

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ**

MARIA DEL ROSARIO SOLARES SANTOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

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

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA DEL ROSARIO SOLARES SANTOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

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 PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 24 de abril de 2009.

Licenciado
JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante **MARÍA DEL ROSARIO SOLARES SANTOS**, en la elaboración de su tesis titulada **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ"**

Por lo anterior considero que el trabajo de tesis presentado por la señora María del Rosario Solares Santos, es un trabajo profesional que responde al objetivo previsto, he llegado a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de información útil e importante para trabajos posteriores relacionados con el campo investigado.

Por lo tanto, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para su discusión en el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, me es grato emitir mi DICTAMEN DE APROBACIÓN.

Atentamente,

f.



Lilian Maribel Mendizábal López
Licenciada en Administración de Empresas
Maestra en Administración de Recursos Humanos
Colegiada Activa 9,171
Asesora de Tesis



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

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

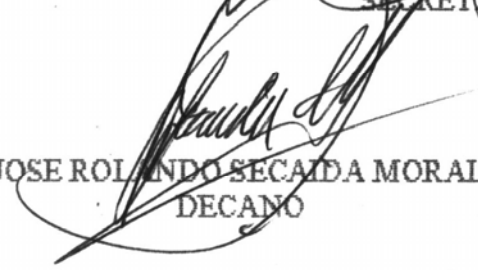
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 20-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 1 de octubre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 108-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de agosto de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA DEL ROSARIO SOLARES SANTOS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Todopoderoso, por su amor infinito , ejemplo perfecto, por brindarme la vida y permitirme concluir esta meta.
- A mis padres:** Conzuelo Santos Ramírez y Roberto Solares González, gracias por sus sacrificios y ejemplo de trabajo, honradez, cuidados y enseñanzas.
- A mi esposo:** Ing. Byron Zuñiga, un millón de gracias porque sin su apoyo no hubiese llegado a culminar esta meta en mi vida, te amo.
- A mis hijas:** Ashly Mabel y Eilyn Nicolle, son la razón de mi vida, las quiero tanto.
- A mi suegra:** Por su apoyo incondicional, muchas gracias.
- A mis hermanas, hermanos, cuñadas y cuñados:** Con todo mi cariño, respeto y admiración.
- A mis amigas y compañeras** Gloria C., Lilian Sagastume, Lilian Mendizabal, Isabel, Avelia Liquez, Lissette, Paty, Ericka Curín Enna, Diana M., Yani, Soraida L. Rosita López, gracias por los momentos compartidos.
- A mi asesora:** MSc. Licda. Lilian Maribel Mendizábal López, por su valiosa asesoría y amistad.
- A los Licenciados:** Carlos Hernández, Ariel De León, Edith Siekavizza, Oscar Quiñónez, Nery Guzmán, por su apoyo profesional.
- A la Universidad:** Por brindarme la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se hace difícil ganar espacio en el mercado globalizado y conseguir posicionarse en un lugar importante que genere una ventaja competitiva y ser proactivos en la formulación de un mejor futuro. Por ello, es necesario agenciarse de herramientas que permitan planificar las actividades, de tal manera que se mantenga una empresa saludable aún en situaciones de economías adversas e inestables.

La planeación estratégica surge como un modelo necesario para responder a los cambios continuos en el mercado, organizar a las personas y las acciones para lograr la aplicación efectiva de los diferentes recursos existentes, canalizar los esfuerzos y, de esa manera, hacer la diferencia, lo cual repercutirá en un adecuado funcionamiento y rentabilidad continua.

El estudio del presente caso fue realizado en una empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz en la ciudad de Guatemala y su enfoque está dirigido a la planeación estratégica, teniendo como objetivo proponer las estrategias con sus respectivos planes de acción que sean aplicables en base a las necesidades sugeridas en el análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

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

En el capítulo II, se desarrolla el diagnóstico FODA de la organización, en donde se analiza la problemática actual, se desarrolla un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa; asimismo, se realizó un análisis del instrumento que se utilizó para la recolección de la información que sirvió de base para dicho estudio.

En el capítulo III, se detalla la propuesta del modelo de planeación estratégica para la empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz, en el cual se sugieren: la misión, visión, estrategias y planes de acción para el alcance de los objetivos planteados.

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

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Planeación estratégica	1
1.2	Importancia de la planeación estratégica	1
1.3	Misión	2
1.4	Visión	2
1.5	Valores	2
1.6	Objetivos	3
1.7	Estrategias	3
1.8	Plan de acción	3
1.9	Modelo de planeación estratégica	4
1.10	Empresa	4
1.11	Empresa distribuidora	4
1.12	Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz	5
1.13	Producto	5

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ

2.1	Introducción	6
2.2	Metodología	6
2.3	Antecedentes históricos	7
2.4	Marco legal	7
2.5	Misión	7
2.6	Visión	8
2.7	Valores	8
2.8	Objetivos	9
2.9	Áreas que integran la empresa	9
2.10	Proceso para obtener el producto	10
2.11	Forma de pago a la empresa proveedora	10
2.12	Portafolio de productos que comercializa la empresa	10

2.13 Canales de distribución utilizados por la empresa	11
2.14 Competencia	11
2.15 Comportamiento de los consumidores	12
2.16 Análisis situacional FODA	12
2.17 Análisis de gráficas	15
2.18 Escenario más probable	30

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ

3.1 Presentación de la propuesta	32
3.2 Misión	32
3.3 Visión	33
3.4 Valores	33
3.5 Formulación de objetivos	34
3.6 Estrategias	34
3.7 Planes de acción para las estrategias propuestas	35
3.8 Presupuesto	38
3.9 Implementación, seguimiento y control	38
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Bibliografía	41

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Páginas
1. Fases de la planeación estratégica	4
2. Gerencia	15
3. Clima organizacional	17
4. Diseño organizacional	19
5. Recursos humanos	21
6. Diseño del trabajo	23
7. Procesos	25
8. Mercadeo	27
9. Operaciones y logística	29

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Páginas
1. Matriz FODA de la empresa objeto de estudio	13
2. Plan de acción para optimizar el manejo y control de inventarios	35
3. Plan de acción para mejorar las actividades de logística	36
4. Plan de acción para la consolidación del trabajo en equipo	37
5. Presupuesto integrado de las estrategias	38

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planeación estratégica

“Se refiere al proceso de formular actividades de largo plazo, establecimiento de objetivos, diseñar políticas y estrategias para alcanzar tales objetivos. Es prácticamente la toma anticipada de una serie de decisiones sobre qué productos, cuáles servicios o qué misiones serán el objeto de la organización, qué recursos se asignarán para ello y cuáles reglas y qué principios regirán el uso de esos recursos.”(1:13)

El proceso de planeación estratégica significa decidir dónde y cómo se quiere estar en un futuro determinado, pero además exige a la empresa determinar los objetivos que se deben alcanzar, las estrategias y políticas para lograrlo, el análisis del ambiente interno y externo de la organización, el establecimiento de planes de acción concretos a desarrollar y los recursos necesarios.

