

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA PARA  
IMPULSAR EL CRECIMIENTO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE  
VENTANAS DE P.V.C”**

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR  
**HERMENEGILDA VÁSQUEZ GUDIEL**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2007

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al numeral 6.1, Punto SEXTO del acta 29-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 2 de septiembre de 2004.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

Guatemala, marzo de 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Respetable señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación emanada de su decanatura, procedí a asesorar a la estudiante Hermenegilda Vásquez Gudiel, en la elaboración de su trabajo de tesis: **"La Planeación Estratégica como una herramienta para impulsar el crecimiento en una empresa productora de ventanas de P.V.C."**

Al respecto, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En virtud de lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que pueda ser discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

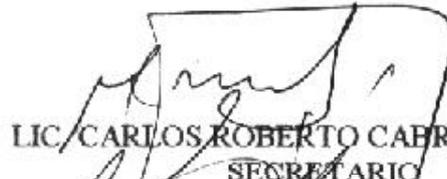
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE JULIO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 14-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 50-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de abril de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.", que para su graduación profesional presentó la estudiante HERMENEGILDA VÁSQUEZ GUDIEL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por su infinito amor, sabiduría y misericordia.

### **A MIS PADRES**

Con todo mi amor y gratitud, como un reconocimiento al esfuerzo de toda su vida.

### **A MI HERMANO**

Por su apoyo incondicional, su ejemplo de nobleza y alegría.

### **A MI PRIMA**

Ericka Marilu, por darme la más grande lección de fe (en tú memoria).

### **A MIS AMIGOS**

Por las lecciones aprendidas y los gratos momentos compartidos, especialmente a: Violeta, Dayvid, Mayra, Silvia, Paola, Ervin, sin ustedes hubiera sido mucho más difícil.

### **A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por el privilegio de estudiar y permitirme alcanzar esta digna profesión.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Porque a través de sus catedráticos adquirí el conocimiento necesario para convertirme en una profesional.

### **UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL A**

Flor de María R. de Álvarez, por su cordialidad, paciencia y trato amigable.

#### A MIS CATEDRÁTICOS Y ASESORES

Licda. Edith Siekavizza, Lic. Daniel Castañeda y Lic. Ariel de León Maldonado, por su amistad, paciencia y tiempo.

#### A LA EMPRESA

Que me brindó la oportunidad de realizar mi estudio de tesis en tan respetable empresa. Lic. Corzo, gracias.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Industria	1
1.2 Industria de plástico	1
1.2.1 Historia de plástico	1
1.2.2 Historia de la industria de plástico en Guatemala	2
1.3 El cloruro de polivinilo (P.V.C.)	3
1.3.1 El cloruro de polivinilo (P.V.C.) para el diseño en la construcción	4
1.3.2 Los beneficios claves del P.V.C.	4
1.3.3 Transformación del P.V.C.	6
1.4 Formulación de perfiles	6
1.4.1 Productos hechos con perfiles de P.V.C	7
1.4.2 Aperturas en los perfiles	8
1.5 Ventanas de P.V.C.	8
1.5.1 Clasificación de las ventanas de P.V.C., según el movimiento	9
1.5.2 Características de las ventanas de P.V.C.	10
1.5.3 Ventajas de las ventanas de P.V.C.	10
1.6 Planeación estratégica	11
1.6.1 Características básicas de la planeación estratégica	11
1.7 Proceso de planeación estratégica, según el autor David Fred	12
1.8 Primera etapa: formulación de una estrategia	13
1.8.1 Elaborar la misión	14
1.8.2 Visión	15

1.8.3	Análisis FODA	16
1.8.4	Objetivos a largo plazo	18
1.8.5	Proceso para generar y elegir estrategias	19
1.8.6	Análisis y elección de estrategias	20
1.9	Segunda etapa: implementar la estrategia	20
1.9.1	Objetivos anuales	20
1.9.2	Políticas	21
1.9.3	Motivar a los empleados	22
1.9.4	Asignación de recursos	22
1.10	Tercera etapa: evaluación de estrategias	23
1.10.1	Estudiar bases fundamentales de la estrategia de una empresa	23
1.10.2	Comparar resultados esperados y los resultados reales	24
1.10.3	Medidas correctivas	24
1.11	El proceso de planeación estratégica, según el autor Philip Kotler	25
1.11.1	Misión del negocio	27
1.11.2	Análisis FORD	27
1.11.3	Formulación de metas	28
1.11.4	Formulación de estrategias	28
1.11.5	Formulación de programas	30
1.11.6	Implementación	30
1.11.7	Retroalimentación y control	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C**

2.1	Metodología de la investigación	32
2.2	Resultados obtenidos de la investigación en la empresa productora de ventanas de P.V.C.	33
2.3	Descripción de la empresa objeto de estudio	33

2.3.1	Antecedentes de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	33
2.3.2	Productos que elabora la empresa	34
2.4	Situación actual de la empresa	35
2.4.1	Análisis del macroentorno de la empresa objeto de estudio	36
2.4.2	Análisis del microentorno de la empresa objeto de estudio	44
2.5	Análisis FODA de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	46
2.5.1	Descripción de las fortalezas (F) de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	48
2.5.2	Descripción de las oportunidades (O) de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	52
2.5.3	Descripción de las debilidades (D) de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	55
2.5.4	Descripción de las amenazas (A) de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	58
2.6	Análisis y discusión de resultados	60

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**

3.1	Presentación de la propuesta	61
3.2	Misión	63
3.3	Visión	63
3.4	Filosofía de trabajo de la empresa	63
3.5	Valores	63
3.6	Objetivos de la empresa	64
3.6.1	Objetivos para el área administrativa	64
3.6.2	Objetivos para el área de producción	65
3.6.3	Objetivos para el área de ventas	65

3.7 Estrategias y planes de acción	66
3.7.1 Estrategias y planes de acción para el área administrativa	66
3.7.2 Estrategias y planes de acción para el área de producción	73
3.7.3 Estrategias y planes de acción para el área de ventas	77
3.8 Implementación	83
3.8.1 Interpretación del resumen de costos de implementación de planes de acción de la empresa productora de ventanas de P.V.C. a implementarse durante el año 2007 y 2008	84
3.9 Evaluación y control	84
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Bibliografía	88
Anexos	89

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Plan de acción para diseñar e implementar un organigrama general para la empresa productora de ventanas de P.V.C., durante octubre y diciembre de 2007	68
2	Plan de acción para diseñar e implementar programas de motivación para los empleados de la empresa productora de ventanas de P.V.C., durante diciembre de 2007 a enero de 2008	72
3	Plan de acción para diseñar e implementar nuevos estilos de ventanería de P.V.C., en la empresa productora de ventanas de P.V.C., de marzo a mayo de 2008	74
4	Plan de acción para desarrollar e implementar nuevos productos derivados del P.V.C., en la empresa productora de ventanas de P.V.C., de febrero a abril de 2008	76
5	Plan de acción para buscar alianzas promocionales para la empresa productora de ventanas de P.V.C., en febrero y marzo de 2008	78
6	Plan de acción para diseñar e implementar una campaña publicitaria para la empresa productora de ventanas de P.V.C., durante abril y mayo de 2008	80
7	Plan de acción para diseñar e implementar una página Web, para la empresa productora de ventanas de P.V.C., durante diciembre de 2007 a enero de 2008	82
8	Resumen de costos de la implementación de los planes de acción para el año 2007 y 2008 de la empresa productora de ventanas de P.V.C.	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Matriz FODA, año 2006	18
2	Matriz FODA de la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	47
3	Valores organizacionales propuestos para la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	64
4	Estrategia para diseñar e implementar un organigrama general para la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	67
5	Estrategia para diseñar e implementar programas de motivación constante para todos los empleados de la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	71
6	Estrategia para diseñar e implementar nuevos estilos de ventanería de P.V.C. en la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	73
7	Estrategia para desarrollar e implementar nuevos productos derivados del P.V.C. en la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	75
8	Estrategia para buscar alianzas promocionales para la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	77
9	Estrategia para diseñar e implementar una campaña publicitaria para la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	79
10	Estrategia para diseñar e implementar una página Web para la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	81

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso de la administración estratégica, año 2006	13
2	Proceso de planeación estratégica de negocio, año 2006	26
3	Organigrama actual de la empresa productora de ventanas de P.V.C., año 2006	57
4	Modelo de planeación estratégica propuesto para la empresa productora de ventanas de P.V.C. año 2006	62
5	Organigrama general propuesto para la empresa productora de ventanas de P.V.C. año 2006	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Número</b>	<b>Título</b>
1	Perfiles de P.V.C.
2	Estilos de ventaneria de P.V.C., que pueden incorporarse a la Empresa productora de ventanas de P.V.C.
3	Estilos de ventanas de P.V.C. de lamas
4	Productos de P.V.C. que pueden incorporarse a la empresa productora de ventanas de P.V.C.
5	Estilos de puertas de P.V.C.
6	Hoja guía para evaluar los elementos internos del FODA
7	Hoja de evaluación del estatus operacional de la empresa productora de ventanas de P.V.C.

## INTRODUCCIÓN

Dirigir con éxito una empresa es una tarea compleja, pues son muchas las variables que intervienen, relacionadas entre sí, en modos complejos. La empresa tiene que tener, para triunfar, estrategias bien definidas, las cuales serán difíciles de cumplir, porque los competidores tienen la misión de impedirlo. Por lo tanto, el esfuerzo por defenderlas e introducir otras nuevas, debe ser continuo.

Todo lo anterior, refleja la necesidad que se tiene de prepararse para ganar espacios en el mercado o para protegerse de la competencia, pero en todas las situaciones que proponga para realizar cambios dentro de la organización, habrá de realizar la respectiva planeación de las actividades que le permitan lograr el éxito que busca. Para ello se hace necesaria la aplicación de la planeación estratégica, cuyo propósito fundamental es, mantener a la empresa saludable, incluso cuando sucesos inesperados afectan de forma adversa el desarrollo normal de las actividades.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico FODA efectuado, a la empresa productora de ventanas de cloruro de polivinilo –P.V.C.- que fue objeto de estudio, se le propone, la aplicación de un modelo de planeación estratégica. Con la utilización de este modelo la empresa podrá responder a los continuos cambios del mercado, logrando una aplicación más efectiva de los recursos, factor que repercute en un adecuado funcionamiento.

La investigación se desarrolla en tres capítulos:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, en el que se describen los conceptos básicos que sirven de base para dar sustento a la planeación estratégica.

En el capítulo II, se desarrolla el diagnóstico de la empresa, en donde se analiza la problemática actual, se desarrolla un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa. Se presenta también un análisis y discusión de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

En el capítulo III, se encuentra la propuesta del modelo de planeación estratégica para la empresa productora de ventanas de P.V.C., en el cual se detallan: la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción para el alcance de los objetivos planteados.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo de la investigación se considera necesaria la definición de los siguientes términos:

#### **1.1 Industria**

Para la presente investigación industria es: toda actividad económica por medio de la cual se realiza la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas, con ayuda de máquinas y herramientas.

#### **1.2 Industria de plástico**

La industria de plástico se encarga de transformar una resina derivada del petróleo. Esta resina, llega a una fase en la elaboración, en la cual se considera fluida o apta para ser moldeada, lo cual es posible mediante la presión y el calor, a través de diferentes métodos industriales, tal como: expulsión, soplado, inyección, compresión, disolución, dispersión, y otros, para lo cual se requiere maquinaria y equipo especializado, permitiendo de esta manera la producción de una gran variedad de artículos de diferentes formas, tamaños, con menos peso, de mayor durabilidad, de colores y formas atractivas.

##### **1.2.1 Historia del plástico**

“Los materiales plásticos o polímeros, son sustancias compuestas por moléculas grandes de un peso elevado, llamadas macromoléculas.

Todo comenzó en el siglo XIX, en Londres, cuando Alexander Parkes, quien nació en el año de 1813, después de trabajar por algún tiempo con el hule natural, se interesó en buscar otra sustancia que brindará resultados parecidos a los del hule. Así comenzó a estudiar el nitrato de celulosa y en el año 1,862 desarrolló una materia, la cual podía usarse en estado sólido o líquido, flexible,

resistente al agua, y también puede ser usada para utensilios y herramientas. Esto resultó ser el plástico original, el cual tiene actualmente muchas familias.

En los años de 1953 y 1954 K. Ziegler y G. Natta, profundizaron en el estudio de catalizadores, usados para obtener plásticos cristalinos con la estructura molecular ordenada, lo cual provocó gran interés en la industria, para hacer materiales nuevos como el polipropileno.

Después de la segunda guerra mundial, la industria de los plásticos logró avanzar bastante, al desplazar a la industria del acero. Este gran avance se dió debido a que los plásticos son una gran colección de materiales de muchas funciones, por ejemplo: pueden tener las características de la madera, el cuero, el metal o el vidrio al ser transparente, o del marfil. Por otro lado, los plásticos pueden ser hechos de acuerdo con las necesidades específicas de la producción, al alterar la fórmula química y la estructura molecular.” (9:1)

Por las características antes mencionadas, el uso del plástico ha llegado a ser ilimitado.

### **1.2.2 Historia de la industria de plástico en Guatemala**

En el ámbito mundial, la industria de plástico día a día va avanzado en diferentes áreas, en las cuales se puede aplicar, por ejemplo: los adelantos en los estudios realizados acerca de nuevas formas de materiales sintéticos basándose en resina plástica, así como también, los avances en el campo del reciclado del material plástico.

La industria plástica es una de las más jóvenes que existen actualmente en Guatemala. En el mercado nacional, el plástico en un principio comenzó de un modo comercial, incorporándose al mercado de consumo con la fabricación de productos de uso doméstico (baldes, palanganas, etc.)

“Fue hasta el año de 1975 cuando empezó a tener un mayor auge, con la introducción del plástico en el ámbito industrial, debido a que se empezó a utilizar a un nivel más alto y en cantidades mayores.

Hay varios factores que influirán en el campo industrial plástico, entre ellos:

1. Materia prima para elaboración de productos plásticos.
2. Influencia de la materia prima reciclada.
3. Diferencia entre materia prima virgen y reciclada.
4. Crecimiento y evolución del mercado plástico.
5. Avance tecnológico en el área de producción. “ (9:3)

Los aspectos anteriores son los que influirán en la industria plástica en el futuro derivado de los cambios constantes que se dan en la economía del mundo.

### **1.3 El Cloruro de polivinilo (P.V.C.)**

El cloruro de polivinilo – P.V.C. - es un material termoplástico, el cual bajo la acción del calor se reblandece (140° a 205° centígrados), y puede moldearse fácilmente; cuando se enfría recupera la consistencia inicial y permanece la nueva forma, que se le dé.

El cloruro de polivinilo se obtiene a partir de la polimerización del cloruro de vinilo. Utilizándose como materias primas, el petróleo y la sal común, convirtiéndose en un material 100% reciclable, de muy baja conductividad termoacústica.

“La polimerización del cloruro de vinilo ( $\text{CH}_2=\text{CHCL}$ ), es la adición repetida de muchos monómeros para formar macromoléculas, el cual se obtiene a la vez, por cloración (introducción de átomos de cloro en moléculas orgánicas) del etileno ( $\text{CH}_2=\text{CH}_2$ ). Esta cloración modifica profundamente las propiedades respecto a las de los otros polímeros (productos formados por macromoléculas).” (6:1)

El cloruro de polivinilo, que en el presente estudio será llamado – PVC - es uno de los plásticos más antiguos del mundo, viene desarrollándose desde hace 40 años, hoy en día es un producto económico, seguro y no agresivo con el entorno.

