



**Universidad  
Rafael Landívar**

Tradición Jesuita en Guatemala

**Campus de Quetzaltenango**

**Unidad de Investigación y  
Publicaciones**

**Cuaderno de Investigación  
Número 3**

**Casos de Mercadotecnia y  
Publicidad**

**Lic. Raúl Peres**

Licenciado en Mercadotecnia

Docente del Curso de Seminario de Casos  
Carrera de Mercadotecnia  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Quetzaltenango, Noviembre de 2007**

**AUTORIDADES**

Lic. Guillermina Herrera Peña  
Rectora Universidad Rafael Landívar

P. Rolando Alvarado s.j.  
Vicerrector Académico

Lic. Sergio Vives Scheel  
Director Campus de Quetzaltenango

Licda. Lilian de Santiago  
Directora Académica

P. José María Ferrero Muñiz s.j.  
Director de Integración Universitaria

Lic. Alberto Axt Rodríguez  
Coordinador Sectorial Administrativo

Msc. Marco Antonio Molina Monzón  
Secretario

Lic. Manolo Diaz Solis  
Coordinador  
Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad de transmitir el conocimiento.

A la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango por el apoyo de la presente publicación.

A la Unidad de Investigación y Publicaciones por la confianza en la publicación de dichos trabajos.

A la Coordinación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**Raúl Peres**

## PRESENTACIÓN

El estudio de la Mercadotecnia actualmente requiere del análisis de casos prácticos que se ajusten a la realidad empresarial de nuestro entorno y que permitan entender el fenómeno empresarial en su conjunto.

A continuación presentamos 10 casos prácticos y 2 laboratorios de área financiera y matemática, que servirán para el aprendizaje y estudio de la materia.

Se ofrece al estudiante y docente de la Carrera Mercadotecnia el siguiente material que contiene la descripción del caso o planteamiento y su solución, que podrá ser ampliada con la facilitación o mediación pedagógica del docente.

Con el presente Cuaderno de Investigación iniciamos la Serie de Ciencias Económicas y Empresariales.



**Lic. Francisco Mesa Dávila**

Encargado

Unidad de Investigación y Publicaciones

Quetzaltenango, Noviembre de 2007

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CASO I: EMPRESA PRODUCTOS ÉTNICOS, S.A.</b>	<b>4</b>
<b>CASO II: EMPRESA COHEN Y DUAL</b>	<b>18</b>
<b>CASO III: VETRALIX S.A.</b>	<b>22</b>
<b>CASO IV: GARIN S.A.</b>	<b>29</b>
<b>CASO V: VIÑEROS OCCIDENTALES</b>	<b>33</b>
<b>CASO VI: COMERCIALIZADORA ORIENTAL</b>	<b>44</b>
<b>CASO VII: HOTEL JUVENIL BENASQUE</b>	<b>53</b>
<b>CASO VIII: COLEGIO DIVINA ENSEÑANZA</b>	<b>76</b>
<b>CASO IX: EMPRESA OCCIDENTAL S.A.</b>	<b>92</b>
<b>CASO X: PENSIÓN RÍOS</b>	<b>101</b>
<b>LABORATORIO ÁREA FINANCIERA</b>	<b>112</b>
<b>LABORATORIO ÁREA MATEMÁTICA</b>	<b>115</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>118</b>

## **CASO I EMPRESA PRODUCTOS ÉTNICOS, S.A.**

La empresa Productos Étnicos S.A. se encuentra establecida en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala, desde hace varios años ha venido produciendo artesanías de diferentes clases, con el objeto de comercializarlos en el mercado nacional. Su crecimiento ha sido muy interesante, sin embargo, el gerente recurre a usted como profesional en administración de empresas, para que lo asesore pues la empresa está considerando la venta y distribución de sus productos a nivel internacional, ello con el fin de poseer un mercado más grande y en consecuencia obtener mayores utilidades.

Por otra parte esta pensando en expandir la empresa con 3 sucursales a nivel nacional, el gerente asistió a un seminario sobre aspectos de administración, definiendo que su empresa no cuenta con una planeación estratégica y que el paradigma Benchmarking podría mejorar algunos procesos.

Usted ha sido contratado por la Gerencia para guiar las siguientes tareas:

1. Realizar un esquema técnico de investigación de mercados.

- a. ¿Qué fuentes de información primaria y secundaria puede utilizar para conocer nuevos mercados internacionales?
  - b. En el supuesto que participe en eventos promocionales, ¿Qué información básica debe proporcionar para que su participación sea exitosa?
  - c. ¿Qué estrategias competitivas se pueden utilizar en esta clase de productos, para participar exitosamente en mercados nacionales e internacionales?
2. Establezca una estrategia empresarial, desarróllela a través de una planeación estratégica.
  3. Se le solicita a usted que desarrolle un plan con los principales requerimientos, para un proceso de Benchmarking, haciendo énfasis en cuales serian los principales aspectos a comparar y a quienes incluir en este proceso.
  4. Con la información financiera del anexo se le pide que:
    - a. Determine el aumento o disminución del capital social de la empresa.
    - b. Elabore un flujo de efectivo que demuestre las diferentes actividades que se han realizado en el transcurso del período 2001 a 2002.
    - c. Determine si existe aumento o disminución del capital de trabajo.

- d. Por otra parte la empresa tiene conocimiento de las utilidades de las empresas del ramo y están en una media de  $X: 25,000.00$  por período fiscal y cuentan todas las empresas en conjunto con una desviación estándar de  $O = 1,650.12$ , se desea que usted determine cual es la probabilidad de que la empresa obtenga una utilidad de  $Q 27,500.00$  para el año 2003.

<b>PRODUCTOS ETNICOS S.A.</b>		
<b>Rubros</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Caja	12,600.00	10,200.00
Equipo de tienda	28,300.00	29,800.00
Cuentas por pagar	23,500.00	22,400.00
Inventario de mercaderia	86,400.00	85,200.00
Gastos pagados por anticipado	1,800.00	1,500.00
Equipo de oficina	5,600.00	5,000.00
Dep. acc. Equipo de oficina	2,400.00	2,600.00
Dep. acc. Equipo de tienda	6,500.00	7,500.00
Cuanta por cobrar	32,900.00	35,100.00
Prima en venta de acciones	5,500.00	6,500.00
Utilidades retenidas	24,700.00	7,800.00
Documentos por pagar	5,000.00	10,000.00

**RESOLUCION DEL CASO**  
**EMPRESA PRODUCTOS ETNICOS S.A.**

**PLANEACION ESTRATEGICA**

**Misión**

**Ser una empresa líder en el sector artesanal, típico y de tradición; basada en la calidad del producto, la atención y el costo proporcionado, dándoles a nuestros clientes productos realizados con esmero, para brindar al cliente fiel una respuesta excelente a la confianza que ha depositado, y al nuevo cliente, una posibilidad de adquirir productos con los que se sienta identificado.**

**Visión**

Ser la mejor empresa **en el sector artesanal, típico y de tradición**, en un periodo de dos años para ser capaz de desarrollar en cada uno de nuestros colaboradores; su capacidad creativa a favor del cliente. Tener un nivel de vida mejor para todos los colaboradores en beneficio de la organización. Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

**Objetivo**

Lograr que al término de seis meses, contar con tres sucursales a nivel nacional.

Incrementar la participación y posicionamiento del restaurante en el mercado local, en un periodo de dos años, logrando la exportación de nuestros productos

**Metas**

- Crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la empresa.
- Optimizar las utilidades.
- Proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones.
- Obtener y pagar dividendos a los accionistas y cuidar su inversión.

Además se requiere realizar un proyecto de Benchmarking y un estudio de mercado, se presentan algunas notas teóricas en torno a ambos:

**BENCHMARKING**

Es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar el proceso de benchmarking:

• **Benchmarking interno:** El análisis de la cadena de valor de la empresa propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía.

• **Benchmarking primario:** Se recaba información directamente de la competencia. Otra fuente muy buena de información son los clientes y proveedores de la competencia, a pesar de que “parte de esta información estará viciada, ya que será un intento de negociación por parte del otro, para convertirse en cliente nuestro”.

• **Benchmarking cooperativo:** Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras. La técnica cooperativa siempre es más sencilla en el ámbito internacional, porque la competencia se percibe como más lejana y menos peligrosa que la nacional. En este caso, acudir a un consultor externo al que encargar un estudio en común puede despejar suspicacias, ya que aportaría información que se compartiría igualmente entre estas empresas.

• **Benchmarking secundario:** Recopilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados en los que nos movemos, los clientes, proveedores, etc. Sin ir más lejos, Internet permite conseguir información gratis o a bajo precio de manera cómoda y rápida. El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de otras empresas, cuáles son nuestros

competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

### **Las ventajas del benchmarking exterior**

Aumentar la gama de productos, lo que implica fuertes inversiones. Diversificarse geográficamente, en especial para las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, mientras que en el caso del mercado nacional el análisis es sencillo, por el hecho de compartir las mismas prácticas laborales, legales, etc., en el mercado exterior los resultados del análisis pueden verse afectados por la diferente cultura empresarial de cada zona, que se traduce, por ejemplo, en aspectos como el diferente tratamiento del apalancamiento financiero o el efecto fiscal en cada país.

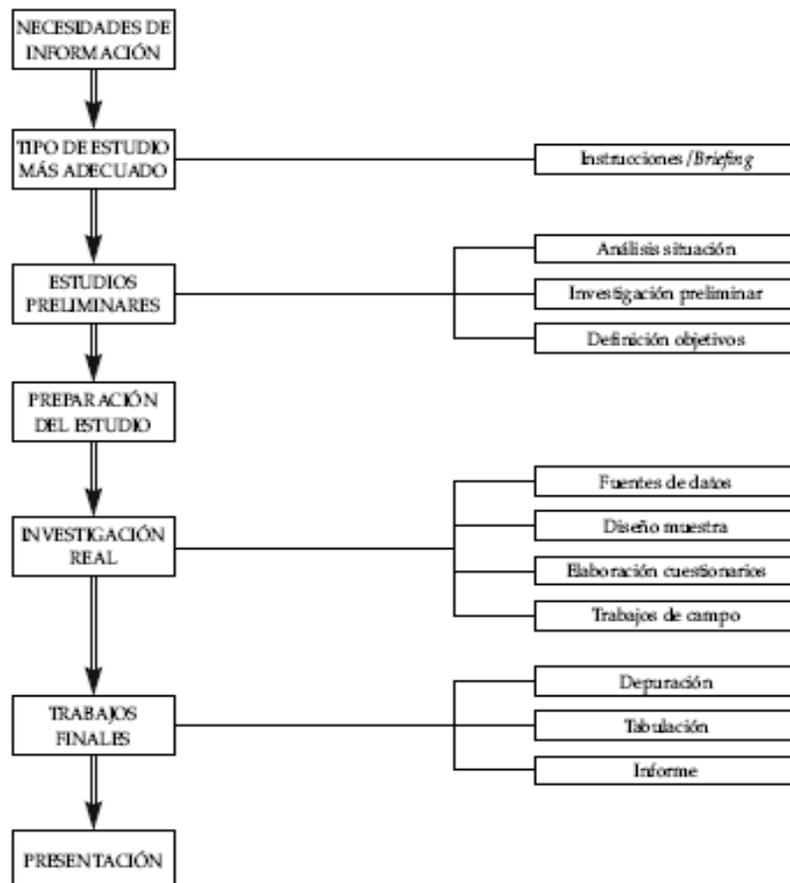
En el ámbito internacional, la adecuada gestión del conocimiento consigue la detección de nuevos nichos de mercado y oportunidades de negocio, la planificación de repliegues estratégicos, es decir, la no incursión o retirada de un mercado, y la puesta en marcha de estrategias que permitan hacer frente a una invasión del mercado en el que operamos.

El gran acierto de esta técnica es que nos permite tomar decisiones a base de hechos y no de intuición. La clave está en localizar quiénes son los mejores haciendo algo y aprender de sus aciertos. Nos

permite no tener que reinventar soluciones que ya existen y que aplican otras empresas, y acelerar los procesos de mejoras.

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

Esquema técnico de investigación de mercados



### **Fuentes de información primarias**

- Historial de ventas
- Rendimiento de producción
- Informes financieros
- Informes administrativos
- Informes de producción
- Resultados de estudios previos
- Investigaciones anteriores

### **Fuentes de información secundarias**

- Datos estadísticos
- Organizaciones
- Revistas
- Tesis
- Internet
- Periódico
- Embajadas
- Consulados
- Cámaras de comercio
- Asociaciones exportadoras artesanales
- Análisis de la competencia
- Análisis de investigaciones similares.

### **Estrategias competitivas**

#### **Estrategia de Liderazgo en costos:**

Es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

**Estrategia de Diferenciación:**

Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.

**Estrategia de Concentración:**

Está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

**Estrategias de Líder del Mercado:**

Esta empresa tiene la mayor participación del mercado, del producto pertinente y por lo regular encabeza las demás empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.

**Estrategia de Retador del Mercado:**

Estas empresas pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado.

**Estrategia de seguidor del Mercado:**

Es una empresa de segundo nivel que esta dispuesta a mantener su participación de mercado y no hacer olas.

**Estrategia ambiental:**

Son aquellas medidas que toma la empresa para reducir el daño ambiental y simultáneamente mejorar la posición competitiva de la misma.

**Preparación de la empresa para participar en un evento promocional**

Exhibir en un evento promocional requiere una cuidadosa preparación. Debe contar con por lo menos 12 meses completos para planear y preparar su participación, teniendo en cuenta diversos aspectos. No obstante, la primera acción debe ser la designación de la persona encargada de la actividad, quien deberá planificar todas las actividades necesarias para la participación en el evento.

