

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS

DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA

SILVIA VERÓNICA ALDANA LÉMUS



ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS

DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

SILVIA VERÓNICA ALDANA LÉMUS

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al numeral 7.2, Punto SÉPTIMO del acta 38-2002, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de octubre de 2002.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales.
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez.
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García.

Guatemala, 1 de junio 2006.

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de este decanato, de fecha 23 de mayo de 2006, procedí a asesorar a la estudiante Silvia Verónica Aldana Lémus en la elaboración de su tesis titulada **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lucía del Rosario Yax de Morán

Licenciada en Administración de Empresas

Colegiado No. 10,050



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 41-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 103-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de agosto de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA", que para su graduación profesional presentó la estudiante SILVIA VERÓNICA ALDANA LÉMUS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELENDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por Ti Carolingia Mía"
Dr. Carlos Martínez Durán.

2006: Centenario de su Nacimiento.

ACTO QUE DEDICO

A JESÚS: Dios Todopoderoso, fuente de mi inspiración, sabiduría, amor, honor y gloria sean para Él por permitirme culminar la presente tesis, a quien le ofrezco este éxito tan importante en mi vida.

A MIS PADRES: Mynor y Evelia Lémus de Aldana, tesoros de mi corazón, sea para ellos este triunfo un galardón de infinito amor y agradecimiento.

A MIS HERMANOS: Mayra Patricia y Mynor Ovidio por todo el cariño entregado, paciencia y apoyo incondicional.

A MI ABUELO: Víctor Rubén Lémus con respeto y cariño.

A MIS PRIMOS: Como ejemplo de superación e incentivo para culminar sus estudios.

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS: Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, centro forjador de conocimientos únicos y experiencias invaluableles.

A MI ASESORA: Licenciada Lucía Yax de Morán por su valiosa instrucción, tiempo y apoyo.

A MIS COMPAÑEROS: Quienes en el recorrido de mi carrera por las aulas universitarias han sido parte fundamental para mi, éxitos para todos, en especial a Enmer Abaj, Ludwing González, Rosi Ávila, Roberto Coro, David y Mayra de Morales.

A MIS AMIGOS: Por su amistad, cariño y vivencias agradables, éxitos para todos, en especial a Rudy Gómez, Dessiré Reyes, Yesenia López, Juventina Chete, Glendi Salguero, Esperanza de García, Lilian Osorio y Oli de Morales.

A WHIRLPOOL GUATEMALA, S. A.: Empresa que abrió sus puertas para realizar este estudio y a cada una de las personas que colaboraron para la realización del mismo.

Y ESPECIALMENTE: A usted y a todas las personas que de alguna forma coadyuvaron a la elaboración de la presente tesis, con respeto y agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

Tema	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1 Proceso administrativo	1
1.1 Planeación	1
1.2 Organización	10
1.3 Integración de personal	11
1.4 Dirección	13
1.5 Control	15
2 Estrategia	16
2.1 Matriz TOWS para elaborar estrategias	17
2.2 Tipos de estrategias	18
2.3 Jerarquía de estrategias empresariales	22
3 Planeación estratégica	23
3.1 Reseña histórica de la planeación estratégica	24
3.2 Importancia de la planeación estratégica	25
3.3 Etapas de la planeación estratégica	26

3.4 Beneficios de la planeación estratégica	30
3.5 Modelo de planeación estratégica	32
4 Empresa comercializadora	33
4.1 Comercialización	33
4.2 Áreas que abarca la comercialización	34
4.3 Etapas de la comercialización	34
4.4 Canales de distribución	37
5 Productos domésticos de línea blanca	38
6 Electrodomésticos	38
6.1 Clasificación de electrodomésticos	39
7 Proveedores	39
8 Acreedores	39
9 Flujo de caja	39

CAPÍTULO II
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE
LÍNEA BLANCA

1 Aspectos generales	40
1.1 Marco legal	42
1.2 Estructura organizacional	42
1.3 Portafolio de productos de COPRODOSA	45
1.4 Portafolio de clientes de COPRODOSA	45
1.5 Ubicación geográfica de la empresa COPRODOSA y sucursal	45
1.6 Elementos de planeación estratégica	46
2 Proceso administrativo	48
2.1 Planeación	48
2.2 Organización	65
2.3 Integración de personal	67
2.4 Dirección	70
2.5 Control	75
3 Análisis situacional FODA	76
3.1 Aplicación matriz FODA	79

CAPÍTULO III
DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE
LÍNEA BLANCA

Tema	Página
Objetivo	82
3.1 Misión	82
3.2 Visión	82
3.3 Selección de estrategias	82
3.4 Instrumentación de las estrategias	84
3.5 Implantación de las estrategias propuestas	85
3.6 Control y seguimiento de estrategias	132
3.7 Programación de actividades por estrategias propuestas	133
3.8 Presupuesto para aplicación de las estrategias propuestas	136
3.9 Fuentes de financiamiento	137
3.10 Indicadores de éxito	137
Conclusiones	139
Recomendaciones	141
Bibliografía	143
Anexos	
Glosario	

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Conocimiento de los gerentes sobre la definición y etapas de planeación estratégica, COPRODOSA, Guatemala.	50
2	Tipos de planeación aplicados, COPRODOSA, Guatemala.	52
3	Conocimiento de los gerentes sobre la definición de la visión empresarial COPRODOSA, Guatemala.	54
4	Conocimiento de los gerentes respecto de la definición de la misión empresarial COPRODOSA, Guatemala.	56
5	Conocimiento de los gerentes respecto de la declaración de los valores de la empresa COPRODOSA, Guatemala.	58
6	Conocimiento enunciado de los gerentes acerca de la definición de estrategia, COPRODOSA, Guatemala.	61
7	Medios de exposición apropiados para los gerentes en cuanto a la enseñanza de planeación estratégica, COPRODOSA, Guatemala.	64
8	Formas de comunicación utilizadas entre los compañeros de trabajo, COPRODOSA, Guatemala.	74
9	Tipos de controles utilizados para medir y corregir el desempeño, COPRODOSA, Guatemala.	75
10	Aplicación Matriz FODA COPRODOSA, Guatemala.	80

No.		Página
11	Programa de capacitación sugerido para gerentes, COPRODOSA, Guatemala.	86
12	Temas sugeridos para capacitación de gerentes, COPRODOSA, Guatemala.	87
13	Programa de compras sugerido para el área de mercadeo, COPRODOSA, Guatemala.	90
14	Programa de actividades sugerido para elaboración de pedidos a clientes en el departamento de ventas, COPRODOSA, Guatemala.	93
15	Programa de actividades sugeridas para las compras de inventario en el departamento de logística, COPRODOSA, Guatemala.	97
16	Programa de capacitación sugerido para el personal de la empresa externa de bodega y reparto, COPRODOSA, Guatemala.	100
17	Temas sugeridos para capacitación del personal de la empresa externa de bodega y reparto, COPRODOSA, Guatemala.	101
18	Proceso para dar seguimiento a la boleta de encuesta de servicio técnico, COPRODOSA, Guatemala.	105

No.		Página
19	Programa sugerido de actividades para evaluación del servicio al cliente por el departamento técnico, COPRODOSA, Guatemala.	107
20	Programa sugerido para la creación de políticas en la emisión de pagos, COPRODOSA, Guatemala.	110
21	Proceso sugerido para entregar solicitud de pago al área de finanzas, COPRODOSA, Guatemala.	112
22	Programa sugerido para la creación de políticas de crédito, COPRODOSA, Guatemala.	124
23	Programa sugerido para proporcionar tecnología de punta, COPRODOSA, Guatemala.	126
24	Programación de estrategias propuestas, COPRODOSA, Guatemala.	135
25	Presupuesto para la planeación estratégica, COPRODOSA, Guatemala.	136

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Tipos de planes.	8
2	Tipos de estrategias.	19
3	Estrategias propuestas para cada área de desempeño, COPRODOSA, Guatemala.	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Fases de la planeación estratégica.	32
2	Organigrama general actual, COPRODOSA, Guatemala.	44
3	Conocimiento de los gerentes sobre planeación estratégica, COPRODOSA, Guatemala.	49
4	Utilización de planes a nivel gerencial COPRODOSA, Guatemala.	51
5	Conocimiento de los gerentes sobre la visión empresarial, COPRODOSA, Guatemala.	53
6	Conocimiento de los gerentes sobre la misión empresarial, COPRODOSA, Guatemala.	55
7	Conocimiento expresado por los gerentes acerca de los valores de la empresa COPRODOSA, Guatemala.	57
8	Conocimiento expresado por los gerentes referente de los objetivos generales de la empresa COPRODOSA, Guatemala.	59
9	Conocimiento expresado por los gerentes sobre el término estrategia, COPRODOSA, Guatemala.	60
10	Tipos de estrategias aplicadas por los gerentes en su área de trabajo, COPRODOSA, Guatemala.	62

No.		Página
11	Opinión de los gerentes sobre la necesidad de conocer la elaboración de una planeación estratégica, COPRODOSA, Guatemala.	63
12	Opinión de los gerentes sobre la existencia de un organigrama, COPRODOSA, Guatemala.	66
13	Opinión de los gerentes referente de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos, COPRODOSA, Guatemala.	67
14	Realización de evaluación del desempeño por parte de los gerentes, COPRODOSA, Guatemala.	69
15	Opinión de los gerentes en relación al estilo de liderazgo aplicado, COPRODOSA, Guatemala.	71
16	Calificación de los gerentes a los factores motivacionales existentes, COPRODOSA, Guatemala.	73
17	Diagrama de proceso al seguimiento en la utilización de la boleta de encuesta de servicio técnico, COPRODOSA, Guatemala.	106
18	Diagrama de proceso en la emisión de pagos COPRODOSA, Guatemala.	113

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

- 1 Propuesta para el departamento de recursos humanos.
- 2 Etapa de control y evaluación.
- 3 Formato de compras de inventario.
- 4 Instrumento de recolección de datos utilizado.

INTRODUCCIÓN

Sin planes, no se puede saber cómo organizar a las personas y las acciones; puede que no se tenga ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesita alcanzarse. En la actualidad es importante que las empresas cuenten con planeación estratégica, para que sean proactivas en la formulación de su futuro, puedan canalizar sus esfuerzos y diferenciarse positivamente de los competidores utilizando sus ventajas competitivas.

El estudio de la presente tesis fue realizado en una empresa comercializadora de productos domésticos de línea blanca en la ciudad de Guatemala y su enfoque se dirigió a la planeación estratégica, teniendo como objetivo proponer estrategias y planes operativos aplicables según las necesidades y situaciones encontradas en el desarrollo de la presente investigación.

El informe de tesis está integrado por tres capítulos, en donde, el primero presenta el marco teórico conceptual que fundamenta el trabajo de investigación realizado, haciendo énfasis en los conceptos de proceso administrativo, estrategia, planeación estratégica, empresa comercializadora, productos domésticos de línea blanca, electrodomésticos, proveedores, acreedores y flujo de caja.

El segundo capítulo se conforma por el análisis de la situación actual de planeación estratégica de la empresa objeto de estudio, quedando plasmados los

hallazgos recolectados a través del trabajo de campo. Se encuentran acá aspectos generales de la empresa: Marco legal, estructura organizacional, portafolio de productos y clientes, ubicación geográfica y elementos de planeación estratégica. Además se analiza la situación actual del proceso administrativo y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño.

El tercer capítulo contiene el diseño de planeación estratégica aplicable a la empresa objeto de estudio, la cual es dada como propuesta del trabajo elaborado para mejorar el desarrollo de la misma, según los hallazgos reflejados en el diagnóstico de la investigación.

Finalmente, se formulan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, asimismo la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Proceso administrativo

Para estudiar a la organización mediante una estructura útil que ordene los conocimientos administrativos se utiliza el proceso administrativo, que consiste en “funciones de la administración que permiten un análisis lógico de la organización ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente, integrado por: Planeación, organización, integración, dirección y control”. (4:57)

1.1 Planeación

Existen diversas formas de definir lo que es planeación, en este contexto se precisa que “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (7:35); que puedan otorgar resultados satisfactorios según los propósitos, conocimientos y estimaciones considerados.

Tomando en consideración la opinión de otro autor respecto de la planeación, indica que es un “conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base

en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios". (4:553)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo que requiere de un trabajo intelectual, el cual involucra la predisposición a meditar antes de actuar, basándose en la innovación y en la creatividad, para obtener con ello una planeación dinámica, consciente del cambio, presionado por la influencia permanente del medio ambiente.

Planeación, es sinónimo de adelantarse al futuro, de tener visión y de desafiarle a los hechos que vendrán en el corto, mediano y largo plazo.

1.1.1 Elementos de la planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Los elementos básicos de planeación que se consideran son los siguientes:

- a. **“Misión o propósito:** Identifica la función o tarea básica de una empresa. Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.
- b. **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Deben ser verificables o cuantificables.
- c. **Estrategias:** Determinación de los objetivos básicos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- d. **Políticas:** Enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- e. **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- f. **Reglas o normas:** Acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Su esencia es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- g. **Programas:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

h. **Presupuestos:** Formulaciones de resultados esperados expresadas en términos numéricos, también se le llama programa en cifras". (7:127)

1.1.2 Importancia de la planeación

En el pasado los negocios prosperaban sin preocuparse el empresario por la planeación. La situación ha cambiado debido a que cada día éstos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación, para asegurar el futuro de una empresa.

“Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma cómo esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas". (11:22)

“Planear es tan importante como hacer, porque:

- a. Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito.
- b. Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.
- c. Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.

- d. Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- e. Se reduce el trabajo improductivo y se reducen los costos, se estabiliza la empresa.
- f. Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo". (13:244)

La planeación es de suma importancia porque permite desechar cualquier idea contraria a la labor ya establecida, proporcionando razones valederas para la toma de decisiones en el desarrollo de la organización.

1.1.3 Principios de la planeación

"Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales". (11:24)

"Para planificar eficazmente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- a. **Principio de contribución al objetivo:** El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- b. **Principio de objetivos:** Para que los objetivos tengan significado para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- c. **Principio de primacía de la planeación:** La planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.
- d. **Principio de eficiencia de los planes:** La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones al propósito y objetivos en comparación con los costos requeridos para formularlo y operarlo y con las consecuencias no buscadas.
- e. **Principio de premisas de planeación:** Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de planeación y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa.
- f. **Principio de la estructura de estrategias y políticas:** Cuanto mejor se comprendan e instrumenten en la práctica estrategias y políticas, tanto más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.
- g. **Principio del factor limitante:** Entre más precisa sea en la selección de alternativas, la identificación y resolución por parte de los individuos de los

factores limitantes o decisivos para el cumplimiento de la meta deseada, podrán seleccionar más fácil y atinadamente la alternativa más favorable.

- h. **Principio de compromiso:** La planeación lógica debe cubrir el periodo futuro necesario para prever lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos implicados por una decisión tomada en el presente.
- i. **Principio de la flexibilidad:** Se refiere a la inclusión en los planes de posibilidades de cambio, reduce el riesgo de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, a pesar de lo cual el costo de la flexibilidad debe ponderarse en relación con sus ventajas.
- j. **Principio del cambio de ruta:** Implica la revisión periódica de hechos, expectativas y la reelaboración de planes tanto como sea necesario para mantener el curso hacia la meta deseada". (7:219)

1.1.4 Tipos de planes

Los planes pueden categorizarse según su amplitud, temporalidad y especificidad.

TABLA 1
TIPOS DE PLANES

CATEGORIZADOS POR	TIPOS
Amplitud	Estratégicos Operacionales
Temporalidad	Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo
Especificidad	Específicos Direccionales

Fuente: Facultad de Ciencias Económicas. USAC. APUNTES DE ADMINISTRACIÓN I. Editorial Universitaria. Primera impresión de la primera edición. Julio de 1998. Página 41.

"En los casos en que abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización, los planes se pueden clasificar en:

- a. **Planes estratégicos:** Son los planes que cubren a toda la organización, que establecen los objetivos generales y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general de 3 o más años, abarca un área más amplia y tratan menos los aspectos específicos.

- b. **Planes operacionales:** Son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales. Tienden a cubrir períodos cortos de tiempo, ejemplo: Los planes mensuales, semanales y diarios.

Los planes en cuanto a la temporalidad o período de realización se pueden clasificar en:

- a. **Planes a corto plazo:** Son aquellos que abarcan un período de menor o igual a un año.
- b. **Planes a mediano plazo:** Su delimitación es en un período de uno a tres años.
- c. **Planes de largo plazo:** Son los que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Según la determinación o descripción de la acción, los planes se clasifican en:

- a. **Planes específicos:** Estos son definidos con claridad y no admiten interpretación, tienen objetivos claros. No hay ambigüedad, ni existe el problema de malos entendidos. Por ejemplo: Si un administrador busca incrementar en un 20% las ventas de su empresa en un período de doce meses, él podría establecer procedimientos específicos, asignaciones presupuestales y horarios de actividades para alcanzar tal objetivo.
- b. **Planes direccionales:** Los planes direccionales facilitan la flexibilidad, identifican las directrices generales. Dan orientación general pero no encierran a la administración dentro de objetivos o cursos de acción específicos, ejemplo: En lugar que un administrador siga un plan específico

“Reducir costos en un 4% e incrementar los ingresos en un 6% en los próximos 6 meses”. Un plan direccional puede establecer que planeamos “Mejorar el beneficio de 5 a 10% en los próximos 6 meses”. (16:41)

1.2 Organización

“Parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”. (7:36)

1.2.1 Propósito de la estructura organizacional

Como instrumento administrativo la estructura organizacional persigue “contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Es aquí donde deben definirse las tareas por realizar y los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible”. (7:36)

1.2.2 Proceso de la organización

Los pasos que forman parte del proceso de organización son cuatro:

1. “Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.

2. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
3. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
4. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información”. (7:261)

1.3 Integración de personal

La función administrativa de integración de personal “implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o de alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y la eficiente realización de las tareas”. (7:36)

1.3.1 Propósito de la integración de personal

El objetivo de la función administrativa de integración de personal es “garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por personal calificado y dispuesto a ejercerlas”. (7:475)

1.3.2 Principios de la integración de personal

Los siguientes principios indican los medios para una eficaz integración de personal:

1. **Definición del puesto:** Se refiere a la precisión de la identificación de los resultados que esperan los administradores respecto de la dimensión de un puesto.
2. **Evaluación:** Propone la medición del desempeño con base tanto en objetivos verificables como en actividades administrativas requeridas.
3. **Competencia abierta:** Obliga a una organización a evaluar a su personal con la mayor exactitud posible y a ofrecerle oportunidades de desarrollo.
4. **Capacitación y desarrollo:** Señala la relación existente en el enfoque de sistemas entre las acciones de capacitación y desarrollo y las funciones administrativas, los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales.
5. **Objetivos de capacitación:** Destaca el análisis de las necesidades de capacitación y su contribución al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.
6. **Desarrollo permanente:** Sugiere que en condiciones de competitividad y veloces cambios es imposible interrumpir el aprendizaje". (7:476)

1.4 Dirección

La función administrativa de la dirección “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (7:498)

1.4.1 Propósito de la dirección

El objetivo básico de la dirección de personal es “ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, contribuyendo al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa”. (7:498)

1.4.2 Principios de la dirección de personal

La función administrativa de dirección de personal está integrada por principios que fundamentan su razón de ser, los que se detallan a continuación:

1. **“Armonía de objetivos:** Es la capacidad que deben poseer los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa.
2. **Motivación:** Se refiere a la evaluación de los administradores sobre la estructura de recompensas de los empleados desde el punto de vista situacional y de contingencias.
3. **Liderazgo:** Dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo

operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

4. **Claridad de la comunicación:** Es responsabilidad del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere a la comunicación escrita y oral, apuntando a la necesidad de planear el mensaje, enunciar sus supuestos básicos y aplicar las reglas de aceptación generalizada para escribir y hablar con eficacia.
5. **Integridad de la comunicación:** Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.
6. **Complementariedad de la organización informal:** La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal".
(7:616)

1.4.3 Estilos de liderazgo

“Según el uso de autoridad, los líderes aplican tres estilos básicos de liderazgo:

- **Autocrático:** Impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- **Democrático o participativo:** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta a su participación.

- **Liberal:** Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones”. (7:537)

1.5 Control

“Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño en base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”. (7:36)

1.5.1 Propósito del control

El objetivo primordial del control es “garantizar el éxito del cumplimiento de los planes mediante la detección y corrección de las desviaciones indeseables potenciales o reales”. (7:758)

1.5.2 Principios aplicables en el proceso de control

“Los siguientes principios se consideran universales en la función administrativa del control, porque pueden ser aplicados en cualquier instancia:

1. **Normas:** El control eficaz requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.
2. **Puntos críticos:** Implica especial atención en los factores sobresalientes de desempeño que habrán de indicar cualquier desviación importante

respecto de los planes. Tiene que ver con la identificación de los puntos por vigilar.

3. **Excepción:** Sostiene que a los administradores deben preocuparles en particular las desviaciones significativas, es decir, las situaciones especialmente buenas o especialmente malas. Se refiere a la vigilancia de la magnitud de las desviaciones en los puntos críticos.
4. **Flexibilidad de los controles:** Los controles no deben ceñirse tan inflexiblemente a un plan que resulten inútiles si el plan falla o se le modifica súbitamente. Se aplica a fallas en los planes, no a fallas de las personas que operan conforme a ellos.
5. **Acción:** Se refiere al rediseño de planes o de elaboración de planes adicionales para retomar el curso indicado cuando se detectan desviaciones en el desempeño experimentado o proyectado”. (7:761)

2. Estrategia

“La estrategia consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”. (15:03)

Cualquier estrategia que se implemente requiere de decisiones y recursos, buscando siempre cumplir con los objetivos planteados y transmitir una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar, por lo tanto, será la “forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse

positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes”. (12:67)

En efecto, las estrategias facilitan la estructura para orientar las ideas y las acciones.

2.1 Matriz TOWS para elaborar estrategias

La matriz TOWS “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La matriz TOWS surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar las decisiones estratégicas. Sus iniciales proceden del idioma inglés donde:

T = amenazas (threats)

O = oportunidades (opportunities)

W = debilidades (weaknesses)

S = fortalezas (strengths)

A esta matriz también se le conoce en español como **Matriz FODA**, acrónimo formado con las iniciales: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. (7:172)

2.1.1 Estrategias alternativas de la matriz TOWS

“Las estrategias alternativas de la matriz TOWS se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas

(debilidades y fortalezas). A continuación se presentan las cuatro estrategias alternativas:

1. **Estrategia WT:** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”.
2. **Estrategia WO:** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades.
3. **Estrategia ST:** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
4. **Estrategia SO:** Pretende hacer uso de las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades”. (7:173)

2.2 Tipos de estrategias

“Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

Las empresas no tienen la posibilidad de hacer, de manera adecuada, muchas cosas porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja. En las grandes empresas diversificadas se emplea con frecuencia una estrategia combinada cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea”. (3:160)

A continuación, una base conceptual de los tipos de estrategias que se pueden aplicar.

TABLA 2
TIPOS DE ESTRATEGIAS

CLASIFICACIÓN POR SU ACCIÓN	TIPOS
Integración	Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
Intensivas	Penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos.
Diversificación	Concéntrica, horizontal y conglomerados.
Defensivas	Recorte de gastos, enajenación y liquidación.

Fuente: Elaboración propia en base a David, Fred R. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Pearson Educación. Novena edición. México 2003. Página 160.

“Las estrategias de **integración** permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. Entre estas estrategias se tienen las siguientes:

- a. **Integración hacia delante:** Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
- b. **Integración hacia atrás:** Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
- c. **Integración horizontal:** Estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa”. (3:161)

“Las estrategias **intensivas** exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Dentro de estas estrategias se encuentran:

- a. **Penetración en el mercado:** Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.
- b. **Desarrollo de mercados:** Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.
- c. **Desarrollo de productos:** Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo”. (3:165)

“Las estrategias de **diversificación** se vuelven menos populares en las empresas, ya que encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. Existen tres tipos de estrategias y se citan a continuación:

- a. **Diversificación concéntrica:** Es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- b. **Diversificación horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales.
- c. **Diversificación de conglomerados:** Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para un nuevo mercado”. (3:167)

“Las estrategias **defensivas** son utilizadas por las empresas para minimizar los impactos negativos en sus ventas y utilidades. Entre estas estrategias se encuentran las siguientes:

- a. **Recorte de gastos:** Estrategia de reversión o reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa, por medio de reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
- b. **Enajenación:** Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas a través de la venta de una división o parte de una empresa.
- c. **Liquidación:** Implica la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible”. (3:171)

2.3 Jerarquía de estrategias empresariales

“La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía, que se puede situar en tres niveles:

1. **Estrategia corporativa:** En este nivel los ejecutivos trazan la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las que la compañía desea competir. Asimismo, por lo general se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener enlaces entre las diversas unidades de negocios.
2. **Estrategia de negocios:** Usualmente está a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El director general de la compañía revisa y aprueba o rechaza estas estrategias. El propósito en este nivel de estrategia es la obtención de una ventaja competitiva en un área de línea de productos en particular.
3. **Estrategias (políticas) funcionales:** En este caso se generan estrategias por departamento u otras unidades organizacionales, como finanzas, producción, comercialización, servicio, personal, etc. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa.” (7:177)

Estos tres niveles en las jerarquías de las estrategias, constituyen perspectivas fundamentales que se deben tomar en cuenta en al momento de ejecutar cualquier proceso formal de planificación para darle el direccionamiento estratégico adecuado.