1.2 Importancia de la planeación estratégica

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

La planeación estratégica proporciona los lineamientos para llevar a cabo las acciones que habrán de emplearse en un límite de tiempo que puede ser de 5, 10 y 15 años, y que debe conducir a resultados funcionales y beneficiosos a la empresa y sus colaboradores.

1.3 Misión

“Es la perspectiva actual de los negocios de una compañía, (“quienes somos y qué hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”.(7:1).

Cuando una empresa elabora su misión se enfoca en los productos y servicios actuales, los tipos de clientes a los que sirve, las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta.

1.4 Visión

“Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”. (6:4)

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de hacia dónde se quiere llegar, suministrando elementos específicos en relación a sus planes de negocios futuros.

1.5 Valores

“Son principios corporativos, creencias y reglas de conducta del personal, que regulan la vida de una organización y la hacen ser diferente de otra.”(7:1)

Los valores son reglas de conducta para el personal y permiten la identificación y actuación en función de los mismos.

1.6 Objetivos

“Son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización”. (9:2)

Los objetivos deben ser concretos, medibles y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa, para lo cual es necesario un esfuerzo ideal de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupe por producir resultados en su área de responsabilidad.

1.7 Estrategias

“Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.”(10:2)

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas posibles.

1.8 Plan de acción

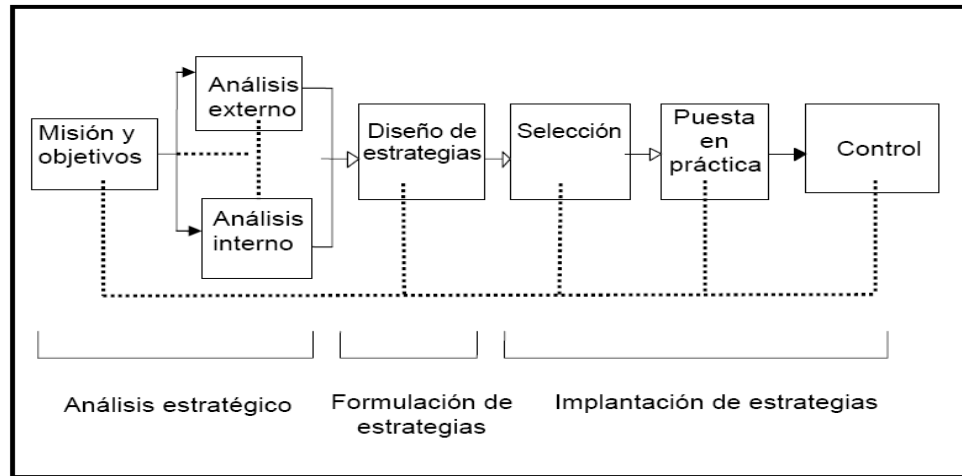
“Son diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos”. (1:18)

En el plan de acción se diseña y se especifican las actividades de lo que se realizará en el futuro, tomando en consideración la secuencia de actividades y el tiempo estipulado para las mismas.

1.9 Modelo de planeación estratégica

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

Gráfica No. 1
Fases de la planeación estratégica



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

1.10 Empresa

“La empresa la integran: bienes materiales, hombres y sistemas que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: económicos, jurídicos, administrativos, sociológicos y de conjunto”. (1:1)

Una empresa es un ente que está integrada principalmente por el elemento humano, bienes materiales y servicios necesarios para su funcionamiento y que previo ha sido registrada como tal con un nombre elegido según el giro del negocio.

1.11 Empresa distribuidora

“Son de carácter comercial, llevan a efecto una serie de funciones de intermediación en los canales de distribución, transporte, almacenamiento, fraccionamiento, difusión de la producción,

servicios, es decir, el comercio puede efectuarse sobre todo tipo de bienes de consumo, industriales y servicios". (1:4)

Una empresa distribuidora tiene como función la intermediación en los canales de distribución de bienes de consumo, la industria y de servicios, que son demandados por las empresas.

1.12 Empresa distribuidora de productos automotriz

"Son entes que se dedican a la distribución y venta de productos de limpieza para autos de todo tipo y marcas tales como shampoo, limpia vidrios, ceras, desempañante de vidrios, toallitas húmedas, etc., productos que son adquiridos por medio de los diferentes convenios o contratos que realizan las empresas de manera interna. Su actividad la llevan a cabo con el fin de obtener una utilidad por arriba de su manejo y funcionamiento".(1:5)

1.13 Producto

"Se puede definir como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluye el empaque, color, calidad y marca junto con los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea". (1:6)

El producto se define como aquel bien o servicio que es capaz de satisfacer una necesidad humana de diferente índole.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ

2.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario que se trasladó al personal de la empresa objeto de estudio que son un total de 47 que están ubicados en los niveles altos, medios y operativos, con la finalidad de conocer las actividades que realizan. Se examinan la historia, actividades de planificación, características generales del entorno tanto interno como externo a través de un FODA. La finalidad del diagnóstico es presentar la problemática por resolver y examinar los factores que han limitado la implementación de una planificación estratégica.

2.2 Metodología

Para la elaboración del diagnóstico se recopiló, tabuló y analizó información que se obtuvo a través de:

Observación directa, ésta se realizó por medio de varias visitas a las instalaciones de la empresa, utilizando la percepción para poder inferir en la situación actual.

Cuestionario, que se trasladó a todo el personal que integra la empresa objeto de estudio, que son un total de 47 empleados que están en los niveles altos, medios y operativos.

Se llevó a cabo una serie de reuniones con el personal de las áreas que conforman la empresa y específicamente con los ejecutivos con el objetivo de analizar la misión, visión, valores, matriz FODA y los

objetivos, para identificar los factores que están afectando el actuar de la organización.