### **1.3.1 El cloruro de polivinilo (P.V.C.) para el diseño en la construcción**

“El P.V.C es versátil y puede por lo tanto satisfacer las actuales y futuras necesidades de diseño. Además de utilizarse en nuevos proyectos, el P.V.C tiene también amplias aplicaciones en el reacondicionamiento, donde normalmente sustituye a los materiales tradicionales, tales como: la arcilla y la madera. Por ejemplo, las ventanas de P.V.C ofrecen una opción de renovación o reacondicionamiento rentable que puede mezclarse agradablemente con la estructura original. Esta utilización del P.V.C sostiene las tradicionales virtudes constructivas de resistencia y longevidad de los marcos de ventanas.” (7:1)

### **1.3.2 Los beneficios claves del P.V.C**

A continuación se describen los beneficios claves del P.V.C:

- ***Resistente y ligero***

La resistencia a la abrasión, bajo peso y la buena resistencia y dureza mecánica del P.V.C. son las ventajas técnicas claves para el uso en aplicaciones en construcción.

- ***Resistente al fuego***

“El P.V.C es ininflamable y cesa de arder una vez que la fuente de calor se ha retirado. Esto lo hace particularmente adecuado para aplicaciones rígidas por ejemplo: ventanas, puertas y revestimientos.

- ***Duradero***

Es resistente a las inclemencias, al ataque de agentes químicos, a la corrosión, al choque y la abrasión. Es por lo tanto la elección preferida de una serie de

clientes para muchos y diferentes productos de larga vida. De hecho, las aplicaciones a medio y largo plazo suman cerca del ochenta y cinco por ciento de la producción de P.V.C. en el sector de la edificación y construcción.

- ***Rentable***

Los componentes de P.V.C., utilizados en la construcción ofrecen unas excelentes ventajas de rentabilidad.

- ***Ambientalmente seguro***

En los análisis de ciclo de vida y estudios independientes, el impacto medioambiental del P.V.C., ha mostrado ser favorable, comparado con otros materiales utilizados en la construcción.

- ***Buen aislante***

El P.V.C., no es conductor de la electricidad y es por lo tanto un excelente material para utilizar en aplicaciones eléctricas, tales como, revestimientos aislantes para cables.

- ***Versátil***

Las propiedades físicas del P.V.C., permiten a los diseñadores un alto grado de libertad cuando diseñan nuevos productos.

- ***Reciclable***

Como quiera que existan instalaciones de reciclado, los materiales de construcción tales como tuberías, perfiles de ventanas y revestimientos de suelos pueden reciclarse al final de la vida útil. La industria del P.V.C., ha trabajado duramente en los últimos años para establecer y ampliar planes de reciclado para los productos de edificación y construcción del P.V.C. “(7:2)

### **1.3.3 Transformación del P.V.C.**

“Una vez efectuada la fórmula adecuada, ésta es transportada generalmente del sitio de almacenamiento a las máquinas para elaborar los perfiles, denominadas extrusoras. Estas máquinas, por medio de un husillo interior, el cual tiene la forma de un dado, temperatura y presión, transforman el material en forma de polvo o granulo formando una masa fundida que al pasar por la hilera, diversos calibradores y circuitos de refrigeración y vacío van conformando y calibrando el perfil deseado.

Este es cortado generalmente a una longitud de seis metros posteriormente comprobado y almacenado.” (10:1)

### **1.4 Formulación de perfiles**

“En el proceso de polimerización se tiene en cuenta desde el inicio, tanto el proceso de transformación como la aplicación y uso final, es decir, se fija la longitud y las características de la cadena de moléculas, así como la porosidad y tamaño de los granos del polímero.

Ninguna materia plástica puede ser utilizada sin aditivos, tanto a nivel de producción como de transformación. En el P.V.C, el polímero obtenido en forma de polvo no puede utilizarse tal cual, se le deben incorporar aquellos aditivos necesarios para evitar la descomposición por la acción del calor durante la transformación (estabilizantes), evitar la adherencia a las máquinas (lubricantes), dar flexibilidad al material cuando se requiera (plastificantes), o colorearlo (pigmentos).

Los grandes esfuerzos a los que las ventanas se ven sometidas en la práctica (por ejemplo condiciones climáticas agresivas) hacen que se hayan establecido altas exigencias para el material. Con el fin de poder resistir hasta condiciones extremas, el material está provisto de una serie de aditivos. La mezcla de los

distintos componentes se realiza en unos mezcladores cerrados y automáticos. Una fórmula correcta es decisiva para conseguir las propiedades de elaboración, durabilidad y comportamiento frente a la intemperie, por tal razón, se añaden ingredientes de relleno (por ejemplo carbonato cálcico), pigmentos (dióxido de titanio en marcos blancos) y agentes lubricantes (ceras y sustancias con ácidos grasos). Para garantizar la estabilidad al calor y a la luz, se emplean estabilizadores con metales pesados cuya utilización es regulada por la legislación.”(9:1)

Los perfiles de P.V.C. más comunes pueden ser:

- Rígidos
- Flexibles
- Espumados
- Coextrusiones

Los perfiles de P.V.C., paulatinamente han substituido a perfiles hechos con otros materiales, con enormes ventajas, en la actualidad existen productos que en la totalidad son hechos usando este tipo perfiles.

“Los perfiles de P.V.C., se pueden: cortar, soldar, maquinar, armar, torneear, fresar, taladrar, pintar, pegar, atornillar, doblar, acabar, remachar, engrapar, ensamblar, texturizar.” (11:1)

#### **1.4.1 Productos hechos con perfiles de P.V.C.**

Los distintos sistemas de perfiles, permiten elaborar una amplia gama de productos, pudiendo así satisfacer los requerimientos de todo tipo de clientes.

A continuación se enlistan algunos de los productos hechos con perfiles de P.V.C.:

- Puertas plegadizas
- Puertas para baño
- Marcos para cuadros
- Porta retratos
- Estantería
- Ventanas
- Vitrinas
- Muebles de cocina
- Muebles de jardín
- Juguetes didácticos

#### **1.4.2 Aperturas en los perfiles**

“La junta de estanquidad situada en el solape interior de la hoja, contribuye a un aumento del aislamiento acústico. Evita así mismo que la hoja golpee con dureza contra el marco.

Las cámaras previas o aperturas en los perfiles de la hoja, o marco de la ventana dan como resultado unos altos valores de aislamiento térmico, un eficaz desagüe y una sencilla ventilación del vidrio. Permiten además utilizar refuerzos de sección óptima para los requerimientos estáticos que se dan en la construcción de los cerramientos, perfectamente aislados.

Los perfiles están diseñados con un canal de 16mm., para el alojamiento de los modernos herrajes para P.V.C. “(8:2)

#### **1.5 Ventanas de P.V.C.**

Son aquellas cuyos marcos se encuentran armados con perfiles de P.V.C. Las aperturas se fabrican por medio del termofusionado de los perfiles. Tanto las hojas como los marcos, llevan refuerzo interior, el que puede ser de acero o aluminio (en guillotinas).

Los perfiles llevan burletes perimetrales, que junto a los cierres multipuntos, le brindan a las ventanas de P.V.C., hermeticidad, estanqueidad y una máxima protección contra las inclemencias del tiempo.

Los perfiles y molduras de P.V.C aportan a las ventanas una estética muy especial, además de no requerir mantenimiento ni pintura. Una ventana en P.V.C., siempre estará como nueva, puesto que ni el sol, ni el salitre, ni la lluvia, ni otros agentes atmosféricos deterioran el P.V.C., ampliando el tiempo de vida de las mismas.

### **1.5.1 Clasificación de las ventanas de P.V.C. según el movimiento**

En función del movimiento, las ventanas se pueden clasificar en: Fijas, Abatibles, Oscilantes, Oscilobatientes, Practicable, Osciloparalelas, Corredizas y de Movimiento Compuesto.

- Practicable. Tiene dos o tres hojas, y se abre en partes. Lleva manillas y es más hermética.
- Oscilobatientes. Se abren por la mitad y desde arriba; son abatibles. En la parte alta no llevan bisagra como a los lados sino un compás que las sujeta.
- Batientes. Son ventanas cuya hoja (u hojas) se abate alrededor de un eje vertical, como lo hace la mayoría de las ventanas comunes. Generalmente son abatibles hacia el interior para facilitar la limpieza de ambas caras del cristal.
- Corredizas. Como el mismo nombre lo indica, el elemento móvil de esta ventana puede correr hacia uno u otro lado, sin invadir el interior o exterior de la habitación.
- Oscilantes. Son ventanas cuya hoja (u hojas) se desplaza unos centímetros del marco en la parte superior, girando alrededor de un eje

horizontal inferior. Esto permite una ventilación efectiva de la habitación, aún cuando la ventana se encuentra prácticamente cerrada.

- Osciloparalelas. Este tipo de ventana reúne las características de la oscilante y la corrediza. A elección corre hacia un lado, o como oscilante se abre de la parte superior para permitir una ventilación efectiva manteniendo la ventana prácticamente cerrada.

### **1.5.2 Características de las ventanas de P.V.C.**

“Entre las características de de las ventanas de P.V.C., se pueden destacar:

- Reciclable 100%
- Las emisiones a la atmósfera durante la transformación son nulas.
- Durabilidad
- Fácil mantenimiento (no requiere tratamientos superficiales)
- Versatilidad, adaptable a cualquier estilo.
- Resistencia a la humedad” (6:2)

### **1.5.3 Ventajas de las ventanas de P.V.C.**

- “Alto porcentaje de aislamiento: evita el escapa hacia el exterior de calefacción y aire acondicionado, lo cual permite un ahorro económico y energético.
- Incrementa la calidad de vida, por el aislamiento al ruido ambiental.
- Buena relación calidad-precio (en gran parte, debido a la composición de sal, un recurso casi inagotable, no energético).
- Resistencia a golpes y a sustancias agresivas tales como grasas, aceites, ácidos y lejías.
- Reducido uso energético durante la producción, proporción de un 57% de sal común y un 43% de petróleo, en la composición.” (6:2)
- Autoextinguible en caso de incendio, el P.V.C., por la clase de composición, es un material autoextinguible y difícilmente inflamable, que

se consume lentamente y con dificultad, son necesarias temperaturas constantes entre 350 a 400 grados centígrados, para provocar la ignición es necesario que ésta sea continua, de lo contrario se extingue ya que es un material no transmisor del fuego. Como datos comparativos: la temperatura de autoinflamación (ignición espontánea) necesaria para el P.V.C., es de 450° C, para la madera 180° C. El índice necesario de concentración de oxígeno para mantener el fuego en el P.V.C., es del 50% mientras que para la madera es del 12%. En la formación del calor dentro de un mismo local, la madera desarrolla una cantidad de calor aproximadamente 3 veces superior a la del P.V.C.” (8:1)

## **1.6 Planeación estratégica**

“Es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos, como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.” (4:91)

Otra definición dice que: “la planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.” (5:98)

Para el presente caso la planeación estratégica se utilizará para establecer objetivos y estrategias, que ayudarán a la empresa en la coordinación de esfuerzos y recursos, de tal forma que logre desarrollarse de forma competitiva, impulsando el crecimiento de la misma en el mercado.

### **1.6.1 Características básicas de la planeación estratégica**

“Las características más importantes son:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- El parámetro principal es la eficiencia.” (2:55)

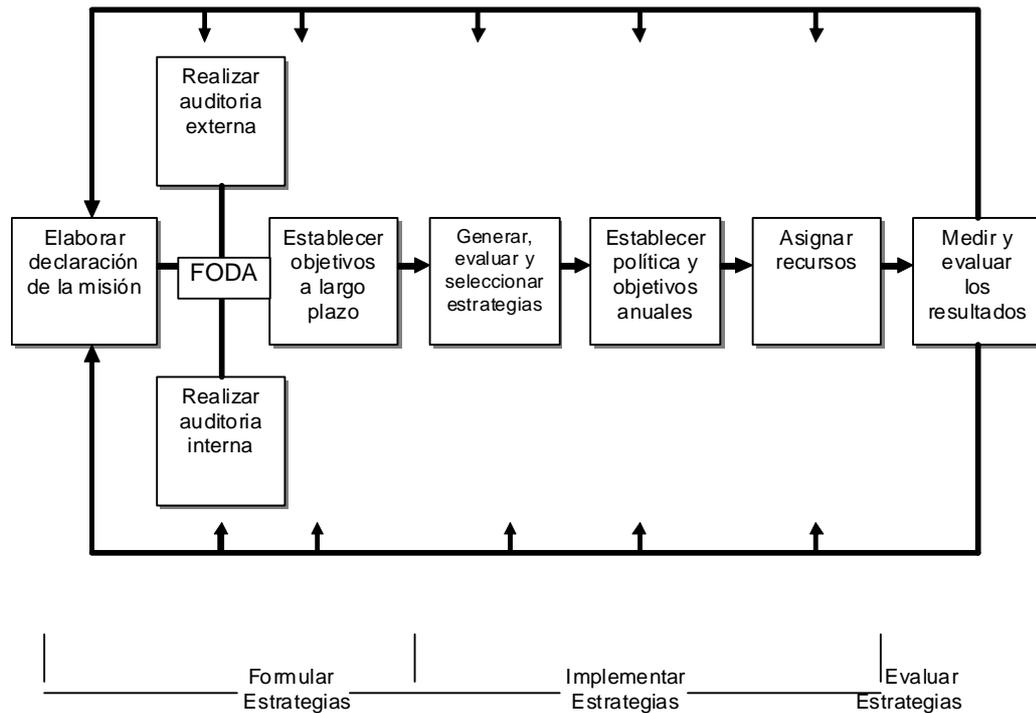
### **1.7 Proceso de planeación estratégica, según el autor David Fred**

Consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

A continuación se presenta una gráfica en donde se muestran las tres etapas de la planeación estratégica:

Gráfica 1

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. AÑO 2006



Fuente: David, Fred. "Conceptos de Administración Estratégica." Editorial Pearson Education. Quinta Edición. México 1997. 355p.

De acuerdo a la gráfica anterior, a continuación se describe cada una de las etapas que integran el proceso:

**1.8 Primera etapa:** formulación de una estrategia

"Consiste en elaborar:

- La misión de la empresa
- Detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir fuerzas y debilidades internas de la misma.
- Establecer objetivos a largo plazo.

- Generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (1:5)

### **1.8.1 Elaborar la misión**

La cual consiste en “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización” (1:8)

“Los elementos y las preguntas que debe contestar la declaración de la misión son:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o la principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?” (1:97)

“Los requisitos mínimos para formular una misión, deben ser los siguientes:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva del receptor primario, el personal de la empresa, para que cumpla con el propósito comunicativo.” (5:119)

Para el presente caso de investigación, la misión se elaborará en base al producto y los clientes a los que va dirigido el producto.

“**La visión contra la misión:** algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la de la visión contesta a: “¿Qué queremos ser?”. (1:91)

### **1.8.2 Visión**

“La visión es la capacidad de ver más allá –en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar –ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.” (5:112)

“Una visión estratégica –amplia en tiempo y espacio- claramente definida y comunicada en forma efectiva, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la planeación estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar y mover a las personas para que actúen y hagan cumplir la razón de ser –misión- de la empresa.” (5:115)

### **1.8.3 Análisis FODA**

Es decir, realizar un análisis para detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir las fuerzas y debilidades internas de una empresa en particular.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a tendencias y hechos que se encuentran fuera del control de la empresa.

“Las fuerzas y debilidades internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Todos estos factores se establecen en comparación con la competencia.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.” (1:10)

El instrumento del cual se vale el análisis FODA es la matriz FODA que “es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerzas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas.” (1:199)

Las estrategias que se describen en la matriz son las siguientes:

Estrategias FO:

Que tienen como objetivo usar las fortalezas con que cuenta una empresa, para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO:

Estrategias cuyo propósito es mejorar las debilidades internas que puedan encontrarse en una organización, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia FA:

Con las cuales se puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA:

Son aquellas estrategias que se usan para derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Hay que tomar en cuenta que al realizar el análisis a través de la matriz FODA, únicamente se generan estrategias alternativas y por lo tanto, no todas serán seleccionadas, únicamente se tomarán en cuenta aquellas que fortalezcan los factores clave de la empresa, tanto internos, como externos.

En la tabla 1, que se presenta a continuación, se puede observar la forma de elaborar la matriz FODA.