3 Planeación estratégica

La planeación estratégica se considera un “proceso de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, que se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”. (3:05)

“Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como el análisis del ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades para la formulación e implementación de estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima”. (4:554)

Ampliando un poco más referente al tema de planeación estratégica, se encuentra que “es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Se concibe como el proceso que consiste en decidir los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total”. (5:55)

3.1 Reseña histórica de planeación estratégica

“La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planeación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial de la administración, exigía la planeación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía”. (18:01)

“La planeación estratégica es una herramienta administrativa aplicable a las empresas, industrias y otras actividades. Nace a mediados de los sesenta con una gran fuerza y es el producto de la observancia de diversas experiencias en la conducción del mundo empresarial, cuando se extendió la consultoría de

negocios, empresas como Boston Consulting, promovieron lo que se dio en llamar un mercado de acompañamiento para las decisiones de las empresas desde una posición más eficiente. El éxito fue enorme, porque se permitió también el contexto real en el que se desenvuelve y sustentarse en algo más que modelos empíricos vacíos.

Fue propiciada en 1,965 por la popularidad del libro de Igor Ansoff llamado Estrategias Corporativas, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de trazar el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político". (17:s.p.)

3.2 Importancia de la planeación estratégica

"Proporciona el marco teórico para la actuación que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen, en forma similar, las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable". (1:09)

Con la planeación estratégica "la actividad organizacional se conduce a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización". (9:138)

Es importante porque “ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, la industria o campo donde funciona y de sus propias capacidades y limitaciones”. (6:09)

En consecuencia, apoya al crecimiento y bienestar de una organización a largo plazo, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, minimizando los riesgos, aprovechando al máximo las oportunidades, originando la eficiencia y el control.

3.3 Etapas de la planeación estratégica

“El proceso consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implantación de la estrategia
- C. Evaluación de la estrategia

A. La formulación de la estrategia

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o

diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil". (3:05)

A.1 Declaraciones de la misión y la visión

“La **misión** expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Este es el primer paso en la planeación estratégica. La declaración de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares.

El segundo paso que apoya al desarrollo de la misión es la **visión**, la cual responde a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?”. (3:09)

A.2 Análisis FODA

“Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y las

debilidades diferenciales internas al compararlo de manera realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”. (3:09)

A.2.1 Identificación de oportunidades y amenazas externas

“Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Están más allá del control de la empresa, de ahí el término externo”. (3:10)

A.2.2 Fortalezas y debilidades internas

“Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria”. (3:11)

A.3 Objetivos a largo plazo

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas”. (3:11)

B. Implantación de la estrategia

“Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación se conoce a menudo como la etapa de acción de la planeación estratégica. Significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Es considerada con frecuencia la etapa más difícil de la planeación estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia en la empresa?, y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?. El reto de la implantación es estimular a

los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos”. (3:06)

C. Evaluación de la estrategia

“Es la etapa final de la planeación estratégica. La gerencia debe saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento que se hace por medio de cuatro criterios: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja.
3. La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen”. (3:06)

3.4 Beneficios de la planeación estratégica

“La planeación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir

en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.

La planeación estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

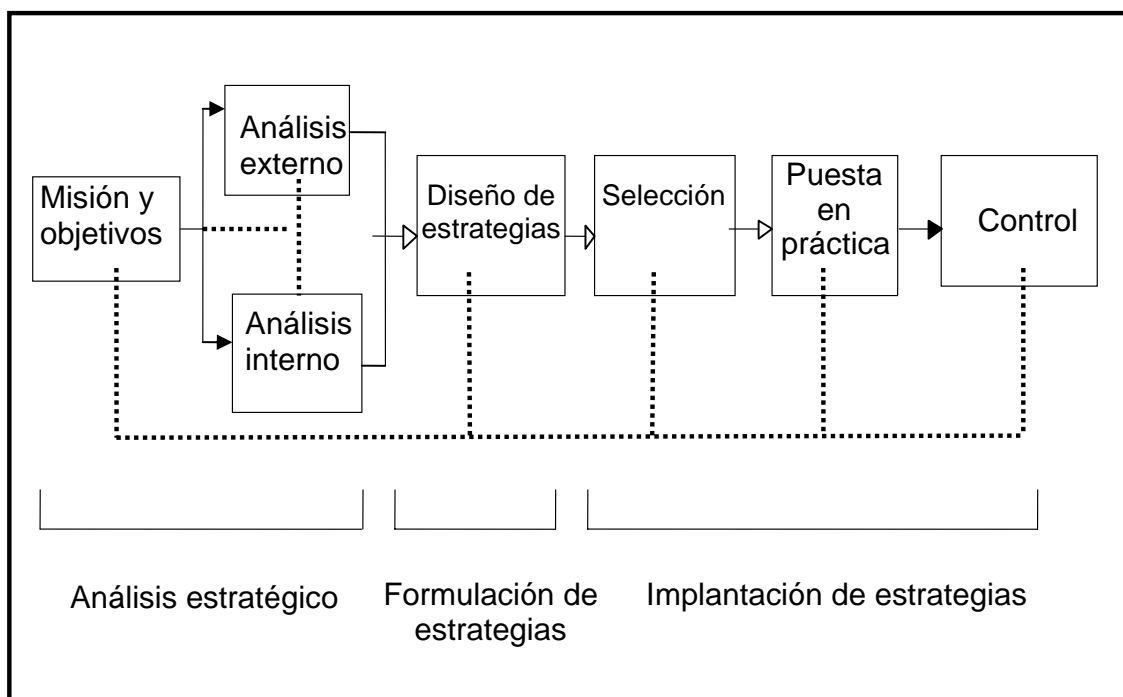
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

14. Ayuda a la formulación de políticas y estrategias para hacer más consistente la estructura de los planes empresariales". (3:15)

3.5 Modelo de planeación estratégica

A continuación se presenta el proceso de la planeación estratégica en forma esquemática:

GRÁFICA 1
FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: David, Fred R. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Pearson Educación. Novena edición. México 2003. Página 14.

4 Empresa comercializadora

“Es el tipo de empresa intermediaria entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- a) **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- b) **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- c) **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión”. (11:23)

4.1 Comercialización

“Desde el punto de vista del marketing, la comercialización incluye, la planificación y control de los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables a través del tiempo”. (14:10)

La comercialización es identificada en las organizaciones como función comercial o marketing. Ha sido definida como: "Función empresarial que involucra la investigación de mercados, desarrollados de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios". (19:01)

En efecto, una empresa persigue a través de la comercialización orientar sus esfuerzos para satisfacer a los clientes con el objetivo de obtener una ganancia.

4.2 Áreas que abarca la comercialización

“La comercialización de los bienes o servicios que una empresa ofrece al mercado, es una tarea global que abarca una serie de tareas secuenciales, entre las cuales se destacan:

a. **Las compras:** ya sea de materias primas, si es una empresa productora de bienes, o la compra de productos finales, si es una empresa comercializadora de bienes o servicios.

b. **Las ventas:** vale decir, la promoción, propaganda, colocación, distribución, mantenimiento, etc. de los bienes o servicios, a los clientes inmediatos, a los efectos de que estos los usen o los vuelvan a comercializar de manera oportuna.

c. **Manejo de los stocks de mercancías:** lo cual incluye la ubicación y almacenamiento de los mismos, así también, el manejo de los pedidos y entregas de los mismos, por los canales de distribución correspondientes, en las condiciones y características comprometidas”. (14:11)

4.3 Etapas de la comercialización

Se consideran tres etapas o momentos que ocurren en la comercialización de los productos nuevos:

A. “Sincronización ¿Cuándo?”

Suponiendo que una empresa ya casi terminó de desarrollar su nuevo producto y se entera de que un competidor también se está acercando al término de sus labores de desarrollo. La empresa enfrenta tres opciones:

1. **Primer ingreso:** La primera empresa que entra en un mercado por lo regular disfruta de las “ventajas del primer movimiento” de acaparar a los distribuidores y clientes clave y ganar el liderazgo en reputación. Sin embargo, si el producto se introduce apresuradamente en el mercado antes de que esté plenamente depurado, podría adquirir una mala imagen.
2. **Ingreso paralelo:** La empresa podría programar su ingreso de modo que coincida con el de su competidor. Es posible que el mercado preste más atención si dos empresas están anunciando el nuevo producto.
3. **Ingreso tardío:** La empresa podría retrasar su lanzamiento hasta después del ingreso de su competidor. Éste habrá cargado con el costo de educar al mercado, y su producto podría revelar defectos que la empresa que ingresa después podría evitar. Además la empresa puede conocer así el tamaño del mercado.

La consideración de tiempos implica consideraciones adicionales. Si un producto nuevo sustituye a uno más viejo, la empresa podría retrasar la introducción hasta que bajen las existencias del producto viejo. Si el producto muestra fuertes variaciones por temporada, se le podría retrasar hasta que llegue la temporada correcta.

B. Estrategia geográfica ¿Dónde?

La empresa debe decidir si lanzará el producto nuevo en un solo lugar, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional.

C. Prospectos de mercado meta ¿A quién?

La empresa debe dirigir su distribución y promoción iniciales a los mejores grupos de prospectos. Cabe suponer que la empresa ya obtuvo el perfil de los principales prospectos, quienes idealmente tendrían las siguientes características: serían adoptadores tempranos, usuarios intensivos, y líderes de opinión y se puede llegar a ellos sin gastar demasiado.

D. Estrategia de mercado introductoria ¿Cómo?

La empresa debe desarrollar un plan de acción para introducir el producto nuevo en los mercados en los que se sale. Para coordinar las muchas actividades que implica el lanzamiento de un nuevo producto, la gerencia puede utilizar técnicas de planeación de redes, como la programación de ruta crítica. La programación de ruta crítica requiere preparar un diagrama maestro que muestre las actividades simultáneas y secuenciales que se deben efectuar para lanzar el producto. Al estimar cuánto tiempo toma cada actividad, los planificadores estiman el tiempo que tardará en completarse todo el proyecto. Cualquier retraso en una de las actividades de la ruta crítica, hace que el proyecto se retrase. Si es preciso realizar el lanzamiento antes, el planificador buscará formas de reducir el tiempo a lo largo de la ruta crítica". (8:351)

Lo que se busca en el desarrollo de las etapas de la comercialización es generar muchas ventas lo antes posible y atraer a más prospectos.

4.4 Canales de distribución

“Los canales de distribución cumplen con la función de facilitar la distribución y entrega de los productos al consumidor final. Los canales de distribución o comercialización pueden ser directos o indirectos.

- a. **Canales directos:** cuando la empresa misma es la encargada de efectuar la comercialización y entrega de los productos al cliente. Este tipo de canal de comercialización es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas y trabajan dentro de una ciudad que se puede abarcar con medios propios. Para tales fines, la propia empresa crea toda una estructura de reparto de pedidos con días u horarios establecidos por áreas geográficas preestablecidas.

- b. **Canales indirectos:** son apropiados para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número grande de consumidores, distribuidos por más de una ciudad o país, a los cuales se está imposibilitado de llegar en forma directa con el personal de la empresa. Para tales fines, se puede emplear una serie de recursos comerciales establecidos, entre los cuales se destacan:

- **Representantes autorizados:** empresas que se dedican a comercializar en forma exclusiva los productos de la organización, en áreas o ciudades que no son de la empresa.
- **Distribuidores autorizados:** empresas mayoristas que junto a los productos de otras empresas, también trabajan la línea de productos o servicios de la organización, en áreas, ciudades o países que no son de su territorio.
- **Comerciantes mayoristas:** se refiere a supermercados, hoteles, malls, zonas francas o de libre comercio, cadenas de tiendas, los cuales comercializan en forma directa con el consumidor final de otras áreas, ciudades o países que no son los de la organización”. (14:12)

5 Productos domésticos de línea blanca

“Hablar de línea blanca es hablar de artículos electrodomésticos necesarios en el hogar para lograr eficiencia en las tareas domésticas”. (10:s.p.)

6 Electrodomésticos

“Aparatos, máquinas o utensilios de uso doméstico que funciona mediante energía eléctrica; por extensión, el término se emplea para designar también aquellos aparatos que tienen un uso análogo y utilizan un gas combustible”. (10:s.p.)

6.1 Clasificación de electrodomésticos

“La creciente proliferación de diversos tipos de electrodomésticos, desde el congelador hasta el cuchillo eléctrico, hace cada vez más difícil una clasificación rigurosa.

Desde el punto de vista exclusivamente **mercantil** se distinguen tres grandes grupos:

- a. los electrodomésticos blancos
- b. los electrodomésticos grises o negros
- c. pequeños electrodomésticos”. (10:s.p.)

7 Proveedores

“Son las personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, etc.), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará”. (4:133)

8 Acreedores

“Se refiere a las personas físicas o jurídicas que suministran bienes –distintos de a las mercaderías, materias primas, etc.– y servicios a la empresa y que ésta necesita de una forma continua para realizar su actividad”. (4:543)

9 Flujo de caja

“Se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen en una empresa, en un producto financiero, etc. y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en el que se producen”. (4:546)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA

1 Aspectos generales

Comercializadora de Productos Domésticos S. A. distribuye para todo el país las marcas líderes en el mercado de línea blanca Acros, Whirlpool y Kitchen Aid.

La empresa nace en septiembre 2000, como resultado de la decisión tomada por la organización Acros Whirlpool de México S. A. De C. V. en servir directamente al mercado guatemalteco mediante una distribuidora propia, con el afán de facilitar un mejor servicio al mercado; desde entonces a la fecha y con tan solo cinco años en el mercado oferente de Guatemala, la empresa y las marcas Acros, Whirlpool y Kitchen Aid han llegado a ocupar un lugar preponderante entre las favoritas de los distribuidores y el consumidor nacional.

En agosto de 2002 Whirlpool Corporation, organización internacional (transnacional) basada en los Estados Unidos de América, con sede en Miami, adquiere la propiedad total de la empresa mexicana y por ende de esta comercializadora de productos de línea blanca, por lo cual desde entonces la empresa forma parte integrante de la gran organización Whirlpool que tiene presencia en más de 170 países y fábrica en 13 de ellos.

Whirlpool Corporation una empresa transnacional fuerte, mantiene el liderazgo mundial en productos de línea blanca destacando sobre todo en máquinas de lavar de uso doméstico.

La absorción de Comercializadora de Productos Domésticos S. A. por Whirlpool Corporation ha permitido ampliar en forma muy importante la oferta de productos, ya que además de los de origen mexicano que continúan siendo pieza fundamental de la oferta, se cuenta ahora con productos Whirlpool, Acros y Kitchen Aid procedentes de las distintas fábricas que la organización tiene en Brasil, Estados Unidos, China e India.

En el año 2002 Comercializadora de Productos Domésticos S. A. (COPRODOSA) cambia su razón social a Whirlpool Guatemala S. A. a efecto de lograr una mayor identificación de la distribuidora con su casa matriz.

En el año 2004 COPRODOSA da inicio a una sucursal en San Salvador con el nombre de Whirlpool El Salvador S. A. de C. V., rigiéndose las operaciones de esta empresa bajo la legislación salvadoreña.

El prestigio y tradición de las marcas es internacionalmente reconocido, puesto que Whirlpool se encuentra desde hace más de 82 años, Kitchen Aid 56 y Acros desde hace 59; lo que las coloca como pioneras en el mercado de línea blanca, Whirlpool y Kitchen Aid con presencia mundial y Acros con una fuerte presencia

regional en todo Centro América, el Caribe, Venezuela, Panamá y México en donde es marca líder nacional.

1.1 Marco Legal

La entidad denominada Comercializadora de Productos Domésticos Sociedad Anónima, de nombre comercial "COPRODOSA", fue establecida en la ciudad de Guatemala como tal, el 10 de agosto de 2000, inscrita bajo el número de registro 44,817, Folio 446 y Libro 138 de sociedades mercantiles, con vigencia de plazo indefinido y expediente No. 28239-2000 del Ministerio de Economía.

Comercializadora de Productos Domésticos S. A. se rige por la legislación guatemalteca y por sus reglamentos específicos.

1.2 Estructura organizacional

Para el funcionamiento administrativo y operativo, en la empresa el equipo de trabajo se compone de personal altamente capacitado y con experiencia en sus áreas:

- Gerencia general
- Mercadeo
- Ventas
- Logística
- Servicio técnico
- Contabilidad

La Gerencia General se apoya con la Auditoría Externa de una firma de auditores, para efectos que verifiquen la situación financiera de la empresa si está correcta o no.

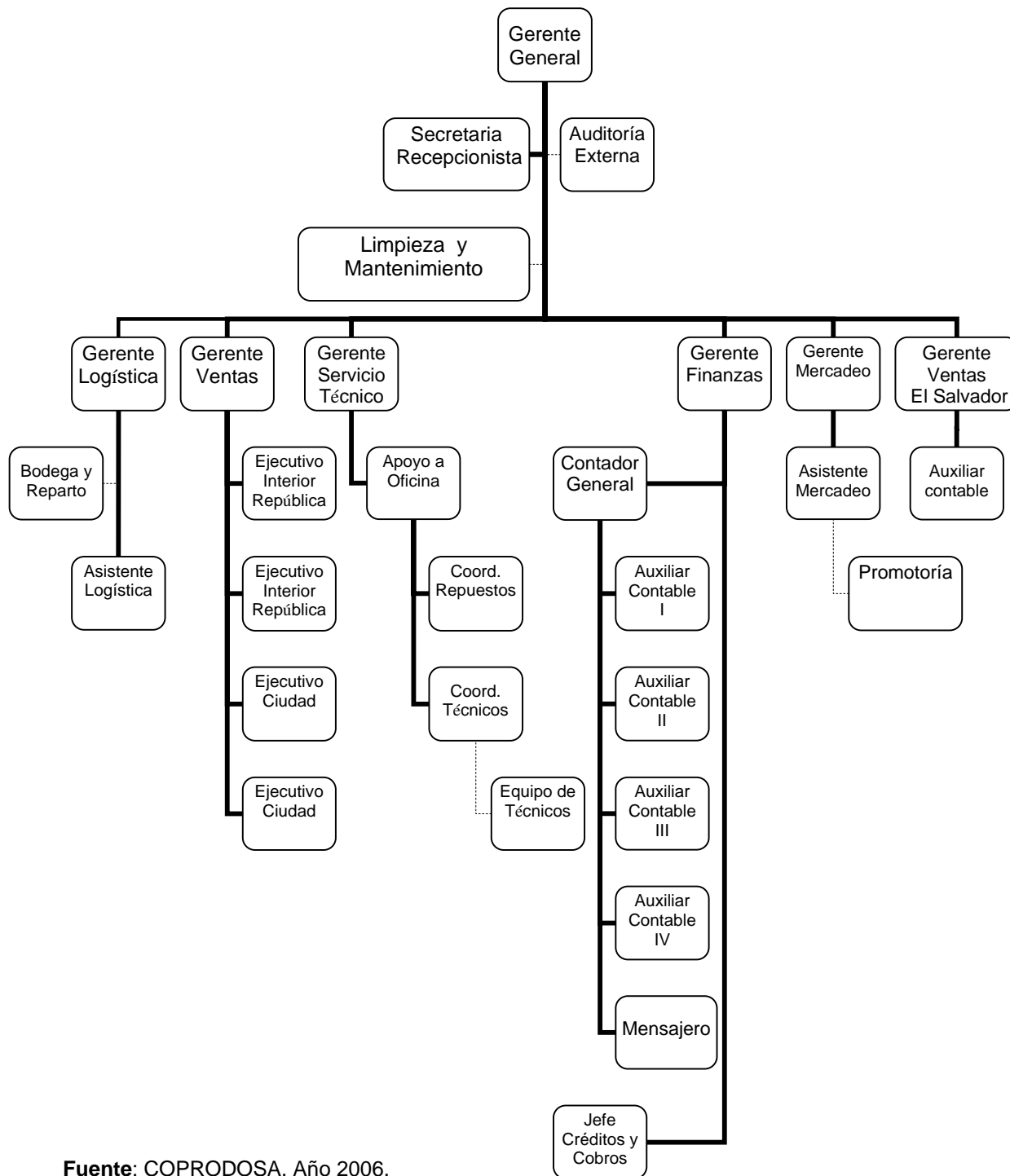
Además cuenta con soporte de outsourcing (asesoría externa de otras empresas o personas individuales) para la prestación del servicio post-venta (garantía) con cobertura nacional y del equipo de promotoría para impulsar y apoyar las marcas en los pisos de venta de los clientes (distribuidores).

En lo que se refiere a bodega (almacenaje) y reparto de mercadería también existe outsourcing (asesoría externa) a través de una empresa experta en esta área.

El área de limpieza y mantenimiento funciona a través de asesoría externa por medio de una empresa dedicada al ramo de limpieza.

En efecto, la estructura organizacional que posee COPRODOSA es autoridad en línea y staff. (Véase gráfica 2)

**GRÁFICA 2
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
COPRODOSA**



Fuente: COPRODOSA. Año 2006.

1.3 Portafolio de productos de COPRODOSA

El portafolio de productos que ofrece COPRODOSA abarca los siguientes electrodomésticos:

- Electrodomésticos de línea blanca.
- Pequeños electrodomésticos.

La orientación de la empresa está dirigida a atender el mercado masivo que abarca los niveles socioeconómicos popular, medio y medio alto, en donde se cuenta con la más amplia variedad de modelos para todas las necesidades y posibilidades económicas.

1.4 Portafolio de clientes de COPRODOSA

Los clientes de la empresa COPRODOSA son exclusivamente distribuidores mayoristas.

1.5 Ubicación geográfica de la empresa COPRODOSA y sucursal.

La empresa se encuentra ubicada en 49 calle 24-37 zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Con el afán de abarcar el mercado de la región centroamericana, COPRODOSA inició su expansión con operaciones en El Salvador, formando parte ante la corporación Whirlpool Corporation como una sucursal de los negocios de Guatemala llamándose Whirlpool El Salvador S. A. de C. V. Todas las

operaciones son dirigidas y monitoreadas por Comercializadora de Productos Domésticos S. A.

1.6 Elementos de planeación estratégica –COPRODOSA–

Entre los elementos estratégicos que determinan la dirección de la empresa objeto de estudio encuentran:

a) Visión: “En todo hogar, en todo lugar, con orgullo, pasión y alto desempeño”.

(2:11)

b) Misión: “Creando clientes leales de por vida”. (2:11)

Tanto la visión como la misión fueron adoptadas por COPRODOSA, ya que su origen procede de Whirlpool Corporation quien las creó en Estados Unidos.

c) Objetivos

Para lograr la razón de ser e identificar su función o tarea básica COPRODOSA tiene objetivos precisos que le ayudan a alcanzar la visión y misión del negocio, siendo los siguientes:

- ❖ “Ser la empresa número 1 en electrodomésticos de línea blanca en Guatemala.
- ❖ Generar utilidades a nuestros accionistas y lograr mayor rendimiento de su inversión.
- ❖ Alcanzar las metas de ventas establecidas para la operación de Guatemala y El Salvador.

- ❖ Fomentar un clima laboral de confianza y desarrollo de nuestros colaboradores”. (2:12)

d) Valores

Para apoyar la visión y misión corporativas y expresar la forma en que COPRODOSA se percibe a sí misma y a quienes la integran y rodean se presentan a continuación los valores permanentes que la definen:

- ❖ **“Respeto:** Trabajamos mejor cuando hay confianza mutua, cuando alentamos la diversidad en el entorno laboral, cuando valoramos las capacidades y las aportaciones de cada persona y cuando reconocemos que el trabajo es solo una parte de una vida plena y gratificante.
- ❖ **Integridad:** Llevamos adelante todos los aspectos de nuestro negocio con honestidad, reconociendo que no hay una forma correcta de hacer algo equivocado.
- ❖ **Diversidad:** La gran diversidad de nuestra gente y sus ideas es el soporte fundamental del éxito futuro de nuestra compañía. La diversidad de pensamiento crea valor.
- ❖ **Trabajo en equipo:** El orgullo por lo que hacemos es el resultado de trabajar unidos para liberar la creatividad y promover el potencial de cada individuo. Trabajando juntos lograremos resultados excepcionales” (2:12)

Para establecer la situación actual de la empresa COPRODOSA, la investigación de campo se apoya en el diagnóstico del proceso administrativo y el análisis situacional FODA; para ello se toma una muestra de siete personas, quienes desempeñan cargos a nivel directivo; de un universo conformado por treinta y cinco empleados.