De manera general, pueden señalarse tres fases importantes en la organización y desarrollo de una feria internacional:

· **Fase pre-evento:** todas las actividades necesarias a realizar antes de la participación, tales como inscripciones, preparación de los productos a exponer, designación y capacitación del personal que participará, diseño y edición de material publicitario, diseño del stand, contactos previos con clientes, verificación de todas las especificaciones técnicas para la exhibición del producto, aspectos de salida e ingreso aduaneros de los productos, etc.

· **Fase desarrollo del evento:** involucra todas las actividades desde la inauguración hasta la clausura del evento, como actividades administrativas, de control y mantenimiento del stand, así como la determinación de planes y estrategias para la

atención del stand y el desarrollo de contacto con prospectos comerciales.

· **Fase post-evento:** todas las actividades desde el día del cierre del evento en adelante. Fase importante al igual que las etapas previas, de su buena ejecución dependerá la posibilidad de concretar y desarrollar actividades comerciales directas o complementarias con los contactos establecidos en el evento

BALANCE GENERAL			FLUJO DE EFECTIVO		
	SALDO 2001 (A)	SALDO 2002 (B)	DIFERENCIA (B - A)	(+)	(-)
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Caja	12600.00	10200.00	-2400.00		2400.00
Cuentas por cobrar	32900.00	35100.00	2200.00	2200.00	
Inventario de mercadería	86400.00	85200.00	-1200.00		1200.00
<b>NO CORRIENTE</b>					
Equipo de tienda	28300.00	29800.00	1500.00	1500.00	
Equipo de oficina	5600.00	5000.00	-600.00		600.00
Gastos pagados por anticipado	1800.00	1500.00	-300.00		300.00
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>167600.00</b>	<b>166800.00</b>			
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Dep. acc. Equipo de tienda	6500.00	7500.00	1000.00		1000.00
Dep. acc. Equipo de oficina	2400.00	2600.00	200.00		200.00
Cuentas por pagar	23500.00	22400.00	-1100.00	1100.00	
Documentos por pagar	5000.00	10000.00	5000.00		5000.00
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>37400.00</b>	<b>42500.00</b>			
<b>CAPITAL</b>					
Capital Productos Etnicos S.A.	100000.00	110000.00	10000.00		10000.00
Utilidades retenidas	24700.00	7800.00	-15900.00	16900.00	
Prima en venta de acciones	5500.00	6500.00	1000.00		1000.00
<b>SUMA IGUAL AL ACTIVO</b>	<b>167600.00</b>	<b>166800.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>21700.00</b>	<b>21700.00</b>
<b>INTERPRETACIÓN</b>					
Analizando el balance general de la empresa Productos Etnicos S.A. entre los años 2001 y 2002 se observa una variación positiva del 10% en el capital social de la misma.					
En el periodo comprendido entre 2001 y 2002 se refleja un flujo de efectivo de Q 21,700.00.					
Capital de trabajo = activo circulante - pasivo circulante					
Capital de trabajo 2001 =	131900.00	37400.00	=	94500.00	
Capital de trabajo 2002 =	130500.00	42500.00	=	88000.00	
El capital de trabajo de la empresa en el año 2001 se encuentra en Q 94500.00 mientras que en el año 2002 tendió a disminuir a Q 88000.00					

<b>FLUJO DE EFECTIVO HISTORICO</b>		
Saldo inicial de caja 2001		12600.00
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Cuentas por cobrar	-2200.00	
Inventario de mercadería	1200.00	
Gastos pagados por anticipado	300.00	
Cuentas por pagar	-1100.00	
Documentos por pagar	5000.00	
Dep. acc. Equipo de tienda	1000.00	
Dep. acc. Equipo de oficina	200.00	4400.00
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Equipo de tienda	-1500.00	
Equipo de oficina	600.00	-900.00
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Utilidades retenidas	-16900.00	
Capital social	10000.00	
Prima en venta de acciones	1000.00	-5900.00
<b>Saldo inicial de caja 2002</b>		<b>10200.00</b>

**CASO II****EMPRESA COHEN Y DUAL**

Dentro de las operaciones más comunes de la empresa Cohen y Dual, se encuentra realizando un proyecto de exportación de sus productos que actualmente produce, tales como papel de regalo, cuadernos, calendarios y papel continuo de computadora. Esta empresa tiene actualmente la oportunidad de expandirse al mercado de El Salvador, Honduras y Costa Rica. La empresa actualmente está enfrentando ciertos problemas para realizar el proyecto de exportación, tales como la búsqueda de compradores de sus productos en los países mencionados.

Para realizar tales actividades la empresa considera que sus productos pueden salir en barcos rumbo a Costa Rica ahorrando costo de envío terrestre.

También la empresa como parte de su estudio técnico determinó ciertas actividades que son de vital importancia para su proyecto, tales como:

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PRECEDENTE	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	TIEMPO EN DÍAS
A	-	Estudio de la demanda	2
B	-	Estudio de la oferta	1
C	A	Elaboración de informe	3
D	C	Estudio de fábrica	6
E	B, C	Estudio de bodega	4
F	E	Acondicionamiento	2
G	E	Distribución	5
H	E	Selección de personal	7
I	F, H	Entrenamiento	1
J	G	Información general	1
K	G	Estudio financiero	9
L	J	Estudio económico	4
M	I, L	Análisis general	3
N	K, M	Presentación	1
O	C	Clasificación final	7
P	O	Discusión de resultados	10
Q	N, P	Informe final	1

También la empresa tiene su programación de la distribución de sus productos a Centro América, contando con los siguientes centros de operación:

Guatemala	Planta 1	Puerto San José
Guatemala	Planta 2	Santo Tomás de Castilla
Guatemala	Planta 3	Puerto Quetzal

Los destinos de estas plantas son:

2 Sucursales	El Salvador
3 Sucursales	Honduras
2 Sucursales	Nicaragua

La demanda requerida en unidades para C.A. se muestra a continuación:

El Salvador 1	500 Unidades
El Salvador 2	250 Unidades
Honduras 1	350 Unidades
Honduras 2	240 Unidades
Honduras 3	540 Unidades
Nicaragua 1	250 Unidades
Nicaragua 2	250 Unidades

La capacidad de las plantas de envío es la siguiente:

Planta 1	Puerto San José	1000 Unidades
Planta 2	Santo Tomás de Castilla	630 Unidades
Planta 3	Puerto Quetzal	750 Unidades

	E.SAL. 1	E.SAL. 2	HON. 1	HON. 2	HON. 3	NIC. 1	NIC. 2
PLANTA 1	45	40	50	55	53	70	80
PLANTA 2	185	170	25	35	25	30	45
PLANTA 3	25	40	200	250	265	30	38

Por otra parte la empresa ha tenido problemas con los niveles esperados de producción ya que no ha cumplido con las metas establecidas de 10,000 por mes de producción, únicamente han llegado a la cantidad de 8,600.

Con los datos anteriores se le pide a usted que elabore lo siguiente:

- Diagrama CPM y gráfica de Gantt del estudio de la empresa.
- Diseñe una ruta de distribución de la mercadería para el área de C.A. mediante el método de costo mínimo Vogel.
- Elabore un árbol de problemas (Diagrama de causa y efecto) que presente soluciones al problema de los niveles bajos de producción.

### CASO III VETRALIX S.A.

Vetralix S.A. es una empresa dedicada a la producción de vasos a escala industrial, tiene tres productos principales: vasos de cristal, vasos cerámicos y vasos decorativos. La empresa desea organizar la producción a manera de que sus tres procesos productivos se ocupen al máximo, en el proceso 1 se dispone únicamente de 35 minutos en total, en el proceso 2 de 27 minutos y en el proceso 3 de 13 minutos.

Cada vaso tarda en pasar por cada proceso cierta cantidad de minutos enunciada a continuación:

PRODUCTO	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3
vasos de cristal	3 min.	4 min.	5 min.
vasos de cerámica	2 min.	5 min.	3 min.
vasos decorativos	2 min.	1 min.	1 min.

La empresa gana por los vasos decorativos Q 2.50, por los vasos cerámicos Q 1.50 y por los vasos de cristal Q 1.75.

- ¿Cuál debería ser la producción de la empresa para obtener el mayor beneficio posible en la maximización de sus utilidades?

- Dentro de los esquemas de la empresa Vetralix, se encuentra el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia para su mejor desempeño, por lo que ha pensado en el Endomarketing. Elabore un plan de desarrollo que muestre los elementos de la fase de implementación de la misma.
- Por otro lado la empresa también tiene contemplado efectuar una investigación de operaciones por medio de ciertas técnicas especiales que le permitan conocer mejor a los clientes a los cuales destina la venta final de sus productos, como mercadólogo cual le recomendaría usted una estrategia de Retail Index, Scantrack u Homepanel.

## RESOLUCION DEL CASO: VETRALIX S.A. PLAN DE ENDOMARKETING

### **Objetivo:**

Desarrollar en el equipo de trabajo de Vetraliz S.A., una mentalidad que está en orientada al servicio al cliente sincronía con el marketing externo.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Garantizar la satisfacción del cliente interno

- ✓ Lograr que todos los colaboradores hablen el mismo idioma y utilicen la misma filosofía de trabajo orientada al cliente.
- ✓ Crear un compromiso en los colaboradores sobre que el cliente es el foco donde deben converger completamente todas las atenciones de manera de satisfacerlo.
- ✓ Garantizar que los colaboradores para que estén preparados para actuar e interactuar de una manera sincronizada, integrándose al proceso de conquista y mantenimiento de los clientes.
- ✓ Mantener una estrecha comunicación con los clientes internos y externos.

### **Para el logro de los objetivos se realizarán las siguientes estrategias:**

#### ***Estrategia:***

- ✓ Capacitar al personal sobre temas de motivación, liderazgo y servicio al cliente.

#### ***Táctica:***

- ✓ Realizar una investigación para determinar las necesidades de capacitación dentro del persona.
- ✓ Crear un programa de capacitación,
- ✓ Organizar las capacitaciones.

#### ***Estrategia:***

- ✓ Motivar al personal en el cual se premie al empleado destacado, concursos, etc.

**Táctica:**

- ✓ Realizar un diagnostico para analizar el nivel de motivación del personal.
- ✓ Crear un programa de motivación.

**Estrategia;**

- ✓ Mantener comunicación constante con el personal.

**Táctica:**

- ✓ Realizar reuniones semanales con el equipo de colaboradores fuera de las instalaciones, en el cual se pueda discutir temas relacionados con el cliente y las necesidades que tengan el personal.

**Estrategia:**

- ✓ Conocer ampliamente a los clientes:

**Tácticas**

- ✓ Crear una base de datos de los clientes:
- ✓ Monitorear la satisfacción de los clientes a través de llamadas telefónicas en la cual puedan darnos a conocer sus opiniones.

**INVESTIGACION DE OPERACIONES**

La Empresa Vetralix S.A. realizara una investigación de mercados que le permita conocer mejor a los clientes a los cuales destina la venta final de sus productos, utilizando como técnica de recolección de datos:

Entrevista cara a cara por medio de un cuestionario de preguntas mixtas(abiertas y cerradas). Dicha boleta contendrá información relacionada con las características, demográficas, geográfica, conductuales.

**ESTRATEGIAS**

**Retail Index**

Se utilizara esta estrategia para la Investigación de Ventas de marca de la competencia, de acuerdo a las siguientes variables:

- Ventas y Compras (volumen y valor)
- Inventarios en poder de los detallistas (bodega y área de venta)
- Abastecimiento (Rotación)
- Precio promedio de venta al consumidor.
- Distribución numérica y ponderada.
- Agotamiento numérico y ponderado.
- Promedio de ventas e inventario por tiendas.
- Distribución de ofertas de material publicitario y exhibidores preferenciales.

**Scantrack**

Se utilizaran los siguientes centros de información para obtener datos de los clientes:

- Scantrack de Supermercados y Autoservicios
- Scantrack de Farmacias y Perfumerías

- Scantrack de Minimercados

**Las actividades a investigar son las siguientes:**

- Monitoreo del desempeño en ventas de las categorías y marcas
- Mayor comprensión del impacto propiciado por la actividad promocional
- Evaluación del impacto del lanzamiento de nuevos productos
- Efectividad en ventas de sus estrategias de precio y promoción
- Identificación de oportunidades de distribución para sus productos
- Construcción de relaciones más productivas con las cadenas minoristas al utilizar una fuente de información común
- Facilidad para incorporar análisis promocional dentro del proceso de Category Management

**Homepanel:**

Para complementar el plan de mercadotecnia, se recopilara la siguiente información del mercado por medio de una boleta electrónica:

- Saber cuáles marcas compiten directamente con el producto.
- Conocer el perfil demográfico de los consumidores de la marca y el de la

competencia para guiar esfuerzos y lograr resultados óptimos.

- Evaluar el desempeño de un nuevo producto o extensión de línea con objeto de validar o reorientar oportunamente el impacto de las iniciativas de marketing, sobre el consumidor objetivo.

**Sobre segmentos Demográficos:**

- Niveles socioeconómicos.
- Edad del ama de casa
- Número de componentes
- Presencia de niños
- Áreas Geográficas

## CASO IV

### GARIN S.A.

Actualmente la empresa Garin S.A. se encuentra efectuando sus operaciones de cierre al final del año, es una empresa dedicada a la comercialización de equipos electrónicos, mayormente a empresas e industrias de la región, con sede principal en la ciudad de Quetzaltenango, a continuación se le presentan una serie de cuentas con las cuales usted deberá preparar los resultados financieros de la misma, y su análisis correspondiente.

1. Prepare un estado de resultados de esta empresa y determine si existe utilidad o pérdida. Elabore el balance general y por último aplique razones financieras y establezca la situación actual de la misma.
2. La empresa Garin S.A. ha venido implementando en los últimos años el sistema de mercadotecnia de negocio a negocio con resultados óptimos y considera oportuno para el próximo año la viabilidad de desarrollar la estrategia de mercadotecnia de uno a uno.