**Tabla 1**  
**MATRIZ FODA, AÑO 2006**

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA

Fuente: David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Education. Quinta Edición. México 1997. 355p.

#### **1.8.4 Los objetivos a largo plazo**

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre dos y cinco años.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como: crecimiento de los activos y de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social.

Los objetivos establecidos con claridad marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender el papel que desempeñan dentro del futuro de la organización, funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa.” (1:238)

#### **1.8.5 Proceso para generar y elegir estrategias**

Para efectuar este proceso se debe desarrollar una serie manejable de caminos para poner en práctica las alternativas viables. Hay que determinar las ventajas, desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes es necesario analizarlas y discutir las en una junta. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificarlas por orden de importancia, con frases como:

- No se debe poner en práctica
- Se podría poner en práctica
- Se debería poner en práctica
- Se debe poner en práctica

Este proceso producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.” (1:194)

### **1.8.6 Análisis y elección de estrategias**

“En el cual, se determinan los recursos alternativos de acción que permitirán a la empresa, alcanzar de la mejor manera, la misión y objetivos de la misma. Las estrategias, los objetivos y la misión que se tengan de la empresa, sumados a la información del análisis externo e interno, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

### **1.9 Segunda etapa: implementar la estrategia**

“Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más arte que una ciencia. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer:

- Objetivos anuales
- Establecer políticas
- Motivar a los empleados
- Asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.” (1:5)

#### **1.9.1 Objetivos anuales**

“Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias por ser la base para asignar recurso, y por ser el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y establecer las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

El propósito de los objetivos anuales se podría resumir de esta manera: los objetivos anuales sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Presentan una fuente de legitimidad en una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas. Sirven como parámetros del desempeño. Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados. Sientan las bases para el diseño de la organización.” (1:241)

“Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.” (1:11)

### **1.9.2 Políticas**

“Los cambios en el curso estratégico de una empresa no se operan en forma automática. Se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias. En términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas son instrumentos que sirven para implementar las estrategias.

Las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.” (1:243)

### **1.9.3 Motivar a los empleados**

“Los gerentes y los empleados de toda la organización deben participar desde el principio, y en forma directa, en las decisiones para implementar las estrategias. El papel dentro de la implementación de las estrategias debe partir de la participación previa en las actividades para formular las estrategias. La comunicación debe fluir de arriba hacia abajo a efecto de conseguir apoyo de abajo hacia arriba.” (1:240)

### **1.9.4 Asignación de recursos**

“Asignar recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. En el caso de las organizaciones que no usan el método de la administración estratégica para la toma de decisiones, dicha asignación, suele estar basada en factores políticos o personales. Al utilizar el tipo de administración antes mencionada, se puede asignar recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para el éxito de la organización, que el hecho, de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales aprobados.

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Asignar los recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implementarán con buen éxito. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los mismos, incluyendo la excesiva protección, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la inseguridad de las metas de las estrategias, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios.

El verdadero valor de un programa para la asignación de recursos radica en que permite que se alcancen los objetivos de una organización. La asignación eficaz

de recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso deben inspirar vida en los recursos proporcionados.” (1:245)

### **1.10 Tercera etapa:** evaluación de estrategias

“El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. La mayoría de los gerentes, está de acuerdo, que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una organización. Las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

#### **1.10.1 Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa**

La retroinformación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz. La evaluación de estrategias resulta esencial para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Es imposible demostrar contundentemente que una estrategia es específica y óptima o incluso garantizar que funcionará. No obstante, si es posible evaluarla con el propósito de encontrar fallas críticas.” (1:302)

“Las actividades de dicha evaluación, se deben realizar en forma continua y no al término de plazos determinados o justo después de ocurridos los problemas. Evaluar las estrategias de manera continua, en lugar de periódica, permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz.” (1:306)

### **1.10.2 Comparar los resultados esperados y los resultados reales**

“Esta actividad incluye el comparar los resultados esperados con los reales, el investigar las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual, para analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos. Normalmente para este proceso se usan los objetivos anuales y a largo plazo.

El avance insatisfactorio hacia la consecución de los objetivos anuales o a largo plazo es una señal de que se necesitan medidas correctivas. La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos.” (1:309)

“No obstante, usar criterios cuantitativos para evaluar, implica posibles problemas:

Primero, la mayor parte de los criterios cuantitativos están enlazados a los objetivos anuales, más que con los objetivos a largo plazo. Segundo, en el caso de muchos criterios cuantitativos, diferentes métodos contables pueden producir diferentes resultados. Tercero, cuando se derivan de criterios cuantitativos casi siempre intervienen juicios intuitivos.

Por esas y otras razones, los criterios cualitativos también resultan importantes para evaluar las estrategias. Los factores humanos, como los porcentajes elevados de ausentismo y de rotación de personal, los porcentajes bajos de calidad y cantidad de la producción o la escasa satisfacción de los empleados, pueden ser las causas que están llevando a deficientes desempeños. Factores de marketing, finanzas-contabilidad, I y D o sistemas de información también pueden producir problemas financieros.” (1:310).

### **1.10.3 Medidas correctivas**

Medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes: “consiste en tomar medidas correctivas y requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro. Entre

algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar están: alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, vender una división o revisar la misión del negocio, revisar los objetivos, emitir acciones para reunir capital, aumentar vendedores, asignar los recursos de otra manera o elaborar nuevos incentivos para los resultados.

Es preciso tomar medidas correctivas a efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar los objetivos.

Las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades clave externas, para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para superar las debilidades internas.

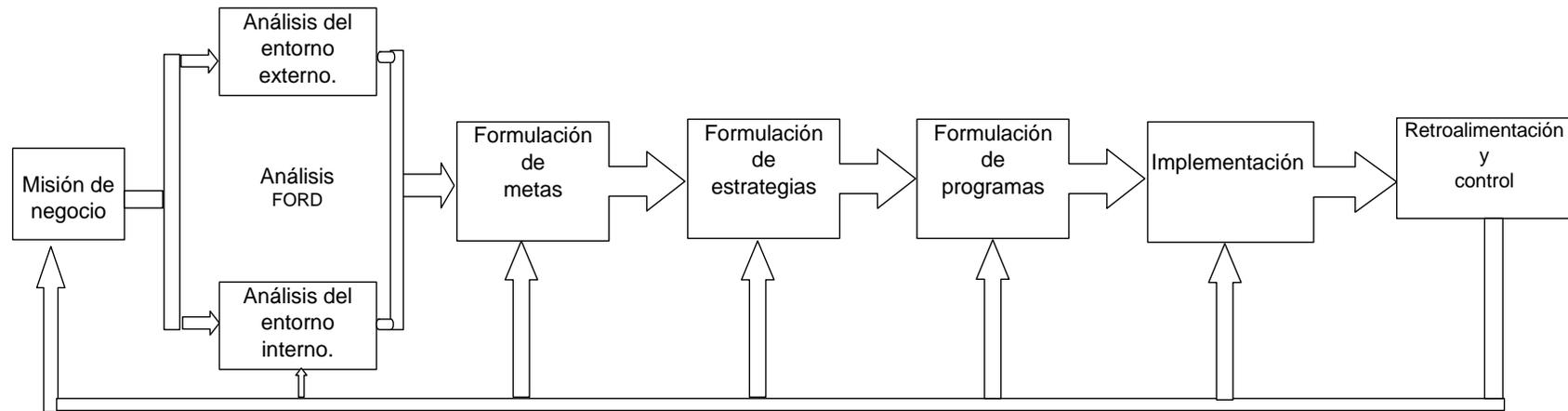
Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social. Sin embargo, lo más importante es que las medidas correctivas fortalezcan la posición competitiva de la organización. La evaluación constante de las estrategias mantiene a los estrategas cerca del pulso de la organización y les proporciona la información que necesita un sistema eficaz para la administración estratégica.” (1:311)

#### **1.11. El proceso de planeación estratégica, según el autor Philip Kotler.**

Según Philip Kotler, el proceso de planeación estratégica consiste en los ocho pasos, que se ilustran y describen, a continuación:

Gràfica 2

**PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO, AÑO 2007**



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. Décima Edición. México 2001.

### **1.11.1 Misión del negocio**

“Toda organización existe para lograr algo. La misión o propósito específico suele estar debidamente aclarado cuando inicia el negocio. Con el tiempo, la misión podría perder sentido, debido a posibles cambios en las condiciones del mercado, o podría no aclarar convenientemente el papel porque la corporación haya añadido productos y mercados nuevos a la cartera.” (3:65)

### **1.11.2 Análisis FORD**

“La evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos se llama análisis FORD (de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades).

Análisis del entorno externo (oportunidades y riesgos): “en general se tiene que vigilar las fuerzas clave del microentorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales), y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan la capacidad de obtener utilidades.

Las oportunidades se encuentran en el exterior y se pueden clasificar según el atractivo y probabilidad de éxito de la empresa, el cual depende de si los puntos fuertes no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado, sino también si exceden los de los competidores. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.” (3:76)

“Un riesgo o amenaza del entorno externo, es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas defensivas, causará un deterioro e las ventas o las utilidades.” (3:77)

Los riesgos o amenazas se deben clasificar según la gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Análisis del entorno interno (fuerzas y debilidades): este análisis es de suma importancia, porque no es tan útil para la empresa saber las oportunidades que pueda tener, si no, conocer las fuerzas con que cuenta para aprovechar con éxito esas oportunidades.

“Cada negocio necesita evaluar las fuerzas y debilidades internas periódicamente. La empresa no tiene que corregir todas las debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas las fortalezas. La pregunta importante es, si se debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas.” (3:79)

### **1.11.3 Formulación de metas**

Una vez que la empresa ha realizado un análisis FORD, puede comenzar a establecer metas específicas para el período de planeación.

“Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Los diversos objetivos deben cumplir con cuatro criterios:

- Ordenarse jerárquicamente, del más importante al menos importante.
- Se deben plantear cuantitativamente siempre que sea posible.
- Los objetivos deben ser realistas deben surgir de análisis, no de ilusiones.
- Deben ser congruentes.” (3:80)

### **1.11.4 Formulación de estrategias**

Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar las metas propuestas.

“Michael Porter, define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades. Una empresa que se ubica estratégicamente, desempeña actividades distintas que los competidores o realiza actividades similares de formas distintas. Las empresas tienen estrategias distintivas compuestas por muchas actividades diferentes pero congruentes y sinérgicas que los competidores tendrían dificultades para imitar por completo.” (3:80)

Con los constantes cambios del mercado, las empresas han descubierto que para permanecer en él, es necesario contar con socios estratégicos, es decir, formar alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinaciones que complementan o refuerzan las capacidades y recursos, de las empresas, para ser eficaces.

“Muchas alianzas estratégicas asumen la forma de alianzas de marketing. Éstas se dividen en cuatro categorías principales.

- Alianzas de producto o servicio: una empresa otorga a otra una licencia para elaborar un producto, o dos empresas venden de forma conjunta productos complementarios o un nuevo producto.
- Alianzas promocionales: en este caso, una empresa conviene en promover el producto o servicio de otra empresa.
- Alianzas logísticas: una empresa ofrece servicios logísticos al producto de otra empresa.
- Colaboraciones para fijar precios: una o más empresas se unen en una colaboración especial para fijar precios.

Las empresas necesitan meditar creativamente para encontrar socios que puedan complementar fuerzas y compensar debilidades. Las alianzas bien manejadas permiten a las empresas tener un mayor impacto de ventas a un costo más bajo.” (3:81)

### **1.11.5 Formulación de programas**

Una vez que se han desarrollado las estrategias principales, se deberán preparar programas de apoyo detallados. Estos programas son de gran utilidad para la empresa porque le permiten estimar los costos.

Los programas son planes que especifican actividades a realizar en periodos de tiempo requeridos, en ellos se establecen metas, procedimientos, responsables y se asignan recurso para efectuar lo planeado. Dichos programas pueden ser de dos tipos: programas de trabajo y los programas de acción, que es el que se utilizará en la presente investigación, ya que a través de estos se podrá programar eventos o situaciones que requieran acción inmediata.

Los programas deben ser flexibles, ya que durante el período de duración de los mismos, pueden surgir problemas o presentarse nuevas oportunidades que ameriten realizar cambios o modificaciones dentro de los mismos.

### **1.11.6 Implementación**

“Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado.

Para lograr una implementación exitosa se debe tomar en cuenta a todos los empleados de la empresa, de tal manera que ellos compartan una misma forma de pensar y de comportarse. Considerándose necesario para ello, mantenerlos capacitados, para que puedan poner en práctica la estrategia de la empresa; asignarles las tareas correctas; lo anterior hará que los empleados se guíen por los mismos valores. Cuando se toman en cuenta estos factores, las empresas suelen tener más éxito al implementar las estrategias.” (3:82)

### **1.11.7 Retroalimentación y control**

Al implementar la estrategia, la empresa debe estar pendiente de los resultados y de los nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo de la empresa.

“La clave para mantener una organización saludable es, el hecho de que la misma, esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adopte nuevas metas y comportamientos apropiados. Las organizaciones de alto desempeño vigilan continuamente el entorno y tratan de mantener, mediante una planeación estratégica flexible, una congruencia viable con el entorno en evolución.” (3:84)

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**  
**DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**

**2.1 Metodología de la investigación**

Para elaborar el diagnóstico que a continuación se presenta, se realizó una investigación utilizando el método científico en las tres fases: indagadora, demostrativa y divulgativa.

Para poder conocer cómo se lleva a cabo en la empresa la administración, se utilizaron dos tipos de fuentes para recolectar la información: primarias y secundarias. Las fuentes primarias se basaron en la realización de entrevistas al gerente-propietario y a los empleados, cuestionándolos en relación a la historia de la empresa y otros aspectos que ayudarán a obtener información que permitirá comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado.

Con respecto de las fuentes secundarias de información, se utilizaron las siguientes: consulta a páginas electrónicas y bibliografía acerca del tema.

Se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: verificación del funcionamiento de la unidad de estudio por medio de la simple observación, a través de visitas a las instalaciones de la empresa; por ser el total de la población relativamente pequeña, se entrevistó a todo el personal y gerente de la empresa, con el propósito de obtener datos correctos.

Se efectuó un análisis FODA, para presentar aspectos internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la empresa, con la finalidad de presentar una propuesta concreta y coherente a las condiciones actuales.

De esta forma se lograron obtener los resultados que se presentan en este capítulo, la información fue recabada en el primer trimestre del año 2006.

## **2.2 Resultados obtenidos de la investigación en la empresa productora de ventanas de P.V.C.**

Con base en la metodología antes mencionada, aplicada en la empresa productora de ventanas de P.V.C., se presenta en forma ordenada en los siguientes apartados, la información obtenida:

### **2.3 Descripción de la empresa objeto de estudio**

A continuación se describen los datos recopilados en cuanto a la historia de la empresa y los productos, con que dicha empresa cuenta.

#### **2.3.1 Antecedentes de la empresa productora de ventanas de P.V.C.**

La empresa productora de ventanas de P.V.C., surge de la inquietud por parte de uno de los propietarios, de una empresa distribuidora de vidrio, quien ha obtenido conocimientos de lo que es producción de ventaneria de aluminio, así como de, comercialización y distribución de vidrio, por ser ésta la actividad principal de la empresa fundada por sus padres, creada hace poco más de 32 años.

Hace algunos años, el propietario de la empresa objeto de estudio, observó que los distribuidores de este tipo de ventaneria (ventaneria de aluminio y P.V.C.), vendían los productos con más del 100% de ganancia, de allí nace la inquietud por formar una empresa que beneficie a los clientes, ofreciendo un producto con un costo más bajo y de alta calidad, e inició el proceso para la constitución legal

de la empresa productora de ventanas de P.V.C., a través de la cual se vende ventaneria de polivinilo – PVC - .