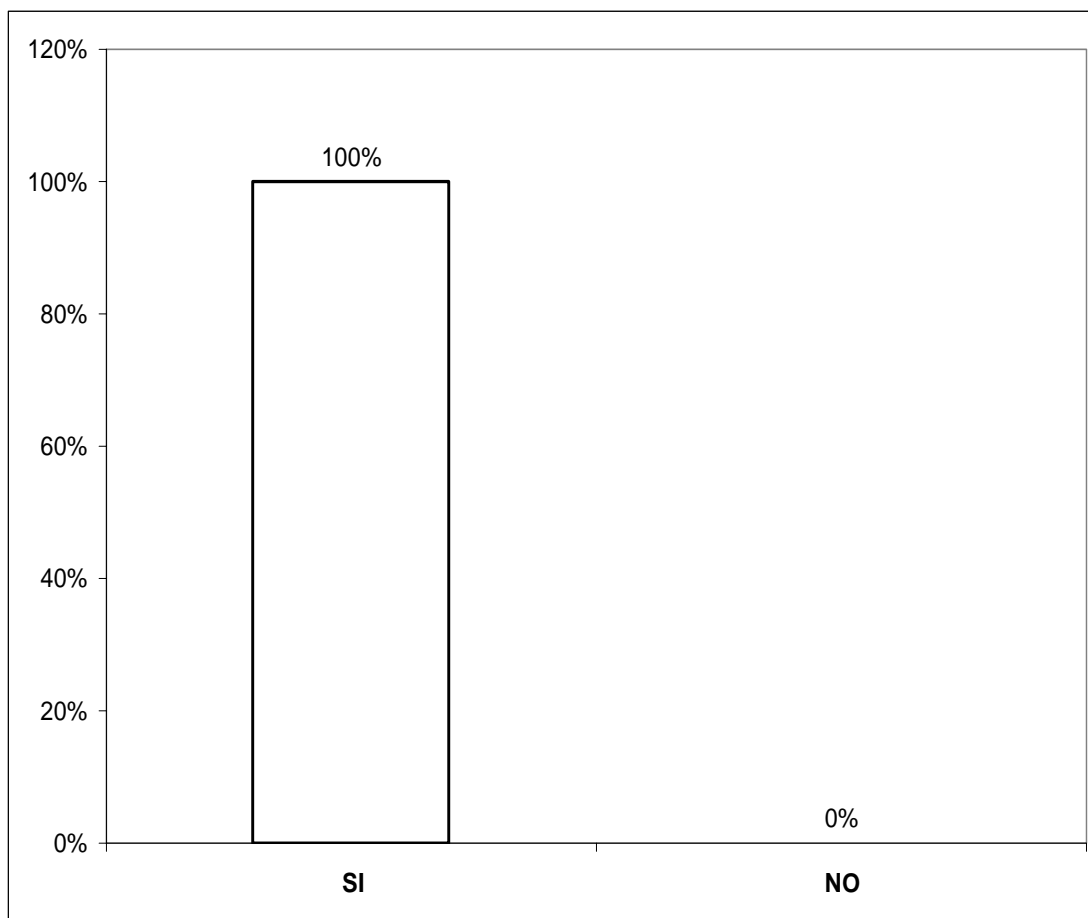
2 Proceso Administrativo

Con el objetivo de obtener un panorama analítico de las funciones administrativas de la empresa COPRODOSA, se investigan los elementos que integran estas funciones como lo son: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

2.1 Planeación

Al indagar el nivel de conocimiento administrativo que el personal gerencial de COPRODOSA posee sobre la planeación estratégica, los resultados indican que el 100% si conoce sobre la misma.

GRÁFICA 3
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES
SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El personal a nivel gerencial manifiesta tener conocimiento teórico sobre la planeación estratégica y aseveran conocer cada uno de los aspectos evaluados (concepto y etapas) sin embargo, al solicitar que escribieran los resultados, éstos eran incorrectos.

CUADRO 1
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES SOBRE LA DEFINICIÓN
Y ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Planeación estratégica	Correcto	Incorrecto	No responde	Total
Definición	28%	72%	0%	100%
Etapas	15%	71%	14%	100%

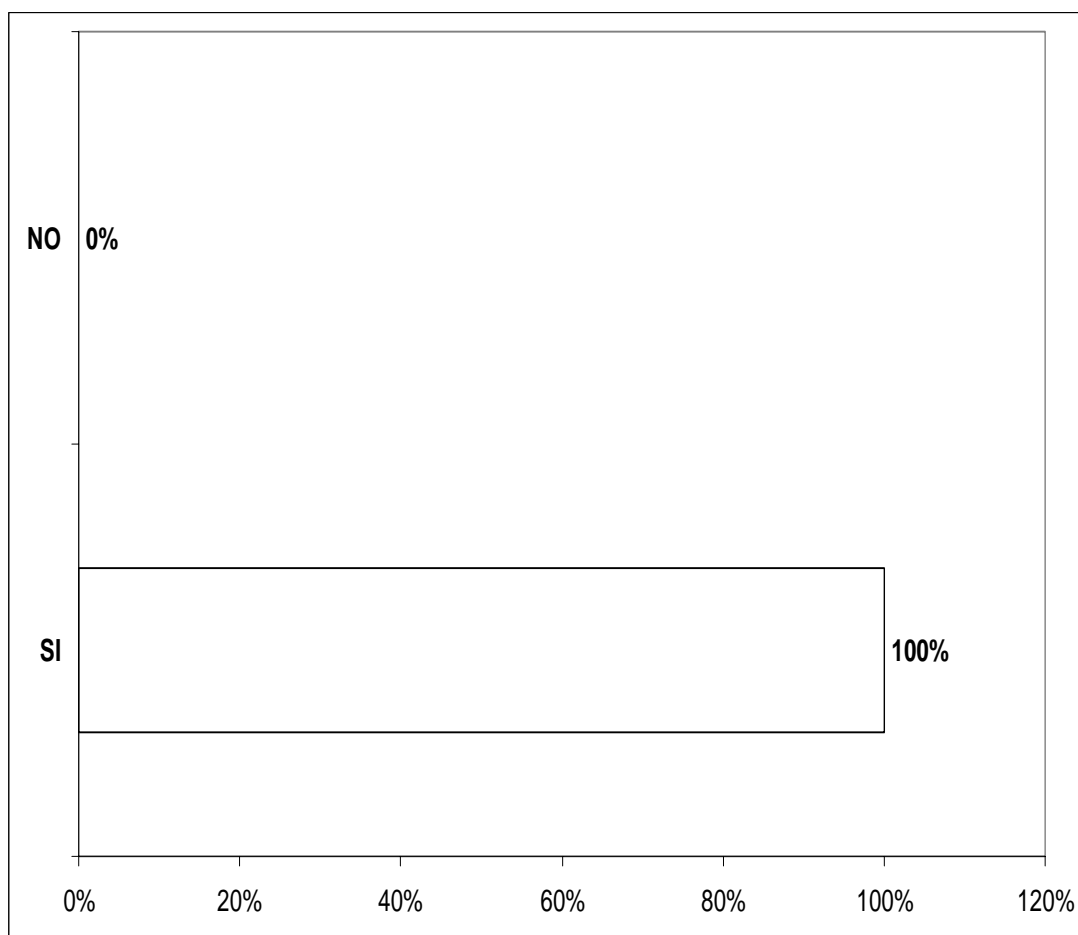
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El conocimiento que los gerentes poseen respecto de la definición y etapas de la planeación estratégica, en su mayoría, son conocimientos incorrectos, reflejando que los niveles de planeación que están aplicando en su desempeño actual, no son estratégicos.

2.1.1 Tipos de planes

Los gerentes de la empresa en un 100% manifiestan utilizar planes en las áreas administrativa–operativa que tienen a su cargo.

GRÁFICA 4
UTILIZACIÓN DE PLANES A NIVEL GERENCIAL
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes expresan que desarrollan planes en sus áreas de desempeño, los que son de corto plazo, donde la formulación estratégica y su orientación no es una práctica común en términos formales.

CUADRO 2
TIPOS DE PLANEACIÓN APLICADOS
COPRODOSA, GUATEMALA.

Planeación	Utilización	No utilización	Total
Estratégica	14%	86%	100%
Operacional	71%	29%	100%
A corto plazo	29%	71%	100%
A mediano plazo	43%	57%	100%
A largo plazo	14%	86%	100%
Planeación específica	0%	0%	0%
Planeación direccional	0%	0%	0%

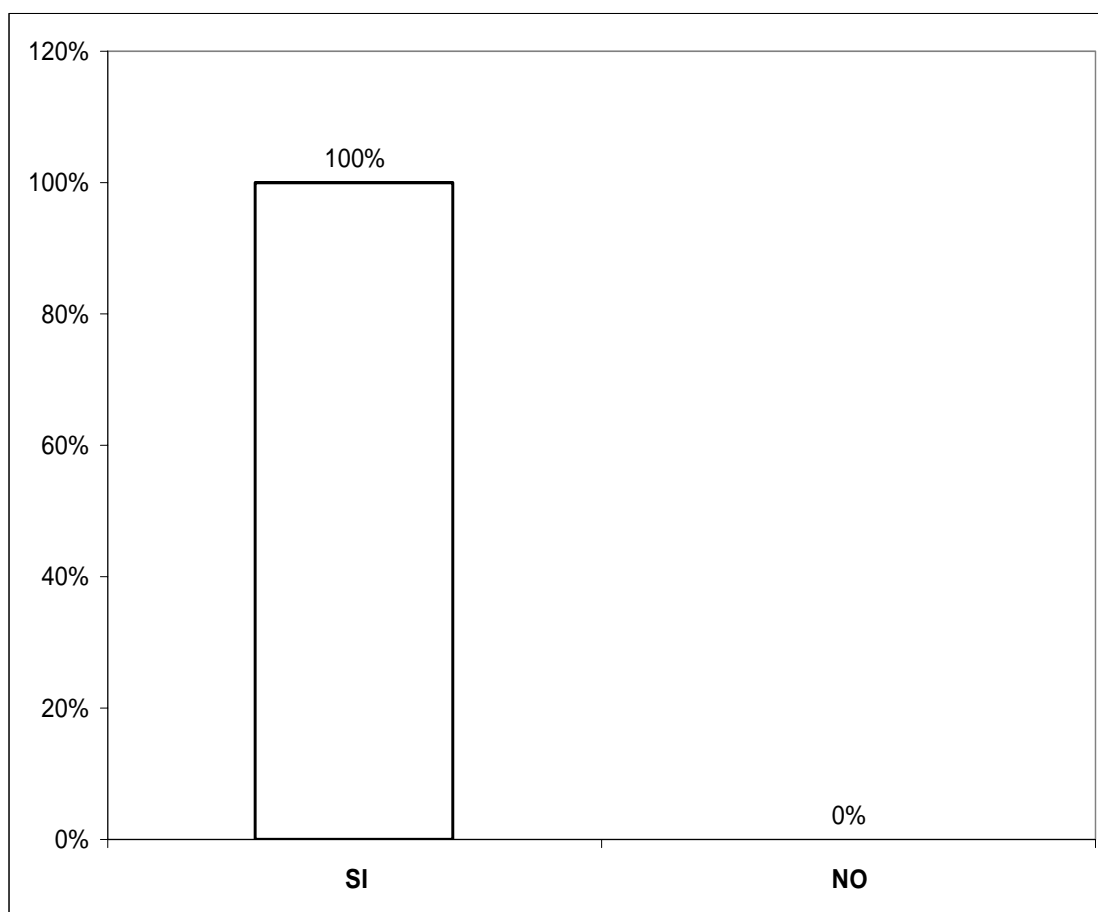
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

La información recopilada refleja la mínima utilización de planeación estratégica por los gerentes de la empresa, lo cual demuestra que solamente un 14% la aplica. Las prácticas administrativas actuales no están desarrollando un perfil estratégico que cubra a toda la organización y que pueda obtener mejores resultados en su negocio, debido a que los jefes de área ejecutan únicamente los planes del área que les corresponde.

2.1.2 Visión

Los gerentes de COPRODOSA en un 100% indican tener conocimiento de la visión que tiene la empresa.

GRÁFICA 5
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES SOBRE LA VISIÓN EMPRESARIAL
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El 100% de los gerentes manifiestan tener conocimiento conceptual sobre la visión de la empresa, pero no están interiorizados con su significado, por lo cual la visión no ha trascendido en la medida adecuada; ya que al establecer que escribieran la definición, los resultados fueron incorrectos.

CUADRO 3
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES SOBRE
LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL
COPRODOSA, GUATEMALA.

Visión	Correcto	Incorrecto	No responde	Total
Definición	43%	57%	0%	100%

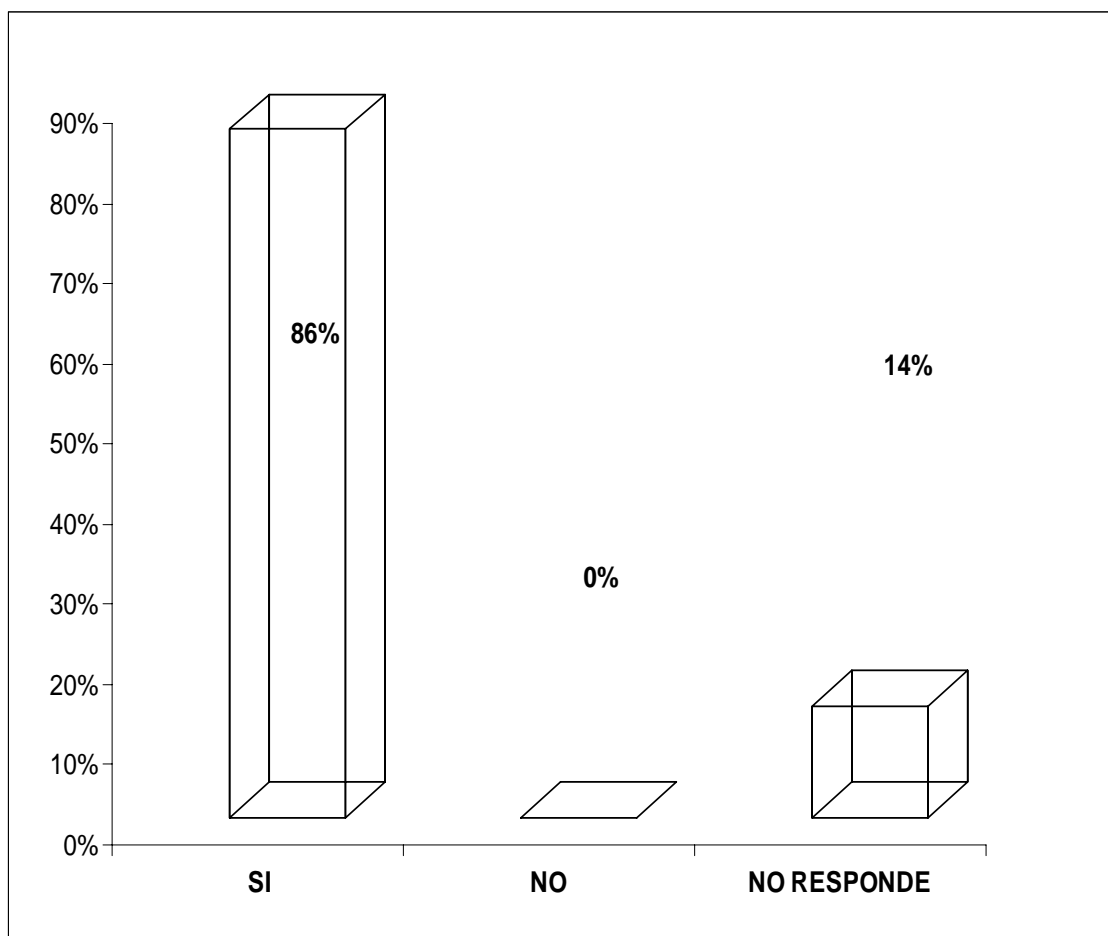
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes de COPRODOSA desconocen las bondades del contenido de la visión empresarial, por lo que aún no han asimilado su significado, reflejándose así en el desconocimiento de sus elementos.

2.1.3 Misión

La misión es formalmente identificada por el 86% de los gerentes, lo que refleja que falta difundirla en todas las áreas de la empresa.

GRÁFICA 6
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES
SOBRE LA MISIÓN EMPRESARIAL
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

A la misión de la empresa se le conoce conceptualmente, pero no se comparte ni se asimila completamente su esencia.

CUADRO 4
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES
RESPECTO DE LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIAL
COPRODOSA, GUATEMALA.

Misión	Correcto	Incorrecto	No responde	Total
Definición	14%	57%	29%	100%

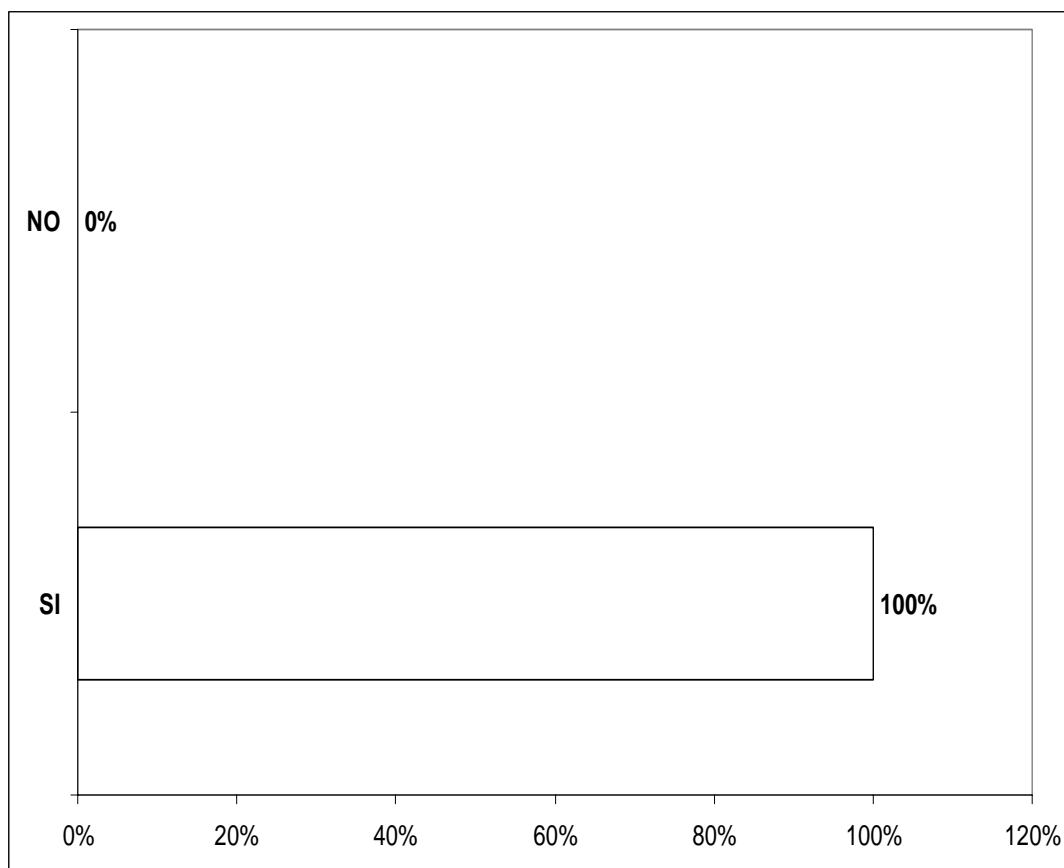
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes no poseen pleno conocimiento de la misión empresarial, ya que dicho conocimiento es nominal sin comprender el fondo de su contenido; lo que demuestra que no identifican con facilidad el propósito de la compañía.

2.1.4 Valores

Básicamente se consideran los valores que constituyen la forma en que la empresa COPRODOSA se percibe a sí misma y a quienes la integran, rodean y que dan forma a la visión sobre su función en el ámbito empresarial; en donde el 100% de los gerentes muestran conocer tales valores.

GRÁFICA 7
CONOCIMIENTO EXPRESADO POR LOS GERENTES
ACERCA DE LOS VALORES DE LA EMPRESA
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes de COPRODOSA muestran tener total conocimiento de la declaración de los valores de la empresa pero superficialmente, ya que al requerir que los definieran, los resultados fueron incorrectos.

CUADRO 5
CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES RESPECTO
DE LA DECLARACIÓN DE LOS VALORES DE LA EMPRESA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Valores	Correcto	Incorrecto	No responde	Total
Declaración	43%	43%	14%	100%

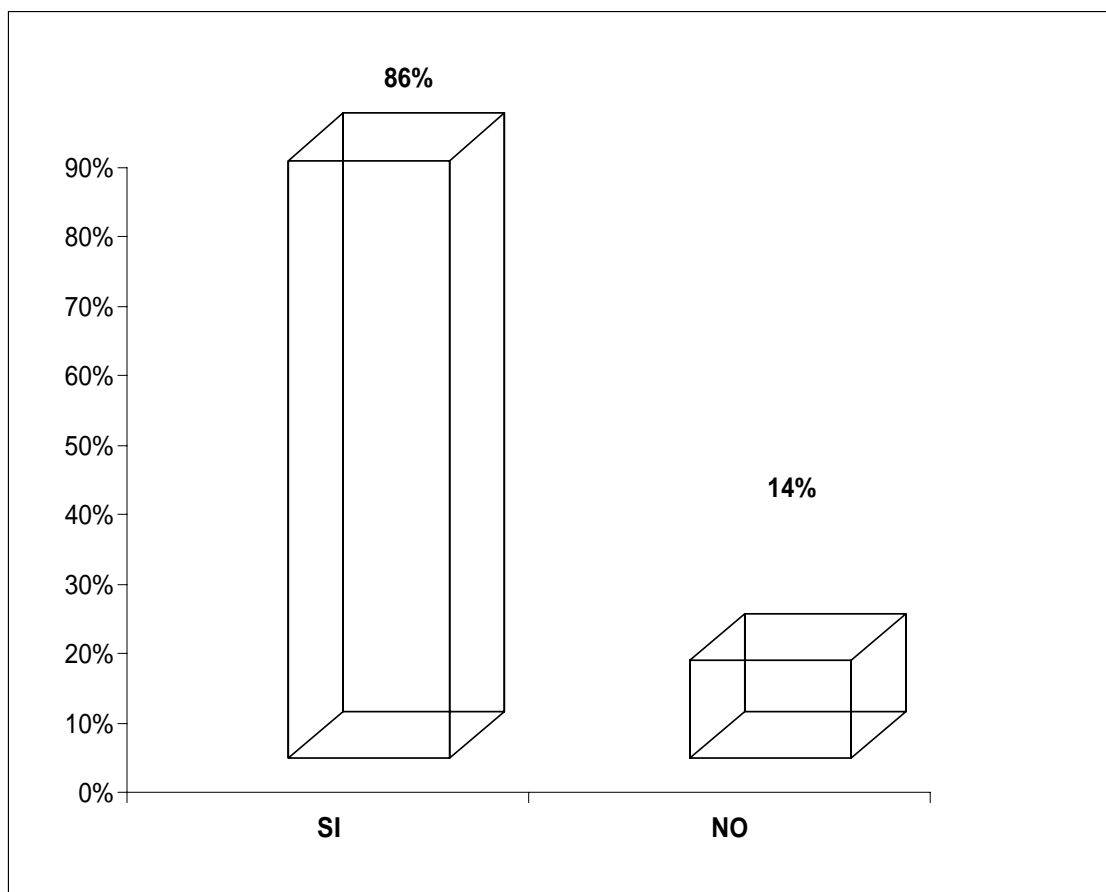
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes conocen someramente los valores de la empresa, lo que demuestra que no identifican con facilidad estos elementos en los que se apoya la visión y misión corporativas.

2.1.5 Objetivos generales

Los gerentes indican en un 86% saber de la existencia de los objetivos generales de la empresa, mientras que el 14% restante tienen desconocimiento al respecto, indicando los resultados que falta la difusión de los objetivos en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

GRÁFICA 8
CONOCIMIENTO EXPRESADO POR LOS GERENTES
REFERENTE DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA
COPRODOSA, GUATEMALA.