3. Defina la viabilidad de utilizar un sistema combinado de mercadotecnia de uno a uno conjuntamente con el de negocio a negocio.

<b>Balance de Saldos</b>		
<b>Empresa Garin S.A.</b>		
<b>al 31/12/2006</b>		
Bancos	275000.00	
Cilentes	550000.00	
Mercaderia	142000.00	
Vehiculos	85000.00	
Edificios	140000.00	
Mobiliario y Equipo	45000.00	
Proveedores		150000.00
Capital		750000.00
Cuentas por cobrar no comerciales	225000.00	
Ventas		834000.00
Compras	250000.00	
Papeleria y Utiles	28000.00	
Préstamo Bancario (13 meses)		235000.00
Sueldos Administración	78000.00	
Sueldos ventas	146000.00	
Gastos Ventas	200000.00	
Gastos Administración	125000.00	
Hipotecas		175000.00
Cuentas por pagar gastos varios		145000.00
<b>Sumas Iguales</b>	<b>2289000.00</b>	<b>2289000.00</b>
Mercaderias II	302000.00	

## SOLUCION DEL CASO

### DE LA EMPRESA GARIN S.A.

La viabilidad de utilizar un sistema combinado de mercadotecnia de uno a uno conjuntamente con el de negocio a negocio en GARIN S.A. es factible ya que gracias a estas dos estrategias la empresa logrará:

- Tratar a los consumidores como individuos a través de un conocimiento.
- Apoyarse en bases de datos muy ricas de información.
- Brindar personalización a través de una fuerza de ventas automatizada.
- Determinar el valor de los clientes y los ordena de acuerdo a su importancia para que los esfuerzos de marketing sean más efectivos para hacer crecer la relación con ellos. (No todos pueden ser tratados de la misma manera).
- Identificar y diferenciar las necesidades de los clientes.
- Aprovecha cada interacción para obtener información.
- Hace exactamente lo que el cliente quiere.

Las empresas que siguen estrategias de mercadotecnia visionaria, con comunicación de 1 a 1 en tiempo real con clientes vía todos los canales, cuentan con las más modernas y avanzadas capacidades de inteligencia, incluyendo:

- Alto enfoque en integrar toda la información en una base de datos de clientes
- Visión de 360° de los clientes a través de todos los canales de contacto
- Acceso en tiempo real a la información para tomar decisiones basadas en los clientes
- Acceso a datos en forma totalmente integrada y de colaboración
- Inteligencia de negocios permite planear y administrar campañas
- Uso de reglas y respuestas de clientes para venta cruzada en tiempo real.

A continuación se detallarían los estados financieros y las razones de liquidez.

## CASO V

### VIÑEROS OCCIDENTALES

La empresa Viñeros Occidentales es una empresa que se dedica a la producción de vinos, tiene tres clases de productos: vino blanco, rosado y tinto. Tiene como objetivo principal “la producción de vinos de excelente calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores, mediante la obtención de utilidades y beneficios económicos para los socios de la misma”; como objetivo específico la empresa tiene planteado el siguiente: “la introducción de una nueva presentación de botella ½ litro para el área de Quetzaltenango en los 3 diferentes tipos de vinos que se producen”.

La empresa cuenta con un adecuado proceso de selección de personal de tal manera que cada puesto de trabajo cuenta con un manual de atribuciones o funciones que debe de desempeñar cada trabajador. Además de un perfil de las pruebas tanto de conocimiento como psicológicas entre las que se cuenta el análisis caracterológico.

La empresa considera contar con una buena planificación ya que tiene claro los conceptos de misión y visión de la empresa. La empresa por su

cuenta está bastante interesada en efectuar una buena dirección empresarial que pueda dar cumplimiento a los objetivos previstos y a la organización existente. Actualmente se cuenta con aproximadamente 145 trabajadores de campo que cuidan la agricultura y los aspectos de siembra y cosecha de las uvas. Además cuenta con 15 empleados de administración, 5 encargados de exportación.

- ¿Qué análisis de motivación le recomendaría a esta empresa? (teoría XYZ, pirámide de necesidades, teoría de 2 factores, enfoque chapín)
- De estar la empresa interesada en la formación de grupos y equipos de trabajo, como realizarían tal actividad y con que propósito.
- Sugiera algunos elementos para una comunicación eficaz en esta empresa. Por otra parte la empresa desea que usted asesore una propuesta de financiamiento que consiste en lo siguiente:

Durante el ejercicio contable a determinado que la empresa efectuará nuevas inversiones en su activo fijo por la suma de Q 1,200,000.00. Obtendrá ventas por Q 4,980,000.00, el costo de las mismas será de un 52% y los gastos fijos antes del pago de dividendos e intereses de un 35% sobre la utilidad bruta.

La empresa actualmente tiene una estructura de capital así:

- a) 10,000 acciones comunes con un valor nominal de Q 100.00 c/u
- b) 5,000 acciones preferentes con un valor nominal de Q 100.00 c/u y un dividendo garantizado del 20%.

Después de efectuar un estudio financiero al respecto esta empresa está considerando 3 alternativas para conseguir dicho financiamiento:

- a) Emitir un 50% de acciones comunes y un 50% de acciones preferentes.
  - b) Efectuar emisión de obligaciones sociales con un dividendo del 22.5% por el total del financiamiento requerido.
  - c) Adquirir un préstamo hipotecario a largo plazo y con una tasa de interés del 22% anual.
- Usted como asesor empresarial, efectúa un informe que demuestre cual es la mejor alternativa y por qué.

## SOLUCION DEL CASO DE LA EMPRESA VIÑEROS DE OCCIDENTE

### Análisis Situacional.

#### **Antecedentes**

- Empresa que se dedica a la producción de vinos.
- Cuenta con tres clases de productos: vino blanco, rosado, tino.
- Su objetivo principal es la producción de vinos de excelente calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores, mediante la obtención de utilidades y beneficios económicos para los socios de la misma.
- Se tiene como objetivo específico la introducción de una nueva presentación de botella de ½ litro para el área de Quetzaltenango en los 3 diferentes tipos de vinos que se producen.
- Se cuenta con un adecuado proceso de selección de personal.
- Cada puesto de trabajo cuenta con un manual de funciones.
- Se cuenta con perfil de las actitudes de los candidatos aspirantes.
- Se considera contar con una buena planificación.

- La empresa esta interesada en efectuar una buena dirección empresarial
- Actualmente se cuenta con aproximadamente 145 trabajadores de campo, 15 empleados de administración, 5 encargados de exportaciones.

**Área de Recursos Humanos.**

En cuanto al análisis de motivación las teorías que se recomiendan son las siguientes:

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow:**

Esta teoría sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales se ubican en orden de importancia: Fisiológica (en la base), de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización (en la punta). A medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidades inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlas.

- **Modelo de dos factores de Herzberg:**

Esta teoría subraya la importancia de las características de los puestos y las prácticas organizacionales en la resolución de las preguntas:

- ¿Qué espera la gente de su trabajo?

- ¿Qué motiva el comportamiento?

En esta teoría se examina la relación entre satisfacción laboral y productividad, debido a que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas, es por ello que se le denomina modelo de dos factores (motivación-higiene). Los factores relacionados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Los relacionados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene.

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene. Los factores de higiene son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico.

Condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, prestigio formal, (estatus, seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel

razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

- **Modelo de punto de vista tradicional y moderno**

El Punto De Vista Tradicional también llamado teoría X, sostiene que:

1. El ser humano promedio muestra un desagrado inherente hacia el trabajo y lo evita si puede hacerlo.
2. Debido a esta característica humana de desagrado hacia el trabajo, la mayor parte de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para obtener que desarrollen un esfuerzo adecuado hacia la obtención de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, tiene ambiciones relativamente bajas y desea la seguridad sobre todas las cosas.

El punto de vista indica claramente que la motivación se obtendrá principalmente a través del temor y que el administrador y el supervisor requerirán mantener una atención cercana a sus subordinados para obtener los objetivos de la organización, e inclusive para obtener los objetivos personales de seguridad.

**El Punto De Vista Moderno, también llamado la teoría Y, sostiene que:**

1. El consumo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como la recreación o el descanso. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
2. El control externo y el temor al castigo no son los únicos medios para impulsar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre puede ejercer autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos a los cuales se ve enfrentado.
3. El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances. La más significativa de tales recompensas, o sea, la satisfacción del ego y las necesidades de autoactualización, pueden ser productos directos del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la organización.
4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino a buscar las responsabilidades.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización, está ampliamente, no escasamente, distribuido entre los seres humanos.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del

ser humano promedio están siendo utilizadas sólo parcialmente.

La teoría Y, en contraste con la teoría X, enfatiza el liderato administrativo hacia la motivación, mediante los objetivos y mediante permitir a los subordinados experimentar la satisfacción personal al contribuir al logro de los objetivos.

Debido a que la empresa esta interesada en la formación de grupos y equipos de trabajo se le recomienda aplicar círculos de calidad. Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia, también permite que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

Para la formación de los grupos de trabajo se debe tomar en cuenta el tamaño ya que deben tener mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de los 8; se deben reunir en intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana; los integrantes deben estar bajo el mando o control de la misma persona quien a su vez también participa; en lo que refiere a la participación aunque el jefe sea parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo

quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la gerencia. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso; la voluntariedad es importante ya que los círculos no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no; con respecto a la remuneración el tiempo que los trabajadores dediquen a los círculos debe ser remunerado por la empresa; los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada; la dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos; los círculos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa; como lo que no se mide no se mejora, los círculos deberán también ser evaluados.

Lo que se busca con la formación de los círculos de calidad es mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones, generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y dialogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones.

La implementación de los círculos de calidad es una buena alternativa para mejorar la comunicación horizontal y verticalmente en las organizaciones, es decir, tanto entre trabajadores como entre

trabajadores y directiva y viceversa, también se considera que es necesario especificar las líneas de jerarquía.

## **CASO VI**

### **COMERCIALIZADORA ORIENTAL**

La empresa Comercializadora Oriental es una empresa que tiene su sede en la ciudad de Chiquimula. Importa y vende mercadería a las diferentes zonas del país. Además cuenta con varias sucursales a nivel departamental. La empresa además cuenta con la siguiente visión: “ser una de las principales empresas importadoras de mercaderías a nivel nacional, con productos únicos y exclusivos en las áreas de decoración, cristalería y joyería”. También la empresa cuenta con una misión importante lo cual constituye lo siguiente: “vender productos importados en el área de cristalería, decoración y joyería, provenientes de Canadá, India, España, Colombia, Francia, Alemania, Egipto, con el propósito de lucro”.

Dentro de las principales actividades de la empresa se cuenta con la aplicación en general del proceso administrativo en general más la aplicación de ciertas técnicas modernas de administración. Por lo cual ha diseñado el siguiente esquema de utilización:

<i>PLANEACIÓN</i>	<i>Planificación estratégica de la empresa</i>
<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>Organización de base cero</i>
<i>DIRECCIÓN</i>	<i>Administración por valores</i>
<i>CONTROL</i>	<i>Control estadístico de la mercadería importada</i>

Además de lo anterior está pensando en implementar diferentes aspectos como lo que constituye la implementación de la Hipercompetencia con el propósito de atacar ciertas ventas competitivas de las empresas, como lo constituyen los precios y la publicidad muy exitosa de las principales empresas competidoras.

Como parte para contrarrestar las actividades de las empresas competidoras se piensa en la implementación de un modelo de aplicación AIDA. Dentro de las actividades de control de la empresa, la misma quisiera saber si los productos que se encuentran actualmente vendiendo llenan los mismos estándares de calidad. Para lo cual se le presentan los siguientes datos:

<b>MUESTRA</b>	<b>PESOS EN GRAMOS</b>				
1	25	35	35	35	25
2	30	28	28	35	35
3	35	28	30	25	25
4	35	28	30	35	30
5	35	36	37	38	30
6	36	37	35	40	35
7	25	25	25	30	35
8	35	25	25	30	35
9	35	35	35	30	35
10	35	35	35	30	35
11	35	30	35	30	35
12	35	35	30	30	30
13	30	25	25	30	35
14	35	25	25	30	35
15	35	25	25	35	30

- ¿Qué elementos necesita esta empresa para implementar cada uno de los elementos del proceso administrativo, así como los diferentes conceptos de hipercompetencia, AIDA, etc. (Estructure la planificación estratégica de la empresa)
- Determine si la empresa se encuentra actualmente bajo control de sus mercaderías compradas y que recomendaciones le daría.
- ¿Cuál es su opinión en general?

## SOLUCION DEL CASO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ORIENTAL

### MODELO AIDA

Son muy pocas las personas que se despiertan pensando en comprar algo, la gran mayoría tiene otras cosas en mente, por tanto para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que se esta ofreciendo, lo que implica romper una barrera llamada INDIFERENCIA.

Existen algunas técnicas básicas las cuales son:

- Hacer cumplidos y elogios: la mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, etc.
- Dar las gracias: la gran mayoría de seres humanos somos sensibles al agradecimiento sincero y espontaneo de alguien.
- Despertar la curiosidad: casi todos los seres humanos somos curiosos por naturaleza.
- Presentar hechos: para ello, puede recopilar información trascendente y que este relacionado con el producto o servicio que esta ofreciendo para luego convertirlo en una frase que se relacione con lo que el cliente necesita.

- Dar la impresión de “Estoy aquí para ayudarlo”: pocas personas se resisten a un gentil ofrecimiento de ayuda.
- Proporcionar noticias de último momento: algo que saca de esquemas a muchas personas y que captura su atención es la sensación de conocer una noticia novedosa y que además le representara algún beneficio.