2.3 Antecedentes históricos

La empresa objeto de estudio fue propiedad de la corporación americana llamada Crompton & Knowles hasta el año de 1990, a partir de ese año un grupo de ejecutivos la adquieren y fundan la empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz que se dedica a la comercialización de los mismos, se expande a otros giros de negocio relacionados con el campo de limpieza. Esa diversificación ha generado crecimiento de la organización aunque no el esperado

2.4 Marco legal

La empresa fue inscrita como sociedad Mercantil el 28 de junio de 1990 con número de registro 109706 Folio 166 Libro 100, con domicilio en la ciudad de Guatemala.

Su objetivo es distribuir, comprar, vender, importar y en general comercializar por cuenta propia o ajena productos químicos. Las oficinas y bodegas de la organización están ubicadas en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

2.5 Misión

La empresa objeto de estudio cuenta con una misión, pero carece de algunos elementos que debería componer su estructura, porque no enuncia lo que hace y que ofrece a los consumidores. La misión que tiene la empresa actualmente es la siguiente:

“Desarrollar los mejores socios por medio de un excelente servicio, para contribuir al bienestar de la sociedad”.

2.6 Visión

La organización posee una visión la cual es limitada al no enunciar el liderazgo que desea obtener, ni el producto que desea ofrecer a los consumidores y está de la siguiente manera

“Ser una comercializadora regional en la generación de valor agregado”.

2.7 Valores

Son principios corporativos, con los que cuenta actualmente y son reglas de conducta del personal que regulan la vida de la organización que la hacen ser diferente de las otras. Los valores que tiene definidos son los siguientes valores:

- **Compromiso**, para cumplir con sus colaboradores dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidad**, siendo los portavoces del cumplimiento a cabalidad con su entorno.
- **Creatividad**, para brindar diferentes productos y servicios a sus clientes.
- **Integridad**, realizando el trabajo adecuadamente, con honradez.
- **Espíritu de Servicio**, sirviendo al país con todo el deseo por mejorar cada día la atención hacia el mercado objetivo.

La empresa cuenta con valores organizacionales, pero no todos los colaboradores los conocen, por lo que no se ha logrado la total identificación y adaptación con la organización.

2.8 Objetivos

La empresa cuenta con objetivos, pero solo a corto plazo; ello afecta porque se limita a cumplir con satisfacer las necesidades que se presentan a la semana o al mes, no presenta una visión clara y exacta de los resultados que la organización desea obtener a largo plazo.

2.9 Áreas que integran la empresa

La organización funciona con la gestión de 4 áreas: Gerencia General, y los departamentos de Ventas, Administración y Finanzas y Operaciones. Gerencia General se encarga de la representación legal de la empresa, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización, definir políticas, objetivos y estrategias generales e implementación de nuevos métodos de trabajo que contribuyan a desarrollar de forma eficiente los procesos de todas las áreas. El departamento de Ventas es el que se encarga de la promoción y distribución de los productos; asimismo, de la elaboración de órdenes de pedido, reporte de ventas y supervisar los anaqueles de los diferentes establecimientos para verificar el abastecimiento de producto.

El departamento de Administración y Finanzas lleva control de todo lo relacionado con entradas y salidas del personal, permisos, vacaciones y las diferentes actividades adicionales que en la empresa se realizan; asimismo, la elaboración y revisión de estados financieros, elaboración del presupuesto de ingresos y egresos general de la organización, control de los pagos de impuestos, según la ley y control de cheques para pago a los proveedores, acreedores y pagos en general. El departamento de Operaciones es el que se encarga del manejo adecuado y control de inventarios, de realizar las compras de los productos, revisión y supervisión de la calidad y presentación de los productos adquiridos para su distribución.

2.10 Proceso para obtener el producto

El proceso para obtener el producto de parte del fabricante es como se describe a continuación:

- Se elaboran los pedidos de los productos que se necesitan hacer a la empresa proveedora.
- Se realizan los pedidos a la empresa proveedora, por medio del correo electrónico o fax.
- La empresa proveedora después de haber recibido el pedido de la empresa, le envía a la misma, los documentos de importación que son: factura, póliza de importación, el conocimiento de embarque y el listado de los productos.
- El producto llega a la aduana, se realizan todos los trámites de desaduanaje y pago de impuestos, luego se traslada la mercadería a las bodegas de la empresa en estudio para ser distribuido en el mercado nacional.

2.11 Forma de pago a la empresa proveedora

La empresa proveedora otorga a la empresa 90 días de crédito, para cancelar las facturas que corresponden a los pedidos realizados por la misma. El pago de dichas facturas se efectúa a través de transferencias bancarias. Después de realizada cada transferencia por el banco, se envía a la empresa proveedora un fax de la copia de la transferencia y se manda un e-mail, para informarle cuales fueron las facturas que se pagaron.

2.12 Portafolio de productos que comercializa la empresa

La empresa objeto de estudio se preocupa por distribuir productos de alta calidad y que estén a la vanguardia, los cuales se clasifican en

productos para el interior y el exterior del automóvil. En lo que respecta a los productos del interior están: limpiador de tapicería-plástico, protectores, desodorantes y abrillantador. Dentro de los productos del exterior están: shampoo con cera, pasta para pulir, cera líquida, limpia llantas, abrillantador para llantas, limpia aros y limpia vidrios.

Todos los productos que se comercializan son bien aceptados por el público consumidor; sin embargo, cabe mencionar que el shampoo, la cera líquida, el abrillantador y protector son los que más aceptación en el mercado han tenido.

2.13 Canales de distribución utilizados por la empresa

Los canales de distribución que la empresa utiliza para hacer llegar el producto al consumidor final son supermercados como: Hiper Paiz, CEMACO y en las diferentes gasolineras ESSO, TEXACO Y SHELL. Los productos también son promocionados en dos bancos del sistema por medio de canje de millas y doce pagos precio de contado.