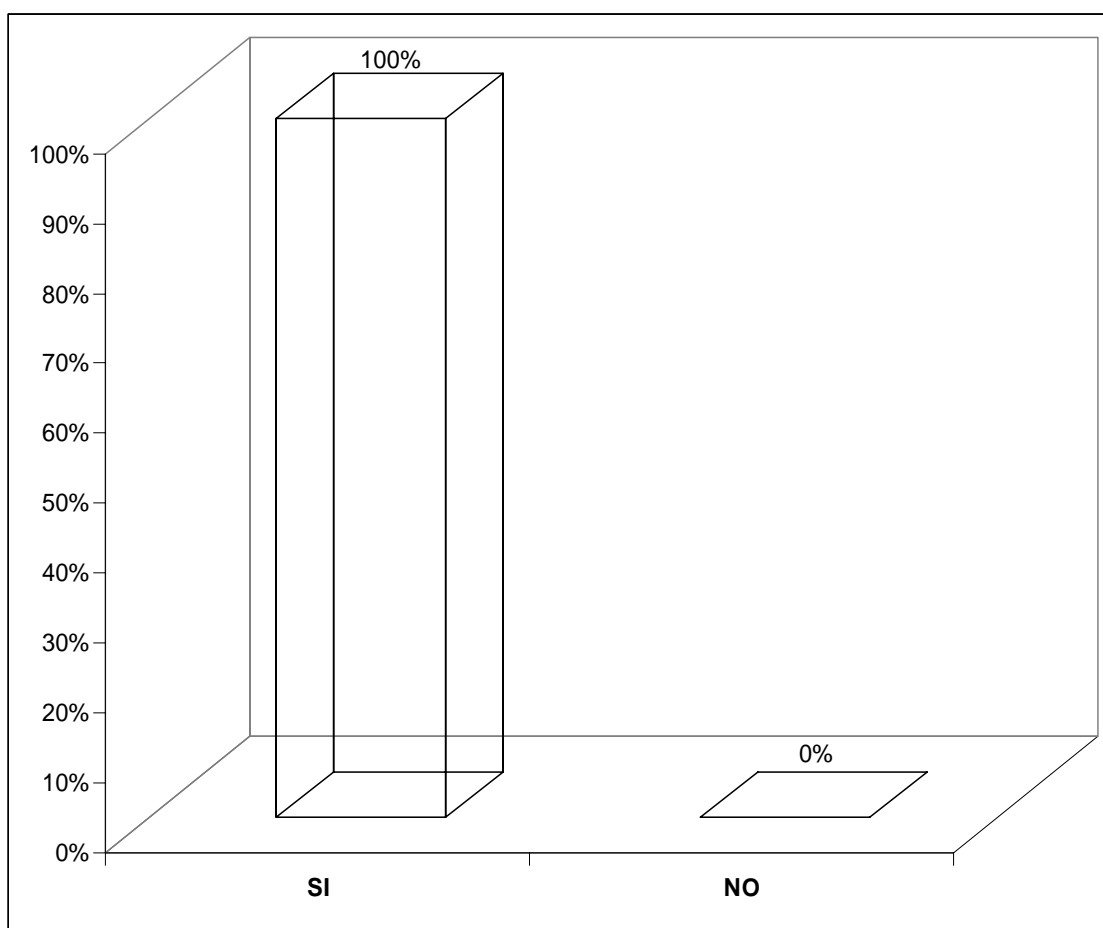
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los datos recopilados reflejan que a los gerentes les falta asociar, compartir e involucrarse con los objetivos generales de la empresa, para comprender que en el grado en que éstos se cumplan, también se lograrán sus expectativas personales.

2.1.6 Estrategia

Los gerentes de COPRODOSA indican poseer conocimientos teóricos sobre la palabra estrategia.

GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO EXPRESADO POR LOS GERENTES
SOBRE EL TÉRMINO ESTRATEGIA
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes tienen nociones de las estrategias, ello sólo se logra a nivel conceptual.

CUADRO 6
CONOCIMIENTO ENUNCIADO DE LOS GERENTES
ACERCA DE LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Estrategia	Correcto	Incorrecto	No responde	Total
Definición	29%	57%	14%	100%

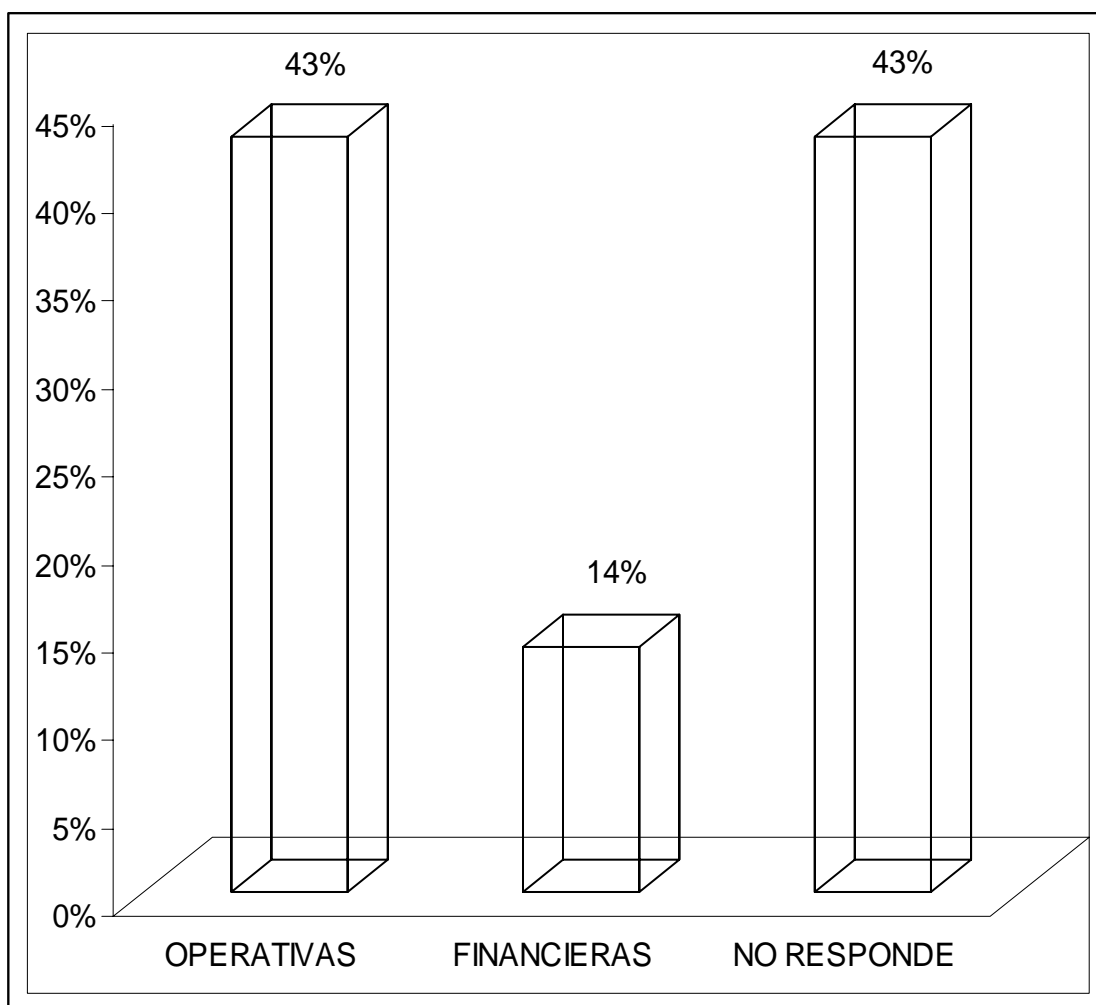
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El conocimiento que los gerentes poseen respecto de la definición de estrategia, en su mayoría, son conocimientos incorrectos, reflejando que en la planeación actual las estrategias que se desarrollan no son consistentes con los lineamientos que implican su creación y desarrollo.

2.1.6.1 Tipos de estrategias

Al indagar a los gerentes acerca de la aplicación del tipo de estrategias que emplean en el área de trabajo en la que se desenvuelven, indicaron que utilizan estrategias operativas y financieras.

GRÁFICA 10
TIPOS DE ESTRATEGIAS APLICADAS
POR LOS GERENTES EN SU ÁREA DE TRABAJO
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

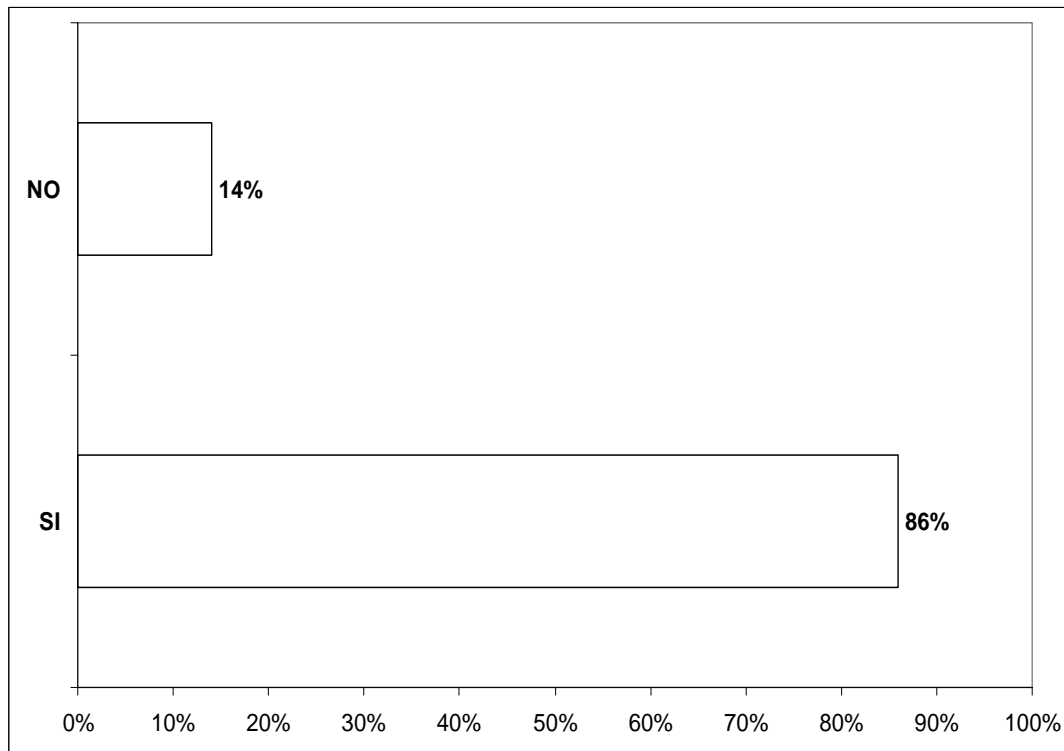
En cuanto al tipo de estrategias, es representativo que las operativas y las financieras son las que los gerentes llevan a la práctica debido a la aplicación implícita en el trabajo cotidiano, pero falta el conocimiento y difusión sobre la

variedad de estrategias existentes y que pueden ser aplicadas, así como las ventajas que éstas pueden brindarles a nivel empresarial.

2.1.6.2 Elaboración y aplicación de planeación estratégica

Se hizo necesario indagar sobre la opinión respecto de la importancia de conocer, elaborar y aplicar un diseño de planeación estratégica; respondiendo positivamente la mayoría de los gerentes, equivalente a un 86% que lo considera necesario.

GRÁFICA 11
OPINIÓN DE LOS GERENTES SOBRE LA NECESIDAD
DE CONOCER DE LA ELABORACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

En su mayoría, los gerentes consideran la necesidad de conocer la elaboración y aplicación de planeación estratégica, lo que ayudaría a la empresa a fortalecer la planeación actual, además a desarrollar y evaluar las opciones estratégicas a su alcance; con ello se logrará ponderar las fortalezas y debilidades de la compañía, así como sus oportunidades y amenazas externas.

Los gerentes que manifiestan tener la necesidad del aprendizaje de planeación estratégica, indican los medios que consideran apropiados a través de los cuales les gustaría conocer su elaboración.

CUADRO 7
MEDIOS DE EXPOSICIÓN APROPIADOS PARA LOS GERENTES
EN CUANTO A LA ENSEÑANZA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Medios de exposición	Utilización	No utilización	Total
Medios escritos	14%	86%	100%
Medios electrónicos	57%	43%	100%
Seminarios	29%	71%	100%
Medios audiovisuales	57%	43%	100%
Reuniones de trabajo	29%	71%	100%
Otros	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

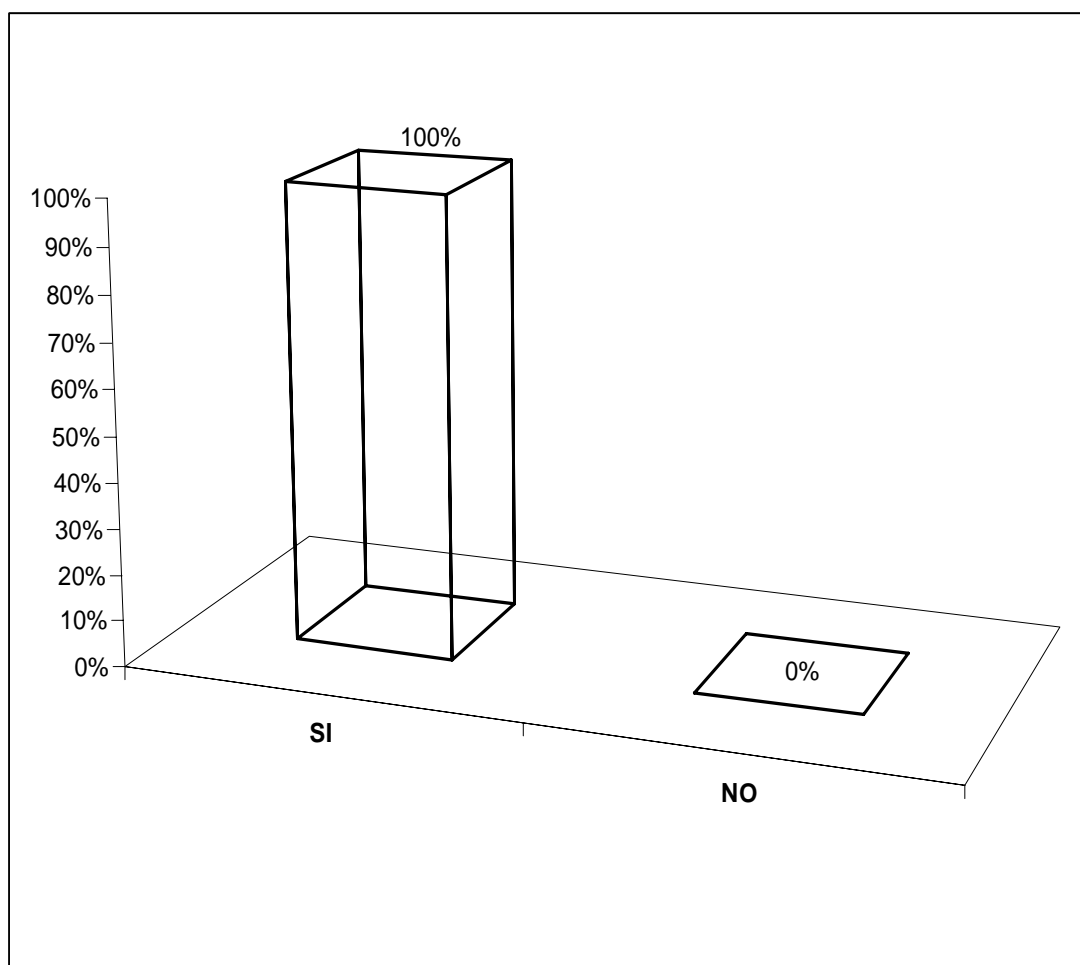
Los medios que los gerentes consideran apropiados para que se les de a conocer la elaboración de la planeación estratégica en su mayoría, son los electrónicos y los audiovisuales. También consideran apropiadas las reuniones de trabajo y seminarios. Estos medios creen los gerentes que llenarán sus expectativas para una mejor comprensión y comodidad.

2.2 Organización

Los gerentes en un 100% afirman que cuentan con un organigrama en la unidad administrativa en la que se desenvuelven, el cual proyecta las relaciones de autoridad entre los miembros de la organización.

Los gerentes relacionan sus funciones con la estructura de la organización, reconociendo la precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.

GRÁFICA 12
OPINIÓN DE LOS GERENTES
SOBRE LA EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA
COPRODOSA, GUATEMALA.



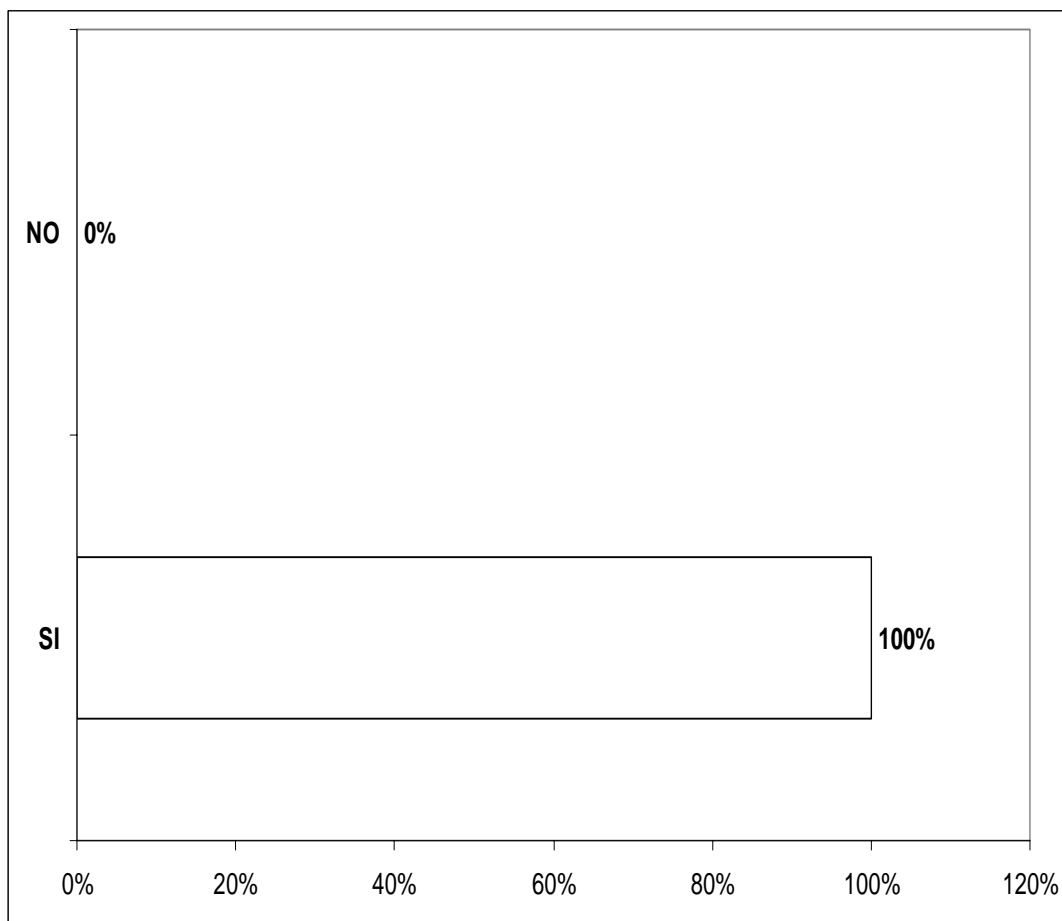
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes opinaron que están enterados de la estructura organizacional porque conocen el organigrama general y que ubican su posición en el gráfico de la organización no sólo jerárquicamente, sino por el contenido de su trabajo.

2.3 Integración de personal

La empresa COPRODOSA carece actualmente de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización.

GRÁFICA 13
OPINIÓN DE LOS GERENTES REFERENTE DE LA EXISTENCIA
DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El 100% de los gerentes aseguran que no existe un Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización que se encargue de administrar y desarrollar el personal de la misma, porque es una organización pequeña y la función está integrada en Finanzas, sin embargo consideran que es necesario que se cree un departamento en el cual se lleve a cabo dicha labor. (Véase anexo 1)

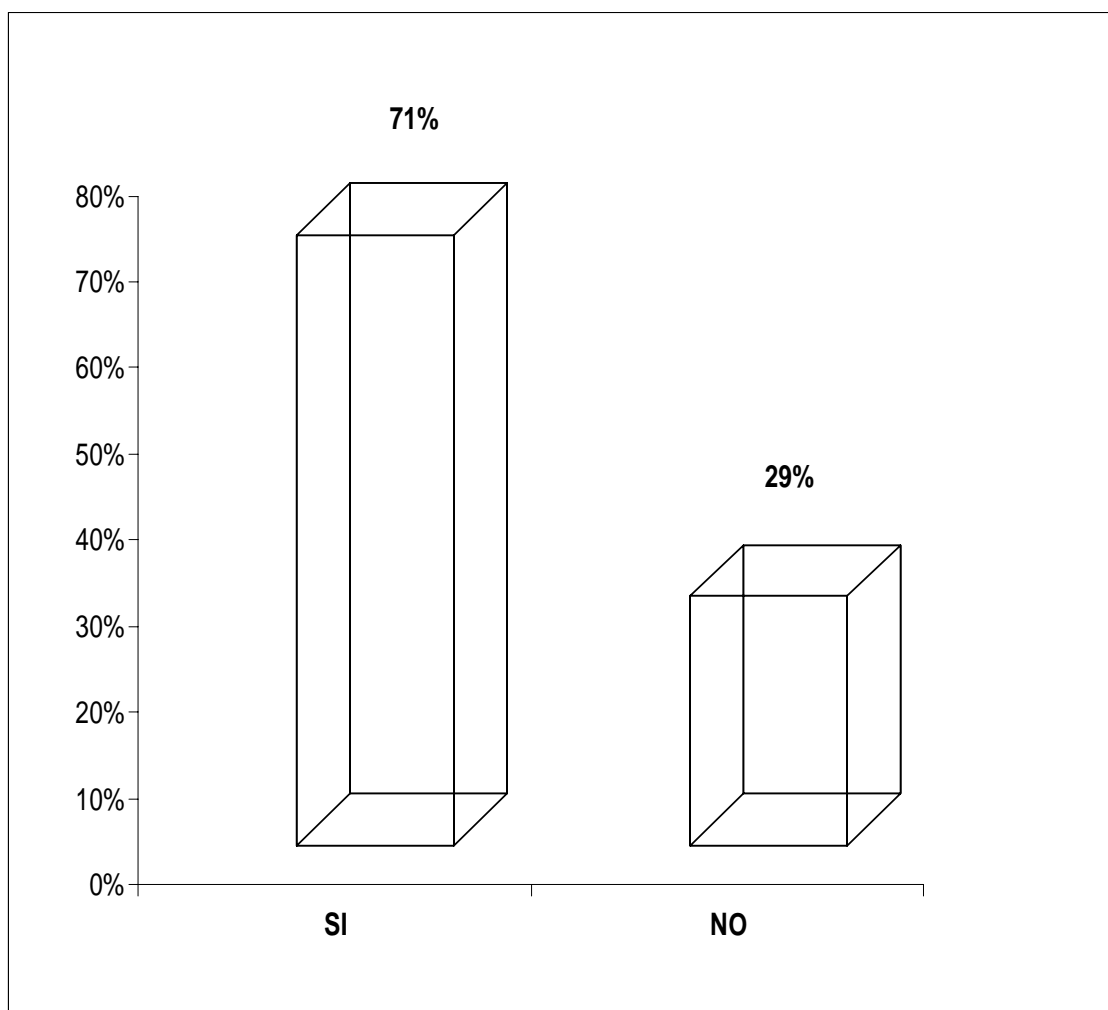
2.3.1 Desarrollo de personal

Todo elemento que ingresa a la empresa se le proporciona el desarrollo de las aptitudes y capacidades que necesita para adaptarlo a lo que el puesto requiere, esta labor la ejecuta cada gerente de área. Existe además capacitación sobre productos nuevos a todo el personal (características y funcionamiento) y esta tarea la realiza el departamento de mercadeo.

Los gerentes indican en un 71% que realizan evaluación del desempeño a las personas que tienen bajo su cargo y el restante 29% no lo hace.