### Crear y retener el interés del cliente

Una vez que se ha capturado la atención del posible comprador, se necesita crear un interés hacia lo que se esta ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación.

Para lograr tener el interés del cliente es necesario:

- Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema.
- Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto o servicio puede beneficiar al comprador.
- Despertar el deseo por adquirir lo que se esta ofreciendo, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se les esta prestando lograra la satisfacción de sus necesidades y deseo.
- Llevar al cliente hacia la acción y cerrar la venta, no se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los pasos anteriores.

Algunas técnicas de cierre aconsejan lo siguiente:

- › Evitar una atmosfera de presión, es decir que no se debe insistir demasiado porque se terminara irritando al cliente.
- › Establecer razones para comprar pero basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos o solucionar problemas.
- › Pedir la orden de compra después de presentados los hechos y beneficios nada mas lógico que pedir la orden d compra.

### **HIPERCOMPETENCIA**

Cuando estas presentes uno o mas competidores que compiten con ferocidad sin respetar las reglas que se tenían en un escenario anterior de competitividad.

Uno de los meritos del estudio de escenarios de hipercompetencia es la operativizacion que ha logrado hacer del concepto de competencia dinámica que ya había sido adelantado por Schumpeter desde mediados de los años treinta.

Una de las variables que crecientemente se toman en cuenta en hipercompetencia, en función de maximizar utilidades con utilización alternativa de recursos es el destino de la especulación o inversión de corto plazo.

MUESTRA	PESO EN GRAMOS					PROMEDIO
1	25	35	35	35	25	31
2	30	28	28	35	35	31.2
3	35	28	30	25	25	28.6
4	35	28	30	35	30	31.6
5	35	36	37	38	30	35.2
6	36	37	35	40	35	36.6
7	25	25	25	30	35	28
8	35	25	25	30	35	30
9	35	35	35	30	35	34
10	35	35	35	30	35	34
11	35	30	35	30	35	33
12	35	35	30	30	30	32
13	30	25	25	30	35	29
14	35	25	25	30	35	30
15	35	25	25	35	30	30
<b>SUMATORIA</b>						<b>474.2</b>

**FORMULA**

$$Ds = \sqrt{\frac{(x-x)^2 + (x-x)^2 + (x-x)^2}{N}}$$

$$Ds = \frac{\sqrt{(31.6 - 31)^2 + (31.6 - 31.2)^2 + (31.6 - 28.6)^2 + (31.6 - 31.6)^2 + (31.6 - 35.2)^2 + (31.6 - 36.6)^2 + (31.6 - 28)^2 + (31.6 - 30)^2 + (31.6 - 34)^2 + (31.6 - 33)^2 + (31.6 - 32)^2 + (31.6 - 29)^2 + (31.6 - 30)^2 + (31.6 - 30)^2}}{75}$$

$$Ds = \frac{\sqrt{(0.36) + (0.16) + (9) + (0) + (12.96) + (25) + (1.296) + (2.56) + (5.76) + (5.76) + (1.96) + (0.16) + (6.76) + (2.56) + (2.56)}}{75}$$

$$Ds = \frac{88.52}{75} =$$

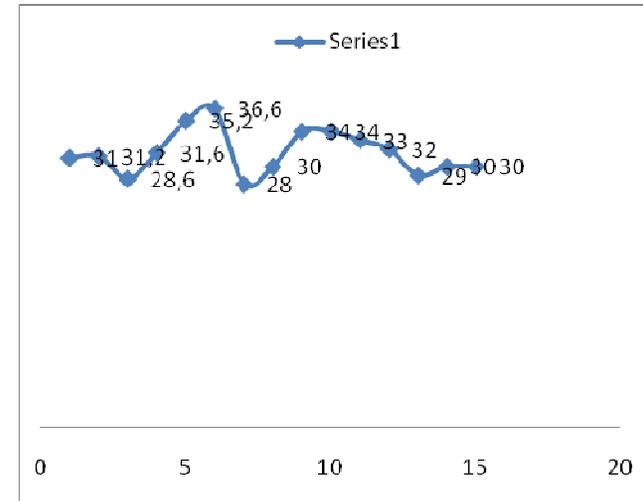
$$Ds = 1.086$$

$$Ls = X + 3 * 1.08$$

$$Ls = 31.6 + 3 * 1.08 = 34.84$$

$$Li = X - 3 * 1.08$$

$$Li = 31.6 - 3 * 1.08 = 28.36$$



En la anterior gráfica se puede apreciar que una empresa esta en control de su calidad cuando los puntos graficados no exceden por arriba del limite superior de  $LS = 34.84$  y siempre y cuando tampoco bajen del limite inferior de  $Li = 28.36$  sino que se mantenga en el margen de dichos puntos.

En este caso existe un punto que excede al limite superior que es de 36.6 por lo que la empresa no se encuentra en control de su calidad y existe otro que desciende al limite inferior como lo es 28 por lo que la empresa requiere de una revisión de sus procedimientos de control de la calidad.

## CASO VII HOTEL JUVENIL BENASQUE

A finales de 1991 un grupo de jóvenes de Benasque, un pueblo situado al norte de la provincia Huesca (España) decidió acondicionar un antiguo hospital en ruinas y convertirlo en hotel. Se trataba de un hotel de 200 habitaciones con servicio de restaurante incluido (100 cubiertos). Ofrecía actividades de tiempo libre: tiro al arco, hípica, senderismo, escalada, esquí de fondo, etc.

La plantilla inicial estaba formada por los 5 amigos y 15 empleados jóvenes distribuidos de la siguiente manera:

- 5 en el restaurante
- 7 en el hotel
- 3 en actividades de ocio

La inversión inicial ascendió a 900,000.00 euros. Los jóvenes recibieron importantes ayudas de la Diputación de Aragón (el gobierno regional), principalmente por la creación de 15 puestos de trabajo, a dedicación completa, en una zona en declive demográfico. Las ayudas no fueron suficientes para cubrir las necesidades de fondos, por lo que invirtieron que solicitar un préstamo de 300,500.00

euros y aportar cada uno de los 5 amigos 60,000.00 euros.

El inicio de la explotación del negocio comenzó en el verano de 1992 y las cosas no comenzaron como estaban previstas, surgiendo problemas diversos: los 5 amigos trabajaban más de 14 horas al día y terminaban la jornada agotados, había tareas que no se realizaban en su momento o no se realizaban correctamente; se quedaron 2 veces sin gasolina para el generador de energía, varios clientes se habían ido sin pagar debido a que no habían encontrado a nadie a primera hora de la mañana para hacerles la factura, algunos clientes se habían quejado por el hecho de que su habitación no hubiera sido acondicionada, en plena campaña de verano hubo un día que no pudieron servir la cena debida a que ninguna de las 2 camareras de ese turno apareció, debido a una confusión en la distribución de los turnos.

En relación con la tesorería se habían encontrado con varias sorpresas: al final de la campaña tuvieron que pedir un préstamo de 90,000.00 euros de un día para otro. La razón fue el vencimiento del primer pago de los terrenos. Estos habían sido comprados a un ganadero para realizar las actividades de ocio, tiro, esquí, hípica, etc.

En septiembre uno de los jóvenes convocó a una reunión para analizar cómo iban las cosas. Mientras estaban reunidos, se presentó el director de una entidad de crédito con objeto de conocer los motivos

por los cuales no hacían frente al primer vencimiento del préstamo (30,000.00 euros) y a informarles de que su cuenta se encontraba en números rojos.

En general, las encuestas recogían que los clientes se encontraban satisfechos. Era la relación calidad-precio del servicio del hotel, como del restaurante lo que más valoraban. En el restaurante se optó por la política de servir buenas raciones y dejar repetir a quien lo deseara. El precio medio por cubierto era de 10.00 euros y la gente generalmente salía muy satisfecha.

Los jóvenes pensaron que algo tenían que hacer ya que no era posible que no llegaran a cubrir todas las tareas existentes en la actividad con la estructura de personas que tenían. Por otro lado, no entendían como podían existir problemas de tesorería con una ocupación media del 50%.

Decidieron pensar durante un fin de semana y plantear alternativas. Para ello fueron a recepción y después de 15 horas encontraron los datos de la actividad correspondientes a los 3 meses (junio-Julio-Agosto)

Datos para el análisis:

- Ocupación hotel: Junio 35% Julio 60% Agosto 50%
- Ocupación restaurante comida: Junio 15% Julio 20% Agosto 20%

- Ocupación restaurante cena: Junio 25% Julio 40% Agosto 50%
- Factura media por persona: 15.00 euros – noche desayuno incluido
- Factura media por persona restaurante: 10.00 euros / cubierto
- Factura por actividades de ocio en los 3 meses: 30,000.00 euros
- Gasto personal medio: 900.00 euros / mes
- Gasto energía: 2,100.00 euros / mes
- Coste financiero: Préstamo al 8 %
- Compras efectuadas de genero para restaurantes: 60,000.00 euros
- Otras facturas: 33,000.00 euros

Con base a estos datos, se le pide:

- Determinar el problema o problemas que tiene este grupo de amigos.
- Diseñar la estructura de la organización así:
  - ✓ Representar el organigrama
  - ✓ Establecer con precisión el conjunto de funciones que va a desarrollar cada miembro de la organización
- Analizar si con la nueva organización y definición de funciones se van a resolver todos los problemas que tenían.
- Debido a la nueva definición de funciones se produce un conflicto entre los amigos ya que todos desean ser el gerente. ¿cómo se decidirá la función de cada uno de los 5 amigos?

- Uno de los problemas iniciales era el bajo número de clientes del restaurante, ¿qué medidas tendrá que tomar el responsable para cambiar esta situación?

## SOLUCION DEL CASO DE LOS JOVENES DE BENASQUE

### 1. Determinar el problema o problemas que tiene este grupo de amigos.

- Falta de estructura organizacional en el hotel, con la cual se conocería el nivel jerárquico, el nombre de cada puesto, las funciones y responsabilidades, etc.
- Falta de un plan presupuestario bien detallado y con un porcentaje de holgura para costos y gastos que puedan excederse de lo presupuestado.
- Fijación de precios incorrecta, ya que éstos son demasiado bajos, no se fijaron teniendo en cuenta los costos y gastos reales que genera el hotel mensualmente y los compromisos financieros que se tiene con sus acreedores y proveedores.

- Desorganización en la forma de llevar la tesorería o contabilidad del hotel, no se cuenta con acceso inmediato y ordenado a los ingresos, costos y gastos que realiza la empresa.
  - Baja afluencia de clientes en el restaurante, principalmente a la hora de la Comida; lo cual puede deberse a la poca variedad de platillos que se ofrecen, a la mala calidad de la comida o a que no se promociona el mismo, ni se incluye en algún paquete especial de alojamiento.
- ### 2. Diseñar de la estructura de la organización, representar el organigrama y –establecer con precisión el conjunto de funciones que va a desarrollar cada miembro de la organización.

### MANUAL DE FUNCIONES

#### Datos de carácter general:

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	PROPIETARIOS
SUBALTERNOS:	JEFES DE CADA AREA Y SUS RESPECTIVOS SUBALTERNOS.

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de administrar las actividades del hotel y del restaurante de acuerdo a las funciones que le corresponden a cada uno de sus miembros, encargarse de la publicidad y marketing para promover la afluencia de personas al hotel, de ejecutar el análisis y la planeación financiera, siendo también responsable de la toma de decisiones tanto administrativas como financieras del mismo.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Administrar y representar el hotel y el restaurante
- Organizar y delegar funciones
- Supervisar que el personal cumpla debidamente con sus funciones.
- Tomar decisiones administrativas
- Mantener relaciones y realizar trámites con la institución encargada del turismo en esa área.
- Promover el hotel y el restaurante tanto a nivel nacional como internacional
- Velar por que los servicios prestados por el hotel y el restaurante satisfagan las necesidades de los huéspedes.
- Encargarse de las relaciones públicas.
  
- Revisar, aprobar o rechazar propuestas tanto de los propietarios como de los demás

empleados para mejorar el hotel y el restaurante.

- Aprobar y supervisar la compra de insumos tanto para el hotel como para el restaurante.
- Velar por la seguridad de los huéspedes y de los empleados del hotel y del restaurante.
- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones del hotel y del restaurante.
- Preparar informes de la empresa
- Presentar situación financiera a los propietarios
- Velar porque se cumplan todos los requisitos legales y tributarios tanto del hotel como del restaurante.
- Realizar juntas administrativas
- Evaluar el desempeño del personal
- Elaborar y presentar reporte sobre el desempeño del personal
- Proporcionar capacitaciones a sus empleados
- Seleccionar y contratar personal
- Mantener un ambiente armonioso dentro del hotel y del restaurante.
- Firmar y avalar documentos importantes del hotel y del restaurante.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE DIVISION  
CUARTOS

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

SUBALTERNOS:                   **RECEPCIONISTAS,  
CAMARERAS, CONSERJE**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de administrar y supervisar las actividades referentes al registro y hospedaje de los clientes al hotel, reservaciones, calendarización de actividades recreativas, buen servicio e higiene en las habitaciones.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Supervisar que el personal a su cargo cumpla debidamente con sus funciones.
- Organizar y delegar funciones
- Establecer y controlar cambios de turno semanales para recepcionistas.
- Velar por la higiene y buen servicio en las habitaciones del hotel.
- Velar por el eficiente funcionamiento de la recepción, tanto en la entrega como en el recibimiento de las habitaciones.
- Supervisar la compra de los insumos diarios necesarios para las acomodaciones del hotel.
- Calendarizar y ofrecer paquetes de recreación a los huéspedes.
- Promover el restaurante del hotel y ofrecer paquetes especiales.
- Velar por el mantenimiento de las habitaciones.