2.14 Competencia

La competencia de la empresa objeto de estudio es alta, debido a que en el país existen varias empresas que se dedican a la distribución de productos para el cuidado y mantenimiento automotriz, dentro de ellas se menciona: 3M Guatemala, S.A., localizada en Calzada Roosevelt, Mixco, DIFRATY, está en la calzada Aguilar Batres, INSICO, S.A. situada en la zona 12 de la ciudad, Prodin de C.A. ubicada en carretera al Atlántico. Dentro de sus potenciales competidores están las empresas transnacionales productoras de agroquímicos, que al diversificarse podrían optar por elaborar componentes para la misma función de los productos que actualmente la empresa en mención comercializa.

2.15 Comportamiento de los consumidores

El principal mercado para los productos son los poseedores de vehículo, por lo que, constituyen un canal de distribución importante para la comercialización de productos de limpieza automotriz.

Las personas que cuentan con un automóvil, requieren por lo menos de una limpieza tanto exterior como interior para su auto una vez por semana, dependiendo de la actividad a la que se dediquen, que puede ser transporte de productos, personas o de uso personal.

El uso de los productos puede ser por medio del servicio de un car wash, adquisición de los productos en una gasolinera o adquirido directamente de una de las tiendas distribuidoras, para ser utilizado personalmente en el vehículo.

2.16 Análisis Situacional FODA

Para obtener el panorama del análisis que fue objeto la empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz, a continuación se presenta la matriz FODA que se definió.

Cuadro No. 1
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA AUTOMOTRIZ
MATRIZ FODA

<p>Factor interno</p> <p>Factor externo</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo financiero 2. Empresa con liquidez. 3. Imagen nacional y centroamericana. 4. Calidad y diversidad de los productos. 5. Bajos aranceles en las importaciones. 6. Recurso humano leal. 7. Marcas reconocidas. 	<p>Debilidades Internas (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mala estructura de la misión y visión organizacional. 2. No cuenta con objetivos a largo plazo. 3. Carece de conocimiento en la planeación estratégica. 4. Falta de planificación en las compras de inventario. 5. No trabajan los empleados en equipo. 6. No cuenta con una logística adecuada de los productos en bodega.
<p>Oportunidades externas (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación del mercado por estratos. 2. Expansión a la región de C.A. 3. Satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. 4. Incremento de ventas en época de lluvia. 5. Crecimiento por importación de vehículos. 	<p>Estrategias FO: Maxi-maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el respaldo financiero y la liquidez para segmentar su mercado. 2. Expansión a nuevos mercados de C.A. utilizando las ventajas que brinda una marca reconocida y los bajos aranceles. 3. Aprovechar la lealtad del recurso humano para brindar buen servicio al cliente mediante la mejora continua. 	<p>Estrategias DO: Mini-maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el proceso de planeación estratégica para lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de las actividades de la empresa. 2. Redefinir la misión y visión organizacionales; así mismo, elaborar objetivos y estrategias a largo plazo que sirvan de apoyo. 3. Planificar la requisición de producto, para evitar desabastecimiento y coordinar mejor la entrega de producto a los clientes. 4. Reorganizar las actividades de logística de los productos.

Continuación cuadro No. 1

<p>Amenazas externas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de empresas similares que pretenden acaparar los clientes. 2. Traslado de clientes a la competencia, al no tener inventarios para cumplir las entregas a tiempo. 3. Introducción de nuevos productos no registrados de la competencia. La globalización. 	<p>Estrategias FA: Maxi-mini</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer notar la calidad de los productos por medio de la marca registrada para captar la atención de los clientes y no dejarlos ir hacia la competencia. 2. Aprovechar la liquidez para realizar estudio de mercado, para conocer las ventajas. 3. Con el recurso humano leal implementar un programa de mejoramiento de las actividades de inventario para cubrir satisfactoriamente los requerimientos de los clientes. 	<p>Estrategias DA: Mini-mini</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar actividades que estimulen la creación de las condiciones para trabajar en equipo. 2. Supervisión y asesoría técnica que ayude al recurso humano en las áreas de bodega y logística para lograr el mejor manejo de la mercadería tanto recibida como en las entregas. 3. Adquirir tecnología de punta que permita laborar con agilidad, eficiencia y eficacia, de esa manera estar a la vanguardia.
---	---	---

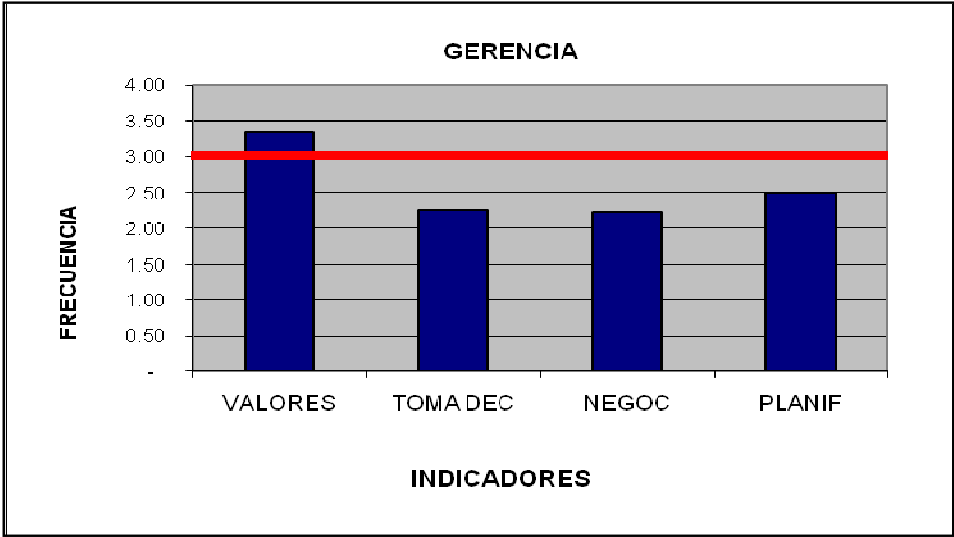
2.17 Análisis de gráficas

Para la obtención de la información referente a la situación actual sobre planeación estratégica en la empresa objeto de estudio se elaboró un cuestionario a las diferentes unidades que la integran y de ello se diagnosticó la información que a continuación se presenta:

2.17.1 Gerencia

Al indagar el nivel de conocimiento sobre aspectos de planeación estratégica al personal gerencial, los resultados fueron los siguientes:

Gráfica No. 2
Ponderación del conocimiento de los indicadores
que maneja la Gerencia, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de Productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

Los resultados obtenidos en el área de Gerencia tomando en cuenta la percepción de los encuestados es que los valores son tomados en

cuenta en un 84%, mientras que el 16% restantes percibe que aunque existen los valores escritos no son dados a conocer a todo el personal que ingresa a laborar en la empresa, éstos no son puestos en práctica en las actividades que se realizan, ello refleja que existe un buen porcentaje de colaboradores que desconocen los valores organizacionales, lo que provoca que no se identifiquen y se adapten a la organización.