Los gerentes expresan que no se cuenta con un formato formal de evaluación del desempeño, por lo cual se sugiere uno que logre obtener el rendimiento global del empleado y que proporcione una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. (Véase anexo 2)

GRÁFICA 14
REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR PARTE DE LOS GERENTES
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

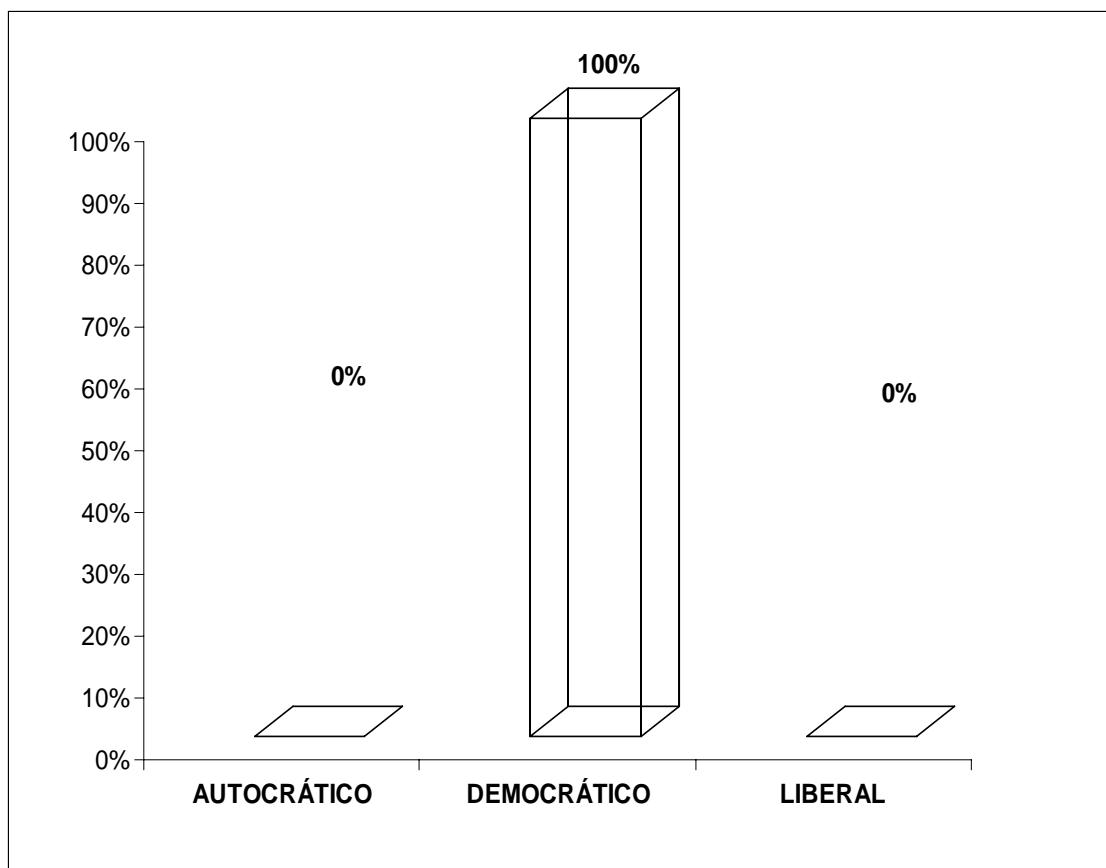
Aunque es de manifiesto que en su mayoría los gerentes de COPRODOSA evalúan el desempeño de los empleados que tienen a cargo, hay evidencia que

existe un 29% que no lo está realizando ya sea por desconocimiento y/o por ausencia de un formato que les facilite esta práctica.

2.4 Dirección

Con la finalidad de averiguar la forma en que está influido el personal en las operaciones de la empresa a fin de obtener los resultados deseados, los gerentes de COPRODOSA indican en un 100% que el liderazgo participativo o democrático es el que se ejerce, porque existe confianza en los subordinados, siempre toman en cuenta sus ideas y opiniones usándolas en forma constructiva, conceden recompensas en base a la participación en grupo, la comunicación es ascendente, descendente y horizontal, la toma de decisiones es en grupo.

GRÁFICA 15
OPINIÓN DE LOS GERENTES
EN RELACIÓN AL ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los gerentes opinan que el estilo de liderazgo imperante en toda la organización COPRODOSA es el democrático o participativo, en el cual los gerentes dan la oportunidad a los empleados de participar en la toma de decisiones que los afecta, los alientan para aportar sus ideas y son apoyados en el cumplimiento de sus deberes.

La gerencia general se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de quienes lo rodean. Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus colaboradores, de esta manera logra en todo momento tener una excelente respuesta de sus subalternos.

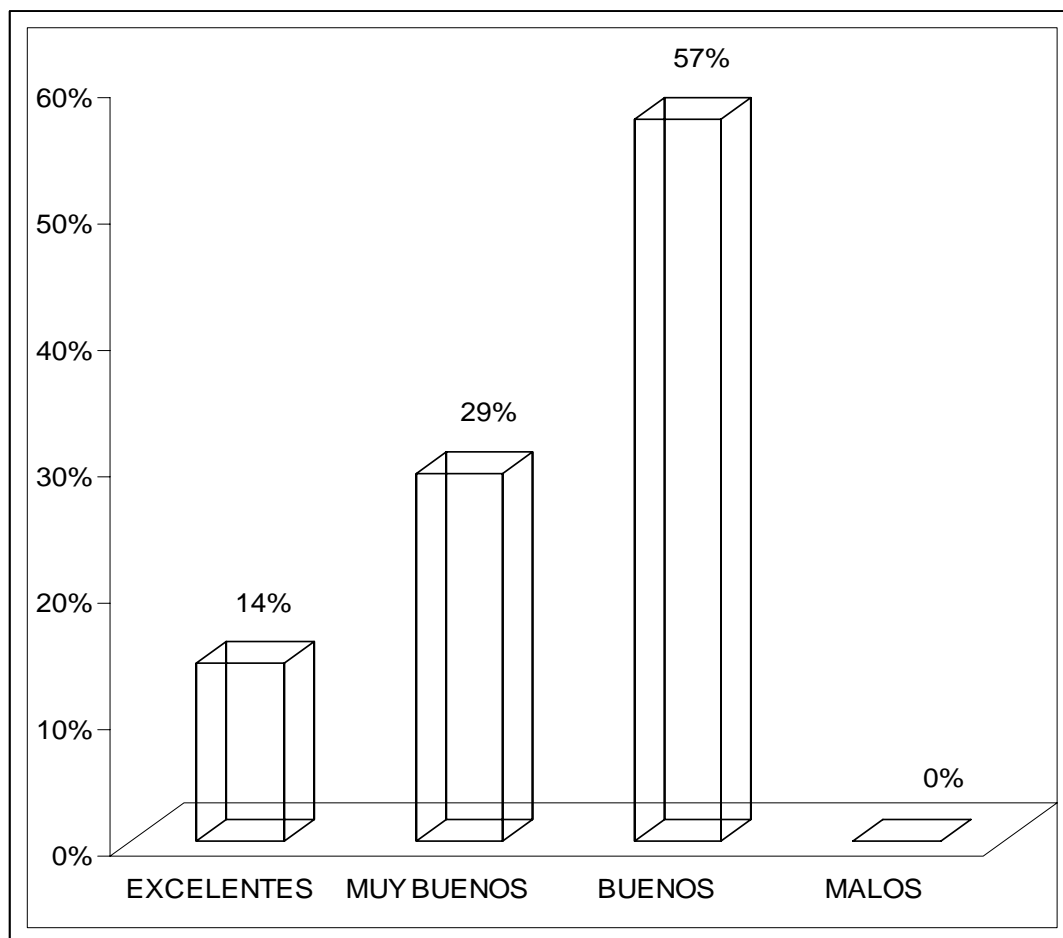
Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo.

2.4.1 Motivación

En COPRODOSA los gerentes opinan que existen factores motivacionales y señalan a la motivación como un elemento sustancial para elevar el desempeño.

Se estimula al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, lo cual incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

GRÁFICA 16
CALIFICACIÓN DE LOS GERENTES
A LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXISTENTES
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Se manifiesta que el desempeño de los empleados de la organización se encuentra motivado por medio de condiciones favorables calificadas en su mayoría como buenas, las cuales conducen al logro de los objetivos de la empresa.

2.4.2 Comunicación

Los gerentes indican que las formas de comunicación general empleadas para transmitir información a los subordinados o entre los compañeros de trabajo además de la verbal se utilizan formalmente la comunicación escrita y los medios electrónicos. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal.

CUADRO 8
FORMAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS
ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Comunicación	Utilización	No utilización	Total
Verbal	100%	0%	100%
Escrita	43%	57%	100%
Medios electrónicos	100%	0%	100%
Todos	43%	57%	100%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Se manifiesta que a nivel general en la empresa COPRODOSA, se tiene habilitado un correo electrónico con el objetivo que haya una mejor fluidez de la información y esté fortalecida la comunicación escrita y en esta forma contribuya a todos los departamentos puedan interrelacionarse en las actividades diarias.

2.5 Control

Existe escasa aplicación de controles para la medición y corrección del desempeño en COPRODOSA respecto de los planes y objetivos.

CUADRO 9
TIPOS DE CONTROLES UTILIZADOS
PARA MEDIR Y CORREGIR EL DESEMPEÑO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Tipos de control	Conocimiento
Resultados y metas	43%
Ningún control	57%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

En COPRODOSA únicamente se evalúan los resultados finales alcanzados al cierre mensual y anual de la operación comercial y no existen indicadores que señalen o detecten desviaciones indeseables a lo largo del desarrollo de los planes y objetivos trazados, lo cual perjudica la corrección y éxito de la planeación.

3 Análisis Situacional FODA

Mediante el análisis FODA se pretende exponer la situación actual interna y externa de la empresa COPRODOSA, unidad objeto de estudio.

A. Análisis interno

➤ Fortalezas

1. Sólido respaldo financiero internacional.
2. Empresa con liquidez.
3. Liderazgo en el ramo de la línea blanca.
4. Calidad, variedad en los productos domésticos de línea blanca y reconocimiento de las marcas.
5. Personal optimista y colaborador.
6. Trabajo en equipo.
7. Alinea a la organización, sus sistemas, procesos y las personas para lograr resultados extraordinarios.
8. Democracia participativa en la toma de decisiones que afecta al personal.
9. Compromiso y práctica de los valores empresariales.
10. Inversión en mercadeo que apoya activamente y patrocina actividades motivacionales innovadoras con el objeto de tener personal incentivado que promueva las marcas.
11. Casa matriz cuenta con investigación y desarrollo de nuevos productos.
12. Servicio técnico que atiende al consumidor final.
13. Facilidad de pago a los clientes.

14. Personal que brinda asesoría comercial personalizada a los clientes establecidos.
15. Interés por el alto desempeño.

➤ **Debilidades**

1. Bajo conocimiento en área gerencial en las fases del proceso administrativo y planeación estratégica.
2. Carece de políticas para pagos y políticas de crédito.
3. Inexistencia de planificación de actividades para la elaboración de pedidos a clientes.
4. Sistemas obsoletos de facturación, elaboración de pedidos, elaboración de pagos a proveedores e historial de pagos de los mismos.
5. Falta de planeación estratégica y deficiente planeación operativa, lo que provoca improvisación de actividades, pérdida de tiempo, recursos y duplicidad de tareas.
6. Bajo seguimiento en el cumplimiento de las actividades, metas y objetivos de la organización.
7. Recarga de actividades a personal operativo y atrasos por falta de planificación.
8. Las gerencias operativas no establecen prioridades en base a objetivos.
9. Falta de inventarios en bodega que cumpla con las expectativas de los clientes y el mercado.

10. Mercadería dañada por golpes en el manejo, que ocasiona incremento de órdenes de servicio técnico.
11. Recarga de trabajo en el área de finanzas en los pagos a proveedores por falta de un programa de actividades para el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos. El área de mercadeo es la que genera mayor volumen de trámites para pagos a proveedores.
12. Pérdida en productos y ventas por el mal manejo en bodega y reparto de parte del operador logístico externo subcontratado.
13. Deterioro de la imagen de las marcas causado por el mal servicio que presta el operador logístico externo subcontratado.
14. Riesgo de morosidad, incumplimiento de pago y estafa de parte de los clientes.
15. Desconfianza de clientes y proveedores en el manejo de sus respectivas cuentas, provocada por errores en la actualización de la información en los sistemas de informática.

B. Análisis externo

➤ Oportunidades

1. Tratados de libre comercio.
2. Aranceles bajos en las importaciones.
3. Solidez comercial de clientes establecidos en el mercado.
4. Expansión a la región centroamericana.
5. Mercado cambiante.

6. Existencia de diversos proveedores y acreedores externos y locales.
7. Facilidad de obtener opinión y apreciación de los clientes en el mercado.
8. Existencia de épocas de mayor movimiento comercial: Día del cariño, día de la madre, bono 14 y época navideña.
9. Proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo de clientes potenciales en el mercado.
10. Tecnología cambiante.

➤ **Amenazas**

1. Fortalecimiento de la competencia que pretende acaparar a los clientes.
2. Pérdida de ventas y/o clientes trasladándose a la competencia, al no tener inventarios para cumplir las entregas de producto.
3. Eventuales catástrofes naturales que afectan el mercado.
4. Inestabilidad política, social y económica.

3.1 Aplicación de la Matriz FODA

El análisis de los resultados obtenidos se hizo por medio del análisis situacional FODA, determinándose aspectos internos (fortalezas - debilidades) y aspectos externos (oportunidades – amenazas) que influyen en el desarrollo de la empresa objeto de estudio, por ello se proponen estrategias aplicables para contrarrestar las deficiencias encontradas.

CUADRO 10
APLICACIÓN MATRIZ FODA
COPRODOSA, GUATEMALA.

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Utilizar el respaldo financiero internacional y la liquidez para invertir y expandirse a la región centroamericana. (F1, F2, O4)	1. Implementar el proceso de planeación estratégica y el desarrollo de planes operativos para tener clientes establecidos con solidez comercial. (D4, O3)
2. Asesoría comercial personalizada en proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo a clientes potenciales establecidos en el mercado. (F14, O3, O9)	2. Capacitación a los gerentes sobre el proceso administrativo y planeación estratégica que permita desafiar al mercado cambiante. (D1, O5)
3. Ingresar a nuevos mercados de la región centroamericana utilizando las ventajas del tratado de libre comercio. (F4, O1, O4)	3. Establecer un programa que mejore las actividades de mercadeo en el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos. (D11, O6)
4. Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de servicio técnico que atiende al consumidor final que ayude a obtener su opinión y apreciación. (F12, F15, O7)	4. Establecer políticas para pagos a proveedores, acreedores, impuestos y otros; que permitan tener control y un buen manejo del flujo de caja. (D2, O6)
	5. Proporcionar tecnología de punta que mejore el funcionamiento en sistemas de pedidos y el manejo de las cuentas de clientes y proveedores. (D4, D15, O10)

ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Resaltar la calidad, variedad de productos y reconocimiento de las marcas para evitar que la competencia acapare clientes utilizando alianzas estratégicas con almacenes de prestigio que venden artículos para el hogar. (F4, A1)	1. Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia. (D3, A1)
2. Aprovechar la liquidez para invertir en investigación de mercado, que permita conocer su participación en el mismo y la de sus competidores para obtener ventajas competitivas y restarle fuerzas a la competencia. (F2, A1)	2. Mantener un inventario suficiente basado en pronóstico de compras que evite desabastecimiento. (D9, A1 y A2)
	3. Establecer políticas de crédito que permita aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, minimizando el riesgo. (D2, D14, A1)
	4. Asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de bodega y reparto para obtener un buen manejo de la mercadería. (D12, D13, A1)

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA

Objetivo

Proponer un diseño de planeación estratégica, tomando en consideración los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la investigación, con el propósito de fortalecer la planeación actual, optimizar los recursos de la empresa objeto de estudio y posicionarla competitivamente en el mercado.

3.1 Misión

Comercializar con profesionalismo productos electrodomésticos de línea blanca de alta calidad, sirviendo siempre con respeto, integridad, diversidad y trabajo en equipo, apasionadamente buscando crear clientes leales para toda la vida.

3.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de línea blanca y estar en todo hogar, en todo lugar, con orgullo, pasión y alto desempeño, optimizando la calidad de vida de las personas con los mejores electrodomésticos.

3.3 Selección de estrategias

La selección de las estrategias determinarán los cursos de acción que permitirán a la empresa COPRODOSA avanzar de su posición actual a una posición deseada en el futuro y fortalecer a la vez su perfil estratégico.

Entre la variedad de estrategias diseñadas por medio de la aplicación de la matriz FODA y con el propósito que se cumpla con la visión, misión y los objetivos de la empresa objeto de estudio, se proponen opciones estratégicas, consideradas las más importantes que coadyuvarán a contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas, presentando a su vez soluciones posibles a los problemas reflejados.

TABLA 3
ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA CADA ÁREA DE DESEMPEÑO
COPRODOSA, GUATEMALA.

ESTRATEGIA	ÁREA
1. Capacitación a los gerentes sobre el proceso administrativo y planeación estratégica que permita desafiar al mercado cambiante.	Gerencial
2. Establecer un programa que mejore las actividades de mercadeo en el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos.	Mercadeo
3. Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.	Ventas
4. Mantener un inventario suficiente basado en pronóstico de compras que evite desabastecimiento.	Logística
5. Asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de bodega y reparto para obtener un buen manejo de la mercadería.	Logística
6. Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de servicio técnico que atiende al consumidor final, que ayude a obtener su opinión y apreciación.	Servicio Técnico
7. Establecer políticas para pagos a proveedores, acreedores, impuestos y otros; que permitan tener control y un buen manejo del flujo de caja.	Finanzas
8. Establecer políticas de crédito que permita aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, minimizando el riesgo.	Créditos y Cobros
9. Proporcionar tecnología de punta que mejore el funcionamiento en sistemas de pedidos y el manejo de las cuentas de clientes y proveedores.	Ventas y Finanzas
10. Asesoría comercial personalizada en proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo a clientes potenciales establecidos en el mercado.	Ventas y Mercadeo

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

3.4 Instrumentación de las estrategias

Para ejecutar las estrategias propuestas y obtener resultados satisfactorios es necesario dotarlas de instrumentos que aseguren su cumplimiento a nivel organizacional siendo éstos: **Las políticas, programas y planes de acción** que se pueden encontrar en el desarrollo de cada estrategia propuesta. La implementación de estos instrumentos estratégicos requerirá de seguimiento y control de las personas encargadas de cada unidad operativa para evitar contingencias.

La implantación de las estrategias demandará de habilidades de liderazgo y coordinación entre los distintos departamentos de COPRODOSA para que se ejecuten de manera exitosa.

Un aspecto importante es que la transición de la selección de las estrategias a la implementación requiere una transmisión de la responsabilidad de la gerencia general a los gerentes de división y funcionales. El flujo de la comunicación de arriba para abajo es esencial para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores.

3.5 Implantación de las estrategias propuestas

Con el objetivo de presentar una solución viable a los problemas encontrados en la empresa objeto de estudio, se presenta el contenido y las acciones estratégicas diseñadas para cada una de las estrategias propuestas.

Se encontrará el manejo de cada área operativa durante las acciones desempeñadas por las personas involucradas para alcanzar la eficiencia y se presenta la coordinación que deberá existir para lograr con éxito los objetivos planteados por la empresa COPRODOSA.

3.5.1 Plan de acción No. 1

Estrategia 1: Capacitación a los gerentes sobre el proceso administrativo y planeación estratégica que permita desafiar al mercado cambiante.

Área: Nivel gerencial.

Objetivo: Servir de apoyo a los gerentes para enriquecer el conocimiento administrativo, articulando en 100% una visión amplia y proyectada de la empresa a corto plazo.

Política: Comunicar a toda la organización e indicar, como mínimo, quince días antes de llevar a cabo cualquier capacitación.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Nota: La capacitación debe ser un esfuerzo continuo en la empresa y no una iniciativa aislada en el tiempo, por lo que se sugiere desarrollar el programa de capacitación propuesto, tres veces en el año.

CUADRO 11
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SUGERIDO PARA GERENTES
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Proporcionar formación integral gerencial en función de planeación estratégica y proceso administrativo desde una perspectiva global.

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo
Recepción y acondicionamiento de participantes.	Gerente general.	5 minutos	
Bienvenida.	Gerente general.	5 minutos	
Definición de administración y sus funciones.	Conferencista.	30 minutos	Q. 250.00
Preguntas y comentarios.	Conferencista.	10 minutos	
Receso.	Persona asignada.	20 minutos	Q. 400.00
Naturaleza de cada una de las funciones del proceso administrativo.	Conferencista.	30 minutos	Q. 250.00
Preguntas y comentarios.	Conferencista.	10 minutos	
Evaluación de actividad y retroalimentación.	Persona asignada.	20 minutos	Q. 50.00
Palabras de agradecimiento y entrega de diplomas de participación a los gerentes.	Gerente general.	15 minutos	Q. 150.00
	Costo total		Q. 1,100.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

CUADRO 12
TEMAS SUGERIDOS PARA CAPACITACIÓN DE GERENTES
COPRODOSA, GUATEMALA.

No. DE TEMA	NOMBRE DEL TEMA
1	Definición de administración y sus funciones.
2	Naturaleza de cada una de las funciones del proceso administrativo.
3	Ventajas del conocimiento del proceso administrativo.
4	Elementos que integran cada función del proceso administrativo.
5	Liderazgo.
6	Cultura organizacional.
7	Evaluación del desempeño.
8	Definición, evolución y alcance de la planeación estratégica.
9	La estrategia, tipos de estrategia, formulación y campos de aplicación.
10	Desarrollo de plan estratégico.
11	Contenido de planes operativos.
12	Seguimiento y control en la ejecución de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Observaciones: Para no interferir en el desarrollo normal de las actividades se considerará hacer las capacitaciones en horario extraordinario de 17:00 a 20:00 horas o podría ser en día sábado, en las instalaciones de la oficina, con la disyuntiva que serán programadas cada cuatro meses.

Tomando en consideración los resultados reflejados a través del estudio realizado en el proceso administrativo específicamente en la etapa de integración de personal, se denota la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos y también la poca aplicación de evaluación del desempeño, para lo cual se propone las implementaciones correspondientes. (Véase anexos 1 y 2)

3.5.2 Plan de acción No. 2

Estrategia 2: Establecer un programa que mejore las actividades de mercadeo en el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos.

Área: Mercadeo.

Objetivo: Planificar en 100% los eventos de mercadeo y la gestión para pago a proveedores locales en forma mensual.

Políticas: Tomar la decisión de compra teniendo como mínimo tres cotizaciones.

Negociar con los proveedores locales el plazo de crédito de las compras o servicios adquiridos (mínimo 20 días)

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones: Los gastos de mercadeo generan una actividad en el departamento de contabilidad que es el trámite para cancelación a los proveedores, el cual debe planificarse para no crear cuellos de botella en dicho departamento y a la vez no quedar mal con la fecha de pago al proveedor.

CUADRO 13
PROGRAMA DE COMPRAS SUGERIDO PARA EL ÁREA DE MERCADEO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Promover la eficiencia de las compras y contrataciones del área de Mercadeo y la gestión respectiva con los proveedores.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costos	Observaciones
Elaborar requisición de compra de materiales publicitarios.	7 días	Asistente de mercadeo	Q. 50.00	En reunión con el equipo de promotoría.
Elaborar proyección de capacitaciones sobre productos a clientes.	2 días	Gerente y asistente de mercadeo	Q. 50.00	Ventas informa qué clientes lo necesitan.
Realizar la proyección de eventos para impulsar las marcas y productos nuevos.	7 días	Gerente y asistente de mercadeo	Q. 100.00	En reunión con la gerencia general y ventas.
Negociar con proveedores precios, descuentos y fechas de pago.	7 días	Asistente de mercadeo	Q. 200.00	En oficina, vía fax o correo electrónico.
Enviar a contabilidad requerimiento de anticipo o pago total de la compra.	1 día	Gerente de mercadeo		Los pagos a proveedores se efectúan cada viernes
Costo total mensual			Q. 400.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: El programa deberá ejecutarse una vez al mes.

Observaciones: La planeación en mercadeo sobre el requerimiento de materiales publicitarios, capacitaciones a clientes, eventos o actividades especiales; es un proceso continuo, se sugiere la planificación al inicio de cada mes y lograr la entrega de los materiales promocionales en el tiempo preciso a los clientes.

La información se retroalimentará con opiniones, sugerencias de los mismos proveedores, los clientes, y el personal de la empresa involucrado.

Se considerarán las temporadas del día del cariño, día de la madre, bono 14 y la época navideña, ya que son fechas en las cuales las ventas se incrementan y por lo tanto los requerimientos de materiales como los pagos de los mismos se deben planificar cuidadosamente para evitar eventualidades.

Se evaluarán trimestralmente la planeación de las actividades de mercadeo y se revisarán anualmente, estando a cargo del gerente de esta área.

3.5.3 Plan de acción No. 3

Estrategia 3: Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.

Área: Ventas.

Objetivo: Planificar las ventas y cubrir la demanda de productos requerida por los clientes en un 100% a corto plazo.

Políticas: Negociar con los clientes la programación de ventas como mínimo 30 días antes del surtimiento.