- Supervisar los ingresos relativos al hospedaje, los cierres de caja respectivos, y el traslado de éstos ingresos a tesorería diariamente, después de cada turno.
- Supervisar la facturación del hotel.
- Presentar informe periódico al Gerente sobre el porcentaje de ocupación mensual del hotel, desempeño del personal a su cargo, etc.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:           **RECEPCIONISTA**  
JEFE INMEDIATO:               **JEFE DIVISION CUARTOS**  
SUBALTERNOS:                 **-----**  
TURNOS:                         **1º.: DE 7:00 A.M. A 3:00 P.M.**  
                                      **2º.: DE 2:00 P.M. A 10:00 P.M.**  
                                      **3º.: DE 10:00 P.M. A 7:00 A.M**  
                                      **CADA SEMANA SE HACE CAMBIO DE**  
                                      **TURNO.**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada del registro de huéspedes y reservaciones del hotel, así como de todo lo correspondiente a la recepción.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Llevar un registro detallado de los huéspedes que se hospedan diariamente en el hotel, el

cual deberá incluir los datos de la persona a nombre de la cual se hizo la reservación, la hora de entrada, no. De personas que lo acompañan, tipo de habitación, actividades recreativas calendarizadas, días hospedados, monto pagado por cada servicio, no. De habitación, hora de salida.

- Realizar reservaciones de huéspedes tanto de manera telefónica, vía electrónica, como en forma personal.
- Recepción del dinero por hospedaje y por actividades recreativas.
- Presentar calendarización de actividades recreativas programadas al jefe de ésta área diariamente.
- Realizar corte de caja diariamente después de cada turno.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Velar por que el conserje lleve las maletas de los huéspedes a su respectivo cuartos.
- Presentar copia del registro diario de huéspedes al jefe de cuartos.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:       **CAMARERAS**  
JEFE INMEDIATO:         **JEFE DIVISION CUARTOS**  
SUBALTERNOS:            **-----**  
TURNOS:                 **2 TRABAJAN DE 8:00 A.M. A**  
**4:00 P.M.**  
**2 TRABAJAN DE 3:00 P.M. A**  
**10:00 P.M.**

**CADA SEMANA SE HACE CAMBIO DE TURNO**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada darle mantenimiento a las habitaciones del hotel, mantener bien tendidas las camas, con sábanas y toallas limpias, y con los suministros de higiene personal necesarios.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Tender las camas
- Lavar y cambiar diariamente la ropa de cama de las habitaciones.
- Lavar y colocar toallas limpias en las habitaciones.
- Colocar shampoo, jabón y papel higiénico en las habitaciones.
- Limpiar diariamente las habitaciones y sus respectivos baños.
- Llevar un inventario de insumos tanto para el servicio en las habitaciones como para realizar la limpieza (jabón, cera, desinfectante, trapeadores, etc.
- Solicitar insumos faltantes a jefe de cuartos.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:       **CONSERJE**  
JEFE INMEDIATO:       **JEFE DIVISION CUARTOS**  
SUBALTERNOS:        -----

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de subir el equipaje a las habitaciones y de la limpieza de las instalaciones del hotel, a excepción de las habitaciones, así como de mandados varios.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Llevar el equipaje de los huéspedes a sus respectivas habitaciones.
- Realizar limpieza en las instalaciones del hotel.
- Realizar mandados varios que requieran el jefe de cuartos.
- Llevar inventario de insumos de limpieza.
- Solicitar insumos faltantes de limpieza a jefe de cuartos.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:       **JEFE DE TESORERIA**  
JEFE INMEDIATO:       **GERENTE GENERAL**  
SUBALTERNOS:        -----

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de mantener al día las actividades y operaciones contables y tributarias de la empresa, rigiéndose bajo las normas establecidas para hoteles y restaurantes.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Llevar y mantener al día registro de ingresos.
- Llevar y mantener al día registro de egresos.
- Llevar registro de facturas, vales y otros documentos contables.
- Llevar registro de los costos y gastos de la empresa.
- Elaboración y control de planillas.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Pago de los impuestos pertinentes.
- Realizar pago a empleados.
- Realizar pago a proveedores y acreedores.
- Proporcionar dinero para compra de insumos.
- Actualización constante sobre las reformas tributarias.
- Informar al Gerente General sobre las modificaciones que implican las reformas tributarias.
- Realizar trámites en las instituciones pertinentes.
- Presentar informe mensual con los datos financieros de la empresa Gerente General.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:       **JEFE DE RESTAURANTE**  
JEFE INMEDIATO:       **GERENTE GENERAL**  
SUBALTERNOS:       **COCINEROS, MESEROS,**  
**ENCARGADO DE INSUMOS**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de supervisar el restaurante, sus empleados, el menú diario, la atención y servicio a los comensales; así como el cumplimiento con las normas de higiene requeridas por el registro sanitario de esa ciudad.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Velar y supervisar porque los empleados a su cargo cumplan eficientemente con sus tareas y obligaciones.
- Velar porque los menús sean del agrado de los clientes.
- Supervisar que se cumplan las normas de higiene en la preparación de los alimentos.
- Establecer control y cambio de turnos semanalmente para los 3 cocineros.
- Llevar control de insumos y alimentos utilizados y requeridos diariamente.
- Encargado del servicio al cliente y relaciones públicas del restaurante.

- Encargado de la caja, facturación, y del cobro enviando la cuenta con los meseros a cada mesa.
- Realizar un informe diario con los ingresos y egresos del restaurante y darle una copia al tesorero y una al Gerente General.
- Cerrar caja diariamente y trasladar el dinero a Tesorería.
- Encargarse de la compra de suministros para el restaurante.
- Velar por la conservación y mantenimiento del mobiliario del restaurante.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO:       **COCINERO**  
JEFE INMEDIATO:       **JEFE DE RESTAURANTE**  
SUBALTERNOS:       **-----**  
TURNOS:               **DESAYUNO: DE 7:00 A**  
**11:00 A.M.**               **ALMUERZO: 11:00 A.M.**  
**A 5:00 P.M.**               **CENA: 5:00 P.M. A 10:00**  
**P.M.**                       **LOS    TURNOS    SE**  
**CAMBIAN SEMANALMENTE**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de preparar los alimentos higiénicamente según el menú establecido en el restaurante y encargado del mantenimiento de los utensilios de cocina.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Preparar los alimentos higiénicamente
- Llevar un registro de alimentos necesarios para las comidas, diariamente.
- Solicitar compra de suministros (alimentos, utensilios, gas, etc.
- Darle mantenimiento a estufas, refrigeradoras, licuadoras, olas y demás utensilios de cocina.
- Lavar y secar platos, cubiertos, vasos, copas y demás cristalería.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO: **MESEROS (AS)**  
JEFE INMEDIATO: **JEFE DE RESTAURANTE**  
SUBALTERNOS: -----  
TURNOS: **1er. TURNO: DE 6:00**  
**A.M A 11:00 P.M.**  
**2do. TURNO: 11:00**  
**A.M. A 5:00 P.M.**  
**3er. TURNO: 5:00 P.M. A**  
**10:00 P.M.**  
**LOS TURNOS SE CAMBIAN SEMANALMENTE**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada servir los alimentos a los comensales, atenderlos, sentarlos en el lugar de su predilección, etc.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Servir mesas
- Mantener limpios los manteles y servilletas (lavar, secar y planchar)
- Llevar a los comensales a la mesa de su predilección
- Atender a los clientes
- Proporcionar menú a los clientes
- Tomar órdenes
- Llevar órdenes a los cocineros
- Servir comidas y bebidas
- Pedir cuenta de cada mesa al encargado caja
- Llevar cuentas a los clientes.
- Llevar el dinero cobrado al encargado de caja

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE ACTIVIDADES RECREATIVAS**  
JEFE INMEDIATO: **GERENTE GENERAL**  
SUBALTERNOS: **INSTRUCTORES**

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de programar y supervisar las actividades recreativas que ofrece el hotel y asignar a un instructor según la actividad elegida por el huésped.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Asignar turnos a cada instructor según su especialidad en cada actividad programada.
- Supervisar que cada actividad recreativa se realice en el horario programado y con las normas de seguridad adecuadas.
- Supervisar el estado del equipo para realizar las actividades.
- Supervisar que los instructores cumplan con sus respectivas obligaciones y responsabilidades.
- Llevar un inventario del equipo en existencia y solicitar compra de equipo y suministros de lo que haga falta.
- Llevar control de la calendarización diaria de actividades programadas al aire libre.
- Realizar itinerarios por cada actividad recreativa y proporcionar una copia a los huéspedes y a recepción.
- Presentar informe de las actividades realizadas diariamente.

**Datos de carácter general:**

NOMBRE DEL PUESTO: INSTRUCTORES DE ACTIVIDADES RECREATIVAS (TIRO AL ARCO, HÍPICA, SENDERISMO, ESCALADA, ESQUI DE FONDO, ETC.)  
JEFE INMEDIATO: JEFE DE ACTIVIDADES RECREATIVAS  
SUBALTERNOS: -----  
TURNOS: 1er. TURNO: DE 8:30 A .M A 01:00 P.M.  
2do. TURNO: 2:30 P.M. A 5:00 P.M.

**Descripción del Puesto:**

Persona encargada de enseñar y guiar al huésped en la práctica de actividades al aire libre de su elección, tomando las medidas de seguridad necesarias.

**Deberes y responsabilidades esenciales**

**Funciones:**

- Explicar al huésped en qué consiste la actividad y su itinerario.
- Proporcionarle el equipo necesario para realizar la actividad.

- Darle instrucciones sobre cómo se realizará la actividad y las normas de seguridad que se deberán tomar como precaución.
- Se guiará al huésped para realizar la actividad de forma segura y divertida.
- Al regresar al hotel se recogerá el equipo prestado al huésped y se guardará en la bodega.
- Se presentará un informe de la actividad, con los datos del huésped, horario de inicio y de finalización al Jefe de ésta área.

**3. Analizar si con la nueva organización y definición de funciones se van a resolver todos los problemas que tenían.**

El contar con un manual bien definido con las funciones de cada puesto y con una estructura organizacional se mejorará en un gran porcentaje el servicio que presta el hotel, el desempeño de los empleados y el control de la parte monetaria, ya que cada persona se encargará de un área específica, con turnos debidamente establecidos, lo cual no dará margen de error a que el hotel se quede sin personal en un área cuando se necesita; sin embargo esto no resuelve los problemas económicos ocasionados debido a la mala organización financiera, a la carencia de un presupuesto realista y a la fijación de precios que no cubren los gastos y costos esenciales. Aunque tener una estructura bien organizada si puede servir de herramienta para que la persona encargada de cada área reestructure los aspectos que considere

necesarios para que se puedan cubrir las obligaciones que tiene la empresa.

**4. Debido a la nueva definición de funciones, se produce un conflicto entre los amigos, ya que todos desean ser el gerente: ¿Cómo se decidirá la función de cada uno de los 5 amigos?**

**Opción 1:**

Según la estructura organizacional propuesta en el organigrama 4 de los amigos serían jefes de un área específica y uno sería el Gerente General y representante legal; los puestos de cada uno se definirían por consenso entre los cinco, enfocándose en las habilidades, preparación y destrezas de cada uno, convenciéndoles que la distribución de puestos no se trata de una lucha de poderes sino en buscar un beneficio para lo empresa, haciendo que cada puesto tenga a la persona idónea para el mismo.

**Opción 2:**

Si esto no llegara a funcionar, se crearía una Junta Directiva formada con los 5 amigos, y propondría que se contratar a un Administrador que se encargara de la Gerencia General, para que se encargara de todo lo relacionado con la selección, reclutamiento y contratación de personal, pago de planillas, prestaciones, etc., esto con el fin de que no hubiera pleito entre ninguno de los cinco, y que todos

tuvieran el mismo nivel jerárquico como jefes de un área determinada.

**5. Uno de los problemas iniciales era el bajo número de los clientes del restaurante, ¿qué medidas habrá de tomar el responsable de esta área para cambiar esta situación?**

Primero hay que fijar el precio de cada platillo, de manera que éste cubra los costos y gastos del restaurante, sin ser demasiado elevado, y suprimir la política de repetición del plato, ya que esto disminuye las ganancias que se pueden llegar a obtener en el restaurante, sin embargo si se pueden dar raciones de buen tamaño. También es necesario promover más el restaurante entre los huéspedes, ofrecer combos especiales junto con la tarifa de hospedaje, precios especiales si se hacen ahí los tres tiempo de comida, etc. También hay que promover el restaurante al público en general, no únicamente a los huéspedes, ya que así aumentan las probabilidades de que se incremente el porcentaje de ocupación del restaurante. Hay que brindar menús variados, observando qué platillos pide más el cliente y haciendo un sondeo para saber que otra cosa les gustaría que se sirviera en el menú para introducirlo y así satisfacer un mayor número gustos y necesidades y por ende atraer más clientes.

**CASO VIII**  
**COLEGIO DIVINA ENSEÑANZA**

Este colegio fue fundado en el año 1986, después de varios años de operaciones se constituyó como sociedad anónima, en el último quinquenio experimentó un crecimiento acelerado no planificado por sus propietarios. En su primer año de funcionamiento tenía una población de 160 estudiantes, distribuidos en ocho grados que iban de kinder a sexto primaria, con no más de 20 alumnos por clase.

Para el año 2004 cuenta con tres colegios en distintas zonas capitalinas, la población estudiantil asciende a más de dos mil alumnos, habiéndose agregado ciclo básico y diversificado con diversas especializaciones en Bachillerato, Secretariado y Perito; entre ellas: Bachillerato en computación científica y así sucesivamente; el número de estudiantes por clase es de 50. Cada colegio cuenta con jornadas matutina, vespertina y fin de semana.

Adicionalmente la empresa ofrece cursos libres de computación entre ellos los básicos de Windows, así como programación en Visual Basic, Java, diseño de construcciones por computadora, navegación de Internet, correo electrónico, Chat y otros.