Los datos obtenidos en relación a la toma de decisiones evidencian que el 56% de los empleados son tomados en cuenta para que decidan cómo actuar en determinado momento, mientras que el 44%, indicaron que no les delegan autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, lo que refleja que a casi la mitad de los colaboradores, los jefes no les han delegado potestad para la toma de decisiones, lo que trae como consecuencia que los trabajadores no sepan cómo actuar cuando se presente un problema y cuando los jefes estén ausentes.

En el caso de la negociación el 44% de los colaboradores encuestados informaron que no realizan ningún tipo de negociación, mientras que el 56% elabora negociaciones con países en el extranjero, lo que evidencia esta información es que existe gran parte de colaboradores que no efectúan ningún tipo de comunicación con clientes extranjeros.

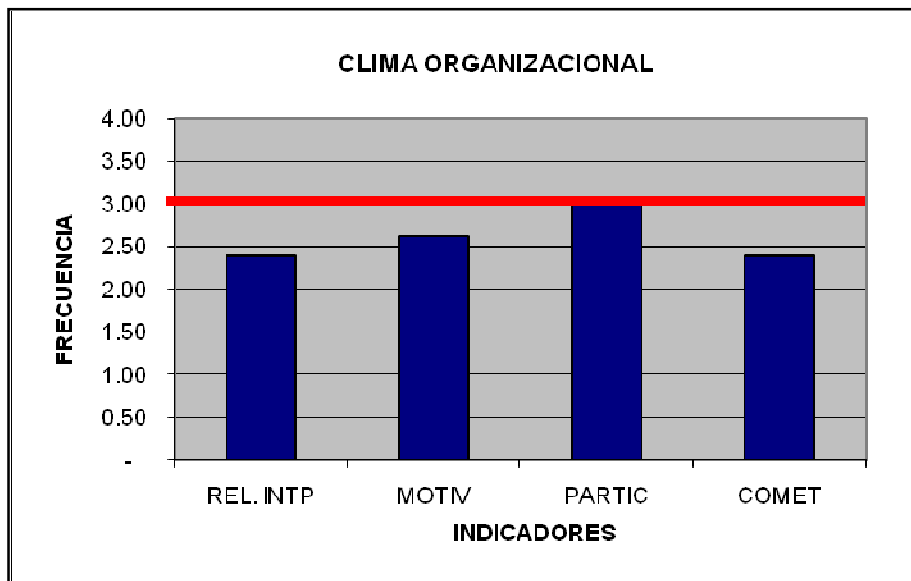
En relación a la planificación se determinó que un 63% de los colaboradores si planifican, pero solamente a corto plazo, mientras que un 37% no efectúan planificación a corto ni a largo plazo para la realización de las actividades, lo que refleja que existe un buen porcentaje que no se adelanta al futuro, lo que provoca que carezca de una visualización clara de lo que quiere alcanzar de acuerdo a los objetivos organizacionales.

2.17.2 Clima organizacional

Al indagar el nivel de conocimiento sobre el clima organizacional a los empleados de la empresa objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica No. 3

Ponderación del conocimiento de los indicadores del clima organizacional, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

Tomando en cuenta las variables del clima organizacional los resultados indican, que las relaciones interpersonales del recurso humano en la empresa objeto de estudio está en un 60%, lo que muestra que más de la mitad del personal tienen relaciones intragrupal e intergrupales relacionadas con el trabajo; sin embargo, existe un 40% del personal que no participa en otras actividades debido a que realizan actividades que solamente son de trabajo, lo que evidencia que no hay una identificación plena con la empresa, porque únicamente se dedican a

cumplir con las órdenes recibidas y consideran que sus sugerencias no son tomadas en cuenta, lo cual provoca descontento en los colaboradores.

En los resultados obtenidos en el aspecto motivacional se observa que el 66% de los colaboradores se sienten satisfechos y motivados de pertenecer a la organización, por lo que realizan sus actividades de manera eficiente; mientras que existe un 34% del personal que se limita a cumplir con las tareas asignadas, debido a que no se encuentra motivado e identificado con la empresa y no van más allá de las actividades propias del puesto, lo que refleja que existe un porcentaje menor que no está satisfecho en su puesto de trabajo y con la organización, lo que provoca que algunos trabajadores no realicen sus atribuciones con agrado y dedicación.

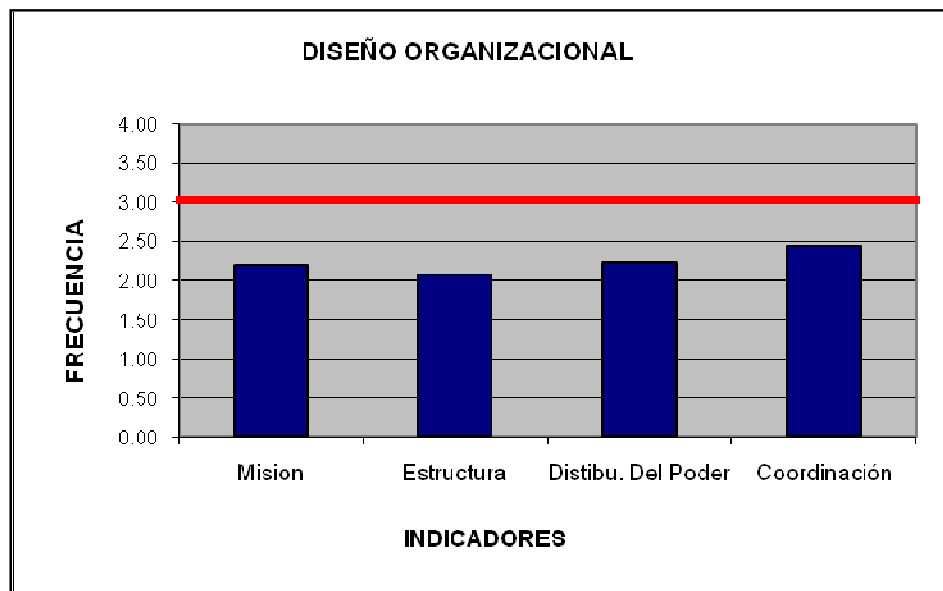
En relación al aspecto de la participación, se percibe que un 75% del personal encuestado colabora y participa a la hora de solicitarle colaboración para el desarrollo de actividades especiales en la empresa, por otra parte existe un porcentaje del 25% que se limita a la realización de sus actividades y no tiene una actitud de servicio para colaborar en actividades extras frente a la demanda de acciones que requieren de dinamismo y compromiso por parte del trabajador, lo que provoca que en algunas ocasiones no se logren los objetivos organizacionales por carecer de la participación de algunos colaboradores.