Para surtir un pedido será necesaria la autorización de la persona encargada de créditos y cobros.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones:

La programación de las ventas es importante y a su vez alimentará al departamento de logística para que pueda efectuar, con antelación, las compras de mercadería y cumplir con los clientes las entregas pactadas.

CUADRO 14
PROGRAMA DE ACTIVIDADES SUGERIDO PARA ELABORACIÓN DE PEDIDOS A CLIENTES
EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Optimizar a la contribución de los resultados del negocio y hacer más eficiente la gestión de ventas.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	COSTO Q.
Elaboración y entrega de proyecciones de ventas por cliente a ejecutivos de cuenta.	03-07-2006	03-07-2006	Gerente de ventas.	100.00
Visita a clientes en el norte del país para tomar pedidos.	04-07-2006	14-07-2006	Ejecutivo de cuenta área nor - oriente del país.	1,800.00*
Visita a clientes en el área del sur del país para tomar pedidos.	04-07-2006	14-07-2006	Ejecutivo de cuenta área sur - occidente del país.	1,800.00*
Visita a clientes en la ciudad para toma de pedidos.	04-07-2006	14-07-2006	Ejecutivas de cuenta área de la capital.	1,000.00*
Entrega de pedidos de ventas a la gerencia de ventas para su revisión.	17-07-2006	17-07-2006	Cada ejecutivo de cuenta.	200.00
Estructura de pedido global y envío a departamento de logística.	18-07-2006	18-07-2006	Gerente de ventas.	50.00

Visita a clientes en el oriente del país para tomar pedidos.	18-07-2006	27-07-2006	Ejecutivo de cuenta área nor - oriente del país.	1,800.00*
Visita a clientes en el área del occidente del país para tomar pedidos.	18-07-2006	27-07-2006	Ejecutivo de cuenta área sur - occidente del país.	1,800.00*
Entrega de pedidos de ventas a la gerencia de ventas para su revisión.	28-07-2006	28-07-2006	Ejecutivos de cuenta del interior del país.	100.00
Estructura de pedido global de clientes del oriente y occidente del país y entrega a logística.	31-07-2006	31-07-2006	Gerente de ventas.	50.00
Reunión para revisar y analizar pedidos del mes contra la meta proyectada de ventas, si existieran cambios informar de inmediato.	31-07-2006	31-07-2006	Gerente de ventas y cada ejecutivo de cuenta.	100.00
Costo total mensual				8,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: Este programa deberá ejecutarse en forma mensual.

* Los valores asignados para las visitas a los clientes tanto al interior del país como a los de la capital de Guatemala corresponde a viáticos.

Observaciones: La Gerencia de Ventas al elaborar las proyecciones de ventas por cliente deberá apoyarse de las estadísticas del año anterior y la meta asignada. Al entregar al Departamento de Logística la información de los pedidos globales de clientes deberá hacerse por vía correo electrónico y también impreso para quedar respaldado de la entrega y evitar cualquier problema técnico que se pueda suscitar.

Al planificar las ventas, es necesario retroalimentar la información de pedidos a través de atención personalizada a los clientes y a la vez consolidar las relaciones comerciales en esta forma. La información se apoyará con opiniones del área de mercadeo sobre nuevos productos, promociones u ofertas especiales, sugerencias de los mismos clientes, y el personal de ventas involucrado.

Es importante que se observen las proyecciones de ventas para los meses de febrero, mayo, julio, noviembre y diciembre ya que son fechas en las cuales las ventas se incrementan en gran escala y deberá existir una adecuada coordinación con el área de logística para hacer los requerimientos necesarios de productos y compras de los mismos por anticipado al extranjero y evitar eventualidades.

3.5.4 Plan de acción No. 4

Estrategia 4: Mantener un inventario suficiente basado en pronóstico de compras que evite desabastecimiento.

Área: Logística.

Objetivo: Diseñar las actividades necesarias para elaborar las compras de inventario en forma mensual, que asegure el surtimiento de mercadería en un 100%.

Políticas: Disponer de existencias en el inventario para dos meses como mínimo.

El área comercial debe proporcionar el pronóstico de ventas en las fechas señaladas.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones:

La programación de las compras es de vital importancia para el surtido de los productos solicitados por los clientes de la empresa, y es así como el Departamento de Logística debe preparar con antelación las compras de mercadería y cumplir con los clientes las entregas pactadas a través del compromiso adquirido de acuerdo a los pedidos elaborados por el departamento de ventas.

CUADRO 15
PROGRAMA DE ACTIVIDADES SUGERIDAS PARA LAS COMPRAS DE INVENTARIO
EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de las actividades de compra a proveedores en forma oportuna.

Actividad	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Costos Q.	Observaciones
Hacer programa de compras de inventario mensual y trimestral.	03-07-2006	07-07-2006	Gerente de logística	100.00	Consultar registros de año anterior.
Revisar las existencias de cada producto.	10-07-2006	10-07-2006	Gerente de logística	50.00	Solicitar información a bodega.
Calcular compra mensual y trimestral.	11-07-2006	14-07-2006	Gerente de logística	100.00	Considerar el clima y época del año.
Recepción y análisis de pedidos procedentes del área de ventas.	17-07-2006	17-07-2006	Gerente de logística		Gerente de ventas brinda información.
Enviar programa de compras a proveedores del exterior para surtir a clientes de la capital, norte y sur del país.	18-07-2006	18-07-2006	Gerente de logística	50.00	Vía correo electrónico.
Enviar programa de compras a proveedores del exterior para surtir a clientes del oriente y occidente del país.	31-07-2006	31-07-2006	Gerente de logística	50.00	Vía correo electrónico.
Enviar programa de compras trimestrales a proveedores del exterior e indicar la fecha de surtimiento.	31-07-2006	31-07-2006	Gerente de logística	50.00	Vía correo electrónico.
Costo total mensual				Q. 400.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: El programa deberá aplicarse en forma mensual.

Observaciones: La programación de las compras de inventario debe hacerse considerando los elementos necesarios para culminarla satisfactoriamente, para ello se presenta un formato de compras, ejemplificado a través de algunos productos que se venden en la empresa objeto de estudio. (Véase anexo 3)

Lo ideal en la planeación de las compras es retroalimentar la información de las mismas a través de constante comunicación y revisión con la gerencia de ventas de la empresa COPRODOSA.

Los requerimientos de compras de inventario a los proveedores en el extranjero se deben planificar cuidadosamente para evitar eventualidades de producción, desastres naturales, u otras circunstancias externas que provoquen que la mercadería no llegue a las bodegas en el tiempo establecido. Es necesario apoyarse con los registros estadísticos como mínimo de un año anterior.

La gerencia de logística evaluará mensualmente los resultados del volumen de unidades compradas contra las ventas reales y comprobar si ha comprado lo suficiente o si necesita mejorar, esto lo hará con la ayuda de estadísticas que permita cotejar las ventas y compras por producto.

3.5.5 Plan de acción No. 5

Estrategia 5: Asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de bodega y reparto para obtener un buen manejo de la mercadería.

Área: Logística.

Objetivo: Reducir las pérdidas en el manejo de inventarios en 90%.
Mejorar la entrega del producto al cliente en 95%.

Políticas: Cobrar los daños ocasionados por manejo inadecuado de la mercadería.

La valuación de los daños a la mercadería por manejo inadecuado será efectuada por los técnicos de línea blanca de la empresa.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones:

El buen manejo de la mercadería asegura que las entregas de los pedidos a los clientes sean completas y a la vez no se traslade productos dañados por rayones, abolladuras o cambio de piezas por estar lastimadas, y no incremente el volumen de trabajo al departamento de servicio técnico.

CUADRO 16
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SUGERIDO PARA EL PERSONAL DE LA
EMPRESA EXTERNA DE BODEGA Y REPARTO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Ofrecer información y reforzar la capacidad de los participantes en mejores prácticas propias del manejo de productos de línea blanca.

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo
Recepción y acondicionamiento de participantes.	Gerente logística	5 minutos	
Bienvenida.	Gerente logística.	5 minutos	
Uso de montacargas apropiado para estibar productos de línea blanca y unidades máximas de productos que se deben colocar por plataforma.	Conferencista.	30 minutos	Q.250.00
Preguntas y comentarios.	Conferencista.	10 minutos	
Receso.	Persona asignada.	20 minutos	Q.300.00
Posición adecuada de los productos al descargar y trasladar la mercadería a las plataformas y equipo e instrumentos a utilizar para la manipulación del producto.	Conferencista.	30 minutos	Q.250.00
Preguntas y comentarios.	Conferencista.	10 minutos	
Evaluación de actividad y retroalimentación.	Persona asignada.	20 minutos	Q.100.00
Palabras de agradecimiento	Gerente logística.	5 minutos	
Costo total			Q. 900.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: El programa deberá aplicarse cada seis meses.

CUADRO 17

TEMAS SUGERIDOS PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA

EMPRESA EXTERNA DE BODEGA Y REPARTO

COPRODOSA, GUATEMALA.

No. DE TEMA	NOMBRE DEL TEMA
1	Uso de montacargas apropiado para estibar productos de línea blanca y unidades máximas de productos que se deben colocar por plataforma.
2	Posición adecuada de los productos al descargar y trasladar la mercadería a las plataformas y equipo e instrumentos a utilizar para la manipulación del producto.
3	Tipos de montacargas y sus diferentes usos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Comentario:

Para no interferir en el desarrollo normal de las actividades se considerará hacer la capacitación en horario de 8:00 a 10:00 horas en día sábado, en las instalaciones de la empresa externa que brinda el servicio de almacenaje y reparto.

En lo que se refiere a la supervisión de las operaciones de la empresa externa de bodega y reparto se sugiere la utilización de un formato que ayude a evaluar el servicio proporcionado (véase anexo 2). Las visitas de supervisión se sugieren cada quince días. Posteriormente se analizará la información recopilada y el departamento de logística le dará el seguimiento que corresponde.

3.5.6 Plan de acción No. 6

Estrategia 6: Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de servicio técnico que atiende al consumidor final, que ayude a obtener su opinión y percepción.

Área: Servicio técnico.

Objetivo: Recopilar información que permita tener mejora continua en la prestación de servicio técnico al consumidor final a corto plazo.

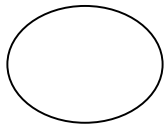
Política: Negociar con los distribuidores que informen sobre la existencia de la boleta de evaluación del servicio al cliente y trasladen dicha información al consumidor final.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

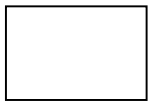
Observaciones: Evaluar la prestación del servicio técnico que hacen uso los clientes de la empresa que así lo requieren, es parte del seguimiento y control que se debe tener para conservar la buena imagen y calidad de la empresa a la vez ayuda a tener una mejora continua.

Se propone el diseño de una boleta de encuesta (véase anexo 2) la cual conviene estar impresa en papel membretado y se propone el proceso de seguimiento para la utilización de dicha boleta y la correspondiente evaluación del servicio técnico.

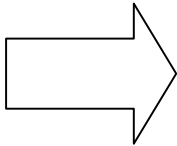
Al tener la información recopilada de cada boleta de encuesta es responsabilidad del gerente de servicio técnico distribuir los resultados en los puestos que corresponde, haciendo notar las áreas en las que se sobresale y en las que se debe mejorar. La evaluación de servicio al cliente es un proceso continuo que debe realizarse como una labor normal dentro las actividades del departamento técnico en la empresa COPRODOSA.

Simbología de la Norma ASME para elaborar diagrama de flujo:

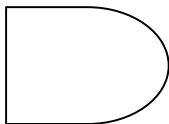
= actividad en proceso



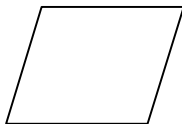
= actividad en evaluación



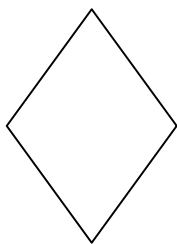
= traslado de información



= tiempo de espera



= datos e informes



= decisión

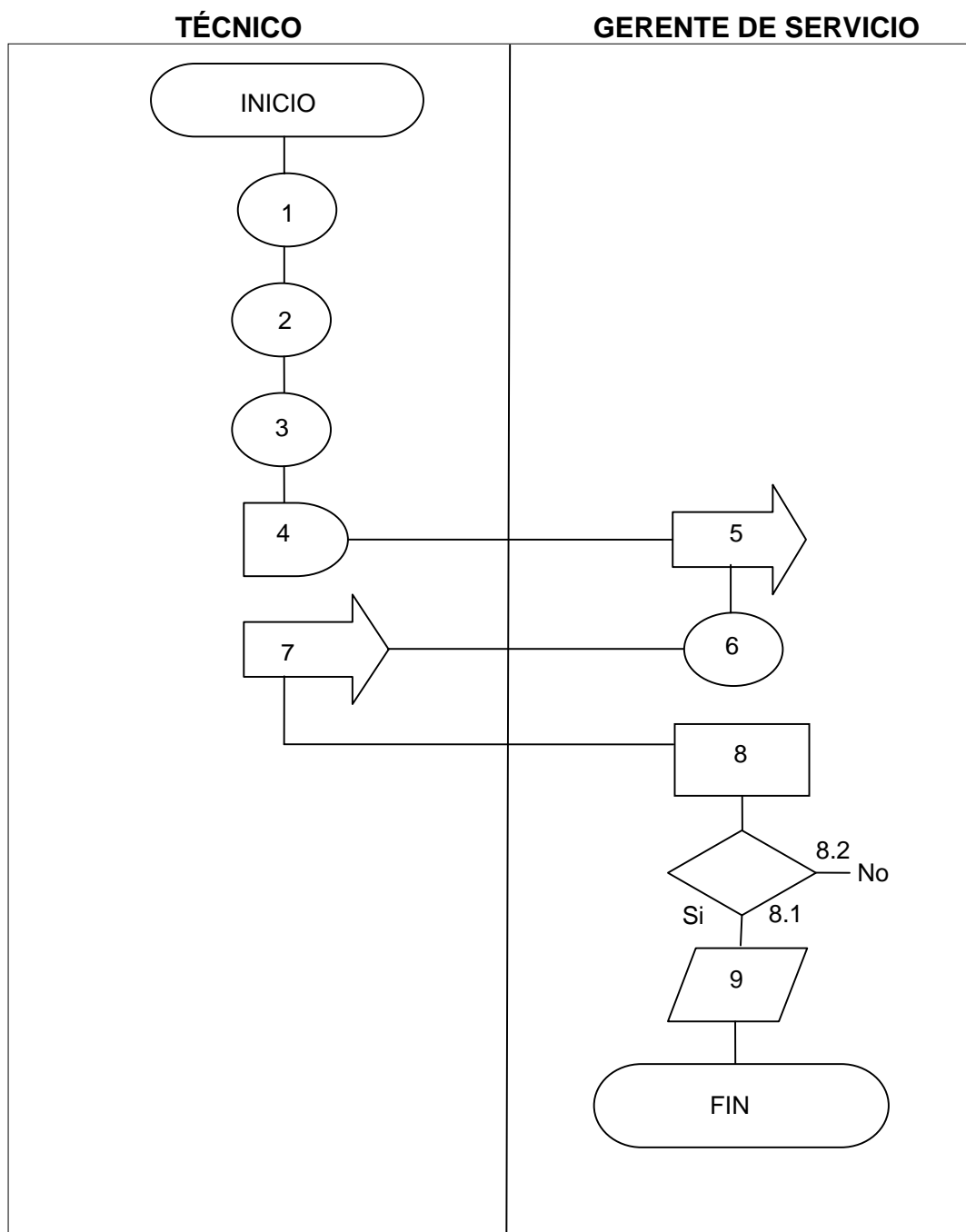
Para implementar la estrategia de evaluación de servicio al cliente, se necesitará de recursos y una programación de actividades para materializar su realización.

CUADRO 18
PROCESO PARA DAR SEGUIMIENTO
A LA BOLETA DE ENCUESTA DE SERVICIO TÉCNICO
COPRODOSA, GUATEMALA.

RESPONSABLE	PASOS	ACTIVIDAD
Técnico	1	Inicia con visita a la dirección de cliente.
Técnico	2	Realiza la reparación al aparato.
Técnico	3	Procede a entregar la boleta de encuesta al cliente.
Técnico	4	Espera el llenado de la boleta, en tiempo de 10 minutos.
Técnico	5	Traslada la información al gerente de servicio en oficina.
Gerente de servicio	6	Lectura de boleta de encuesta.
Gerente de servicio	7	Traslado de información en reunión con el equipo técnico.
Gerente de servicio	8	Evaluación de la boleta de encuesta.
	8.1	Si está bien.
	8.2	No está bien, devuelve al técnico la boleta.
Gerente de servicio	9	Finaliza con informe de los comentarios y sugerencias tomados en cuenta.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

GRÁFICA 17
DIAGRAMA DE PROCESO AL SEGUIMIENTO EN LA UTILIZACIÓN DE LA
BOLETA DE ENCUESTA DE SERVICIO TÉCNICO
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

CUADRO 19
PROGRAMA SUGERIDO DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
POR EL DEPARTAMENTO TÉCNICO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Conocer los aspectos del cliente en los que muestra insatisfacción del servicio técnico prestado y convertir el problema encontrado en solución.

No.	Actividad	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Costo Q.	Observaciones
1	Discutir propuesta de boleta de encuesta.	03-07-2006	03-07-2006	Gerente de servicio técnico	50.00	Reunión con el equipo de técnicos.
2	Plasmar por escrito la boleta de encuesta autorizada.	04-07-2006	04-07-2006	Gerente de servicio técnico	50.00	Los resultados serán notificados a ventas, mercadeo y gerencia general.
3	Impresión y publicación de la boleta de encuesta.	05-07-2006	14-07-2006	Gerente de servicio técnico	3,000.00	En coordinación con el encargado de técnicos.
4	Implementar la utilización de la boleta de encuesta.	17-07-2006		Departamento técnico	400.00	Se harán reuniones informativas para comunicar el avance obtenido.
Costo total anual					3,500.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: No aparece fecha final en el proceso de implementación de la boleta de encuesta porque es un proceso continuo y permanente.

3.5.7 Plan de acción No. 7

Estrategia 7: Establecer políticas para pagos a proveedores, acreedores, impuestos y otros; que permitan tener control y un buen manejo del flujo de caja.

Área: Finanzas.

Objetivo: Mejorar en el corto plazo el trámite para pagos en 90%.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones: Para hacer más consistente y eficaz la emisión de pagos y el flujo de caja de la empresa, es necesario el apoyo de políticas que respalden su buen funcionamiento y a la vez servirán para orientar la acción y su observancia será general. Ayudará a la toma de decisiones sobre problemas que se repitan una y otra vez dentro de la organización.

Las políticas propuestas son las siguientes:

- a. Cada gasto debe corresponder al presupuesto establecido previamente autorizado.
- b. Negociar como mínimo 30 días de crédito con los proveedores.
- c. Los pagos menores de Q. 500.00 serán cancelados en efectivo de la caja chica.
- d. Los gastos que sean mayores de Q. 500.01 serán cancelados únicamente con cheque voucher.

- e. Para la aprobación de pagos debe observarse la matriz de límites de autoridad:

Gerencia General	Q. 3,000,000.00
Gerencia Financiera	Q. 1,200,000.00
Gerencia de Mercadeo	Q. 1,000,000.00
Gerencia de Servicio Técnico	Q. 1,000,000.00
Gerencia de Ventas	Q. 800,000.00
Gerencia de Logística	Q. 800,000.00

- f. El flujo de caja debe realizarse cada mes y será autorizado por el Gerente Financiero.

Para apoyar las políticas, se sugiere el cumplimiento de las siguientes normas:

- a. Los días de pago serán los viernes de cada semana y las solicitudes a cancelarse, deberán ser presentadas en el área de finanzas como máximo, el jueves antes de las 13:00 horas.
- b. Las solicitudes de pago recibidas los jueves después de las 14:00 horas, la emisión de cheques, se hará efectiva el viernes de la próxima semana o según la fecha de pago establecida por el proveedor en términos del crédito negociado y otorgado.
- c. Los gastos cuya naturaleza sean urgentes deberán justificarse para que el pago se haga de inmediato.

Para ejecutar las políticas se propone un programa de acción.

CUADRO 20
PROGRAMA SUGERIDO PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS EN LA EMISIÓN DE PAGOS
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Ejecutar las actividades necesarias para el diseño e implementación de las políticas de pago.

No.	Actividad	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Costo Q.	Observaciones
1	Discutir propuesta de políticas.	03-07-2006	03-07-2006	Jefe de contabilidad	50.00	Reunión a nivel gerencial.
2	Plasmar por escrito las políticas autorizadas.	04-07-2006	04-07-2006	Jefe de contabilidad	50.00	Los resultados serán notificados a nivel gerencial.
3	Publicación de las políticas autorizadas.	05-07-2006	14-07-2006	Jefe de contabilidad	500.00	En coordinación con los gerentes de cada unidad.
4	Implementar las políticas publicadas.	17-07-2006		Jefe de contabilidad y gerente financiero	400.00	Se harán reuniones informativas para comunicar el avance obtenido.
				Costo total anual	1,000.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: El programa se aplicará una vez, pero será sujeto de revisión periódica y no aparece fecha final en la implementación de las políticas porque es un proceso continuo y permanente.

El dar seguimiento al cumplimiento de las políticas para la emisión de pagos, es parte del control que tendrá el área de finanzas, y será un proceso continuo y permanente el velar por el acatamiento de las políticas establecidas.

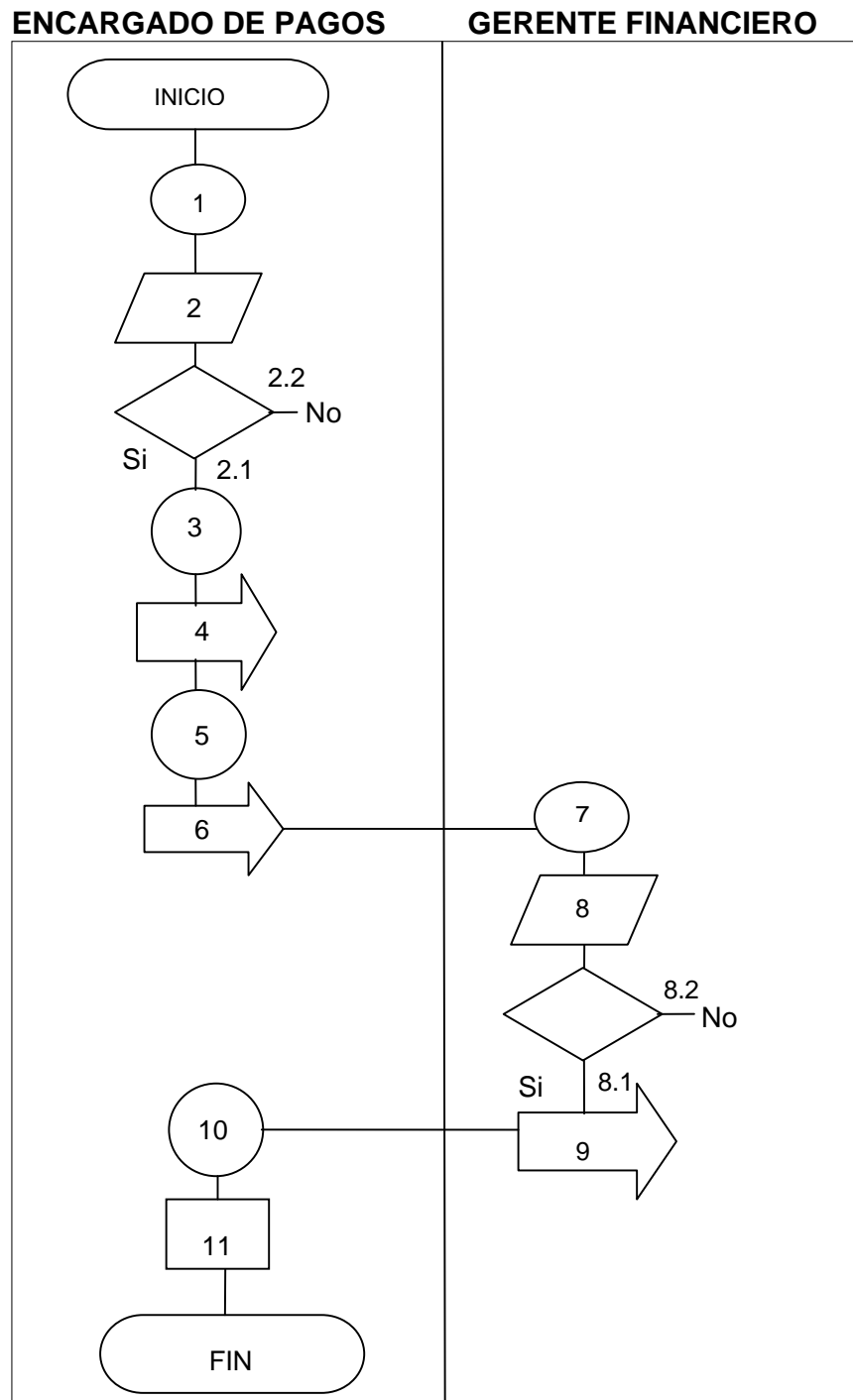
El procedimiento que se debe seguir en la emisión de pagos conlleva un orden propuesto.