La labor administrativa está centralizada en las oficinas ubicadas en la zona 2 de Mixto, desde donde se dictan todas las estrategias y políticas para los colegios. La estructura administrativa comprende el gerente general, que es desempeñado por el fundador quien posee título de Ingeniero Industrial y post grado en Psicología, un subgerente Ingeniero Industrial, una encargada de recursos humanos quien es apoyada por un asistente y una secretaria; la contabilidad está a cargo de una empresa externa. Existen también tres supervisores generales: Supervisor técnico, Supervisor académico y Supervisor administrativo, quienes deben velar por la buena ejecutoria de cada unidad.

Los colegios están a cargo de tres personas en posiciones de encargado técnico, encargado académico y encargado administrativo, quienes aportan a las oficinas centrales y deben consultar todas las acciones a tomar en su puesto de trabajo, son visitados con frecuencia por los supervisores centrales. La estrategia competitiva del colegio ha sido basada en precios, así como la enseñanza de computación en todas las carreras, el segmento de mercado al que está dirigido es del nivel socioeconómico C y D +.

En el año 2001 se adquirió un amplio terreno y se construyó el último edificio que comprende tres niveles del colegio de Mixto y uno para el personal

administrativo; para dicha compra se obtuvo un préstamo en una institución bancaria local pero por falta de proyecciones realistas al momento se encuentra descapitalizado, al grado de no haberse completado la construcción planificada.

La situación anterior ha requerido tomar decisiones drásticas de reducción de costos por lo que se decidió liquidar a todo el personal docente que estaba en relación de dependencia, trasladándolos a contrato pagado por hora, lo cual creo mucho descontento y el retiro de docentes altamente calificados. Se suprimieron puestos de auxiliares de cátedra y algunos puestos administrativos.

La carga de trabajo de los encargados de colegio es bastante alta; muchas veces incluso no tienen tiempo para tomar sus alimentos y deben laborar en tiempo adicional a su jornada, sin recibir pago por horas extras. La presión que ejercen los tres supervisores sobre el personal genera un clima de tensión y el personal demuestra cansancio pues además trabajan de lunes a sábado. Situación similar se presenta con los docentes a quienes se les controla hora de llegada y salida y se les llama la atención si los estudiantes se quejan.

Las actividades para promover el colegio están a cargo del encargado administrativo de cada colegio quien se apoya en mantas publicitarias y volantes que se reparten en semáforos por el personal del colegio,

en horas de mayor tránsito. Cuando tiene un número de padres de familia que lo amerite, convoca a sesión general y allí les da a conocer todas las ventajas que se ofrecen, cuotas de estudio y otra información que se requiera, como parte de las promociones ofrece descuentos a quienes inscriban más de dos alumnos y a quienes paguen seis meses anticipados.

No obstante lo anterior, en una encuesta reciente, solo el 20% de los estudiantes califican el nivel académico como bueno y muy bueno; el 75% lo considera regular y la diferencia considera que es malo. Las instalaciones fueron calificadas como descuidadas por la mayoría, la áreas recreativas para ellos son muy escasas y las cuotas para el 60% son muy altas. La atención que reciben según ellos es deficiente. Actualmente la institución continúa amortizando la deuda adquirida años atrás, sin poder llegar a cancelarla totalmente, situación que provoca en la gerencia mucha preocupación pues su flujo de caja proyectado no evidencia ninguna mejora. La única información financiera con que se cuenta actualmente consiste en el Balance General del año 2003.

Entre sus inquietudes el Gerente General, le pide apoyo a usted en lo siguiente:

- Recomendaciones sobre la organización actual de la empresa

- Evaluación sobre la posibilidad de empoderar al personal
- Estrategias para mejorar el servicio al cliente
- Acciones a corto plazo para mejorar los ingresos del colegio
- De acuerdo al préstamo bancario adquirido a largo plazo, qué acciones sugiere para cumplir con ese compromiso
- Sugerencias para mejorar la iliquidez que refleja el estado financiero presentado.

BALANCE GENERAL AL 31/12/03			
<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos		47135.00	
Cuentas por cobrar	44388.00		
(-) Provisión de cuentas incobrables	1331.64	43056.36	90191.36
<b>NO CORRIENTE</b>			
Edificios	32990784.41		
(-) depreciación edificios	1649539.22	31341245.19	
Mobiliario y equipo	1913019.00		
(-) depreciación Mob. Y Eq.	382603.80	1530415.20	32871660.39
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>			<b>32961851.75</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
Proveedores		54000.00	
Aguinaldo		124.308.00	
Indemnizaciones		160.218.00	338526.00
<b>NO CORRIENTE</b>			
Préstamo bancario			10816600.00
<b>SUMA DEL PASIVO</b>			<b>11155126.00</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital contable			21806725.75
<b>SUMA IGUAL AL ACTIVO</b>			<b>32961851.75</b>

## SOLUCION DEL CASO DEL COLEGIO DIVINA ENSEÑANZA

### Recomendaciones Sobre la Organización Actual de la Empresa

Nos encontramos frente a un sistema totalmente centralizado y tradicional, en el que la línea de autoridad ocasiona el desgaste de las relaciones tanto entre profesores y encargados como los supervisores a cargo de los colegios, que genera un mal desempeño ocasionando la mala calidad del servicio.

- Una de las primeras acciones a tomar en el caso de la organización será descentrar la toma de decisiones respecto a funciones básicas dentro de la empresa, como lo son sus políticas de actividades o las distintas juntas a operar en cada colegio.
- Puede existir un perfil básico de organización para los colegios en cuanto a su estructura organizacional, sin intervención directa en cuanto a sus funciones a corto plazo.
- Se pretende implementar un sistema de organización funcional, en el cual los empleados puedan tener acceso a los mandos de manera

más rápida y encontrar soluciones en conjunto a los problemas presentados con anterioridad.

- También se sugiere antes de implementar la estructura organizacional, realizar un análisis o evaluación de desempeño que determine la capacidad tanto del personal técnico, docente y administrativo.
- La creación de incentivos extras dentro de la institución hacia sus colaboradores sería un factor determinante para el mejoramiento del rendimiento en cuanto a la calidad de la educación prestada.

### Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

### Características De La Organización Funcional

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
  - Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible

en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

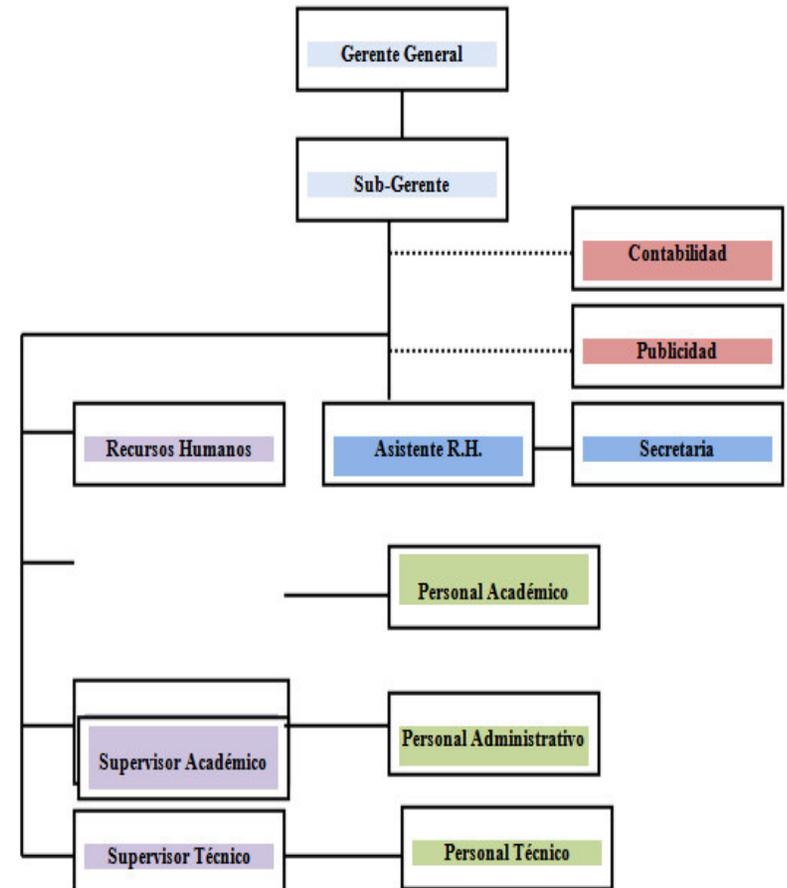
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.
- Ventajas De La Organización Funcional
- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

**Desventajas De La Organización Funcional**

- ✓ Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- ✓ Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- ✓ Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- ✓ Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

- ✓ Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.
- ✓ Campo De Aplicación De La Organización Funcional
- ✓ Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- ✓ Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

**ORGANIGRAMA COLEGIO**  
**“LA DIVINA ENSEÑANZA”**



### **EMPODERAMIENTO**

El concepto de empoderamiento va muy de la mano con la propuesta de descentrar, ya que se deja en manos de la organización, la toma de decisiones de aspectos muy puntuales, lo que crea una mayor participación y funcionamiento en conjunto con todos los miembros de la organización, y contribuye a la generación de ideas en todos los aspectos que cubre la organización. A continuación se mencionarán algunos aspectos importantes para determinar la viabilidad de empoderar al personal.

#### **QUE ES EL EMPODERAMIENTO**

- Es la expansión en la libertad de escoger y de actuar.
- Aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida

#### **CUATRO ELEMENTOS CLAVES DE EMPODERAMIENTO**

- Acceso a la Información.
- Inclusión y Participación.
- Responsabilidad o Rendición de Cuentas.
- Capacidad Local de Organización

### **ACCESO A LA INFORMACION**

- Información es poder.
- El acceso oportuno a la información proveniente de fuentes independientes a las del gobierno local es de suma importancia, especialmente ahora que muchos gobiernos están devolviendo competencias a los gobiernos locales.

#### **INCLUSION Y PARTICIPACION**

- Inclusión se refiere a la pregunta sobre el quién: ¿Quién está incluido?
- Participación se refiere a la pregunta sobre el cómo: ¿Cómo están incluidos y qué papel juegan?

#### **RESPONSABILIDAD O RENDICION DE CUENTAS**

- La responsabilidad: potestad de llamar a los oficiales estatales, empleados públicos, o actores privados a rendir cuentas, requiriendo que sean responsables de sus políticas, sus acciones y del uso de los fondos.

**CAPACIDAD LOCAL DE ORGANIZACION**

- Habilidad de la gente para trabajar junta, organizarse y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común.

**Estrategias Para Mejorar el Servicio al Cliente:**

- Al hablar de clientes en este caso podemos mencionar como nuestros clientes a los padres de familia y a los alumnos, ya que son ellos quienes generan el movimiento dentro de la organización y son el fin de las actividades y todo ese proceso de planeación que conlleva. A continuación se sugieren algunas estrategias para mejorar el servicio al cliente.
- El mejoramiento del ambiente en el cual se desarrollan las actividades docentes debe ser óptimo, la implementación de distintas áreas ayudará a mantener el buen desarrollo de las distintas actividades, tanto dentro de las aulas como fuera de ellas.
- La constante capacitación del personal ayudará a mejorar el nivel académico, lo que se traduce en un mejor desempeño de los alumnos y la calidad de la educación.

- La constante evaluación del personal y colaboradores ayudará a mejorar cualquier área deficiente dentro del sistema.
- Se sugiere la contratación e implementación de una agencia publicitaria o de imagen corporativa que brinde asesoría sobre el mejoramiento tanto de los aspectos de infraestructura del lugar como de los planes publicitarios y de comunicación que quiera proyectar la institución.

**Acciones a corto plazo para mejorar los ingresos del colegio.**

- ❖ **Crear una alianza estratégica con universidades reconocidos en Guatemala**, de esta manera poder crear cursos libres o de reforzamiento para estudiantes que lo necesiten.
- ❖ Crear alianzas estratégicas con editoriales que distribuyan los libros necesarios para cada materia impartida en el colegio y de esta manera recibir un porcentaje por la venta de los mismos.
- ❖ Estrategias de promociones a través de boletines electrónicos o impresos en donde se pueda informar al cliente potencial sobre los servicios que se ofrecen y haciendo énfasis en cuáles son las características que diferencian esta institución de las otras. Con la información

anterior se puede hacer un seguimiento de los clientes potenciales.

De acuerdo al préstamo bancario adquirido a largo plazo, qué acciones sugiere para cumplir con ese compromiso.

- ❖ Vender acciones para que el colegio tenga socios que puedan invertir capital en el mismo y así mejorar los servicios que se ofrecen.
- ❖ Venta de uno de los tres edificios. El valor en libros de los edificios es alto, con ello se puede cubrir el préstamo.
- ❖ **Sugerencias para mejorar la liquidez que refleja el estado financiero presentado.**
  - La venta de uno de los tres edificios es una de las opciones que puede cubrir las necesidades para que de esta manera el colegio logre cubrir los compromisos que tiene y así ya poder cimentar mejor sus finanzas y más adelante poder ampliar sus instalaciones.
  - Debido a que las cuentas por cobrar son elevadas, se sugiere que se le de seguimiento a todos los clientes que aún no están al día con sus pagos.

## CASO IX

### EMPRESA OCCIDENTAL, S.A.

La empresa Occidental S.A. desea implementar el proyecto de introducción de un nuevo producto al mercado, desea efectuar una evaluación económica del mismo previo a tomar una decisión.