En relación a su cometido se observó que en un 60% de los empleados cumplen a cabalidad con sus atribuciones y responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales, esto demuestra que la mayoría de los colaboradores realizan sus actividades de acuerdo a lo que está estipulado en su puesto de trabajo, por otra parte el 40% del personal encuestado no cumple con el total de las actividades, lo que demuestra que todavía hay un porcentaje significativo que no cumple con su cometido y ello afecta en la efectividad de la empresa, porque no ejecutan las tareas a cabalidad.

2.17.3 Diseño organizacional

El resultado obtenido al indagar sobre el diseño organizacional a los empleados de la empresa objeto de estudio fue el siguiente:

Gráfica No. 4
Ponderación del conocimiento de los indicadores
del diseño organizacional, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente. Elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

De acuerdo a los resultados en el área de Diseño Organizacional puede percibirse que el 55% de los encuestados informaron que tienen conocimiento de la misión y que se encuentra definida y publicada, mientras que un 45% no la conoce, lo que reflejan los datos anteriores es que más de la mitad si sabe que hace y hacia quien van dirigidos los productos y servicios que ofrece la empresa; sin embargo, también existe un porcentaje alto que no tienen conocimiento de la misión, lo que provoca que éstos colaboradores desconozcan la razón de ser de la organización y no luchen por lograr los objetivos organizacionales.

La estructura organizacional muestra que el 52% de los encuestados indicaron que la estructura de la empresa se encuentra bien definida, mientras que un 48% opina lo contrario. Lo que reflejan los datos anteriores es que la mayoría de colaboradores conoce las líneas de autoridad y responsabilidad y quiénes son sus jefes inmediatos y superiores; sin embargo, existe un porcentaje alto que desconoce la estructura de la organización lo que conlleva a que éstos empleados no tengan claras las líneas jerárquicas de autoridad y se de cómo consecuencia duplicidad de funciones y de mando.

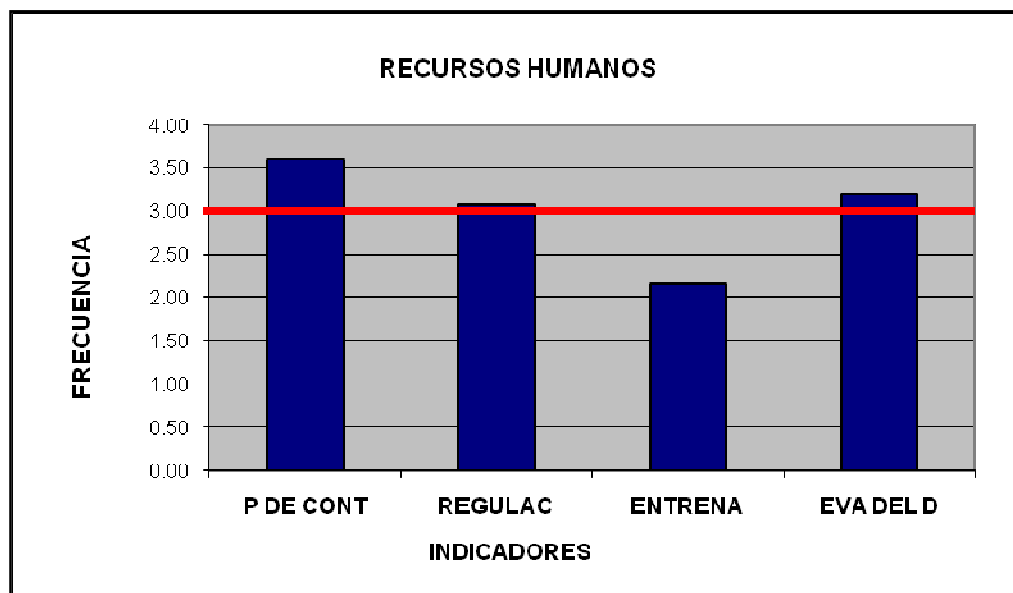
La distribución del poder dentro de la empresa, según los datos obtenidos el 56% de los encuestados indica que el poder se encuentra bien distribuido, mientras que el 44% opina lo contrario. Lo que refleja la información anterior es que la mayoría de los trabajadores reconoce que el poder dentro de la organización no se encuentra en una sola persona, sino que está distribuido en los puestos estratégicos; sin embargo, existe un porcentaje alto que no tiene conocimiento de cómo se encuentra distribuido el poder, lo que provoca desconocimiento de quien puede premiar o castigar por el resultado de las actividades realizadas.

Acerca de la coordinación se demostró que 61% de los encuestados indica que existe buena coordinación dirigida y voluntaria dentro de colaboradores de la empresa, mientras que el 39% informa lo contrario. Lo que reflejan los datos anteriores es que la mayoría de trabajadores aceptan la coordinación dirigida por sus jefes y al mismo tiempo cuentan con voluntad para coordinar las actividades que deben realizar, sin embargo, existe un porcentaje alto que no están de acuerdo con la coordinación que se tiene plasmada en la organización y que no muestran voluntad de participación, lo que da como consecuencia que no trabajen en equipo y no cumplan con lo esperado de acuerdo a los objetivos plasmados por los niveles altos de la empresa.