CUADRO 21
PROCESO SUGERIDO PARA ENTREGAR
SOLICITUD DE PAGO AL ÁREA DE FINANZAS
COPRODOSA, GUATEMALA.

RESPONSABLE	PASOS	ACTIVIDAD
Encargado de pagos	1	Recibe las solicitudes de pago.
Encargado de pagos	2 2.1 2.2	Revisa la información y que esté todo en regla. Si está bien. No está bien, devuelve la solicitud al empleado que le hizo entrega.
Encargado de pagos	3	Emite el pago a través de un cheque voucher.
Encargado de pagos	4	Traslada el voucher emitido al Jefe de Contabilidad para revisión y autorización de la partida contable.
Encargado de pagos	5	Recibe el voucher autorizado.
Encargado de pagos	6	Traslada el voucher autorizado por el Jefe de Contabilidad al Gerente Financiero para autorización y firma.
Gerente Financiero	7	El Gerente Financiero recibe el voucher para firma.
Gerente Financiero	8 8.1 8.2	Revisa la naturaleza del gasto. Si procede, firma. No procede, devuelve al encargado de pagos los vouchers.
Gerente Financiero	9	Traslada el voucher firmado al encargado de pagos.
Encargado de pagos	10	Recibe el voucher firmado por Gerente Financiero.
Encargado de pagos	11	Hace reporte de pagos emitidos para entregar hasta el día señalado.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

GRÁFICA 18
DIAGRAMA DE PROCESO EN LA EMISIÓN DE PAGOS
COPRODOSA, GUATEMALA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: El orden propuesto para la emisión de pagos deberá seguirse según lo indicado anteriormente para evitar distorsiones en las actividades.

3.5.8 Plan de acción No. 8

Estrategia 8: Establecer políticas de crédito que permita aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, minimizando el riesgo.

Área: Créditos y cobros.

Objetivos: Acelerar y facilitar en 100% las decisiones crediticias en el corto plazo.

Aumentar la productividad del cobro en 75%.

Permitir al encargado de créditos y cobros dedicarse a responsabilidades más críticas.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Las políticas de crédito están diseñadas por temas que a continuación se detallan:

1. Responsabilidad organizacional.

Se refiere a nivel jerárquico al que hay que llegar según montos solicitados y riesgo establecido. La autoridad para otorgar líneas de crédito a clientes es determinada por la junta de créditos.

1.1 Límites de autoridad.

Más de	Q. 10.5 Millones	Gerencia General.
Hasta	Q. 8.5 Millones	Gerencia Financiera.
Hasta	Q. 7.5 Millones	Jefatura de Cartera y Cobranza.

1.2 Documentación.

Todas las aprobaciones deberán realizarse por escrito con las respectivas firmas de los responsables para cada nivel de autoridad. Estas deberán ser enviadas al superior inmediato y ubicarse como soporte en la carpeta del cliente en cuestión.

2. Evaluación de créditos.

Se analizarán en esta área los siguientes puntos:

2.1 Apertura de nuevas líneas de crédito

Requisitos:

- Registro en solicitud de crédito.
- Información cualitativa hecha por el ejecutivo de cuenta.
- 2 Referencias comerciales y 2 referencias bancarias.
- Estados financieros debidamente certificados por el contador con su respectivo número de registro.
- Estados financieros internos (opcional).
- Fotocopia de constitución y patente de comercio.
- Declaración de impuesto sobre la renta de los dos últimos años.
- Plan de ventas.

- Verificación de la historia crediticia del cliente con entidades financieras y comerciales.

La información anterior estará sujeta a revisión y análisis por parte del área de créditos, quien a su vez podrá contactar al Departamento de Ventas o al mismo cliente prospecto para profundizar en la información y/o aclarar dudas.

Si existen clientes que se consideren de mayor riesgo, se podrá requerir trabajar los primeros 3 meses en prepago, solicitar una lista relacionando propiedades, bienes y valores de mercado y poner a consideración la necesidad de garantía real o bancaria.

2.2 Incrementos en líneas de crédito

La línea de crédito de un cliente puede ser incrementada si se presenta un acrecentamiento en sus pedidos.

Requisitos:

- No tener vencidos en las cuentas.
- Contar en el expediente con la documentación completa requerida para la apertura de una nueva cuenta.
- Actualización de los estados financieros más recientes dictaminados o internos.
- Actualización de la información cualitativa en caso de tener una antigüedad mayor a 3 años.

- Generar el reporte interno de antigüedad de saldos del último año, para evaluar el comportamiento en pagos.
- Plan de ventas para el año en curso.
- Los incrementos deberán presentarse por escrito y estar firmados, de acuerdo al nivel de autoridad que se requiera, basados en el monto total al que llegaría la línea de crédito con el incremento.

2.3 Sobregiro en líneas de crédito

Se considerará un margen de sobregiro aceptado en el sistema de un 10% del valor de la línea de crédito del cliente. Cualquier pedido capturado que sumado al saldo actual más el pedido liberado sobrepase el 10% de extralímite será automáticamente detenido por el sistema.

2.4 Administración de pedidos detenidos por línea de crédito

Los pedidos que sobregiren por arriba del 10% una línea de crédito y que requieran ser liberados, se someterán a consideración del jefe de créditos o a la autoridad pertinente según su magnitud, siempre y cuando exista pagos confirmados por el área de cobranza para aplicarse dentro del mes en curso y el cliente presente un historial de buen comportamiento en pagos.

2.5 Incrementos temporales de línea de crédito por excepción

Por cuestiones de ventas o negociaciones especiales no esperadas, un cliente puede requerir un aumento temporal en su línea de crédito. Este incremento por

excepción no podrá ser mayor al 50% del monto normal de la línea de crédito del cliente.

La vigencia máxima de la excepción será de 4 meses. En caso de que un cliente requiera más de una excepción en el año o una vigencia mayor, deberá tramitarse como incremento en línea.

El Incremento por excepción se otorgará bajo los siguientes requisitos:

- a. Tener más de 1 año de haberse dado de alta.
- b. Buen comportamiento de pagos en el último año.
- c. No presentar saldos vencidos mayores a 15 días al momento de solicitar la excepción.

La autorización de los incrementos por excepción se sujetará a lo establecido en el punto referente a los "límites de autoridad".

2.6 Incrementos temporales de línea de crédito por temporada

A través del año presenta estacionalidad en las épocas de Abril a Mayo (día de la Madre), y Octubre - Noviembre - Diciembre (Navidad). Por esta razón se podrán autorizar incrementos de línea de crédito por temporada de un 35% sobre el monto de línea normal.

El incremento por temporada podrá ser autorizado por el jefe de créditos, siempre y cuando los clientes cubran los siguientes requisitos:

- a. Tener más de 1 año de haberse dado de alta.
- b. Haber presentado un buen comportamiento de pagos en el último año.

- c. No presentar saldos vencidos mayores a 15 días al momento de solicitar la extensión.

2.7 Reducción de crédito por baja ocupación

Una línea de crédito que en el transcurso de un año haya presentado en promedio una ocupación menor al 50%, será reducida al 80% de su monto.

2.8 Cancelación de líneas de crédito

Si una línea de crédito no es utilizada dentro de un período de 1 año consecutivo, será considerada para darse de baja.

Se le notificará al Departamento de Ventas de la situación. Si Ventas considera posible el reactivar las operaciones, se mantendrá vigente, siempre y cuando se actualice la información como si se tratara de una apertura de nueva línea de crédito.

2.9 Reactivación de clientes inactivos

Si un cliente causó baja o cancelación en su línea de crédito por falta de ocupación, para reactivarse se considerará como apertura de nueva línea de crédito, se le solicitará toda la documentación actualizada.

3. Bloqueo de cuentas

Características

- Cartera se esforzará en cobrar a los clientes de una manera oportuna.

- El bloqueo es una acción que se debe tomar sólo cuando todas las vías de cobro han sido agotadas.
- Cualquier cuenta vencida mas de 30 días será bloqueada con aviso previo al Departamento de Ventas hasta que no se reciba un “promesa de pago”
- El propósito es manejar problemas de cobro con los clientes para minimizar las potenciales perdidas para COPRODOSA.

3.1 Razones:

- Cuenta vencida
- Sobrepasar la línea de crédito
- El cliente no cumple con una promesa de pago.
- El cliente no se comunica para dar una explicación del no pago.
- Inestabilidad financiera
- Cheque devuelto por fondos insuficientes.
- Bancarrota.

3.1.1 Cheques con fondos insuficientes

Los cheques con fondos insuficientes son aquellos devueltos a COPRODOSA por el banco. Ante esta situación, se debe solicitar pago en efectivo o cheque de gerencia como desembolso inmediato por el total de la cuenta (no será permitido realizar pagos parciales).

Cuando surge un cheque con fondos insuficientes, todos los pedidos en tránsito deberán ser congelados hasta que el pago sea recibido. Una revisión de la cuenta será necesaria para renovar las operaciones de envío.

Oportunidades

1. Aviso al cliente mediante carta.
2. Amonestación escrita sobre el hecho repetitivo de cheque devuelto.
3. No aceptar más pagos a través de cheques (sólo pago en efectivo).

3.1.2 Levantamiento del Bloqueo

Los ejecutivos de ventas pueden empezar a autorizar el despacho de pedidos cuando:

- Ha sido resuelto el problema por el cual se puso un bloqueo la cuenta
- COPRODOSA no tiene riesgo alguno de pérdidas si se renueva el despacho de pedidos a este cliente.
- Hay alguna duda sobre alguno de estos factores (consultar con jefe de cartera).

4. Saneamiento de cartera

Se tomarán en cuentas las siguientes consideraciones:

4.1 Antes de declarar incumplimiento irreversible:

- Agotar cualquier posibilidad de negociar pagos a largo plazo con el cliente (elemento siempre bajo aprobación del Jefe de Cartera)

- El Jefe de Cartera es el encargado de solicitar el apoyo de agentes externos para tomar acciones de embargo preventivo. (Reposeer activos, llamar al cliente para recibir un pago personal o un pago comercial de las garantías, etc.)
- El proceso a seguir puede ser poner la cuenta en manos del representante de operaciones legales para implementar un proceso de cobro legal mientras las facturas permanecen como cuentas por cobrar en el sistema.

4.2 Cancelar cuentas por cobrar por incumplimiento crediticio

Ocurren cuando:

- Todos los recursos inmediatos para remediar la situación han sido utilizados sin resultados positivos.
- La decisión de no vender más al cliente ha sido tomada.
- El deudor ha declarado o está protegido por leyes de bancarrota.
- COPRODOSA tiene garantías en caso de que exista un incumplimiento.
- Una entidad es declarada insolvente y todas las formas de garantía como: pagarés, letras de crédito, garantías personales, garantías comerciales, letra de crédito del banco y otros documentos son inexistentes. Las propiedades físicas y/o activos tangibles no existen o están en estado muy deteriorado.
- Una vez una cuenta sea determinada como no-cobro todos los sistemas deben ser revisados para que reflejen esta actividad.

5. Modificaciones en fecha de cuentas por cobrar

En cuanto al cambio de fecha de cuentas por cobrar es limitado, y establece que sólo se debe hacer como una excepción, y será aprobado por el gerente financiero, si entra en los siguientes casos:

- La cuenta fue ingresada de manera incorrecta.
- Los términos fueron ajustados erróneamente en el momento del pedido.
- Oferta especial de Ventas o Mercadeo que esté soportado.
- Envíos retrasados 10 días o más antes de la entrega debido a una interrupción en los procesos de COPRODOSA.

Nota: Se sugieren reuniones para la revisión de la cartera en junta de créditos y que se haga una vez cada quince días.

CUADRO 22
PROGRAMA SUGERIDO PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Ejecutar las actividades necesarias para el diseño e implementación de las políticas de crédito.

No.	Actividad	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Costo Q.	Observaciones
1	Discutir propuesta de políticas de crédito.	05-07-2006	05-07-2006	Jefe de créditos y cobros	50.00	Reunión con gerentes de ventas, financiero y jefe de contabilidad.
2	Plasmar por escrito las políticas de crédito autorizadas.	06-07-2006	06-07-2006	Jefe de créditos y cobros	50.00	Los resultados serán notificados a nivel gerencial.
3	Publicación de las políticas de crédito autorizadas.	07-07-2006	21-07-2006	Jefe de créditos y cobros	1,000.00	En coordinación con los miembros de junta de créditos.
4	Implementar las políticas de crédito publicadas.	24-07-2006		Jefe de créditos y cobros y gerente financiero	400.00	En reunión con los miembros de la junta de créditos y con apoyo de la gerencia general.
Costo total anual					1,500.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: No aparece fecha final en la implementación de las políticas porque deberá ser un proceso continuo y permanente.

3.5.9 Plan de acción No. 9

Estrategia 9: Proporcionar tecnología de punta que mejore el funcionamiento en sistemas de pedidos y el manejo de las cuentas de clientes y proveedores.

Áreas: Ventas y finanzas.

Objetivo: Lograr que se actualicen en 100% los sistemas de trabajo en el área de ventas y finanzas con tecnología de vanguardia, que mantenga un desempeño sostenido.

Período: Julio 2006 – Junio 2009.

Observaciones: La adquisición de tecnología actualizada en los sistemas de trabajo es elemental porque hace eficiente los recursos del tiempo y humanos en la organización, es por ello que se propone contar con dicha tecnología para superar las deficiencias encontradas en el diagnóstico de la empresa objeto de estudio.

CUADRO 23
PROGRAMA SUGERIDO PARA PROPORCIONAR TECNOLOGÍA DE PUNTA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Objetivo: Obtener la tecnología apropiada para alcanzar alto desempeño en las operaciones del área de Ventas y Finanzas.

No.	Actividad	Fecha Inicio	Fecha final	Responsable	Costo Q.	Observaciones
1	Requerir varias cotizaciones.	03-07-2006	31-07-2006	Gerente financiero	100.00	En reunión con Gerente de Ventas y Jefe de Contabilidad.
2	Analizar y evaluar la mejor opción.	01-08-2006	31-08-2006	Gerente financiero y gerente general	100.00	En reunión con Gerente de Ventas y Jefe de Contabilidad.
3	Contratar la mejor opción.	01-09-2006	08-09-2006	Gerente financiero y gerente general	100.00	En reunión con Gerente de Ventas y Jefe de Contabilidad.
4	Instalar los sistemas operativos en ventas y finanzas.	11-09-2006	15-09-2006	Jefe de créditos y cobros y gerente financiero	50,000.00	La compra del sistema incluye la asesoría para su implementación.
Costo total					50,300.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Nota: Con respecto a los sistemas operativos, el precio estará vigente hasta noviembre 2006. El programa será aplicado una sola vez y la implementación de la tecnología tendrá observancia de tres meses consecutivos y el mantenimiento se hará según asesoría del proveedor.

3.5.10 Plan de acción No. 10

Estrategia 10: Asesoría comercial personalizada en proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo a clientes potenciales establecidos en el mercado.

Áreas: Ventas y Mercadeo.

Objetivo: Incrementar las ventas con clientes que tienen mayor potencial en 50% a mediano y largo plazo.

Políticas: El ejecutivo de cuenta tiene la autoridad para negociar descuentos comerciales por volumen y por plazo de crédito como máximo 5%.

El apoyo en mercadeo a clientes es de 1% sobre el valor de las compras sin IVA, en un determinado período.

Período: Julio 2006 – Junio 2011.

Acciones:

El proyecto de crecimiento debe estar intrínsecamente relacionado con Cartera y Mercadeo para su mejor desarrollo.

Como primer paso se solicitará al área de Cartera, la identificación de clientes en crecimiento para que los ejecutivos de cuenta se enfoquen en cuentas de mayor potencial.

Toda vez estén identificados los clientes de mayor potencial de crecimiento, el ejecutivo de cuenta, quien será el encargado de ejecutar la estrategia, debe

revisar los siguientes puntos, que ayudarán a obtener un panorama claro de la evolución comercial que ha tenido dentro la empresa desde el inicio a la actualidad del análisis:

- a. Revisión de ventas con apoyo de estadísticas.
- b. Comportamiento de pago en su crédito.
- c. Límite de crédito.
- d. Revisión de estados financieros que demuestren solidez financiera.

De estar los puntos anteriores cubiertos, el ejecutivo de cuenta iniciará la fase de investigación en el negocio del cliente.

1º. ¿Cómo está establecido?

Se llevarán a cabo las acciones siguientes:

- Análisis de estacionalidad de las ventas.
- Revisión del portafolio de productos de las marcas de la empresa en las tiendas del cliente.
- Obtener una perspectiva de la relación del cliente con la competencia y obtener la participación de los productos de COPRODOSA con respecto de la competencia.
- Ubicar los productos de COPRODOSA en contexto de precios con las demás marcas y con los competidores del cliente.
- Formas de venta (% al contado y % al crédito)
- Formas de distribución de los productos.

Después de observar y analizar el negocio del cliente, el ejecutivo de cuenta estará en la posición de ofrecerle un plan de negocios adecuado que permita incrementar las ventas y sea más competitivo.

2º. Plan de negocios

El plan de negocios contempla lo siguiente: Precios, productos, logística, mercadeo, y compromiso del ejecutivo de cuenta.

A. Precios

El ejecutivo de cuenta asesora en materia de precios al cliente. Tratará de mejorar los precios a través de descuentos comerciales por volumen y por plazo de crédito (venta a un menor plazo).

B. Productos

Con mejores precios y con la información proporcionada de las estadísticas de ventas, el ejecutivo de cuenta analizará el crecimiento en valores y unidades que el cliente puede lograr y le diseñará un pronóstico adecuado de compras, el cual beneficiará al cliente y también a la empresa.

En esta forma el cliente será competitivo en precios y productos, tendrá mayor oportunidad de ampliar su volumen en ventas además aumentar la disponibilidad de productos en los pisos de venta.

C. Logística

- El ejecutivo de cuenta debe ajustar la logística de distribución con camiones completos es decir, lograr un buen surtido; si anteriormente el cliente compraba 10 unidades por pedido, el objetivo será que compre 35.
- Se deben ajustar las fechas para la toma de pedidos, con el objeto de seguir abasteciendo y generar pedidos constantemente.
- Crear una meta de ventas, porque con el proyecto de crecimiento se le empezará a vender más que antes.

El objetivo que el ejecutivo de cuenta ejecute la asesoría en logística mejorará los gastos de fletes para COPRODOSA y al cliente las oportunidades de desplazamiento de los productos.

D. Mercadeo

- El ejecutivo de cuenta se apoyará con la gerencia de mercadeo para hacer un plan de medios adecuado a las necesidades del cliente: Radio, televisión, prensa. La inversión será conforme a las compras que el cliente haya realizado a la empresa.
- Plan en pisos de venta: El área de mercadeo montará exhibiciones especiales de producto, colocará avisos dentro de las tiendas e instalará un rótulo llamativo donde figure el nombre del almacén con el logo de las marcas de la empresa COPRODOSA.

- Se asegurará la presencia de la gente de promotoría que esté asesorando sobre características del producto a los posibles clientes y que exista material de apoyo a las ventas.
- Plan promocional del año: El ejecutivo de cuenta diseñará un plan de ventas en estacionalidades del año de mayor impacto como por ejemplo el día de la madre. Acá conseguirá otorgar al cliente un descuento especial en sus compras y dar valor agregado con los productos para que sean trasladados al consumidor final.

Nota: La participación y apoyo del área de mercadeo es importante para el diseño de cada uno de los elementos sugeridos.

E. Compromiso del ejecutivo de cuenta

El compromiso adquirido con el cliente y que deberá cumplir es:

- Mantener inventarios al día (ver los productos que se necesitan comprar porque el cliente ya no tiene en sus tiendas).
- Plan de visitas anual ¿cuántas veces se visitará en el año?
- Información constante sobre nuevos productos.
- Mantenerlo al día en promociones y descuentos.
- Asegurar suministro de productos haciéndole su proyección mensual.
- Efectuar planeación de ventas estacionales.
- Asegurar suministro de productos haciéndole su proyección mensual.
- Ayudar a incrementar las ventas.

F. Presupuesto para ejecutar la estrategia

Para ejecutar la estrategia propuesta se necesitará de un presupuesto económico anual para cubrir los siguientes gastos:

Radio, prensa y televisión	Q. 50,000.00
Exhibiciones especiales	Q. 4,000.00
Rótulo llamativo	Q. 2,000.00
Material de apoyo a ventas	Q. 6,000.00
Valores agregados	<u>Q. 22,000.00</u>
Total	Q. 84,000.00

3.6 Control y seguimiento de estrategias

Para obtener una planeación estratégica sólida y llevar a cabo su ejecución, es necesario que se complemente con el control de las estrategias propuestas y el seguimiento adecuado del desempeño de los planes de acción u operativos propuestos a cada unidad de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de verificar que todo lo propuesto se cumpla y si algo no ocurre como se planeó, tomar en el momento oportuno las acciones correctivas para evitar distorsiones considerables en la consecución de los planes.

Será necesario nombrar un junta de seguimiento a los planes de acción, que podría estar integrada por los gerentes de departamento, ya que ellos son los encargados de cada unidad operativa. Estas juntas tendrán lugar mediante reuniones mensuales para revisar constantemente el desempeño de los planes. En dichas reuniones, se analizará y evaluará el desarrollo de las estrategias

propuestas con sus respectivos planes de acción, mediante la revisión de puntos críticos con la ayuda de cuadros estadísticos y de existir algún problema, se plantearán alternativas de solución para resolverlos.

Se debe tomar en cuenta que los cambios estratégicos no ocurren de forma automática, sino que diariamente se requiere del control de las personas responsables de la ejecución de las estrategias y velar por el cumplimiento de las políticas para que las estrategias propuestas funcionen.

Es importante que los gerentes usen las habilidades de liderazgo que poseen y motiven al personal bajo su cargo para que el desarrollo de los planes de acción sea exitoso.

Los gerentes y los empleados deben participar desde el inicio y en forma directa en las decisiones de implantación de las estrategias, así los logros y el buen desempeño se harán evidentes en la empresa y esto los mantendrá motivados a contribuir en el logro de los planes.

3.7 Programación de actividades por estrategias propuestas

La programación propuesta de la aplicación de estrategias con sus actividades, está realizada en meses y para aplicarse en cualquier momento en que tenga disposición de tiempo y recursos la empresa, tomando en cuenta los resultados encontrados a través de la investigación y las herramientas diseñadas para contrarrestar las debilidades que se presentaron. Las estrategias son:

- A. Capacitación a los gerentes sobre el proceso administrativo y planeación estratégica que permita desafiar al mercado cambiante.
- B. Establecer un programa que mejore las actividades de mercadeo en el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos.
- C. Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.
- D. Mantener un inventario suficiente basado en pronóstico de compras que evite desabastecimiento.
- E. Asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de bodega y reparto para obtener un buen manejo de la mercadería.
- F. Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de servicio técnico que atiende al consumidor final, que ayude a obtener su opinión y apreciación.
- G. Establecer políticas para pagos a proveedores, acreedores, impuestos y otros; que permitan tener control y un buen manejo del flujo de caja.
- H. Establecer políticas de crédito que permita aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, minimizando el riesgo.
- I. Proporcionar tecnología de punta que mejore el funcionamiento en sistemas de pedidos y el manejo de las cuentas de clientes y proveedores.
- J. Asesoría comercial personalizada en proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo a clientes potenciales establecidos en el mercado.

Será necesaria la utilización de un cronograma al planificar las actividades.

CUADRO 24
PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS
COPRODOSA, GUATEMALA.

No.	Actividad	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	A	X				X				X			
2	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	E	X					X						
6	F	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	G	X	X	X									
8	H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	I	X	X	X									
10	J	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

3.8 Presupuesto para aplicación de las estrategias propuestas

Es necesario contemplar un rubro económico para ejecutar los planes de acción diseñados.

CUADRO 25
PRESUPUESTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COPRODOSA, GUATEMALA.