El primer paso fue, contactar a las empresas más grandes y con más años de laborar en el mercado a nivel internacional, quienes los refirieron a la empresa que distribuye la materia prima de más alta calidad a nivel mundial, quien se convirtió en el proveedor la de materia prima.

En cuanto a tecnología se refiere, realizaron inversiones en sistemas adecuados para dicha producción, se cuenta con la mejor tecnología a nivel de Centro América, se instaló una planta donde se cuenta con una línea completa de fabricación de la más alta calidad, dicha planta permite la elaboración de tres estilos diferentes de ventanas de PVC.

La empresa inició operaciones en una bodega propia que a pesar de ser grande en tamaño, no brindaba el espacio requerido para producir en las condiciones deseadas. Actualmente cuenta con instalaciones propias que son mucho más amplias.

### **2.3.2 Productos que elabora la empresa**

La empresa objeto de estudio, se preocupa por crear productos que estén a la vanguardia.

La producción de la empresa se basa en ventaneria de P.V.C.; cuenta con tres estilos diferentes, dentro de los cuales se encuentra el estilo europeo que es considerado uno de los más lujosos dentro del mercado y por consiguiente, uno de los más costosos. Sin embargo, la empresa tiene la oportunidad de distribuirlo a un precio mucho más económico que la competencia.

Se utiliza materia prima importada de China, de los productores reconocidos por el nivel de calidad que tienen, para producir con altos estándares de calidad. La

materia prima para la empresa consiste en perfiles de diferente medida y forma; éstos son unidos por medio de tecnología de punta, y se pulen las piezas armadas, para limar cualquier imperfección que hubiera quedado al momento de unir las piezas.

Las ventanas de P.V.C., son consideradas como un bien de consumo que el cliente no conoce, son productos nuevos que aunque sepan de ellos no los compran, como es el caso de los detectores de humo, son productos que, hasta que el consumidor se entera que existen, por algún medio de comunicación, comienza a adquirirlos. La ventanería de P.V.C., aun no es conocida por todos los guatemaltecos, y quienes sí conocen de ella, la consideran como un producto de alto precio.

Es necesario tomar en cuenta el hecho de que existe una gran variedad de estilos en ventanería de P.V.C que en el mercado nacional no se fabrica aun, los cuales pueden tener una gran aceptación por ser modernos y llamativos.

#### **2.4 Situación actual de la empresa**

Se constató que la empresa productora de ventanas de P.V.C, carece de directrices que le permitieran determinar racionalmente como posesionarse en el mercado, no posee una misión que le proporcione una breve descripción de la razón de ser de la misma, que indique cuáles son las actividades que realiza, el sector organizacional en el que se desarrolla y el grupo de personas a quienes beneficia de una u otra forma, este hechos limita el crecimiento de la empresa, al no orientar a los empleados en un fin común.

Otro aspecto fundamental observado es que no cuenta con una visión que le permita visualizar el futuro de la empresa. Este factor también se convierte en una limitante para la misma, debido a que no puede ver más allá de la situación actual que se vive, no se establece un futuro deseado que pueda convertirse en

realidad mediante la aplicación de de las medidas y recursos necesarios para alcanzarlo.

Los objetivos, se encuentran establecidos en forma empírica, es decir, no se encuentran por escrito, por tal razón, no existe un seguimiento para verificar el alcance de los mismos, lo que provoca que no puedan cumplirse a cabalidad, por consiguiente, los empleados no conocen los objetivos de la empresa, no se les comunican por ningún medio.

Se constató que la empresa no cuenta con actos creativos e innovadores, es decir, estrategias que ayudan a desplegar los recursos y esfuerzos de la empresa. El carecer de estrategias limita el crecimiento de la empresa porque no se puede coordinar los recursos de la misma a una posición única y favorable en el campo empresarial, por lo que, no se pueden tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante.

Hay que tener presente que la estrategia, es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.

De acuerdo con la información obtenida, la empresa no cuenta con programas que guíen las actividades de la empresa, tal es el caso de los planes de acción.

Cuando se efectúa alguna actividad de importancia mayor, es el gerente quien indica paso a paso como deben efectuarse las diferentes actividades, sin darles por escrito y bien definidas, así como no indica, quienes son los responsables del cumplimiento de las mismas; al gerente no le gusta delegar autoridad.

#### **2.4.1 Análisis del macroentorno de la empresa objeto de estudio.**

Se hace necesario y fundamental, hacer el presente análisis, en donde se detallan aspectos del ambiente global en el que se desenvuelve la institución, con el objetivo de identificar variables importantes que podrían afectar o

representar una oportunidad en determinado momento. Se detallan factores económicos, políticos, culturales y tecnológicos.

#### **a) Factores económicos**

Guatemala es un país de ingreso medio, multicultural, en dónde se sufre de una grave desigualdad en la distribución del ingreso, los recursos y las oportunidades.

En los últimos años se han puesto en marcha una serie de medidas de estabilización y ajuste, que buscan una mayor eficiencia económica, mediante la implementación de acciones tendientes a controlar la inflación, a fortalecer la balanza de pagos y a buscar la creación de condiciones que permitieran lograr una tasa de crecimiento económico sostenible. Se plantea la necesidad de efectuar una serie de reformas en las áreas comercial, financiera, de administración pública, de política monetaria y fiscal.

El comportamiento económico se ha visto influenciado por los avances y retrocesos en la aplicación de esas medidas, así como por, los esfuerzos de la adaptación de la economía a las exigencias del proceso de globalización.

Sin embargo, uno de los principales riesgos inflacionarios para los países que, como Guatemala, son importadores netos de petróleo, se asocia a la incertidumbre en cuanto a la evolución del precio del crudo. El precio internacional del barril de petróleo para el año 2006 se encontró en niveles cercanos a US \$68.00 por barril y se espera que se mantenga a US \$65.50 por barril para 2007, de acuerdo con las proyecciones econometritas de los departamentos técnicos del Banco de Guatemala, el ritmo inflacionario esperado para diciembre de 2007 se sitúe en 7.09%.

La variación de precios internos ha mostrado la siguiente tendencia: El Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide las variaciones de bienes y servicios, reporta que este bajó en 0,63 puntos porcentuales durante el mes de abril de 2007 y la inflación se estabilizó en los primeros cuatro meses del mismo año.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en abril pasado el IPC alcanzó 0,23 puntos porcentuales, comparado con los 0,86 puntos que cerró en marzo de este año. El IPC de abril último fue inferior en 0,59 puntos al registrado en el mismo mes de 2006, cuando alcanzó 0,82 puntos porcentuales.

El costo de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) para una familia promedio de 5 personas se ubica en Q1, 529.76 y el de la Canasta Básica Vital (CBV) alcanza los Q2, 791.53, según las estadísticas para el primer trimestre del año 2007. La mayoría de servicios y productos que componen la canasta básica tuvieron una baja. Sin embargo, la desaceleración de los precios podría ser temporal. El INE reporta un alza del 12.52 por ciento en los combustibles durante el mes de abril de este año (2007), lo que podría generar presiones inflacionarias por el impacto en los costos de las empresas; los precios del transporte aéreo subieron un 15.54 por ciento en abril y 8.81 por ciento en marzo.

En cuanto al crecimiento económico, tras cuatro años de crecimiento per cápita negativo, el crecimiento del PIB real se recuperó de 2,7% en el 2004 a 3,2% en 2005, a pesar del alto precio internacional del petróleo y el daño causado por la tormenta tropical Stan. Las proyecciones anuncian un crecimiento económico de 4,5% anual en 2006 y 2007, lo que refleja las mejoras en el entorno empresarial del país, el mayor crecimiento económico a nivel mundial, las bajas tasas de interés y el repunte de los precios del café.

Dicho comportamiento se fundamenta, en el orden externo, el comportamiento previsto en la actividad económica se fundamenta, por una parte, en que pese a la desaceleración económica mundial observada a partir de 2005, todavía se

esperan tasas de crecimiento favorables para la economía de los Estados Unidos de América, así como para la del resto de los principales socios comerciales de Guatemala y, por parte, la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio – TLC- entre Estados Unidos de América y Centroamérica y República Dominicana. Se estima que el TLC podría representar para los países de América Central un crecimiento de 0.7 puntos porcentuales anuales adicionales a lo que crecería un escenario sin TLC, hasta llegar, en el largo plazo, a un máximo de 1.5 puntos porcentuales anuales adicionales. El Banco Mundial estima que es posible que el TLC tenga efectos positivos en el crecimiento económico de América Central de entre 0.6 y 0.8 puntos porcentuales adicionales a los que se registrarían en un escenario sin TLC.

En el orden interno, el crecimiento esperado se basa en el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, como resultado de la aplicación de políticas monetaria y fiscal disciplinadas, en la mejora de las expectativas de los agentes económicos fundamentada en una mayor demanda agregada y en el impulso proveniente de la realización de las labores de reconstrucción en las áreas afectadas por la tormenta tropical Stan, así como de mayores niveles de inversión pública y privada asociados a dicho esfuerzo y a otras obras de infraestructura.

Con respecto al tipo de cambio y como respuesta a la corriente globalizadora, en 1994 se permite la flexibilización del sistema cambiario, se busca entonces que el tipo de cambio se convierta en un precio más en la actividad económica es decir, que dependa de la oferta y la demanda de divisas.

El tipo de cambio, durante el primer semestre de 2006, evoluciono conforme al comportamiento estacional, ubicándose el promedio ponderado el 30 de junio de 2006 en Q7.60 por US\$1.00, lo cual implica una apreciación de 0.1% con respecto al nivel registrado el 31 de diciembre de 2005 (Q 7.61 por US \$1.00). Cabe indicar que, conforme al mandato de la política monetaria vigente de

reducir la volatilidad del tipo de cambio, el Banco de Guatemala realizo compras de divisas en el mercado cambiario durante el primer semestre de 2006 por un monto de US \$106.5 millones, monto inferior a las compras efectuadas durante el mismo periodo de 2005 (US \$346.6 millones). Con lo que se espera una apreciación de la moneda local igual o mejor para el 2007 de la obtenida durante el año 2006.

### **b) Factores políticos**

En el país se experimenta una incertidumbre, porque se respira un clima de violencia.

Guatemala es uno de los países más violentos en la región. De acuerdo a la Procuraduría de Derechos Humanos (PDH), los homicidios se han incrementado en un 60% del 2001 al 2005, con una tasa de homicidios de 40 por cada 100.000 personas. Por lo que solicitó al Gabinete de Gobierno la necesidad de adoptar una estrategia integral y comprensiva de seguridad pública, que esté en plena coincidencia con las normas y estándares internacionales de derechos humanos, tomando en cuenta las causas estructurales de todas las formas de violencia social.

La población está a la expectativa del accionar de las nuevas autoridades próximas a elegir, con las elecciones de este año, se espera elegir autoridades que tomen las medidas y adopten las políticas correctas para contrarrestar y resolver los problemas que aquejan a la sociedad, para lograr un desarrollo sostenible y duradero.

Por lo que el guatemalteco vive en un ambiente de esperanza pero al mismo tiempo de inestabilidad en todos los ámbitos.

### **c) Factores culturales**

Para hablar de cultura guatemalteca es necesario empezar por los mayas. Ellos desarrollaron las ciencias y las artes de una forma magnífica. Elaboraron un calendario perfecto y dieron a conocer el curso de los astros siglos antes que otras civilizaciones. Explicaron los eclipses, construyeron el primer observatorio astronómico de América. Pinturas, relieves y esculturas pueden apreciarse con toda magnificencia en los museos. Además del legado físico de Patrimonio Cultural, la cultura maya permanece en algunos aspectos como: la utilización del calendario maya, la práctica de la medicina natural, la cultura del maíz y es importante mencionar además, la cultura afro-caribeña con la música y danza que la caracteriza.

El español es la lengua oficial, pero cada grupo indígena habla su propio idioma. El Catolicismo romano ha dominado tradicionalmente el país, aunque muchos miembros indígenas la combinan con la creencia de los mayas. El porcentaje de protestantes evangélico ha mostrado crecimiento en los últimos años.

Guatemala vivió bajo conflicto armado más de treinta años y finalizó con la firma de la paz el 29 de diciembre de 1996. Muchas de las víctimas de ese conflicto han sido luchadores sociales y políticos en la legalidad. El ejército guatemalteco fue entrenado principalmente por Estados Unidos y hasta mediados de los años 80 hubo presiones fuertes del Gobierno y de empresas estadounidenses para mantener la antigua e injusta estructura socioeconómica del país.

Los índices de pobreza y malnutrición también se han incrementado desde los años 80. En el año 2000 la cifra de la situación nutritiva del país mostró que 44% de la población padece con esto. Quienes más sufren con esta situación son los indígenas. En Guatemala se tiene la más injusta distribución de tierra del continente americano.

El conflicto se acabó pero el país actualmente sigue con grandes problemas en casi todas las áreas, no hubo una reestructuración política, económica, ni social. Indudablemente una de las cosas más positivas de este país son los movimientos sociales, como: movimientos de mujeres, derechos humanos, jóvenes, campesinos, indígenas y sindicales, entre otros. Y son ellos quienes consiguen despertar un poco de esperanza para la población guatemalteca que esta próxima a elegir un nuevo jefe de estado, además de diputados y alcaldes.

#### **d) Factores tecnológicos**

Enormes cantidades de datos son generadas hoy en las industrias. El problema en el pasado era encontrar un uso para toda esa información. Pero con los modernos equipos industriales de automatización, la potencia de avanzados software e interconectados por redes abiertas, es posible proveer una saludable información sobre cualquier proceso.

En Guatemala la mayor parte de industria es pequeña y mediana industria (Pymes), y tienen capacidades limitadas de tecnologías de información. Sólo las grandes industrias tienen acceso a tecnología de punta (Industria cervecera, azucarera y de Cemento), tales industrias tienen la capacidad, saben que invertir en tecnología no es un gasto sino que una necesidad, para ellos esta actividad es parte de la estrategia que deben implementar para afrontar la competencia. Sin embargo no todos conocen el beneficio que trae consigo el uso de tecnología.

Es necesario que en Guatemala se impulse el acceso al cómputo e Internet. La creación de un proyecto como el establecido en México por el presidente Vicente Fox, denominado e-México, el cual tiene como objetivo, integrar las tecnologías de información para agilizar los servicios gubernamentales, desarrollar nuevos proyectos educativos y de salud, e impulsar la economía digital, sería de gran beneficio para el país. Aunque algo de esto ya se aplica en Guatemala, la

Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), es un ejemplo de ello, quien ha comenzado a impulsar la economía digital. Pero en sí, reunir en un futuro a todas las dependencias gubernamentales en un sólo portal de Internet, y a la población en general, ayudaría a que el país se interconectara y modernizara, lo cual contribuye al desarrollo económico y social del país.

En Guatemala, existen comunidades que se encuentran aislada, como en el norte de los departamentos de Quiché y Huehuetenango, la tecnología podría servir para la educación virtual, comunicación con parientes lejanos, ya que muchos de los familiares de los habitantes de estos lugares residen en Estados Unidos, efectuar transacciones de remesas familiares eficientemente, tener acceso a mercados internacionales y poder negociar los productos que venden, obtener información inmediata de nuevas tecnologías y contacto con instituciones que les puedan asesorar en los trabajos de agricultura, o bien, serviría como un medio para obtener servicios de salud.

Es importante entonces que los guatemaltecos estén dispuestos a mantenerse alertas a los avances tecnológicos que se puedan presentar en el país, para responder en forma acorde a las necesidades y oportunidades, para formar un recurso humano capacitado y profesional, sin olvidarse de sus raíces.

Después de analizar y describir las variables macroeconómicas más sobresalientes, se establece que Guatemala es un país desigual económicamente hablando, la pobreza en Guatemala es grande y profunda, el país enfrenta desafíos muy importantes en su desarrollo. Sin embargo, se tiene gran potencial para acelerar el crecimiento económico y reducir la pobreza a través del comercio, la integración regional y el turismo, así como también del uso de políticas monetarias y fiscal.

