/> <input type="text"/> MES <input type="text"/> <input type="text"/> AÑO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>					

INSTRUCCIONES AL DORSO.

Este formulario sirve para solicitar ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- lo siguiente:

- INSCRIPCIÓN de una persona que llena los requisitos necesarios para ser inscrito al Registro de Afiliados del IGSS.
- ACTUALIZACIÓN de datos de un afiliado inscrito al Registro de Afiliados del IGSS, que posee un número de afiliación.
- REPOSICIÓN DE DOCUMENTO DE AFILIACIÓN, si necesite renovación del documento de afiliación (carné), por diversos motivos.

DATOS DE SOLICITUD

- 1 TIPO DE SOLICITUD. Marque con una "X" la casilla a la derecha del tipo de solicitud deseada.
- 2 CAUSA DE REPOSICIÓN. Si es "Reposición de documento de afiliación" indique la razón marcando con una "X" la casilla correspondiente.

DATOS PERSONALES. Esta sección incluye los datos particulares de la persona para quien se elabora el formulario

- 3 NÚMERO DE AFILIACIÓN AL IGSS. Si es "Actualización" o "Reposición de documento de afiliación", anote el número de afiliación al IGSS del interesado. En el caso de "Inscripción" deje en blanco esta casilla.
- 4 NIT. Anote en la casilla, cada uno de los números que constituyen el número de identificación tributaria -NIT-.
- 5 FECHA DE NACIMIENTO. Anote la fecha de nacimiento. Ejemplo: si la fecha de nacimiento es 17 de abril de 1965 anotar: 17 04 1965.
- 6-10 NOMBRES Y APELLIDOS. Anote los apellidos y nombres completos. En caso de no tener algún dato trace una línea para anular el espacio.
- 11-12 SEXO y ESTADO CIVIL. Marque con una "X" la casilla ubicada al lado derecho del género y el estado civil que corresponda.
- 13-14 PAÍS NACIMIENTO y NACIONALIDAD. Anote el país de nacimiento y de nacionalidad Ejemplo: si nació en Guatemala anote Guatemala y guatemalteco.
- 15-26 DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN. Anote el número y el lugar de emisión del documento de identificación correspondiente, si es guatemalteco(a) mayor de edad cédula de vecindad, para los menores de edad certificado de nacimiento y si es extranjero pasaporte. Si posee Código Único de Identificación anotar en donde dice CUI.
- 27-30 DOMICILIO. Anote la dirección completa donde reside la persona, anote en las casillas correspondientes la zona nombre del departamento y nombre del municipio del domicilio.
- 31 TELÉFONOS. Anote número(s) de teléfono de casa y/o celular. Si no posee, trace una línea para anular el espacio.
- 32 CORREO ELECTRÓNICO. Anote la dirección de correo electrónico. Si no posee, trace una línea para anular el espacio.
- 33-38 DATOS DE PADRE y MADRE. Anote en cada casilla, apellidos y nombres completos del padre y madre, aún así hubieren fallecido.

DATOS LABORALES. Si es "Inscripción", "Reposición de documento de afiliación" o "Actualización" solicitada por el patrono para cualquiera de sus trabajadores(as), se requiere llenar los datos de este apartado. SI ES BENEFICIARIO DE TRABAJADOR ACTIVO no llenar estas casillas.

- 39 NÚMERO PATRONAL. Anote el número de identificación patronal emitido por el Registro de Patronos del IGSS.
- 40 NOMBRE DEL PATRONO O RAZON SOCIAL. Anote los nombres y apellidos completos del patrono individual, y la razón o denominación social de la persona jurídica, según el caso.
- 41 NOMBRE DE LA EMPRESA. Anote la razón social o nombre comercial de la empresa.
- 42 OCUPACIÓN EN LA EMPRESA. Anote la ocupación del trabajador(a) en su relación laboral con el patrono.
- 43-44 REMUNERACIÓN. Marque la frecuencia de pago, anote el monto de la remuneración correspondiente para el trabajador(a), en su relación laboral con el patrono. Debe indicar el monto en Quetzales.
- 45 FECHA INICIO LABORES. Anote la fecha de inicio de labores del trabajador(a) con el patrono que identificó en las Casillas 39 a 41.

CAUSANTE. Sólo para los casos en que el formulario sea para una persona que recibe los derechos como beneficiario o carga familiar de un derechohabiente afiliado del IGSS, llene los datos de este apartado. PARA BENEFICIARIOS DE TRABAJADOR ACTIVO LLENAR ESTAS CASILLAS CON LOS DATOS DEL AFILIADO.

- 46 PARENTESCO CON EL CAUSANTE. Marque con una "X" la casilla ubicada al lado derecho del parentesco que identifique la relación de la persona para quien se solicita el registro: esposo/a, padre/madre, hijo/a con el afiliado causante que origina el derecho del beneficiario. Es decir, si se solicita inscribir a un hijo como beneficiario de un pensionado, debe marcarse la casilla a la derecha de la palabra "Hijo/a" porque la persona que se desea inscribir al Registro es hijo del causante.
- 47 NÚMERO DE AFILIACIÓN AL IGSS DE CAUSANTE. Anote el número de afiliación al IGSS del causante.
- 48 FECHA DE FALLECIMIENTO. Si corresponde, anote la fecha de fallecimiento del causante. Si no se deja en blanco.
- 49-52 APELLIDOS Y NOMBRES DEL AFILIADO CAUSANTE. Anote separadamente en las casillas, apellidos y nombres completos del afiliado que origina el derecho del beneficiario que se inscribe.
- 54-55 LUGAR DE EMISIÓN y FECHA. Anote el nombre del departamento y la fecha de emisión del presente formulario, (después de su emisión será válido por dos meses)
- 56 FIRMA Y SELLO DE PATRONO. Incluya firma y sello del patrono, si el tipo de solicitud es "Inscripción", "Reposición de documento de afiliación" o "Actualización" de datos laborales de trabajador(a). En caso de beneficiarios de trabajador activo es únicamente para comprobar la verdadera prestación de servicios.
- 57 FIRMA DE AFILIADO. Incluya firma del interesado.

OBSERVACIONES GENERALES: El formulario debe ser llenado debidamente e idénticamente a mano con letra legible o a máquina, no se aceptan, tachones o alteraciones de ningún tipo.