Estrategia	Costo anual
Capacitación a los gerentes sobre el proceso administrativo y planeación estratégica que permita desafiar al mercado cambiante.	3,300.00
Establecer un programa que mejore las actividades de mercadeo en el requerimiento de material publicitario, capacitaciones y eventos.	4,800.00
Planificación de ventas que consiga ganarle terreno a la competencia.	105,600.00
Mantener un inventario suficiente basado en pronóstico de compras que evite desabastecimiento.	4,800.00
Asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de bodega y reparto para obtener un buen manejo de la mercadería.	1,800.00
Implementar evaluación de servicio al cliente mediante el personal de servicio técnico que atiende al consumidor final, que ayude a obtener su opinión y percepción.	3,500.00
Establecer políticas para pagos a proveedores, acreedores, impuestos y otros; que permitan tener control y un buen manejo del flujo de caja.	1,000.00
Establecer políticas de crédito que permita aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, minimizando el riesgo.	1,500.00
Proporcionar tecnología de punta que mejore el funcionamiento en sistemas de pedidos y el manejo de las cuentas de clientes y proveedores.	50,300.00
Asesoría comercial personalizada en proyecto de crecimiento a mediano y largo plazo con clientes establecidos.	84,000.00
Total presupuesto	Q.260,600.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

3.9 Fuentes de financiamiento

Para implementar las estrategias propuestas con sus respectivos planes de acción, la empresa COPRODOSA necesitará los recursos económicos para ejecutar el presupuesto de aplicación. Como es una empresa con liquidez y solvencia económica no requerirá hacer préstamo en alguna institución financiera del país, simplemente quedará a disposición de la gerencia general el indicar a la gerencia financiera el emitir el pago para cada estrategia propuesta con recursos propios.

3.10 Indicadores de éxito

Los gerentes y empleados de la empresa COPRODOSA deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa y para lograr el éxito de la ejecución de la planeación estratégica propuesta, es preciso que se favorezcan situaciones que colaboren a su implementación, citando las siguientes:

- a. El apoyo de la Gerencia General y la colaboración a nivel gerencial en la implementación de las opciones estratégicas propuestas.
- b. En la implementación de las estrategias, la colaboración de las personas hará la diferencia, tomando en consideración ideas nuevas que puedan surgir y retroalimenten a los planes diseñados.

- c. El compromiso y motivación existente para alcanzar la visión y misión de la empresa mediante sus valores que son respeto, integridad, diversidad y trabajo en equipo.
- d. La comunicación fluida y coordinación constantes entre cada uno de los departamentos.
- e. El apoyo financiero para efectuar los planes de acción diseñados.

CONCLUSIONES

1. En la investigación realizada se encontró deficiencia y desconocimiento administrativo de planeación estratégica, así como carencia de los elementos de misión y visión propios de la empresa. En este contexto, se comprueba la hipótesis uno que fue plasmada en la elaboración del plan de investigación, etapa previa a la realización del presente documento.
2. La carencia de conocimiento en cuanto a proceso administrativo y planeación estratégica a nivel gerencial provoca la falta de políticas, deficiente planeación operativa, falta de seguimiento en las actividades, cuellos de botella por falta de planificación, ineficiencia en el uso de los recursos, deficiencias tecnológicas en procesos de facturación y elaboración de pedidos, entrega incompleta de productos a clientes; problemas que impiden a la empresa tener proyección a largo plazo y direccionamiento estratégico, imposibilitando que desarrolle un estilo de gestión de proactividad. Estos hallazgos encontrados en el desarrollo del presente trabajo comprueban las hipótesis uno, dos y tres enunciadas en el plan de investigación elaborado.
3. La falta de políticas y su conocimiento a nivel general impiden la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la empresa, a la vez que le restan apoyo al esfuerzo laboral para lograr los objetivos establecidos.

4. La falta de planeación estratégica y la deficiente planeación operativa provoca improvisación en el desarrollo de las actividades cotidianas, además del desperdicio de recursos y duplicidad de tareas en el capital humano de la empresa.

5. Dentro del ámbito del estudio que se llevó a cabo, es importante hacer notar que en el área administrativa de la empresa no existe Departamento de Recursos Humanos, la ausencia del mismo perjudica en cuanto a la selección, reclutamiento, inducción y capacitación del elemento humano que es tan vital su participación en la empresa COPRODOSA.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa considere la planeación estratégica y sus elementos propuestos en este documento y los comunique a nivel general.
2. La aplicación de los programas de capacitación, planificación de ventas, control de inventarios, programa de compras, evaluación de servicio al cliente, asesoría técnica y supervisión a la empresa externa que brinda el servicio de logística y la aplicación de tecnología propuestos; mejorará la capacidad laboral del capital humano y el direccionamiento estratégico que la empresa necesita para ser proactiva.
3. Que la empresa analice y aplique las políticas propuestas y con ello obtenga las directrices necesarias que apoyen al esfuerzo laboral y la toma de decisiones.
4. La implementación de la planeación estratégica y operativa propuestas, lograrán la eficiencia y la optimización de los recursos económicos, temporales y humanos que posee la empresa.
5. La creación del Departamento de Recursos Humanos es primordial y por tal razón es recomendable que exista la persona encargada de esta área administrativa considerando la descripción y análisis que se propone, la persona tendrá bajo su responsabilidad el proceso de selección,

reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del elemento humano en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boyett, Joseph H. y Jimmie T. Boyett. **THE GURU GUIDE.** Editorial Norma S. A. Colombia. Traducción Betty Trabal. 1998. 381 Páginas.
2. Comercializadora de Productos Domésticos S. A. **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.** Editorial Aldisa. Primera edición. Guatemala 2000. 70 Páginas.
3. David, Fred R. **CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.** Editorial Pearson Educación. Novena edición. México 2003. 336 Páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.** Editorial McGraw-Hill. Primera edición. México D. F. 2001. 568 Páginas.
5. Gómez Ceja, Guillermo. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.** Editorial McGraw Hill. Octava edición. México 1994. 442 Páginas.
6. Goodyrin, Leonard D., Nolan Milwaukee, Timothy M. Pfeiffer, J. William. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A. Sexta edición. México 1991. 433 Páginas.
7. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.** Editorial McGraw-Hill. Onceava edición. México D. F. 1998. 796 Páginas.

8. Kotler, Philip. **DIRECCIÓN DE MARKETING.** Editorial Pearson Educación. Edición del milenio. México 2001. 792 Páginas.
9. Kotler, Philip y Gary Armstrong. **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.** Editorial Pearson Educación. Cuarta edición. México 1997. 585 Páginas.
10. Microsoft Encarta 2004. **BIBLIOTECA DE CONSULTA.**
11. Münch Galindo & García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas. Quinta edición. Séptima reimpresión. México, 1998. 594 Páginas.
12. Pinto Villatoro, Roberto. **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.** Editorial McGraw-Hill. Primera edición. México D. F. 2000. 206 Páginas.
13. Reyes Ponce, Agustín. **ADMINISTRACIÓN MODERNA.** Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Primera reimpresión. México, 1994. 480 Páginas.
14. Ruiz Díaz Machado, Walter Benito. **ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.** Ediciones Deusto S. A. Barcelona, España 2004. Primera Edición. 178 Páginas.

15. Thompson, Arthur A., y J. Strickland III. **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, TEXTOS Y CASOS.** Editorial McGraw-Hill. Décimo tercera edición. México D. F. 2004. 615 Páginas.
16. USAC, Facultad de Ciencias Económicas. **APUNTES DE ADMINISTRACIÓN I.** Editorial Universitaria. Primera impresión de la primera edición. Julio de 1998. 91 Páginas.
17. www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/Planeacionestrategica
18. www.monografias.com Planeación estratégica
19. www.monografias.com/trabajos/alcancefuncom/alcancefuncom.shtml

ANEXOS

ANEXO 1

<p>PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>
--

- Estructura del Departamento de Recursos Humanos.
- Costo propuesto para Jefe de Recursos Humanos.
- Descripción técnica del puesto de trabajo en el Departamento de Recursos Humanos.

**ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS,
COPRODOSA, GUATEMALA, 2006.**

Estará en el mismo nivel de jerarquía que el resto de los mandos medios de la empresa COPRODOSA. Le competen las decisiones acerca de la dinámica y los recursos disponibles o necesarios del personal de la organización.

Dicho departamento debe contar con áreas específicas de trabajo como:

- a. **Área de alimentación de recursos humanos:** actividades como planeación del recurso humano, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. Dichas actividades encaminadas a contar con un banco de datos con información de posibles candidatos (as) para ocupar cargos en la empresa.
- b. **Área de aplicación de recursos humanos:** comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales. Dentro del ámbito de la empresa, la elaboración de los manuales de normas, procedimientos y organización para cada una de las actividades a desarrollar en el área.
- c. **Área de desarrollo de recursos humanos:** Incluye capacitaciones y planes para el desarrollo del personal. Deben elaborarse los programas necesarios de capacitaciones según necesidades y debilidades que tenga el recurso humano en las distintas áreas operativas de la empresa.

d. **Área de control de recursos humanos:** abarca desde bases de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos. Cada uno de estos elementos conlleva a la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores.

Además es preciso considerar los costos necesarios para la creación de la unidad de recursos humanos, inicialmente con un sueldo para la persona que emprenderá las actividades y posteriormente implementar, de ser necesarias las personas que completen el personal para el departamento.

Para tal ejecución se propone el sueldo, la descripción y análisis del cargo de la persona encargada del departamento de recursos humanos.

**COSTO PROPUESTO DE SUELDO PARA EL JEFE DE RECURSOS
HUMANOS, COPRODOSA, GUATEMALA.**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL Q.	COSTO ANUAL Q.
Sueldo para jefe de recursos humanos	6,000.00	72,000.00
(+) Prestaciones laborales:		
<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones (15 días por año laborado o proporcional) • Bono 14 (sueldo completo por año laborado o proporcional) • Aguinaldo (sueldo completo por año laborado o proporcional) 		6,000.00
		6,000.00
(-) Deducciones		
<ul style="list-style-type: none"> • 4.83% cuota laboral IGSS • 1% INTECAP • 1% IRTRA 	289.80	
	60.00	
	60.00	
TOTAL	5,590.20	84,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006, en base a Decretos 1441, 76-78, 42-92, 64-92.

Nota: Se considera necesaria la compra de un equipo de cómputo valorado en Q. 7,500.00.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE TRABAJO EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
COPRODOSA, GUATEMALA, 2006.**

I. IDENTIFICACIÓN

TÍTULO FUNCIONAL	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
TÍTULO NOMINAL	Administrador de Recursos Humanos.
UBICACIÓN	Departamento de Recursos Humanos.
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General.
SUBORDINADOS	Personal de servicios generales.

II. DESCRIPCIÓN

NATURALEZA DEL PUESTO

Puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, coordinación de actividades del departamento, selección, reclutamiento, inducción y capacitación para los empleados de COPRODOSA.

ATRIBUCIONES

- Planificar, programar y dar seguimiento al desarrollo de las actividades mediante la planificación estratégica que se elabora.
- Establecer y mantener las relaciones públicas con grupos de personas e instituciones interesadas por el bienestar de la empresa.

- Realizar la evaluación del desempeño a los empleados de la empresa COPRODOSA.
- Proponer, en reunión gerencial, los programas y actividades a ejecutar para el bienestar del elemento humano.
- Participar en reuniones de trabajo que le designe su jefe inmediato superior.
- Monitorear el grado de avance de las actividades realizadas con los empleados de la empresa.
- Otorgar mandatos especiales y designar atribuciones específicas al personal bajo su cargo.
- Elaborar y presentar al gerente general los informes anuales de trabajo.
- Realizar otras actividades que tengan relación con el departamento de recursos humanos.

AUTORIDAD

Para delegar funciones, actividades y tareas a los puestos administrativos del departamento.

RESPONSABILIDAD

1. Resolver todos los asuntos laborales que se generen por la relación empresa-empleado.
2. Atender todas las necesidades de los empleados para el desempeño de sus actividades.
3. Ser un canal de comunicación entre los empleados y la empresa.

4. Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro de la empresa.
5. Es responsable del funcionamiento del departamento, del quehacer del personal, material y equipo a su cargo.

RELACIONES

Se relaciona con el gerente general, los demás gerentes de departamento, y el resto del personal de la empresa COPRODOSA y en algunas oportunidades con personeros de la transnacional que visiten las instalaciones de la empresa.

III. NIVEL DE ESTUDIOS

El perfil del puesto necesita las siguientes consideraciones académicas:

a. **Educación:** Profesional de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o áreas afines y preferiblemente con especialización en Recursos Humanos.

IV. EXPERIENCIA LABORAL

- En legislación laboral actual, sistemas de nóminas y compensación, conocimientos altos de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Mínimo 4 años en responsabilidad sobre personas y/o proyectos de Recursos Humanos.
- Mínimo 6 años en Desarrollo de Recursos Humanos y/o Administración de Recursos Humanos.

V. HABILIDADES

En la toma de decisiones.

Trabajar bajo presión.

Expresión oral y escrita.

Manejo de relaciones humanas y conducción de grupos.

Mantener buenas relaciones de trabajo.

VI. IDIOMAS

Idioma Español 100%

Idioma Inglés 100% escrito y hablado.

VII. CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN

Manejo de programas de office.

VIII. OTROS REQUISITOS

No poseer antecedentes penales ni policíacos.

Ser colegiado activo.

ANEXO 2

ETAPA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

- Formato para la evaluación del desempeño (por parte del inmediato superior al subalterno).
- Propuesta de formato de supervisión para visitas a las instalaciones de la empresa que brinda el servicio de bodega y reparto.
- Modelo de encuesta para evaluación del servicio técnico.

**EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL,
COPRODOSA, GUATEMALA.**

Cuestionario de evaluación del desempeño

Puesto: _____

Nombre de la persona que desempeña el puesto: _____

Puesto de la persona que llena el cuestionario: _____

Nombre de la persona que llena el cuestionario: _____

Instrucciones: marque con una "X" el nivel que cree conveniente asignar a la persona que evalúa.

	50 ----- 41	40 ----31	30 ---- 21	20 ----11	10 ----1
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Atención a los compañeros de trabajo y otras personas	Sobrepasa siempre las exigencias	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias

	50 ----- 41	40 ----31	30 ---- 21	20 ----11	10 ----1
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Calidad exactitud, esmero, orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior exacto en el trabajo	A veces es superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio, su cumplimiento es regular	A veces comete errores	Nunca es satisfactorio, comete muchos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo, necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, jefatura y compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración, es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad, colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar
Comprensión de situaciones Grado con el que capta la esencia de un problema	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Tiene la capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Capacidad de crear ideas	Tiene siempre ideas excelentes, es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario carece de ideas propias
	50 ----- 41	40 ----31	30 ---- 21	20 ----11	10 ----1

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Capacidad de realización para llevar a cabo las ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar ideas nuevas	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto
Responsabilidad ejecución de tareas en el plazo estipulado	Siempre superior entregando las tareas en el tiempo indicado	A veces superior cumpliendo con el trabajo en el tiempo indicado	El cumplimiento en la entrega de tareas es aceptable	A veces se retrasa con la entrega de los trabajos asignados	Siempre se retrasa con la entrega de los trabajos asignados
Presentación personal Impresión causada a los demás por su manera de vestir, su cabello, su barba, etc.	Es totalmente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y arreglarse	Normalmente está bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente, descuidado
Rendimiento Eficiencia en las tareas asignadas y terminadas	Sobrepasa siempre las exigencias, es muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias, muy lento

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los factores descritos deberán anotarse por el jefe inmediato superior con el propósito de llevar un registro real del desempeño anual del trabajador.

Las calificaciones se aplicarán al trabajo y actuación general del trabajador en los distintos factores indicados como lo son:

Puntos	Calificación
1 a 10	Deficiente
11 a 20	Regular
21 a 30	Bueno
31 a 40	muy bueno
41 a 50	Excelente

Posteriormente, se hará el análisis de la información recolectada. Se distribuirán los resultados a cada uno de los puestos haciendo notar las áreas en las que sobresale y en las que debe mejorar.

**PROPUESTA DE FORMATO DE SUPERVISIÓN PARA VISITAS A LAS
INSTALACIONES DE LA EMPRESA QUE BRINDA EL SERVICIO DE BODEGA
Y REPARTO, COPRODOSA, GUATEMALA.**

Logo de la empresa COPRODOSA

Fecha de la visita: _____

Nombre y puesto de la persona a cargo de la atención de la visita:

Aspectos a evaluar mediante la visita ocular:

1. Producto encontrado en orden según expectativas:

SI NO

2. Plataformas de producto colocadas adecuadamente:

SI NO

3. Manejo adecuado del producto por el montacargas:

SI NO

4. Manejo adecuado del personal operativo al momento de la descarga de los contenedores que llegan desde puerto:

SI NO

5. Colocación correcta del personal operativo al cargar e introducir los productos a los camiones para su posterior reparto a clientes:

SI NO

6. Derrumbe de aparato (s) en el momento de la visita:

SI NO

Comentario u observaciones

Nombre y puesto de la persona a cargo de realizar la visita ocular:

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

**MODELO DE BOLETA DE ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL SERVICIO
TÉCNICO, COPRODOSA, GUATEMALA.**

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

Deseamos brindarle siempre el mejor servicio y para ello necesitamos conocer su opinión al respecto. Marque una "X" la respuesta que considere adecuada.

Fecha del servicio: _____

Nombre del cliente: _____

Teléfono (s): _____

1. Favor calificar la amabilidad y atención recibida:

Excelente Muy buena Regular Necesita mejorar

2. Favor calificar la presentación e imagen del técnico que le atendió:

Excelente Muy buena Regular Necesita mejorar

3. ¿Portaba gafete el técnico que le prestó el servicio?

Si No

4. ¿Está satisfecho con la calidad del trabajo que recibió?

Si No

5. ¿Qué tipo de servicio se le proporcionó?

Diagnóstico del aparato

Indicaciones de uso del aparato

Asesoramiento técnico en base al funcionamiento del aparato

Cambio de piezas

Colocación de repuestos

Cambio de aparato

Otros: _____

6. Comentarios y sugerencias: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

- Formato de compras de inventario.

**FORMATO PROPUESTO DE COMPRAS DE INVENTARIO
COPRODOSA, GUATEMALA.**

PROVEEDOR WHIRLPOOL MEXICO S. A. DE C.V.

Modelo	Descripción	Color	Unidades vendidas en el año 2005	Promedio de venta mensual	Unidades a comprar para cubrir 2 meses
AF20311PV	Estufa Acros	Almendra	3302	275	550
AF20314PB	Estufa Acros	Negro	1153	96	192
AF30212PT	Estufa Acros	Almendra	1428	119	238
AF30314PT	Estufa Acros	Almendra	1121	93	186
AF30434PT	Estufa Acros	Almendra	1842	154	308
AF30548PB	Estufa Acros	Negro	1637	136	272
NWF30845RS	Estufa Whirlpool	Satina	525	44	88
WF20113PQ	Estufa Whirlpool	Blanco	403	34	68
WF20413PQ	Estufa Whirlpool	Blanco	375	31	62
WF30785PS	Estufa Whirlpool	Satina	550	46	92
WF30945PB	Estufa Whirlpool	Negro	641	53	106
ARP-08NXSKT00	Refrigerador Acros	Almendra	1308	109	218
2ART0NGCKB00	Refrigerador Acros	Blanco	509	42	84
2ART0NGCKT00	Refrigerador Acros	Almendra	962	80	160
2ART2NGCKT00	Refrigerador Acros	Almendra	777	65	130
WRP-05DXAJN00	Refrigerador Whirlpool	Acero	317	26	52
2WRT-18AMCLM1	Refrigerador Whirlpool	Acero	532	44	88
WRT11HGHL	Refrigerador Whirlpool	Satina	478	40	80
2WRTETTCLP	Refrigerador Whirlpool	Satina	456	38	76
2WRTETTQCP	Refrigerador Whirlpool	Blanco	292	24	48
2WRTETTCTP	Refrigerador Whirlpool	Almendra	325	27	54

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por finanzas. Año 2006.

Nota: Las cantidades de compra por modelo se determinaron considerando las estadísticas y proponiendo un inventario de seguridad para dos meses.

Este programa debe realizarse cada mes, revisando las existencias en bodega, el inventario en tránsito (por ingresar al puerto), órdenes pendientes de producción y obteniendo del área de ventas retroalimentación de la rotación.

ANEXO 4

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZADO

- Boleta de encuesta a nivel gerencial

BOLETA DE ENCUESTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE CAMPO
TESIS 2006.



ENCUESTA PARA NIVEL GERENCIAL DE COPRODOSA

OBJETIVO: Obtener información real de la situación actual del proceso administrativo.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los items.

SEXO:

Masculino

Femenino

Unidad administrativa a la que pertenece: _____

I. PLANEACIÓN

1. ¿Conoce usted qué es planeación estratégica?

SI

NO

1.1 Si su respuesta es afirmativa, defina el concepto de planeación estratégica:

2. Mencione las etapas que integran la Planeación Estratégica que usted conozca.

3. ¿Utiliza algún tipo de planeación en el área administrativa-operativa en la que trabaja?

SI NO

3.1 Si su respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

- a. Estratégica
- b. Operacional
- c. A corto plazo
- d. A mediano plazo
- e. A largo plazo
- f. Planeación específica
- g. Planeación direccional
- h. Otros especifique:

4. ¿Conoce usted cuál es la visión que tiene la empresa?

SI NO

4.1 Si su respuesta es afirmativa, anótela en el siguiente espacio:

5. ¿Sabe usted cuál es la misión que tiene la empresa?

SI NO

5.1 Si su respuesta es afirmativa, anótela en el siguiente espacio:

6. ¿Conoce usted los valores que la empresa tiene?

SI NO

6.1 Si su respuesta es afirmativa, escríbalos a continuación:

7. ¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?

SI

NO

8. ¿Conoce usted el término de estrategia?

SI

NO

8.1 Si su respuesta es positiva, defínala a continuación:

9. ¿Qué tipos de estrategias se aplican al área de trabajo en la que usted se desenvuelve?

10. ¿Considera necesario que se le dé a conocer cómo se elabora y aplica una planeación estratégica?

SI

NO

10.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿qué medio considera el apropiado para darle a conocer la planeación estratégica?

Medios escritos Medios audiovisuales

Medios electrónicos Reuniones de trabajo

Seminario

Otros especifique _____

II. ORGANIZACIÓN

11. ¿Existe actualmente un organigrama en la unidad administrativa en la que usted se desenvuelve?

SI NO

III. INTEGRACIÓN

12. ¿Existe actualmente un departamento de recursos humanos en la organización donde trabaja?

SI NO

12.1 Si su respuesta es negativa, ¿por qué considera que no existe?

13. ¿Realiza usted evaluación del desempeño a los subordinados de la unidad administrativa en que se desenvuelve?

SI

NO

IV. DIRECCIÓN

14. ¿En su opinión, que tipo de liderazgo se aplica en el cumplimiento de los objetivos de la organización en la que usted labora?

Autocrático

Democrático o participativo

Liberal

15. ¿Cómo califica los factores motivacionales que existen en la organización?

Excelentes Muy buenos

Buenos Malos

16. ¿Qué forma de comunicación emplea para transmitir información a los subordinados o compañeros de trabajo?

a. Verbal

b. Escrita

c. Medios electrónicos

d. Todos

e. Otros especifique _____

V. CONTROL

17. **¿Indique qué tipo de controles se utilizan actualmente para la medición y corrección del desempeño, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

GLOSARIO

GLOSARIO

A

Análisis: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

C

Contexto: Argumento, trama o contenido de un tema.

Cronograma: Instrumento de medición que expresa las relaciones de una actividad con el tiempo en que debe ser ejecutada.

Cuestionario: Relación de preguntas sobre un tema del cual se desea conocer uno o más aspectos, con el fin de obtener datos para un estudio.

D

Decisión: Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Diagrama de proceso: Secuencia de operaciones expresadas en forma gráfica.

E

Eficacia: Capacidad de una organización para cumplir los objetivos propuestos.

Eficiencia: Uso adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

Empresa: Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

Empresa transnacional: Se define como una empresa (o grupo de empresas), constituida por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede o centro de decisión implanta en el extranjero sus filiales mediante inversiones directas, con una estrategia concebida a nivel mundial.

Evaluación: Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

F

Función: Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

G

Gestión: Realización de una tarea.

I

Implementar: Es concretar y llevar a cabo una idea o proyecto.

Improvisación: Se refiere a la impremeditación de una actividad.

J

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

O

Operación: Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí.

Outsourcing: Es la subcontratación de servicios con instancias externas a la organización. Desincorporación de un área mediante su concesión a terceros.

P

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

Programa: Unidad financiera y administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del resultado final, a la que se asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos señalados a una función.

Proveedores: Personas u organizaciones que se encargan del suministro o abastecimiento a las instituciones públicas o privadas de todo lo que necesitan para su funcionamiento.

R

Rubro: Se refiere a una sección o unidad.

S

Seguimiento: Supervisión, vigilancia y/o control que se efectúa de un proceso, función o proyecto con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de un rango aceptable para la organización.

V

Valores: Preceptos y convicciones de un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.

Visión: Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.