## **2.4.2 Análisis del microentorno de la empresa objeto de estudio.**

Aquí se exponen los aspectos a nivel específico de la empresa, como lo son los proveedores, clientes y competidores que afectan la capacidad de obtener buenos resultados a la empresa.

### **a) Los proveedores**

Son importantes para la empresa, porque son ellos quienes proporcionan los recursos que se necesitan para producir los bienes y servicios.

La empresa objeto de estudio cuenta con un proveedor extranjero de materia prima, ubicado en Japón, quien tiene varios años de estar fabricando materia prima para la producción de ventanas de polivinilo, y se ha ido modernizando con la producción de accesorios para complementar la ventanería, además de contar con la certificación de Normas ISO 9000, es decir, el grupo de normas genéricas que sirven como guía de aplicación para el eficiente funcionamiento del sistema de calidad y que a la vez señalan los elementos con que deben contar los sistemas para lograr el aseguramiento de la calidad en determinada organización, convirtiéndose en líder, en el mercado internacional.

El proveedor de maquinaria, también es extranjero. El proveedor de la planta productora de ventanas de polivinilo actual, ha trabajado con empresas europeas, que son las empresas pioneras en este estilo de ventanería. El sistema de cómputo utilizado en la empresa es actualizado constantemente, con el propósito de facilitar muchas de las actividades necesarias para llevar controles financieros.

## **b) Clientes**

En la investigación realizada, la empresa en opinión de los consumidores, ofrece productos de calidad, a un buen precio.

La empresa cuenta actualmente con clientes que se están involucrando más, con la variedad de productos originados del polivinilo, por esta razón opinan, que les gustaría, tener la oportunidad de adquirir otros derivados de dicho material en la empresa, porque para ellos la organización, es el mejor lugar para comprar productos a un buen precio y de buena calidad .

Lo anterior demuestra que la empresa no analiza los gustos y preferencias de los clientes o bien de los futuros consumidores.

## **c) Competencia**

Actualmente existen quince empresas que se dedican a la ventanería de P.V.C., de las cuales una de ellas posee el liderazgo de mercado, a nivel nacional, cinco de ellas han comenzado a producir un modelo de puertas para entrada principal.

La competencia es creciente, porque con el tiempo, muchas veces son los mismos empleados quienes se convierten en competidores. Los empleados después de trabajar por cierto tiempo en una empresa, toman la decisión de renunciar, y con base a la experiencia adquirida, comienzan a formar nuevas empresas.

Se puede establecer también que la competencia es creciente, porque las empresas que en la actualidad trabajan la ventanería de aluminio o de madera, pueden fácilmente incorporar la ventanería de P.V.C., porque ya tienen todos los conocimientos para la producción de ventanas a nivel general, únicamente tienen que adquirir ciertos conocimientos que les ayudarán a producir con calidad.

Existen empresas grandes en Guatemala, de este tipo, como Europerfiles, por lo cual, se teme por el crecimiento de la competencia a nivel nacional, en muy poco tiempo.

#### **d) Distribuidores**

Se constató que la empresa, la única forma que utiliza actualmente, para hacer llegar los productos hacia los clientes, es la venta en la empresa.

No se cuenta con distribuidores que le permitan llevar los productos a lugares más cercanos a los clientes. Esto sin duda está limitando el crecimiento de la empresa, porque no se da a conocer mucho el producto, no se brinda la oportunidad a los consumidores de poder encontrarlo en los lugares que más frecuentan, lo cual provocará el interés de los mismos por los productos de la empresa.

Se comprobó que la empresa tiene la posibilidad de distribuir los productos a través de otras empresas, que tienen años de estar en el mercado y que se dedican a este tipo de actividades, que es la distribución de los productos de esta categoría. Esta actividad la realizan a través de consignaciones o de alguna otra forma que se estable entre las diferentes empresa de acuerdo al tipo de producto que se pretende ofrecer a los consumidores.

### **2.5 Análisis FODA de la empresa productora de ventanas de P.V.C.**

A continuación se presenta el análisis FODA, es decir el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el entorno de la empresa.

**Tabla 2**

**MATRIZ FODA**

**DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p>F1. Disponibilidad de Capital financiero                  F2. Uso óptimo de la planta física                  F3. Tecnología de punta                  F4. Producto de alta calidad                  F5. Tres diseños diferentes de ventanas de PVC                  F6. Rotación interna de Personal</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p>D1. No cuenta con una misión, visión, objetivos y estrategias formalmente escritas                  D2. Centralización de autoridad                  D3. Fallas en la Motivación del personal                  D4. No se dan a conocer los productos al consumidor                  D5. Los empleados desconocen la estructura de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>O1. Amplio mercado por cubrir                  O2. Apertura para alianzas promocionales con empresas nacionales                  O3. Existen varios proveedores de materia prima en el mercado                  O4. Firma del Tratado de Libre Comercio</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <p>1. Desarrollar nuevos productos derivados del P.V.C. (F1,F2,F3,F4, O1,O2,O3)                  2. Buscar alianzas promocionales (F1,F4,O1,O2)                  3. Diseñar una campaña Publicitaria para dar a conocer los productos de la empresa (F1,O1,O2,O4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <p>1. Diseñar programas de motivación constante para los empleados (D3, O1,O4)</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>A1. Productos sustitutos                  A2. Creciente competencia                  A3. Importación de derivados de productos sustitutos</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p>1. Diseñar nuevos estilos de ventanería (F1, F2, F3,F4,A1,A2,A3)                  2. Implementar sistemas de servicio al cliente actualizado (F1,F4.F5, A2, A3)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <p>1. Diseñar el organigrama general para la empresa. (D5, A2)</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

### **2.5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS (F) DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C**

Son la parte positiva de la organización y son de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios sobre los cuales se tiene control, las principales fortalezas que integran a la empresa objeto de estudio son:

#### **F1. Disponibilidad de capital financiero apropiado**

De acuerdo a la información obtenida, se cuenta con la posibilidad de brindarle a la misma el soporte financiero que se requiera. Se tiene la posibilidad para apoyar las funciones de la empresa en cualquier momento, invirtiendo sin ningún problema, se ha mantenido una buena administración de las finanzas de la empresa, por tal razón, se cuenta con la oportunidad de mantener una excelente solvencia económica.

Se determinó, que la empresa no tiene deudas externas de ningún tipo, se encuentra conformada desde su creación, con capital propio.

El propietario de la empresa está dispuesto a invertir lo necesario para lograr que la empresa tenga un mayor crecimiento, aunque se ha logrado mantener en el mercado, al propietario le gustaría ver un cambio positivo, en el crecimiento de la misma.

#### **F2. Uso óptimo de la planta física**

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista efectuada, tanto a los empleados como al gerente, y a la observación en la visita a la empresa, se cuenta con instalaciones amplias, en las cuales hay espacio suficiente para mantener inventario de productos terminados, en caso de ser necesario; al igual que puede almacenar materia prima en condiciones óptimas y cuenta con amplias oficinas.

Las instalaciones antes mencionadas, son nuevas, al inicio la empresa contaba con un lugar amplio, pero no lo suficiente. Derivado de esto, se tomó la decisión de optimizar la planta física, con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes.

Con este cambio se esperaba entregar el producto a los clientes con mayor comodidad, debido a que en este lugar se tiene un buen acceso y puede realizarse la carga del producto con toda comodidad; si los clientes desean llegar sólo a conocer la planta de producción, pueden tener una buena impresión de la misma; además, se logró mejorar las condiciones ambientales de trabajo de los empleados, factor que repercute en la motivación de los mismos para desempeñar las labores en forma eficiente.

Las nuevas instalaciones miden 18x35mts., los cuales están divididos de la siguiente manera:

En el primer nivel se cuenta con un área para producir la ventanería, la planta está ubicada en este sector. Hay un lugar o bodega como suele ser llamado por los trabajadores, para mantener el producto terminado y materia prima.

Se cuenta con un segundo nivel, usado para las oficinas centrales, las que son amplias y están decoradas por las ventanas que ellos producen, que le dan una vista única. Desde las oficinas se puede observar a los empleados mientras realizan la producción.

### **F3. Tecnología de punta**

Se dice que el carácter arrollador de la tecnología moderna amenaza a ciertos valores, como la calidad de vida, lo cual provoca que el consumidor exija cada vez más calidad y variedad de productos que logren satisfacer el status quo que se requiere dentro del mundo cambiante.

Se constató que la empresa cuenta con la maquinaria apropiada para la producción de ventanas de P.V.C., se utiliza tecnología de punta para la producción y posee un sistema de computo muy actualizado. La tecnología utilizada para la producción de ventanas, es la más utilizada a nivel internacional y es considerada la mejor a nivel de Centro América.

La empresa cuenta con una termofusionadora que le permite realizar las uniones de los perfiles con una calidad muy especial.

Dicha maquinaria le brinda la posibilidad de crear tres diseños diferentes de ventanas, porque es una maquinaria capacitada para innovar sin problema alguno.

La maquinaria de producción esta integrada por:

- Sierras de disco: utilizadas para cortar los perfiles.
- Esmeril: para pulir.
- Sierra pulidora: para cortar el metal que refuerza el marco de las ventanas.
- Mesa de armado.
- Prensa óptica para vidrio.

Como se observó, la excelencia en la tecnología se hace notar en el momento de unir las piezas para formar las ventanas, este proceso se efectúa a través del termofusionado, se verifica que las piezas no tengan bordes ásperos, o bien, pequeñas imperfecciones, de ser así, se retocan las piezas a mano.

#### **F4. Producto de alta calidad**

Según lo observado durante el proceso de investigación, la producción de ventanas de P.V.C. se efectúa bajo altos estándares de calidad, brindando a los clientes ventaneria con estilos y acabados de lujo, a precios bajos.

Este hecho se deriva de factores como: adquisición de la mejor materia prima, se utiliza tecnología de punta para que el producto terminado se encuentre en las mejores condiciones, además, se retoca a mano todas las ventanas con el propósito de lograr la perfección en los estilos de ventanas.

En los tres diferentes diseños produce, se verifica que el producto se encuentre en las mejores condiciones, no se entrega la mercadería, sin antes revisar que se le han hecho todos los retoques a mano, necesarios para asegurar la calidad del producto.

#### **F5. Tres diseños diferentes de ventanas.**

La empresa objeto de estudio, no produce un solo diseño de ventanas como algunas de las empresas existentes en el mercado. Con el objetivo de diferenciar a la empresa de las demás se fabrican tres estilos diferentes con acabados de lujo y siempre con estándares de alta calidad y a un costo inferior, a los ofrecidos en el mercado, con lo cual se da la oportunidad de adquirir ventanas, a los clientes que no han adquirido las mismas, por los precios altos.

Se determinó que la empresa, si lo desea, puede producir otros estilos de ventanas o ingresar nuevos productos derivados de P.V.C., debido a que la planta de producción se encuentra capacitada, la maquinaria puede efectuar una nueva producción o bien incorporar pequeños cambios a los productos.

#### **F6. Rotación interna del personal**

En la empresa, el personal puede rotarse en la utilización de la maquinaria, con el propósito de mejorar destrezas y habilidades en los empleados, este hecho ayudará a la empresa en cualquier imprevisto que se presente por la ausencia de alguno de los trabajadores y esta actividad contribuye a mejorar la competitividad de la misma.

Esta actividad se comenzó a realizar con el propósito de motivar al personal, sin embargo, los empleados comentaron que sólo era para ellos más trabajo, en ningún momento se logró que lo tomaran como una forma de ascenso en el área de trabajo, o como una forma de motivar a los empleados al aprendizaje de la 5.maquinaria en general.

## **2.5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES (O) DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C**

Las oportunidades como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde no se tiene un control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por la relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la empresa. Las más sobresalientes para el presente estudio son:

### **O1. Amplio mercado por cubrir**

Se cuenta con un mercado aun no cubierto por completo, porque las empresas guatemaltecas aun no han introducido al mercado nacional toda la variedad de estilos de ventanas y los distintos productos originados del P.V.C., que pueden acoplarse a la maquinaria utilizada en la producción de ventanas de dicho material. En otros países ya se han dado a conocer y son aceptados por la elegancia y múltiples ventajas que ofrece el uso de los mismos, como es el caso del aislamiento al ruido.

Los productos manejados por las empresas en el extranjero, son entre otros: persianas, puertas, puertas corredizas para baño, puertas para closet, vitrinas, y/o estanterías.

La empresa objeto de estudio, tiene la capacidad de abarcar más segmentos de mercado, cubriendo de esta forma aquellos sectores que la competencia no toma en cuenta, esto se debe, a que se puede innovar o distribuir nuevos productos relacionados con la producción actual.

Para el propietario de la empresa, el principal objetivo para los próximos años, es ver un crecimiento considerable de la misma, en el mercado nacional, y está consciente de las consecuencias que se tienen, por no contar con estrategias que le den el soporte necesario, que le pueden ayudar a alcanzar dicho objetivo.

De acuerdo a la información obtenida, la empresa productora de ventanas de P.V.C, tiene la oportunidad de crecer a nivel nacional, por contar con tecnología de punta que le permite producir con calidad una amplia variedad de modernos y llamativos estilo de ventanas de P.V.C. y aunque cuenta en la actualidad con tres modelos diferentes los cuales son igual a los de la competencia, pero con la diferencia de que dichos modelos se venden a precios inferiores, se cuenta con capital financiero necesario para innovar en el estilo de ventanería actual o incorporar nuevos productos, con lo cual se espera ganar la aceptación de los consumidores y de esta forma, abarcar nuevos segmentos de mercado.

## **O2. Apertura para alianzas promocionales con empresas nacionales**

Llegar a los consumidores en el momento oportuno, es vital para toda empresa, y esto se logra haciendo uso de distribuidores que brinde a la empresa la oportunidad de acercarse más a todos los consumidores.

Para la empresa los canales de distribución son vitales, sin embargo, no se cuenta con ellos, el producto es vendido de forma directa, es decir en las instalaciones donde se encuentra ubicada la empresa.

Por diferentes motivos, no se han hecho los estudios o investigaciones necesarias para seleccionar dichos canales, aunque se está consciente que ampliar los canales de distribución favorece a la empresa, porque ayudará al aumento de las ventas. Contar con nuevos canales de distribución le permitirá acercarse más a los clientes en diferentes puntos del país.

Se estableció que la empresa tiene la oportunidad de formar alianzas promocionales con diferentes empresas, que de cierta forma se llegarán a convertir en distribuidores de los productos de la misma, y que pueden ayudar a eliminar las brechas de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren.

En Guatemala existen empresas que pueden promover los productos de la empresa objeto de estudio, sin problema alguno. Se puede citar el caso de Amanco, que es una empresa que comercializa actualmente muchos productos para la construcción. De la misma forma se pueden mencionar muchas otras, con quien se puede formar alianzas promocionales.

### **O3. Existen varios proveedores de materia prima**

La empresa decidió comprar la materia prima, en el mercado internacional, por considera que la calidad de la misma, es superior. En el mercado nacional podría comprarse, porque existen proveedores de este tipo de materia prima, pero no se garantiza la calidad del producto final, tal como, se tiene por objetivo en la empresa, objeto de estudio. Se podría elaborar la materia prima requerida, pero este factor implicaría una mayor inversión de recursos humanos, así como financiera, para adquirir la maquinaria requerida para el proceso de producción de los perfiles necesarios para la elaboración de las ventanas.

El proveedor de materia prima, con que se cuenta, trabaja bajo las normas ISO 9000, Se logró establecer contacto con este proveedor y se tomó la decisión de tenerlo como proveedor único, a quien se le compra en forma directa, sin usar un intermediario.

El proveedor cuenta con la maquinaria más moderna para la elaboración toda la materia prima necesaria para la elaboración de ventanería de P.V.C., dependiendo de las necesidades del cliente, lo que amplía la gama de opciones.

Para la empresa los canales de distribución son vitales, sin embargo, no se cuenta con ellos, el producto es vendido de forma directa, es decir en las instalaciones donde se encuentra ubicada la empresa.