La empresa determina una inversión inicial de Q 5,935.00, además de lo anterior la empresa tiene estimado como parte de su estudio financiero del mismo las siguientes utilidades del proyecto el cual tendrá una vigencia de 5 años de la siguiente manera:

AÑO	FNE
1	2361
2	2832
3	3399
4	4080
5	4895

La empresa también tiene determinado como parte de sus operaciones el vender la infraestructura de la utilización del proyecto tales como el equipo de computación, maquinaria de elaboración de productos, y estima vender lo anterior en Q 7,786.00 Al consultar a la empresa acerca del factor de descuento en los bancos de la región considera que por la inversión que pretende realizar se le abonará

un interés de tasa promedio de 15%, a la inflación promedio según los organismos independientes a la banca central se estima en 20%.

Con la información anterior se le pide lo siguiente:

- Calcule el valor actual neto del proyecto
- Índice de deseabilidad
- Período de recuperación
- Tasa interna de retorno

### SOLUCION DEL CASO DE LA EMPRESA OCCIDENTAL S.A.

Tmar:  $i + cf + f$

$$0.15 + (0.15 * 0.20) + 0.20 =$$

$$0.15 + 0.03 + 0.20 = 0.38$$

$$\text{Año 1} \quad \frac{2361}{(1+0.38)^1} = \frac{2361}{1.38}$$

= 1710.87

$$\text{Año 2} \quad \frac{2832}{(1+0.38)^2} = \frac{2832}{1.9044}$$

= 1487.08

$$\text{Año 3} \quad \frac{3399}{(1+0.38)^3} = \frac{3399}{2.628072}$$

= 1293.33

$$\text{Año 4} \quad \frac{4080}{(1+0.38)^4} = \frac{4080}{3.6267}$$

= 1124.98

$$\text{Año 5} \quad \frac{4895+7786}{(1+0.38)^4} = \frac{12681}{5.004900317}$$

= 2533.72

**SUMA DEL FNE = 8149.98**

**El valor actual neto es 8149.98**

Índice de Rentabilidad

$$\frac{\text{VAN}}{\text{Inversión}} = \frac{8149.98}{5935} = 1.37$$

El índice de rentabilidad es mayor que 1 el proyecto es aceptable.

#### a. Periodo de Recuperación

AÑO	FNE Diferencia	Inversión
Año 1	2361	5935
	- 3574	
Año 2	2832	3574
	- 742	
Año 3	3399	742
	+2657	

$$3399/12 \text{ meses} = Q 283.25 \text{ mensuales}$$

$$742/283.25 = 2.62$$

$$283.25 * 2 \text{ meses} = 566.50$$

$$742-566.50 = 175.50 \text{ Saldo}$$

$283.25/30 = Q 9.44 = Q 10.00$  ingreso diario.

$Q 175.50/9.44 = 18.59$  días = 18 días.

**El proyecto tiene un periodo de recuperación aproximadamente en 2 años, 2 meses y 18 días.**

4. TIR

Para el cálculo de la TIR se hace necesario, aplicar la siguiente formula:

Ultima tasa que da el val positivo + Van (+)/Van (-) +Van (+) por la diferencia de las ultimas dos tasas utilizadas.

Con el propósito de encontrar la tasa que da igual el valor actual neto del proyecto igual a 0

$$\text{Sumatoria } \frac{FEN = 0}{(1+i)^n} \quad 0.75 = 75\%$$

$$\text{Año 1 } \frac{2361}{(1+0.75)} = \frac{2361}{1.75} = 1349.14$$

$$\text{Año 2 } \frac{2832}{(1+0.75)^2} = \frac{2832}{3.0625} = 924.73$$

$$\text{Año 3 } \frac{3399}{(1+0.75)^3} = \frac{3399}{5.359375} = 634.21$$

$$\text{Año 4 } \frac{4080}{(1+0.75)^4} = \frac{4080}{9.37890625} = 435.02$$

$$\text{Año 5 } \frac{4895 + 7786}{(1+0.75)^5} = \frac{12681}{16.41308594} = 8974$$

**Sumatoria 12317.10**

$$\text{Sumatoria } \frac{FEN = 0}{(1+i)^n} \quad 0.80 = 80\%$$

$$\text{Año 1 } \frac{2361}{(1+0.80)} = \frac{2361}{1.80} = 1311.67$$

$$\text{Año 2 } \frac{2832}{(1+0.80)^2} = \frac{2832}{3.24} = 874.07$$

$$\text{Año 3 } \frac{3399}{(1+0.80)^3} = \frac{3399}{5.832} = 582.82$$

$$\text{Año 4 } \frac{4080}{(1+0.80)^4} = \frac{4080}{10.4976} = 388.66$$

$$\text{Año 5 } \frac{4895 + 7786}{(1+0.80)^5} = \frac{12681}{18.89568} = 671.11$$

**Sumatoria= 3828.26**

*Casos de Mercadotecnia y Publicidad*

Sumatoria	$\frac{FEN}{(1+i)^n} = 0$		
	$0.70 = 70\%$		
Año 1	$\frac{2361}{(1+0.70)} = \frac{2361}{1.70}$	=	1388.82
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.70)^2} = \frac{2832}{2.89}$	=	979.93
Año 3	$\frac{3399}{(1+0.70)^3} = \frac{3399}{4.913}$	=	691.83
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.70)^4} = \frac{4080}{8.3521}$	=	830.44
Año 5	$\frac{4895+7786}{(1+0.70)^5} = \frac{12681}{14.19857}$	=	<u>893.11</u>
	<b>Sumatoria</b>	=	<b>4784.13</b>

Sumatoria	$\frac{FEN}{(1+i)^n} = 0$		
	$0.60 = 60\%$		
Año 1	$\frac{2361}{(1+0.60)} = \frac{2361}{1.60}$	=	1475.63
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.60)^2} = \frac{2832}{2.56}$	=	1106.25

*Casos de Mercadotecnia y Publicidad*

Año 3	$\frac{3399}{(1+0.60)^3} = \frac{3399}{4.096}$	=	829.83
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.60)^4} = \frac{4080}{6.5536}$	=	622.56
Año 5	$\frac{4895 + 7786}{(1+0.60)^5} = \frac{12681}{10.48576}$	=	<u>1209.35</u>
	<b>Sumatoria</b>	=	<b>5243.62</b>

Sumatoria	$\frac{FEN}{(1+i)^n} = 0$		
	$0.50 = 50\%$		
Año 1	$\frac{2361}{(1+0.50)} = \frac{2361}{1.50}$	=	1574.00
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.50)^2} = \frac{2832}{2.25}$	=	1258.67
Año 3	$\frac{3399}{(1+0.50)^3} = \frac{3399}{3.375}$	=	1007.11
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.50)^4} = \frac{4080}{5.0625}$	=	805.93
Año 5	$\frac{4895 + 7786}{(1+0.50)^5} = \frac{12681}{7.59375G}$	=	<u>1669.93</u>
	<b>Sumatoria</b>	=	<b>6315.64</b>

Casos de Mercadotecnia y Publicidad

Sumatoria  $FEN = 0$   
 $0.58 = 58\%$   
 $(1+i)^n$

Año 1	$\frac{2361}{(1+0.58)}$	=	$\frac{2361}{1.58}$	=	1494.30
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.58)^2}$	=	$\frac{2832}{2.4964}$	=	1134.43
Año 3	$\frac{3399}{(1+0.58)^3}$	=	$\frac{3399}{3.944312}$	=	861.74
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.58)^4}$	=	$\frac{4080}{6.23201296}$	=	654.68
Año 5	$\frac{4895 + 7786}{(1+0.58)^5}$	=	$\frac{12681}{9.846580477}$	=	<u>1287.86</u>
<b>Sumatoria</b>					<b>5433.01</b>

Sumatoria  $FEN = 0$   
 $0.53 = 53\%$   
 $(1+i)^n$

Año 1	$\frac{2361}{(1+0.53)}$	=	$\frac{2361}{1.53}$	=	1543.14
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.53)^2}$	=	$\frac{2832}{2.3409}$	=	1209.79

Casos de Mercadotecnia y Publicidad

Año 3	$\frac{3399}{(1+0.53)^3}$	=	$\frac{3399}{3.58}$	=	949.02
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.53)^4}$	=	$\frac{4080}{5.48}$	=	744.55
Año 5	$\frac{4895 + 7786}{(1+0.53)^5}$	=	$\frac{12681}{8.38}$	=	<u>1512.50</u>

**Sumatoria 5959 – 5935 = 24 VAN POSITIVO**

Sumatoria  $FEN = 0$   
 $0.54 = 54\%$   
 $(1+i)^n$

Año 1	$\frac{2361}{(1+0.54)}$	=	$\frac{2361}{1.54}$	=	1533.12
Año 2	$\frac{2832}{(1+0.54)^2}$	=	$\frac{2832}{2.37}$	=	1194.13
Año 3	$\frac{3399}{(1+0.54)^3}$	=	$\frac{3399}{3.65}$	=	930.66
Año 4	$\frac{4080}{(1+0.54)^4}$	=	$\frac{4080}{5.62}$	=	725.40
Año 5	$\frac{4895 + 7786}{(1+0.54)^5}$	=	$\frac{12681}{8.66}$	=	<u>1464.03</u>

Sumatoria 5847.34 - 5935 = -87.66  
VAN NEGATIVO

TIR ultima tasa positiva  $0.53 + \frac{24}{111.66}$  (0.54 - 0.53)

$87.66 + 24$   
 $0.53 + \frac{24}{111.66}$  (0.01)

**$0.53 + 0.2149382053 * 0.01 = 0.53214938.21$**

**El TIR es 53%**

## CASO X

### PENSIÓN RÍOS

La señora Patricia Ríos recibe como herencia una casa antigua situada en la 12 avenida, a media cuadra del centro histórico. El estado actual de la casa es muy deteriorado. Actualmente se tiene arrendada para una pensión dirigida a un segmento de muy bajos recursos. Cuenta con 15 habitaciones dobles y 10 individuales. La señora piensa que podría tener allí un hotel o convertir la casa en un parqueo. Junto con la casa ha recibido Q 100,000.00. La otra posibilidad es convertir el lugar en un restaurante para lo cual tendría que fijar una inversión inicial de Q 150,000.00, consistente en mobiliario y capacitación al personal de servicio, y como tercera opción tiene considerado la apertura de un parqueo, el cual tendría espacio para generar 20 vehículos. La señora Ríos, se encuentra confundida en cuanto a la decisión que tomaría al respecto y a nivel personal tiene como objetivo realizar el mejor aprovechamiento posible de su herencia por lo cual acude a usted como Licenciado en Administración de hoteles y restaurantes para que realice la planificación estratégica sobre lo que se hará con sus recursos.

- ¿Qué decisión tomaría, un hotel, un parqueo o un restaurante?
- Se le pide que realice la planificación estratégica de la mercadotecnia, en base a la decisión tomada.
- Además de las propuestas de la señora Ríos, usted puede sugerir alguna otra.
- Enumere los pasos de la planeación estratégica y especifique su importancia.
- Elabore un árbol de problemas específico para toma de decisiones y un FODA que muestre los aspectos relevantes de la señora Patricia Ríos.

### **SOLUCION DEL CASO DE LA SEÑORA PATRICIA RIOS**

Se recomienda tomar la decisión de aprovechar la herencia de la casa y los Q.100,000.00 con la apertura de un hotel, por lo cual es necesario que realice una remodelación de las instalaciones. Porque se aprovecharía la construcción actual.

La inversión para llevar a cabo el proyecto es mínima. Ya se tiene el conocimiento en la atención a huéspedes.

Por pertenecer al centro histórico es difícil la remodelación y demolición de las instalaciones. Pero se trata de aprovechar la ubicación.

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **1. Análisis del Ambiente:**

##### **Externo:**

**Demográfico:** Quetzaltenango esta ubicado en el área occidental del país, cuenta con xx habitantes. Por el crecimiento que ha ido surgiendo en los últimos años se ha convertido en un lugar atractivo y muy visitado por una gran cantidad de turistas extranjeros y nacionales.

**Sociocultural:** Quetzaltenango cuenta con diversidad étnica y cultural es rica en tradiciones, posee atractivos artesanales, arquitectónicos, mezclado con el modernismo resultado de la transculturación y globalización.

**Tecnológico:** La influencia de la globalización, con la apertura de los mercados y generación de inversión han traído como resultado el crecimiento tecnológico lo que ha facilitado los procesos administrativos. Lo cual es de gran ayuda para las empresas.

**Económico:** Quetzaltenango es un lugar atractivo por su ubicación, sus recursos artesanales y arquitectónicos interesantes para los inversionistas. Con la realización del proyecto hotelero se generara fuentes de empleo para varios Quezaltecos, así como la captación de divisas.

**Político – Legal:** Para llevar a cabo las operaciones de la empresa es necesario realizar el trámite de inscripción en el registro mercantil y la SAT. La autorización de libros contables, representante legal y facturas.

La municipalidad de Quetzaltenango cuenta con una normativa para conservar el centro histórico, prohibiendo la remodelación y demolición de fachadas.

**Ambiental:** Con la realización del proyecto el medio ambiente no se verá afectado de ninguna forma, ya que no se realizarán cambios y actividades que provoquen algún tipo de contaminación.

**Interno:**

**Proveedores:** Se facilita la adquisición de insumos y materias primas para el funcionamiento óptimo del hotel, debido a que existen varias alternativas de productos y servicios que estén de acuerdo a las demandas que tenga el hotel.

**Competidores:** En el centro histórico se concentran la mayoría de hoteles, con diferentes conceptos abarcando diferentes mercados, lo cual representa para el proyecto una lenta penetración y posicionamiento en el mercado.

**Públicos:** Entre los públicos más importantes está el Inguat quien vela por el cumplimiento de ciertas normas y características que deben poseer los hoteles para brindar un servicio adecuado a los huéspedes.

**Canales de Distribución:** No será necesario para llevar a cabo el proyecto.

**Clientes:** Quetzaltenango cuenta con una amplia demanda hotelera por su atractivo turístico.

**2. Filosofía Empresarial**

**Propósito:** Formar parte del sector hotelero, para brindar a nuestros huéspedes un ambiente acogedor y un servicio agradable.