2.17.4 Recursos Humanos

Los resultados obtenidos al indagar al personal acerca de las actividades de recursos humanos se obtuvo la siguiente información:

Gráfica No. 5
Ponderación del conocimiento de los indicadores
que maneja recursos humanos, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

En lo que se refiere al proceso de contratación el 90% de los encuestados considera que éste se lleva a cabo de una forma adecuada, mientras que el 10% opina que no es la mejor forma de llevar a cabo el proceso, lo que reflejan los datos anteriores es que en las fases de reclutamiento, selección y contratación están aceptables las etapas, lo que provoca conformidad de parte de los colaboradores de la manera como se llevan a cabo estos procesos, tomando en cuenta que es la gerencia quien se encarga de realizarlo.

El resultado que muestra el estudio de las encuestas, indicó que un 77% de las opiniones de los colaboradores afirman estar de acuerdo que la disciplina que se aplica para los colaboradores se da sin excepción alguna y que el cumplimiento de las políticas existentes son revisadas continuamente, mientras que un 23% informó lo contrario, los datos anteriores reflejan que todavía existe un porcentaje significativo de trabajadores que no están de acuerdo con la disciplina y regulación interna legal que está implementada en la empresa, lo que provoca que los colaboradores en algunas ocasiones no cumplan con lo establecido en los normativos de la organización y puedan tener problemas en el comportamiento laboral.

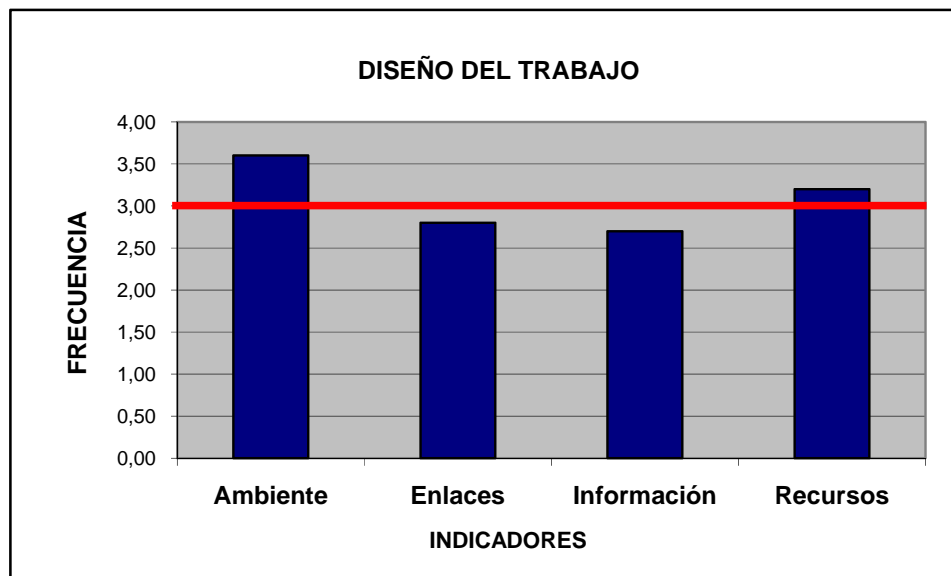
El resultado con respecto a capacitación muestra la gráfica que el 56% de los encuestados informaron que si se les brinda capacitación, mientras que el 46% indicó que no. Lo que reflejan los datos anteriores es que a más de la mitad si se le brinda capacitación a pesar de no existir departamento de Recursos Humanos; sin embargo, existe un buen porcentaje que dicen no recibir capacitación, lo que trae como consecuencia que algunos empleados desconozcan sobre las nuevas formas de realizar las actividades, al momento de implementar un nuevo método de trabajo, equipo de oficina moderno, debido a la carencia de programas de capacitación establecidos estratégicamente.

En lo referente a la evaluación del desempeño la gráfica anterior muestra que el 80% de los encuestados indicaron que se les evalúa el desarrollo de sus actividades, mientras que el 20% informaron que no. Lo que reflejan los datos anteriores es que a la mayoría del personal se les realiza una evaluación por lo menos una vez al año para determinar cuál ha sido su desenvolvimiento en la realización de sus actividades, lo que permite que la organización lleve un historial de sus colaboradores de cuál ha sido el rendimiento y corregir deficiencias, ello influye en la eficacia de los servicios brindados por la organización.

2.17.5 Diseño del trabajo

Al indagar al personal sobre el diseño del trabajo obtuvo la información siguiente:

Gráfica No. 6
Ponderación del conocimiento de los indicadores
del diseño del trabajo, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

Los resultados obtenidos en la gráfica del diseño del trabajo en el indicador ambiente demuestra que un 90% del personal encuestado opina que están de acuerdo con el ambiente de trabajo de la organización; sin embargo, el 10% de los colaboradores no lo perciben de la misma forma, lo que indica que se sienten satisfechos en su entorno laboral, provocando que estos trabajadores tengan reacciones laborales positivas y estén conformes con las condiciones actuales para realizar las tareas que le son encomendadas.

En enlaces el indicador muestra que el 70% de los colaboradores está satisfecho con las relaciones establecidas por la organización dentro del entorno laboral interno y externo y que el 30% del personal no se siente de

acuerdo con las relaciones existentes entre personal de dirección y subalternos y con los vínculos establecidos para negociar los productos y servicios que brinda la organización, lo que refleja que todavía existe un porcentaje significativo donde la relación laboral no es buena y ello podría afectar en el cumplimiento de la distribución de los productos requeridos por los clientes.

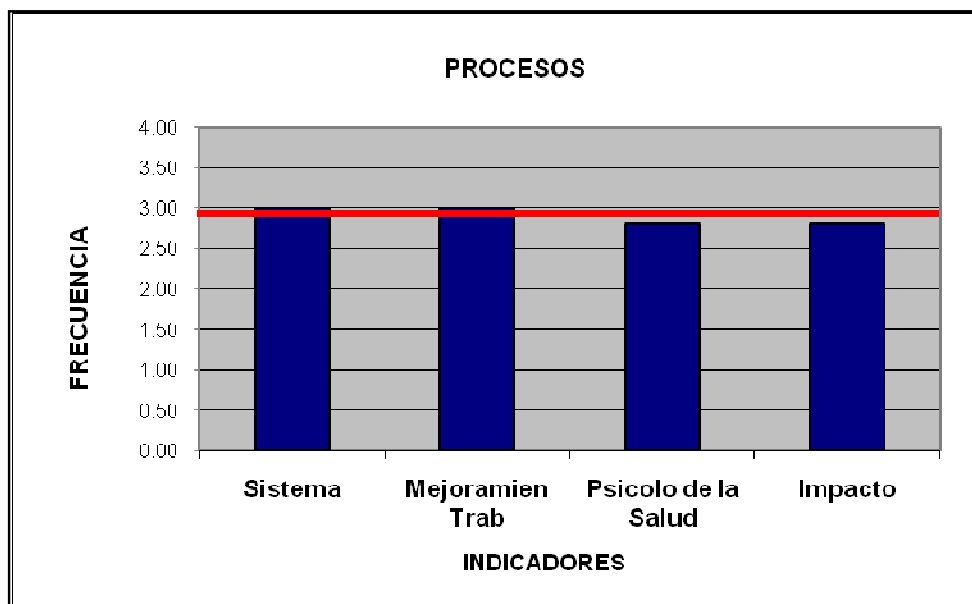
El indicador de información refleja que el 68% de los empleados considera que la información que se le provee para el desarrollo de sus actividades es la adecuada para la realización de las mismas, el otro 32% del personal no está satisfecho con el tipo de información que recibe por lo que algunas veces no se entera de los cambios en sus atribuciones, lo que trae como consecuencia no realizar las tareas y ello afecta en el funcionamiento de la empresa.