Por diferentes motivos, no se han hecho los estudios o investigaciones necesarias para seleccionar dichos canales, aunque se está consciente que ampliar los canales de distribución favorece a la empresa, porque ayudará al aumento de las ventas. Contar con nuevos canales de distribución le permitirá acercarse más a los clientes en diferentes puntos del país.

Se estableció que la empresa tiene la oportunidad de formar alianzas promocionales con diferentes empresas, que de cierta forma se llegarán a convertir en distribuidores de los productos de la misma, y que pueden ayudar a eliminar las brechas de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren.

### **2.5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES (D) DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C**

Las debilidades son factores internos negativos de la empresa, a continuación se describen las más importantes de la empresa objeto de estudio:

#### **D1. La empresa no cuenta con una misión, visión, objetivos y estrategias formalmente escritas (planeación estratégica)**

En la empresa objeto de estudio, se comprobó que la razón de ser de la empresa se encuentra definida en forma empírica, al cuestionar sobre el tema, se describió la misma como: producir ventanas de polivinilo (P.V.C.). No se tiene un panorama claro de que es lo que quieren llegar a ser o hacia donde quieren ir, como visión describen el querer permanecer en el mercado por muchos años, carece de una visión formalmente escrita.

Se comprobó que, aun no se tienen objetivos y estrategias planteadas formalmente, tienen como objetivo en la actualidad realizar la producción con buena calidad. Por lo que, la creación de estos elementos es de vital importancia porque ayudan a que los empleados de la empresa puedan entender el papel que desempeñan dentro de la misma.

Se cree que un buen equipo de trabajo puede hacer funcionar cualquier esquema de organización, pero, un buen equipo y quienes desean trabajarán de forma eficaz, lo harán mejor si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo y de cómo se relacionan las funciones entre sí. El planear y mantener estos sistemas, es la función administrativa de una organización.

## **D2. Centralización de autoridad**

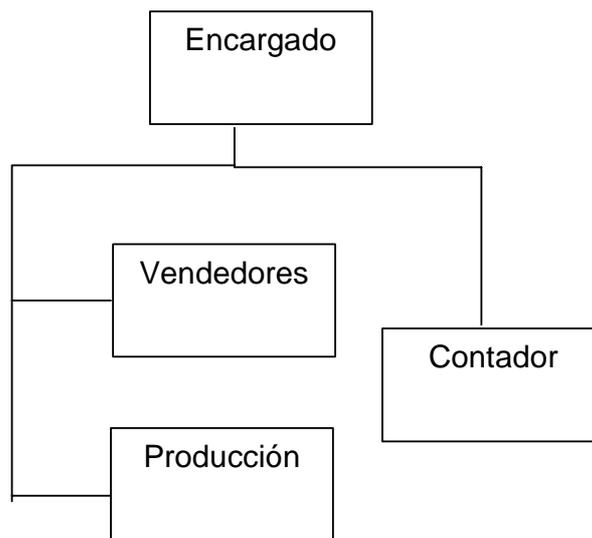
De acuerdo a la información obtenida, se determinó que en la empresa, la autoridad se encuentra centralizada en el gerente, no se delega autoridad, lo que origina que en el momento que surja algún imprevisto en la producción o en la instalación de las ventanas, se tiene que consultar al gerente, antes de tomar cualquier decisión.

Se constató que este hecho, además de provocar demora en la entrega de los trabajos terminados, ocasiona que los empleados se sientan desmotivados, porque en ningún momento pueden tomar decisiones por muy pequeñas que estas sean, en el área de trabajo. Los todos los empleados expresaron que hay actividades que ellos pueden mejorar dentro del área de trabajo, sin necesidad de consultar al gerente a todo momento, por ser sencillas.

Se comprobó que la empresa, no cuentan con un organigrama que defina las líneas de autoridad, jefes inmediatos, y/o subordinados. El organigrama que puede establecerse de acuerdo con la información obtenida es el siguiente:

**Gráfica 3**

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C. AÑO 2006**



Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

**D3. Desmotivación del personal**

En la empresa objeto de estudio se constató que no se da motivación de ninguna clase a los trabajadores, se tiene acostumbrado dar una capacitación previa a integrar al personal a la empresa, en dicha capacitación se les da a conocer el funcionamiento de las maquinas de producción.

El tema que no se promueve en la empresa es la motivación del personal. Durante el tiempo que tienen de laborar los empleados en la empresa, no se les ha brindado cursos o talleres de motivación.

De acuerdo a la información obtenida, no se dan incentivos monetarios a los empleados, no se realizan actividades extra que puedan ser un aspecto

motivador para los empleados, lo único que se efectúa es un convivio navideño, el cual no llena las expectativas de los empleados.

#### **D4. No se dan a conocer los productos al consumidor**

La empresa no tiene inversión en publicidad, aún no se ha considera el analizar los medios más adecuados y las distintas formas en que se puede invertir para dar a conocer y promocionar los productos de la empresa, no se ha hecho una inversión en publicidad por ningún medio de comunicación.

Según se confirmó, se sabe la importancia de la publicidad, pero se teme invertir y no lograr el objetivo de llegar a la mente del consumidor y tener la preferencia del mismo. Se considera que el uso de la publicidad ayudaría a incrementar las ventas, lo que preocupa es realizar inversiones que no tengan un análisis previo.

El no contar con publicidad en algún medio de comunicación, hace que la empresa no pueda dar a conocer a los clientes o futuros nuevos clientes la calidad de productos que posee, limitando el crecimiento de la empresa, por falta de divulgación de los productos que ofrece la empresa.

#### **2.5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS AMENAZAS (A) DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta afectan en forma negativa a las actividades de la empresa. Las más sobresalientes que afecta a la empresa objeto de estudio son:

##### **A1. Productos sustitutos**

Se considera que el principal producto sustituto para las ventanas de P.V.C., es el aluminio o ventanería de aluminio.

El aluminio, es un producto que se ha utilizado por décadas y para los consumidores es el mejor, tomando en cuenta también, que en la actualidad el aluminio ha evolucionando. Se tiene conocimiento que están agregando al mismo, algunas cualidad que posee el P.V.C. como el aislamiento al ruido.

Otro producto considera como sustituto, es la madera. Sin embargo aunque el uso de la madera se incorporó hace ya algunos años, aún no se supera la preferencia de los consumidores, por el aluminio, para ellos el mejor material para una ventana es el aluminio.

Aún no conoce las propiedades que poseen las ventanas de polivinilo (P.V.C.), y por ello se teme el crecimiento del consumo de los productos sustitutos.

## **A2. Importación de derivados de productos sustitutos**

Con los constantes cambios que se dan en el mercado, nunca se sabe que puede suceder en el momento menos esperado, una amenaza que se considera latente, es el ingreso de productos sustitutos a través de la importación.

De acuerdo con la información obtenida, algunas empresas pueden llegar a considerar una mejor alternativa vender productos sustitutos importados, con nuevos atributos, y por esta razón la importación de ventaneria de aluminio se puede incrementar notablemente muy pronto.

En el mercado internacional existe más variedad de modelos de ventaneria de aluminio de las existentes en el mercado nacional. En Guatemala aun no se introducen los modelos de ventaneria de aluminio con propiedades de aislamiento al ruido, este hecho puede ser negativo para los productores de ventanas de P.V.C.

La importación de estos modelos, traen como consecuencia pago de aranceles, que al final se convierten en costos más elevados que producir modelos

llamativos y modernos en P.V.C., sin embargo, se teme por el ingreso de estos productos que pueden llegar al consumidor con una política de precios mucho más baja que la ofrecida actualmente en el mercado nacional, introduciendo toda una variedad de productos que las empresas guatemaltecas aun no distribuyen, este hecho pone en riesgo la permanencia de las empresas productoras de ventanería de P.V.C. en el mercado donde se encuentran establecidas.

## **2.6 Análisis y discusión de resultados**

En la empresa objeto de estudio, existe o no se da una etapa de planeación estratégica.

La empresa no posee una misión que le proporcione una visualización de la razón de ser de la misma, la definición que se obtuvo de la misma, fue dada en forma espontánea. Otro aspecto fundamental es que, no cuenta con una visión que le permita visualizar lo que desea llegar a ser en un futuro. Para obtener una descripción de estos elementos, fue necesario explicar el concepto de cada uno de ellos para obtener las respuestas presentadas en el diagnóstico.

Los objetivos están establecidos en forma empírica, se obtuvo la descripción solamente de uno de ellos, por esta razón, no pueden darles seguimiento por no estar diseñados en forma clara, además, no se puede medir el rendimiento y la eficacia de los mismos. No se tienen definidas estrategias destinadas a alcanzar los objetivos, por no contar con ellos formalmente escritos, se carece de programas que ayuden a la asignación de recursos para desarrollar las distintas actividades en forma coordinada.

Derivado de lo anterior, se presenta a continuación una propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa objeto de investigación, la cual está compuesta por todos los elementos necesarios para que la organización pueda crecer en este mercado globalizado.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA**  
**EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**

**3.1. Presentación de la propuesta**

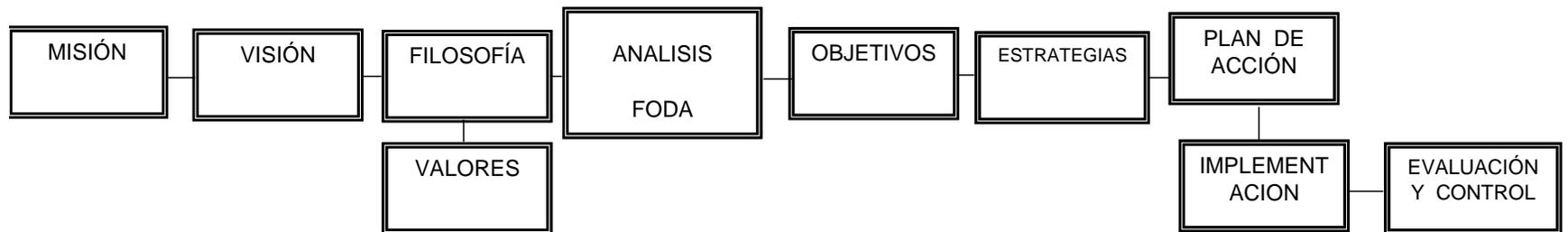
De acuerdo con los resultados del diagnóstico FODA efectuado, se propone a la empresa objeto de estudio, el siguiente modelo de planeación estratégica, ya que con la utilización de este modelo la empresa podrá responder a los continuos cambios del mercado, logrando una aplicación más efectiva de recursos, factor que repercute en un adecuado funcionamiento.

El modelo de planeación estratégica se centra en los aspectos básicos que una empresa debe realizar para llevar a cabo una eficiente determinación implementación, evaluación y control de los recursos que le ayudarán a lograr los objetivos planteados. Establece para el efecto, varios elementos, que son fundamentales como la misión, visión, los objetivos y estrategias, dándole sustento con el plan de acción.

Con este modelo se logra planificar el adecuado funcionamiento de las operaciones, desarrollar una mejor coordinación de actividades al programar, agilizar la toma de decisiones, asignar responsables y recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El objetivo de la propuesta es prever situaciones y acciones, para cambiar la situación de la empresa dentro del mercado, ayudándola a afrontar los continuos cambios.

**Gráfica 4**  
**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO**  
**PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C. AÑO 2006**



Fuente: elaboración propia, tomando elementos de los autores consultados, julio 2006.

### **3.2 Misión**

Somos una empresa conformada por un equipo humano calificado y comprometido con la excelencia en el cumplimiento de nuestros objetivos, dirigida hacia el mercado nacional, a través de la fabricación y comercialización de productos de alta tecnología para ventanearía y acabados en P.V.C., generando de esta manera bienestar, satisfacción y riqueza, a la sociedad, clientes y empleados, respectivamente, actuando bajo los principios de calidad, ética y responsabilidad.

### **3.3 Visión**

Ser dentro de cinco años, a partir del año 2008, una empresa líder en el mercado guatemalteco de ventaneria y acabados en P.V.C., ofreciendo siempre productos innovadores y de alta calidad.

### **3.4 Filosofía de trabajo**

Se trabaja para buscar la innovación, con una calidad de destacada y sobretodo, se busca implementa estrategias para poder ofrecer los servicios y precios cada vez más accesibles, a través de la racionalización de costos y procedimientos.

### **3.5 Valores**

A continuación se presentan los valores organizacionales fundamentales, que se mantendrán en la empresa con el propósito de reforzar la misión de la misma.

**Tabla 3**

**VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS PARA  
LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Equidad en los negocios	Entusiasmo
Ética	Compromiso
Liderazgo	Profesionalismo
Sentido de pertenencia	Superación
Trabajo en equipo	Resultados
Lealtad	Calidad

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, julio 2006.

### **3.6 Objetivos de la empresa**

A continuación se detallan los objetivos propuestos para la empresa productora de ventanas de P.V.C. los cuales están enfocados para las áreas que ayudarán a la empresa a lograr el impulso esperado para tener un crecimiento.

#### **3.6.1 Objetivos para el área administrativa**

Estos objetivos impulsarán el crecimiento de la empresa, porque se tendrá una planeación de la estructura administrativa de la empresa que contribuirá a mantener la moral alta en los empleados, haciendo que ellos se identifiquen en el área de trabajo donde se desenvuelven y con la empresa en su totalidad.

- Elaborar un documento que permita visualizar a los empleados, la estructura organizacional de la empresa, a partir de octubre de 2007 a diciembre del mismo año.
- Aumentar el entusiasmo y creatividad a los empleados, a partir de diciembre de año 2007, con el fin de optimizar el recurso humano.

### **3.6.2 Objetivos para el área de producción**

Los objetivos de esta área impulsarán el crecimiento de la empresa, en el momento de incorporar la producción de estilos y variedad de productos nuevos para la empresa.

- Aumentar la línea de ventaneria de P.V.C. existe en la empresa, a partir de marzo de 2008, para promocionarlos en mayo de 2008.
- Contar con una amplia gama de productos que contribuyan al aumento de las ventas, a partir de febrero de 2008, para estar promocionando las innovaciones a partir de mayo de 2008.

### **3.6.3 Objetivos para el área de ventas**

Con los objetivos del área de ventas se podrá impulsar el crecimiento de la empresa a nivel financiero y de mercado, porque se logrará dar a conocer los productos a los clientes actuales y nuevos clientes, con lo cual se impulsarán las ventas.

- Promover los productos actuales y nuevos productos, a través de nuevos distribuidores, a partir de febrero de 2008, buscando empresas que distribuyen productos de P.V.C, para contar con ellos como nuevos distribuidores, desde marzo de 2008.
- Dar a conocer a través de los distintos medios publicitarios los productos actuales y nuevos productos de la empresa, en el transcurso de abril y mayo de 2008.
- Brindar un mayor acercamiento a los clientes con la empresa, intensificando esfuerzos para desarrollar a finales de enero de 2008, el servicio al cliente por medios más actualizados de comunicación (Internet), e iniciar el lanzamiento a partir de octubre del mismo año.

### **3.7 Estrategias y planes de acción**

A continuación se describen las estrategias que se detallan en la matriz FODA, en la página 47 del presente informe, así como los respectivos planes de acción propuestos para la empresa productora de ventanas de P.V.C., dirigidos a las áreas que ayudarán a la empresa a cumplir con sus objetivos eficiente y eficazmente.

#### **3.7.1 Estrategias y planes de acción para el área administrativa**

Con las siguientes estrategias se logrará coordinar todas las actividades y asignarse los recursos necesarios para cada una de ella, con lo cual se optimizarán los recursos y actividades de la empresa.

Los empleados se lograrán visualizar las líneas jerárquicas de la empresa, se mantendrán motivados, con lo cual se tendrá una mejora considerable en el desenvolvimiento de los mismos en las labores que les corresponden.

Con la aplicación de estas estrategias se pretende lograr un crecimiento de la empresa, a través de las mejoras internas que se verá reflejado en el crecimiento integral de la empresa.