**Misión**

Brindar un servicio agradable y acogedor, contando con un equipo de colaboradores entrenados y ambiente único capaz de satisfacer las expectativas de nuestros huéspedes.

**Visión:**

Ser una empresa reconocida en la industria hotelera de Quetzaltenango contando con el apoyo de nuestros colaboradores con el compromiso de brindar un servicio agradable que satisfaga a los huéspedes creando una lealtad hacia la empresa.

**Valores:**

Compromiso  
Servicio  
Responsabilidad  
Liderazgo

### 3. Fijación de Objetivos

#### Objetivo general:

IncurSIONAR y crecer en la industria hotelera brindando un servicio agradable en un lugar cómodo, higiénico, con atractivo antiguo y natural, a precios accesibles a los huéspedes.

#### Objetivos específicos:

- Transformar las instalaciones en un atractivo antiguo y natural.
  - Contar con un equipo de colaboradores capaces de brindar el mejor servicio.
  - Determinar el segmento de mercado a atender.
  - Ofrecer precios accesibles en el mercado hotelero.
  - Dar a conocer el nuevo hotel y sus servicios.
  - Crear incentivos atractivos que motiven a los turistas visitar el hotel.
  - Garantizar la estadía esperada por los huéspedes.
- Determinación de la estrategia Competitiva
  - Transformar las instalaciones en un atractivo antiguo y natural:
  - Estrategias:
    - Contratar a personas especializadas en diseño y construcción.
    - Elegir el diseño que se adapte a los requerimientos y recursos disponibles.

- Realizar la obra de construcción y remodelación.
- Realizar las actividades de decoración según el diseño aprobado y la idea del concepto.

- ✚ Contar con un equipo de colaboradores capaces de brindar el mejor servicio.
- ✚ Elaborar la estructura organizacional.
- ✚ Crear un perfil y descripción de los puestos necesarios para la empresa.
- ✚ Reclutar y seleccionar personal
- ✚ Capacitar al personal de acuerdo al propósito de la empresa.
- ✚ Determinar el segmento de mercado a atender.
- ✚ Conocer las necesidades de los usuarios hoteleros
- ✚ Conocer las características que determinan a los usuarios hoteleros.
- ✚ Identificar el segmento de mercado de acuerdo a lo que la empresa puede satisfacer.
- ✚ Ofrecer precios accesibles en el mercado hotelero.
- ✚ Conocer los precios actuales que ofrece la competencia.
- ✚ Determinar los precios que los consumidores están dispuestos a pagar.
- ✚ Determinar los costos fijos y variables que se deberán cubrir
- ✚ Determinar los precios finales de acuerdo al servicio que soliciten los clientes.

- ✚ Dar a conocer el nuevo hotel y sus servicios
- ✚ Definir y crear la imagen de la empresa (marca y eslogan) con la colaboración de una empresa especializada en el tema.
- ✚ Definir los medios de comunicación más adecuados para lanzar publicidad.
- ✚ Crear el concepto publicitario que desea transmitir.
- ✚ Realizar un plan de medios.
  
- ✚ Crear incentivos atractivos que motiven a los turistas visitar el hotel
- ✚ Crear paquetes especiales por estadias.
- ✚ Implementar precios especiales por temporadas.
- ✚ Realizar actividades socio-culturales dentro de las instalaciones especialmente para los huéspedes.
- ✚ Obsequiar tarjetas que invitación de descuento en su próxima visita que motiven al cliente a regresar.
  
- ✚ Garantizar la estadía esperada por los huéspedes.
- ✚ Mantener una comunicación constante con los huéspedes para esta al margen de sus expectativas mejorando y cambiando aspectos relacionados con el servicio en general.

✚ **Implantación de la Estrategia**

✚ **Evaluación de la estrategia**

✚ **ANALISIS FODA:**

✚ **Fortalezas:**

- ✚ Experiencia en el servicio hotelero.
- ✚ Instalaciones propias.
- ✚ Capital para invertir
- ✚ Excelente ubicación

✚ **Oportunidades:**

- ✚ Participación aceptable en el mercado.
- ✚ Crecimiento en el mercado hotelero

✚ **Debilidades:**

- ✚ Falta de experiencia administrativa.
- ✚ Desconocimiento del mercado.

✚ **Amenazas:**

- ✚ Competencia.
- ✚ Desconocimiento de la empresa en el mercado.
- ✚ Falta de oferta laboral capacitada.
- ✚ La normativa que regula la remodelación y demolición de las instalaciones.

**PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**1. Análisis del Ambiente:**

El proceso de plantación estratégica se inicia con un análisis de Statu Quo que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que interactúa.

**2. Filosofía Empresarial**

Consiste en establecer y difundir la filosofía empresarial que esta integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores.

**3. Objetivos:**

Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos.

**4. Estrategias:**

Se refiere a la forma en la cual competirá una empresa par posicionarse y expandirse y expandir sus operaciones en le mercado.

**5. Implantación de la Estrategia:**

Exige el compromiso total de la alta dirección, en donde sea visible la participación directa de los ejecutivos para la ampliación de todos los cambios resultantes.

**6. Evaluación de la estrategia:**

Sistemáticamente deberá evaluarse el desempeño de tanto de las estrategias como de las personas responsables de su implantación, realimentando información para adecuar las estrategias a la realidad.

**ÁRBOL DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

La solución requiere elaborar también un árbol de problemas específicos.

## LABORATORIO ÁREA FINANCIERA

Con los siguientes datos de la situación general de la empresa a partir del año 2005 y 2006, se le solicita elabore un flujo de efectivo

CUENTAS	2005	2006
Proveedores	25000.00	30000.00
Caja	45000.00	35000.00
Vehículos	55000.00	25000.00
Préstamo bancario	15000.00	18000.00
Cuentas por cobrar	75000.00	50000.00
ISR por pagar	17800.00	25620.00
Inventario Mercadería	36000.00	78000.00
Seguros anticipados	36000.00	69000.00
Cuentas por pagar	78000.00	56000.00
Utilidades retenidas	78250.00	25000.00
Terrenos		78000.00
Maquinaria	85000.00	
Deudores	12500.00	12500.00
Bancos	25000.00	16000.00
Depreciaciones acumuladas	45000.00	75000.00
Ala. Paa. X anticipado	35000.00	35000.00

Activo	2005	2006	+	-
Caja	45000	35000		10000
Bancos	25000	16000		9000
Cuentas por cobrar	75000	50000		25000
Deudores	12500	12500		
Inventario de mercadería	36000	78000	42000	
Alquileres pagados por anticipado	35000	35000		
Seguros pagados por anticipados	36000	69000	33000	
Vehículos	55000	25000		30000
Terrenos		78000	78000	
Maquinaria	85000			85000
<b>TOTAL</b>	<b>368500</b>	<b>329500</b>		
<b>Pasivo</b>			-	+
Depreciaciones acumuladas	45000	75000		30000
Proveedores	25000	30000		5000
Cuentas por pagar	78000	56000	22000	
Préstamo bancario	15000	18000		3000
ISR por pagar	17800	25620		7820
Capital Social	145450	168880		23430
Utilidades retenidas	78250	25000	53250	
<b>TOTAL</b>	<b>368500</b>	<b>329500</b>	<b>228250</b>	<b>228250</b>

**FLUJO DE EFECTIVO**

+	Saldo inicial de caja		45000
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
+	Bancos	9000	
+	Cuentas por cobrar	25000	
	Deudores	0	
-	Inventario de mercadería	4200	
	Alquileres pagados por anticipado	0	
+	Proveedores	5000	
-	Cuentas por pagar	22000	
+	ISR por pagar	7820	
+	Depreciaciones acumuladas	30000	
-	Seguros anticipados	33000	-20180
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
+	Vehículos	30000	
-	Terrenos	78000	
+	Maquinaria	85000	+37000
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
+	Préstamo Bancario a corto plazo	3000	
+	Capital social	23430	
-	Utilidades retenidas	53250	-26820
	<b>Saldo final de caja</b>		<b>35000</b>

**LABORATORIO AREA MATEMÁTICA**

La empresa textiles S.A. ha decidido efectuar un estudio concerniente a la organización de su producción, para sus dos productos principales que son: camisas y camisetas, por cada camisa se tiene una utilidad de Q 25.00 y por cada camiseta se obtiene una utilidad de Q 35.00. Cada camisa pasa por dos máquinas diferentes al igual que las camisetas, el tiempo que se tarda cada camiseta en salir de cada máquina al igual que cada camisa se enuncia a continuación:

PRODUCTO	MÁQUINA 1	MÁQUINA 2
Camisas	7 min	8 min
Camisetas	5 min	11 min

El total de minutos por corrida de producción de la máquina 1 suman un total de 29 minutos, dejando unos minutos de mantenimiento para la próxima corrida, el total de minutos de la máquina 2 es de 26 minutos.

- ¿Cuál debería ser la maximización de camisas y camisetas para la empresa Textiles S.A. para el mejor aprovechamiento del tiempo y la maximización de las utilidades?

**SOLUCIÓN**

$$\begin{array}{l|l} 7x + 80y = 29 & 5 \\ 5x + 11y = 26 & -7 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 35x + 40y = 145 \\ -35y - 77y = -182 \end{array}$$

$$-37y = -37$$

$$Y = -37 / 37$$

$$Y = 1$$

$$7x + 8y = 29$$

$$7x + 8(1) = 29$$

$$7x + 8 = 29$$

$$7x = 29 - 8$$

$$7x = 21$$

$$X = 21 / 7$$

$$X = 3$$

**Donde se deben producir 3 camisas a 1 camiseta por serie de fabricación**

**Maximización Utilidad:**

$$25 * 3 = 75$$

$$35 * 1 = 35$$

**Q. 110.00**

25 (3) + 35y mayor que 0

75 +35 mayor que 0

110.00 mayor que 0

**BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

**CASO I. Productos étnicos**

**Fuente:** Evaluación Comprensiva, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.

BENASSINI, Marcela, Investigación de mercados, Prentice-Hall 2001, México D.F.

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración, Internacional Thomson editores 2001, México D. F.

MACDANIEL, Lamb, Hair, Marketing Internacional Thomson editores 2002, 6ª ed. , México D. F.

PADILLA, Joel Ramírez, Contabilidad administrativa. Editorial Prentice Hall 2001, 3ª ed., México .

**Caso II. Empresa Cohen y Dual**

**Fuente:** Caso de investigación empresarial.

ADERSON-SWEENEY –WILLIANMS, Métodos cuantitativos para negocios, Internacional Thomson editores 2006, México D. F.

**Caso III. Empresa Vetralix**

**Fuente:** Caso de investigación empresarial.

ADERSON-SWEENEY –WILLIANMS, Métodos cuantitativos para negocios, Internacional Thomson editores 2006, México D. F.

KOTLER, Philip, ARMDTRONG, Gary, LANE, Kevin. Marketing, Person. 2007, México D.F.

**Caso IV. Empresa Garin S.A**

**Fuente:** Estudio de caso empresarial proporcionado por Saudade S.A. Quetzaltenango.

KOTLER, Philip, ARMDTRONG, Gary, LANE, Kevin. Marketing, Person. 2007, México D.F.

PADILLA, Joel Ramírez, Contabilidad administrativa. Editorial Prentice Hall 2001, 3ª ed., México .

**Caso V. Empresa Viñedos de Occidente.**

**Fuente:** Evaluación Comprensiva, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración, Internacional Thomson editores 2001, México D. F.

MOYER, R. Charles, MC GUIGAN, James R., KRETLOW William J., Administración financiera contemporánea Internacional Thomson editores 2000, 7a ed México .

**Caso VI. Comercializadora Oriental.**

**Fuente:** Simulación Empresarial

ADERSON-SWEENEY –WILLIANMS, Métodos cuantitativos para negocios, Internacional Thomson editores 2006, México D. F.

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración, Internacional Thomson editores 2001, México D. F.

**Caso VII. Hotel Benasque**

**Fuente:** Universidad Autónoma de Madrid

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración, Internacional Thomson editores 2001, México D. F.

**Caso VIII. Colegio Divina Enseñanza**

**Fuente:** Caso de muestra ejemplo de una Evaluación Comprensiva, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Central, Departamento de Administración de Empresas

PADILLA, Joel Ramírez, Contabilidad administrativa. Editorial Prentice Hall 2001, 3ª ed., México .

**Caso IX. Empresa Occidental**

**Fuente:** Evaluación de Proyectos, Baca Urbina Mc Graw Hill, Bogotá 2001. Colombia.

MOYER, R. Charles, MC GUIGAN, James R., KRETLOW William J., Administración financiera contemporánea Internacional Thomson editores 2000, 7a ed México .

**Caso X. Pensión Ríos**

**Fuente:** Evaluación Comprensiva, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.

DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración, Internacional Thomson editores 2001, México D. F.

## LABORATORIOS

### Área Financiera

Elaborado por: Licenciado Raúl Peres Godínez

### Área Matemática

BALDOR, Aurelio, Álgebra, Décimo cuarta edición  
1996 Publicaciones culturales, México D.F.

## Edición y Publicación

### UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES

### CAMPUS DE QUETZALTENANGO

#### Encargado

Lic. Francisco Mesa Dávila

#### Asistente

Ing. Ana Celia de León Sandoval

#### Portal web:

[http://www.url.edu.gt/PortalURL/Principal\\_01.aspx?s=83](http://www.url.edu.gt/PortalURL/Principal_01.aspx?s=83)

#### Correos electrónicos:

[fmesa@url.edu.gt](mailto:fmesa@url.edu.gt)

[acleon@url.edu.gt](mailto:acleon@url.edu.gt)

© Universidad Rafael Landívar. 2007