**Tabla 4**  
**ESTRATEGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN ORGANIGRAMA**  
**GENERAL PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.,**  
**AÑO 2006**

Estrategia	Diseñar e implementar un organigrama general
Descripción	<p>Con la creación del organigrama general de la empresa, se logrará que los empleados conozcan las líneas jerárquicas de la empresa que se deben respetar.</p> <p>Con el organigrama, se delimitarán las responsabilidades y las líneas de autoridad correspondientes, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades, se agilizará el proceso de toma de decisiones y el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para alcanzar su máxima eficiencia.</p> <p>De esta manera la empresa logrará cumplir con los objetivos con mayor rapidez y podrá dar una respuesta rápida a los cambios frecuentes de los retos del mercado, esto por contar, con un personal que conoce el papel que desempeña en la empresa, un personal que se encuentra comprometido con la empresa, y por tal razón, ayudará a la misma, a afrontar a la competencia, gracias a la eficiencia y eficacia con que cuenta el personal que la integra.</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**Cuadro 1**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN ORGANIGRAMA GENERAL**  
**PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**  
**DURANTE OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 2007**

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
Elaborar un documento que permita visualizar a los empleados, la estructura organizacional de la empresa.	Buscar y cotizar, por internet el servicio de empresas asesoras sobre el tema.	Gerencia General	01/10/2007	05/10/2007	Q. 500
	Selección y contratación de empresa asesora seleccionada.	Gerencia General	08/10/2007	10/10/2007	Q. 5300
	Investigación y recopilación de datos necesarios para elaborar el organigrama que se requieren.	Asesor	11/10/2007	31/10/2007	-----
	Elaboración del organigrama de la empresa.	Asesor	01/11/2007	22/11/2007	-----
	Presentación del organigrama a la Gerencia y las áreas que integran la empresa.	Asesor	26/11/2007	27/11/2007	-----
	Aprobación del organigrama elaborado.	Gerencia General	28/11/2007	29/11/2007	-----
	Presentación a los empleados en general, del organigrama.	Gerencia General Asesor	03/12/2007	-----	Q. 200
	TOTAL		3 meses		Q. 6000

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

### **a) Propuesta de organigrama para la empresa objeto de estudio**

A continuación se deja la propuesta del organigrama general de la empresa productora de ventanas de P.V.C., se deja únicamente una base porque será la persona responsable de la creación del organigrama, quien analice el indicado para la empresa, y quien se encargue de recolectar y analizar, toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

Se propone un organigrama vertical, donde cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Se propone una autoridad descentralizada en las actividades funcionales, sin embargo las decisiones en el establecimiento de precios, desarrollo de productos, entre otras, corresponderán siempre a los niveles de la gerencia general, la descentralización brindará eficiencia máxima que contribuirá a dar respuestas rápidas al accionar del mercado cambiante.

Algunas de las ventajas más sobresalientes que tiene son:

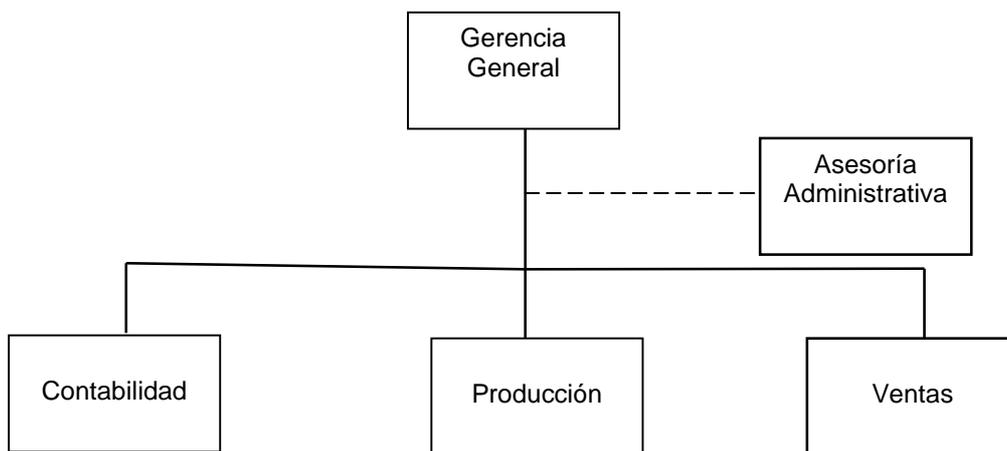
- A) De fácil comprensión.
- B) Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

A continuación se muestra el organigrama para la empresa productora de ventanas de P.V.C, el cual está diseñado en base al estudio realizado, no se dejan establecidos departamentos para la empresa, porque no se cuenta con un amplio personal para establecer departamentos, se dejan las funciones consideradas adecuadas para realizar las operaciones con éxito.

Se deja enmarcada la asesoría de tipo administrativa, por convertirse ésta, en parte esencial en el cumplimiento de las estrategias planteadas.

**Gráfica 5**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO  
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**



Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**Tabla 5**  
**ESTRATEGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE**  
**MOTIVACIÓN CONSTANTE PARA TODOS LOS EMPLEADOS DE LA**  
**EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Estrategia	Diseñar e implementar programas de motivación constante para todos los empleados de la empresa.
Descripción	<p>La empresa necesita empleados motivados que ayuden a la misma a afrontar los cambios del mercado. Motivar a los empleados conllevará a que ellos se sientan más comprometidos con la empresa y busquen voluntariamente maneras de abordar problemas y resolverlos por sí mismos.</p> <p>La empresa puede aplicar motivación a los empleados en forma grupal, con esto se logrará que los trabajadores obtengan también compañerismo. Los temas que deben tomar en cuenta son aquellos que motiven a los empleados a sentirse bien en el área de trabajo, pero sobre todo parte importante de la empresa.</p> <p>Para motivar la participación de los empleados en la generación de ideas, se le propone a la empresa realizar varias actividades que no le serán costosas, tal como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar buzón de sugerencias.</li> <li>• Destinar un día para una reunión para celebrar los logros alcanzados. En esta reunión se puede corregir ciertas actividades, en manera natural sin provocar presiones al personal.</li> <li>• Dar un block de bolsillo, donde los empleados puedan anotar las sugerencias o ideas que se presenten.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**Cuadro No. 2**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS**  
**EMPLEADOS DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**  
**DURANTE DICIEMBRE DE 2007 A ENERO DE 2008**

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costo
			Fecha	Final	
Aumentar el entusiasmo y creatividad de los empleados.	Buscar empresas que brinden programas de motivación a nivel grupal para los empleados.	Gerencia General	03/12/2007	07/12/2007	Q. 100
	Seleccionar y contratar empresa asesora que proporcione el tipo de asesoría que requiere la empresa.	Gerencia General Área de contabilidad	10/12/2007	14/12/2007	Q. 2800
	Evaluación de los temas de motivación a impartir a los empleados en forma grupal.	Asesor	17/12/2007	21/12/2007	-----
	Calendarización de actividades de los talleres de motivación.	Asesor	01/01/2008	04/01/2008	-----
	Presentación de los horarios de los diferentes talleres que se impartirán a empleados de la empresa, para la aprobación correspondiente.	Asesor	07/01/2008	11/01/2008	-----
	Presentación a los empleados de las diferentes actividades a efectuarse en cada taller que recibirán.	Asesor	14/01/2008	-----	-----
	Inicio del curso	Asesor	01/02/2008	-----	-----
		<b>TOTAL</b>	2 meses		Q. 2900

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

### 3.7.2 Estrategias y plan de acción para el área de producción

Con estas estrategias se logrará tener un crecimiento para la empresa, al contar con una variedad de estilos de ventaneria, así como de nuevos productos elaborados a base de P.V.C., fabricados con alta calidad.

**Tabla 6**

**ESTRATEGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR NUEVOS ESTILOS DE VENTANERIA DE P.V.C. EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Estrategia	Diseñar e implementar nuevos estilos de ventaneria de P.V.C.
Descripción	<p>Actualmente se cuenta con tres diseños diferentes de ventaneria, sin embargo se puede hacer uso de la capacidad tecnológica (termofusionado) y de espacio físico, con que se cuenta, para ofrecer un producto de características únicas. Dicha tecnología permite crear nuevos diseños de ventanearía, o bien agregarle nuevos movimientos a los modelos de ventanas existentes.</p> <p>La empresa puede incorporar nuevos estilos de ventaneria de P.V.C. (Ver Anexo 2); o incorporar nuevos movimientos a la ventaneria, por ejemplo, un modelo de contraventana de Lamas Móviles, este modelo se complementa con el sistema de movimiento de lamas de P.V.C. de 6 centímetros, o Lamas Fijas, que como su nombre lo indica es igual al anterior, pero sin movimiento, estos estilos de ventanas brinda control de la entrada de luz, aislamiento térmico y acústico. (Ver Anexo 3)</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**Cuadro 3**

**PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR NUEVOS ESTILOS DE VENTANERIA DE P.V.C.  
EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.  
DE MARZO A MAYO DE 2008**

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costos
			Inicio	Final	
Ampliar la línea de ventaneria de P.V.C. existente en la empresa.	Buscar por internet los estilos de ventanas que se distribuyen actualmente en el extranjero, con buena aceptación por los consumidores.	Gerencia General	03/03/2008	07/03/2008	Q. 200
	Seleccionar los diseños más atractivos para consumidores del mercado nacional.	Gerencia General Área de ventas Área de producción	10/03/2008	14/03/2008	-----
	Buscar y seleccionar el proveedor de insumos para la nueva producción de los diseños seleccionados.	Área de producción Área de ventas	17/03/2008	24/03/2008	Q. 500
	Iniciar actividades de producción.	Área de producción	07/04/2008	-----	-----
	Dar a conocer los nuevos estilos de ventaneria de P.V.C. a los clientes y consumidores en general.	Área de ventas Gerencia General	01/05/2008	-----	Q. 2000
		TOTAL	3 meses		Q. 2700

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

**Tabla 7**

**ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR NUEVOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL P.V.C., EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Estrategia	Desarrollar e implementar nuevos productos derivados del P.V.C.
Descripción	<p>La empresa cuenta con tecnología de punta que le ayudará a fabricar nuevos productos originados del P.V.C. como puertas y vitrinas. Sin necesidad de hacer mayor inversión, porque cuenta con la maquinaria apropiada de producción.</p> <p>La empresa puede encontrar buenas oportunidades con la producción de otros productos, debido a que existe un amplio mercado por cubrir con la utilización productos de P.V.C, tal es el caso de: los mosquiteros, las puertas, puertas corredizas para baño, duchas, techos falsos, pisos, puertas de garage, (ver Anexo 4); también puede incorporar diferentes diseños de puertas (ver Anexo 5), estos productos pueden convertirse en un arma poderosa para la empresa, tomando en cuenta además, que la empresa se encuentra en un buen momento, será más fácil, dar a conocer dichos productos, a los clientes actuales y futuros nuevos clientes. Esta estrategia ayudará a la empresa a afrontar a la competencia de una forma anticipada y en forma eficaz.</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

#### Cuadro 4

### PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR NUEVOS PRODUCTOS ORIGINADOS DEL P.V.C. EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C. DE FEBRERO A ABRIL DE 2008

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
Contar una amplia gama de productos, que contribuyan al aumento en las ventas.	Buscar por internet, una amplia variedad de productos originados del P.V.C. que puedan integrarse a la producción de la empresa.	Gerencia General Área de Ventas	04/02/2008	08/02/2008	Q. 100
	Seleccionar los productos más novedosos para el mercado nacional, que pueden producirse con la tecnología actual de la empresa.	Gerencia General Área de producción Área de ventas	11/02/2008	29/02/2008	-----
	Contactar a los nuevos proveedores de insumos necesarios para la producción de los nuevos productos a incorporar.	Área de producción	03/03/2008	14/03/2008	Q. 200
	Análisis financiero para la inversión en los nuevos productos seleccionados.	Área de contabilidad	17/03/2008	21/03/2008	-----
	Organizar actividades necesarias para iniciar la elaboración de los nuevos productos.	Gerencia General Área de producción	24/03/2008	28/03/2008	-----
	Inicio de actividades de elaboración de los nuevos productos.	Área de producción	21/04/2008	-----	-----
	Hacer publicidad para dar los nuevos productos a los clientes actuales y futuros nuevos clientes.	Gerencia General Área de ventas	01/05/2008	-----	Q. 2000
<b>TOTAL</b>			5 meses		Q. 2300

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

### 3.7.3 Estrategias y plan de acción para el área de ventas

Las estrategias planteadas para el área de ventas buscan impulsar el crecimiento de la empresa, por medio del incremento en las ventas. Para lograrlo se busca formar alianzas promocionales, un acercamiento con el cliente, y promover los productos con la publicidad necesaria.

**Tabla 8**

**ESTRATEGIA PARA BUSCAR ALIANZAS PROMOCIONALES  
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.,  
AÑO 2006**

Estrategia	Buscar alianzas promocionales
Descripción	La empresa distribuye en forma directa a los consumidores finales, por tal razón, se considera que hacer contacto con otras empresas que pueden promover los productos de la empresa es una excelente opción para dar a conocer los productos actuales y nuevos productos de la empresa. La idea es colocar los productos más cerca de los consumidores, estableciendo para el efecto, alianzas con dichas empresas. Estas empresas distribuyen una amplia variedad de productos, por lo que son visitadas por muchos consumidores diariamente, factor que ayudará para dar a conocer los productos de la empresa.

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**CUADRO 5**

**PLAN DE ACCIÓN PARA BUSCAR ALIANZAS PROMOCIONALES  
PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.  
EN FEBRERO Y MARZO DE 2008.**

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
Promover los productos actuales y nuevos productos, a través de nuevos distribuidores.	Hacer una clasificación de las empresas que pueden ser las futuras distribuidoras del producto.	Gerencia General Área de ventas	04/02/2008	08/02/2008	Q. 200
	Escoger las empresas adecuadas para la distribución de los productos.	Gerencia General Área de ventas Área de contabilidad	11/02/2008	15/02/2008	-----
	Realizar reunión con las empresas seleccionadas.	Área de ventas Área de contabilidad	22/02/2008	29/02/2008	Q. 1000
	Análisis de la propuesta hecha por las empresas que serán las nuevas distribuidoras.	Gerencia General Área de ventas Área de producción Área de contabilidad	03/03/2008	07/03/2008	-----
	Aceptación de las condiciones de las empresas que serán las nuevas distribuidoras y firma de contratos.	Área de contabilidad	10/03/2008	12/03/2008	Q. 1000
	Presentación de los nuevos distribuidores a los empleados en general.	Área de ventas	14/03/2008	17/03/2008	-----
		TOTAL	2 meses		Q. 2200

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

**Tabla 9**

**ESTRATEGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Estrategia	Diseñar una campaña publicitaria
Descripción	<p>Con esta estrategia se pretende aumentar la preferencia por los clientes por los productos de la empresa, a través de la utilización de anuncios veraces, de modo que se estimule a los clientes a usar más los productos de P.V.C., de la empresa, inclusive se podrá convertir los posible clientes, en futuros clientes de la empresa.</p> <p>Con esta estrategia se fortalecerá al mismo tiempo la estrategia de diseñar nuevos estilos de ventanería de P.V.C. y desarrollar nuevos productos originados del P.V.C., porque se comunicará a los consumidores, de forma efectiva, la calidad y variedad de productos con que cuenta la empresa.</p> <p>El objetivo perseguido, con la aplicación de esta estrategia es promover los productos actuales y los nuevos productos, es, así como, dar a conocer los lugares donde pueden adquirir los productos (los nuevos distribuidores).</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

**CUADRO 6**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA**  
**PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**  
**DURANTE ABRIL Y MAYO DE 2008**

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costo
			Inicio	Final	
Dar a conocer a través de los distintos medios publicitarios los productos actuales y nuevos productos de la empresa.	Seleccionar empresas dedicada a las campañas publicitarias en los medios de comunicación más convenientes.	Área de ventas	01/04/2008	04/04/2008	-----
	Contratar empresa dedica a la publicidad seleccionada.	Gerencia General Área de contabilidad	07/04/2008	09/04/2008	Q. 4500
	Elaboración el plan de publicidad para promover los productos actuales y los nuevos productos.	Asesor Área de ventas Área de producción	11/04/2008	16/04/2008	-----
	Presentación de la propuesta de publicidad.	Asesor	17/04/2008	18/04/2008	-----
	Aprobación del proyecto publicitario.	Gerencia General	18/04/2008	21/04/2008	-----
	Puesta en marcha de la publicidad.	Asesor	01/05/2008	-----	-----
		TOTAL	2 meses		Q. 4500

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

**Tabla 10**  
**ESTRATEGIA PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA PÁGINA WEB PARA**  
**LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C., AÑO 2006**

Estrategia	Diseñar una página Web
Descripción	<p>Con objeto de proporcionar respuestas rápidas y precisas, a los requerimientos de los clientes, se plantea la estrategia de la creación de una página Web. La información disponible no es sólo una condición previa para una mejor gestión por parte de la empresa, es también un elemento clave para incrementar la satisfacción del cliente.</p> <p>La página permitirá a los clientes tener un mayor acercamiento con la empresa cuándo y dónde necesiten hacerlo, proporcionando comodidad a los clientes, se podrá ver todos los productos, con las características más sobresalientes, hacer cotizaciones, y pedir información adicional, si se llegará a presentar alguna duda. Los clientes que viajan, tendrán mayor comodidad, podrán hacer pedidos o bien seleccionar el producto que necesitan para la empresa, construcción o incluso para decorar la casa.</p> <p>La página permite actualizar los cambios que se efectúen a los productos de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, septiembre 2006.

## CUADRO 7

### PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA PÁGINA WEB PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANS DE P.V.C. DURANTE DICIEMBRE DE 2007 A ENERO DE 2008.

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo		Costos
			Inicio	Final	
Brindar un mayor acercamiento a los clientes con la empresa.	Buscar y cotizar el servicio de asesoría del tema.	Área de ventas	03/12/2007	07/12/2007	-----
	Contratación de asesor	Gerencia General	10/12/2007	12/12/2007	Q. 1500
	Creación de la página web	Asesor	Determinado por el asesor	Determinado por el asesor	-----
	Presentación de la página Web	Asesor	02/01/2008	04/01/2008	-----
	Aprobación de la página web	Gerencia General Área de ventas Área de producción	07/01/2008	10/01/2008	-----
	Implementación de la página web	Área de ventas	21/01/2008	-----	-----
		TOTAL	2 meses		Q. 1500

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, octubre 2006.

### 3.8 Implementación

El proceso de implementación del modelo de planeación estratégica propuesto para la empresa, se desarrollará de la siguiente manera:

Se revisarán, en las reuniones mensuales que se tengan, los elementos que constituyen el análisis FODA, que se describen en la página 48 del presente informe, con el propósito de actualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como, para verificar que estos elementos estén dirigidos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El resumen de los costos de implementar los planes de acción descritos anteriormente, se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8**  
**RESUMEN DE COSTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN**  
**DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.**  
**A IMPLEMENTARSE DURANTE EL AÑO 2007 Y 2008**

No. de Orden	Plan de acción a implementar	Costo Año 2007	Costo Año 2008
1	Plan de acción para diseñar e implementar organigrama general	Q. 6000	-----
2	Plan de acción para diseñar e implementar programas de motivación	Q. 2900	-----
3	Plan de acción para diseñar e implementar nuevos estilos de ventanería de P.V.C.	-----	Q. 2700
4	Plan de acción para desarrollar e implementar nuevos productos originados del P.V.C.	-----	Q. 2300
5	Plan de acción para buscar alianzas promocionales	-----	Q. 2200
6	Plan de acción para diseñar e implementar una campaña publicitaria	-----	Q. 4500
7	Plan de acción para diseñar e implementar una página Web	Q. 1500	-----
	SUB - TOTAL PLANES DE ACCIÓN AÑO 2007 A 2008	Q. 10400	Q. 11700
	(-) COSTOS PUBLICITARIOS INCLUIDOS EN LOS PLANES	-----	Q. 4000
	COSTO TOTAL PLANES DE ACCIÓN AÑO 2007 A 2008	Q. 10400	Q. 7700

Fuente: elaboración propia, con base a información obtenida en investigación de campo, noviembre 2006.

### **3.8.1 Interpretación del resumen de costo de implementación de los planes de acción para el año 2007 y 2008.**

Los planes de acción necesarios para fortalecer las estrategias planteadas para la empresa productora de ventanas de P.V.C. serán desarrollados durante los años 2007 y 2008.

La implementación de los planes de acción, tendrán un costo de Q. 10,400 para el año 2007 y de Q. 7,700 para el año 2008, mientras que en el año 2009, no se realizarán gastos, porque no se implementarán planes de acción, sólo se le dará seguimiento a los establecidos para estos años.

Al sumar el costo total de los planes de acción en el año 2008, se obtiene un sub-total de Q. 11,700, pero se procede a restar los costos publicitarios asignados en el plan de acción para diseñar e implementar nuevos estilos de ventanería de P.V.C., y en el plan para desarrollar e implementar nuevos productos originados del P.V.C., los costos de los mismos son de Q. 2,000 para cada plan de acción.

Los costos descritos anteriormente, serán respaldados por el capital financiero con que cuenta la empresa. La empresa destinará capital para la implementación de la planeación estratégica.

### **3.9 Evaluación y control**

La empresa objeto de estudio debe llevar un control, que permita asegurar que las actividades se estén desarrollando conforme a lo planeado. Para tal efecto, durante las reuniones mensuales, el equipo de trabajo en conjunto efectuará ajustes a los elementos cuantitativos o cualitativos, según se requieran.

Para evaluar cómo se encuentran los factores internos y externos de la empresa, se presenta en el Anexo 6, una hoja guía en la cual se podrá reunir en forma

constante dichos elementos, para someterlos a discusión en las reuniones, y realizar actualizaciones constantes, con el objetivo de plantear las estrategias más efectivas, que ayudarán a afrontar los cambios constantes del mercado.

También se presenta una guía de evaluación, en la cual se describen siete niveles dentro de los cuales puede estar ubicada la empresa, el equipo de trabajo en las reuniones analizará de acuerdo a los criterios establecidos, en qué nivel se encuentra la empresa. Esta evaluación ayudará a visualizar el avance logrado con la aplicación de un modelo de planeación estratégica, (ver Anexo 7).

En cuanto a los planes de acción, se debe evaluar cada uno antes de aprobarlo, y durante la realización de los mismos, tomando en cuenta los recursos económicos y humanos, que se asignaron. Evaluación que estará a cargo de la Gerencia General y las áreas que integran la empresa, con el propósito de conocer si llenan las expectativas y contribuyen al logro de los objetivos.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones establecidas, con las cuales se comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación previamente elaborado.

1. Se comprobó la primera hipótesis planteada en el plan de investigación, debido a que la empresa no cuenta con una planeación estratégica, por lo tanto carece de misión, visión, objetivos y estrategias, lo que le impide su crecimiento y desarrollo.
2. La empresa cuenta con las condiciones necesarias (espacio físico apropiado y tecnología de punta), para que pueda tener mayor productividad y se pueda generar un crecimiento.
3. Se determinó a través del diagnóstico efectuado, que la empresa ha descuidado aspectos importantes como la capacitación y motivación, constantes de los empleados a nivel individual o grupal, orientados a la eficiencia de los trabajadores, lo cual impide que los empleados desarrollen en forma efectiva las actividades, limitando el crecimiento de la empresa.
4. Se comprobó que la empresa no cuenta con estrategias, que le ayuden a afrontar el mercado mediante, en ninguna de las áreas que la integran.
5. Se realizan las actividades en forma no unificada, por no contar con una planeación estratégica que le sirva de guía.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis efectuado a la empresa productora de ventanas de P.V.C., se le recomienda lo siguiente:

1. Implementar el modelo propuesto de planeación estratégica, como el que se sugiere en el presente informe, con este modelo se establecerá la misión, visión, objetivos y estrategias, en forma tal que permitirán garantizar el funcionamiento adecuado en todos los niveles y la optimización de los recursos de la empresa.
2. La empresa debe analizar la posibilidad de introducir una amplia gama de productos, tal como: Puertas de Garage, vitrinas, barandas, puertas corredizas para baño, cabinas telefónicas y puertas para casas u oficinas, así como, la incorporación de nuevos modelos de ventanería en P.V.C.
3. Diseñar e implementar programas de motivación constantes, a nivel grupal, enfocado hacia la autoestima de los empleados, de tal forma que puedan identificarse con la empresa, y se fomentará al mismo tiempo el interés común hacia el logro de los objetivos.
4. Que se implementen las estrategias planteadas en el presente informe, las cuales se encuentran enfocadas hacia determinadas áreas de la empresa con el propósito de lograr un crecimiento efectivo en la misma.
5. Darle seguimiento continuo al modelo de planeación estratégica implementado, con el cual podrán guiar los esfuerzos hacia un mismo fin logrando de esta forma dar a la empresa un crecimiento integral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Education. Quinta Edición. México 1997. 355p.
2. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición. México 1994. 432 p.
3. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. Décima Edición. México 2001. 718 p.
4. Picazo Manríquez, Luis Rubén/Martínez Villegas, Fabián. Ingeniería de Servicios. Editorial McGraw-Hill. Sexta Edición. México 1992. 253p.
5. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa. Editorial Thomson Learning. México 2001. 319 p.
6. [www.codplasa.com/historia6.htm](http://www.codplasa.com/historia6.htm). 2 p.
7. [www.elpvc.com/edificación/construcción\\_4htm](http://www.elpvc.com/edificación/construcción_4htm). 4p.
8. [www.elpvc.com/ventanas depvc/aislantes\\_4htm](http://www.elpvc.com/ventanas_depvc/aislantes_4htm) 5p.
9. [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/producción/tema 1\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/producción/tema_1_4.htm). 4 p.
10. [www.veka.es/frameset\\_ecologia\\_1htm](http://www.veka.es/frameset_ecologia_1htm). 8 p.
11. [www.ramtec.com.mx/perfiles/termoplasticos](http://www.ramtec.com.mx/perfiles/termoplasticos) 3p.

# **ANEXOS**

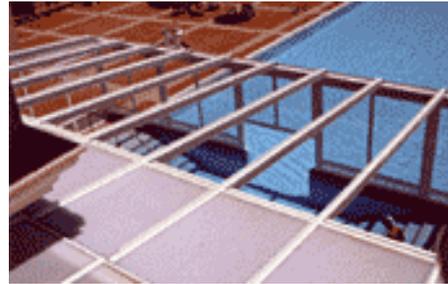
**ANEXO 1**  
**PERFILES DE P.V.C.**



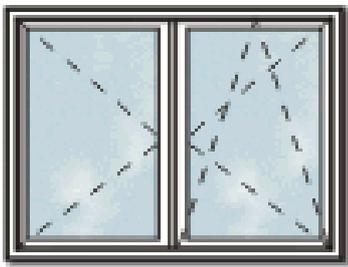
**ANEXO 2**  
**ESTILOS DE VENTANERIA DE P.V.C.**  
**QUE PUEDE INCORPORAR LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS**  
**DE P.V.C.**



Ventana Practicable



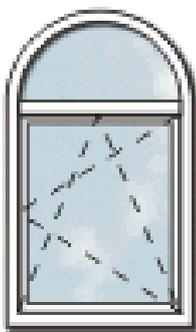
Vitral



Ventana  
Combinada  
Practicable y Oscilobatiente



Ventana  
Doble curva corrediza



Ventana Oscilobatiente

**ANEXO 3**  
**ESTILOS DE VENTANAS DE P.V.C. DE LAMAS**

**VENTANAS DE LAMAS MÓVILES**



**VENTANAS DE LAMAS FIJAS**



## ANEXO 4

### PRODUCTOS DE P.V.C. QUE PUEDEN INCORPORARSE A LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.



Puertas Corredizas



Techos falsos de P.V.C. Modelo Entrecalle

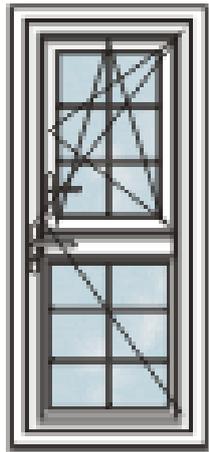


Piso vinilico de P.V.C.

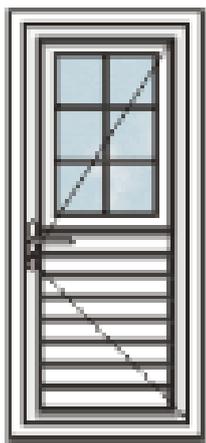


Puertas de P.V.C.

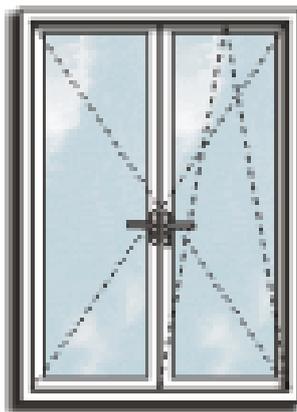
**ANEXO 5**  
**ESTILOS DE PUERTAS DE P.V.C.**



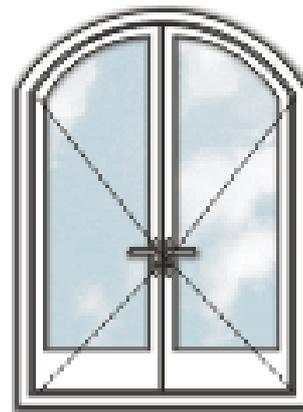
Puerta Practicable  
vidriada con  
ventana superior



Puerta Practicable  
Combinada



Puerta doble con una  
hoja practicable y una  
hoja oscilante



Puerta doble curva  
practicable

## ANEXO 6

### HOJA GUIA PARA EVALUAR LOS ELEMENTOS DEL FODA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C.

<b>EMPRESA PRODUCTORA DE VENTANAS DE P.V.C</b>	
Hoja guía para el análisis interno	
Área por analizar	
____ Todas las áreas de la empresa.	
____ Línea de ventaneria: _____	
____ Productos nuevos: _____	
____ Otra: _____	
Factores positivos:	Factores negativos:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
De que manera afecta el proceso de planeación estratégica:	
_____	
_____	
_____	
Consideraciones acerca de los factores encontrados:	
_____	
_____	
_____	

## ANEXO 7

### HOJA DE EVALUACIÓN DEL ESTATUS OPERACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE VENATANAS DE P.V.C.

Marque con una "x" el estatus actual en el que se encuentra la empresa.

Nivel	Definición	Estatus actual
7	Desempeño extraordinario: Empresa que supere el desempeño, largo plazo, contratos rentables, profundo compromiso por parte del personal, abundante efectivo, etc.	
6	Desempeño sobresaliente: Líder empresarial, varios contratos importantes, personal altamente motivado y competente, excelente efectivo, líneas de crédito, etc.	
5	Desempeño muy bueno: Desempeño sólido, perspectivas futuras razonables, personal bien entrenado y bastante motivado, buen efectivo y acceso a líneas de crédito etc.	
4	Buen desempeño: Desempeño promedio; fortalezas y debilidades equilibradas en cuanto a productos, servicios, base de clientes y del personal, estatus de mezcla de efectivo y nivel de la línea de créditos, etc.	
3	debilidades que fortalezas en productos servicios base de clientes y personal, no hay un acceso claro hacia el efectivo y el crédito necesarios para la supervivencia y el crecimiento etc.	
2	Desempeño débil: Bastante inferior al promedio; debilidades obvias en casi todas las áreas, dificultades serias en el reclutamiento de personal, problemas graves de efectivo y crédito, etc.	
1	Crisis de desempeño: Desempeño bastante inadecuado, insolvente; operación con base en el crédito; puede operar por menos de tres meses sin inyección de efectivo o un contrato importante; etc.	