La variable recursos indica que 80% se siente satisfecho con la provisión de los diversos recursos brindados por la empresa para la ejecución de las actividades encomendadas a los distintos departamentos y el 20% restante de los colaboradores no está de acuerdo, lo que reflejan los datos anteriores es que a los trabajadores si se les ha proporcionado los recursos necesarios para la realización de sus actividades, lo que conllevan a que cumplan con sus atribuciones asignadas.

2.17.6 Proceso de trabajo

Los resultados obtenidos al indagar a los empleados sobre los procesos de trabajo fueron los siguientes.

Gráfica No. 7
Ponderación del conocimiento de los indicadores
del proceso de trabajo, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

En los factores de sistema y mejoramiento en el trabajo el 75% de los colaboradores estima que los procesos de trabajo son los adecuados, mientras que el 25% dice que podrían mejorarse, porque indican que no les proporcionan un manual de normas y procedimientos donde esté de forma clara cuáles son los pasos para realizar cada una de las actividades, por lo que en algunas ocasiones se cometen errores en el seguimiento de la actividad y ello afecta en el logro de los objetivos plasmados.

En el factor de psicología de la salud, demuestra que el 80% de los trabajadores se desenvuelven y desempeñan sus labores sin ninguna

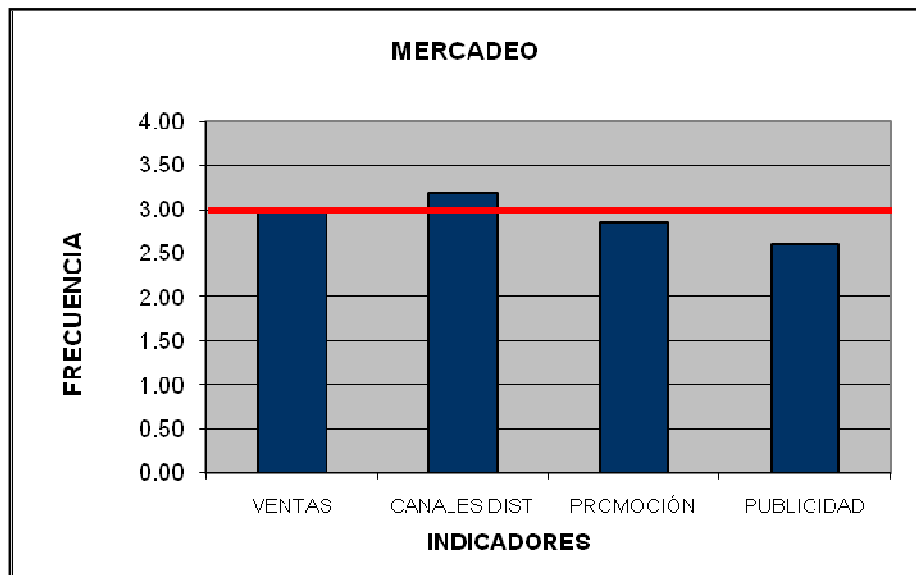
complicación de salud física o mental; sin embargo el 20% restante del personal informa que muestra una inconformidad al respecto, porque se sienten presionados debido que tiene demasiadas atribuciones asignadas en su puesto de trabajo, por lo que padecen de estrés por la presión que ejercen los jefes inmediatos, ello afecta porque estos colaboradores pueden enfermarse de gravedad que los conduzca directamente al hospital o adquirir una enfermedad lenta que la padezca por un periodo de tiempo prolongado y se de ausentismo y rotación de personal.

El 70% de los colaboradores opinan que están de acuerdo con el impacto que la empresa tiene dentro de sus clientes tanto internos como externos, porque perciben que la empresa está consiguiendo sus objetivos organizacionales, mientras que el 30% indica lo contrario, ello refleja que todavía existe un porcentaje significativo de colaboradores que no está de acuerdo con el impacto que tiene la organización, ello afecta porque indica que no se ha logrado la satisfacción máxima para los empleados y los clientes.

2.17.7 Mercadeo

Los resultados obtenidos al indagar sobre las actividades de mercadeo fueron los siguientes:

Gráfica No. 8
Ponderación del conocimiento de los indicadores
que maneja mercadeo, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

Los resultados obtenidos en el área de mercadeo reflejan que el 75% de los colaboradores están de acuerdo que las ventas de los productos que distribuye la empresa se mantienen en un ritmo que le permite a la misma obtener solvencia financiera para seguir trabajando, mientras que únicamente el 25% de los trabajadores no opinan lo mismo. Los datos anteriores reflejan que los productos que distribuye la organización tienen aceptación en el mercado por ser de buena calidad, lo cual se ve reflejado en la demanda y la venta de los mismos; sin embargo, todavía existe un porcentaje significativo que muestra que las ventas deben mejorarse, para alcanzar los objetivos organizacionales deseados.

La información obtenida acerca de los canales de distribución demuestran que el 79% de los colaboradores opina que funcionan adecuadamente, mientras, que un 21% no opina lo mismo. Los datos anteriores reflejan que los canales utilizados por la empresa para distribuir sus productos son adecuados para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, todavía hay un porcentaje significativo que se puede tomar en cuenta para realizar mejoras.

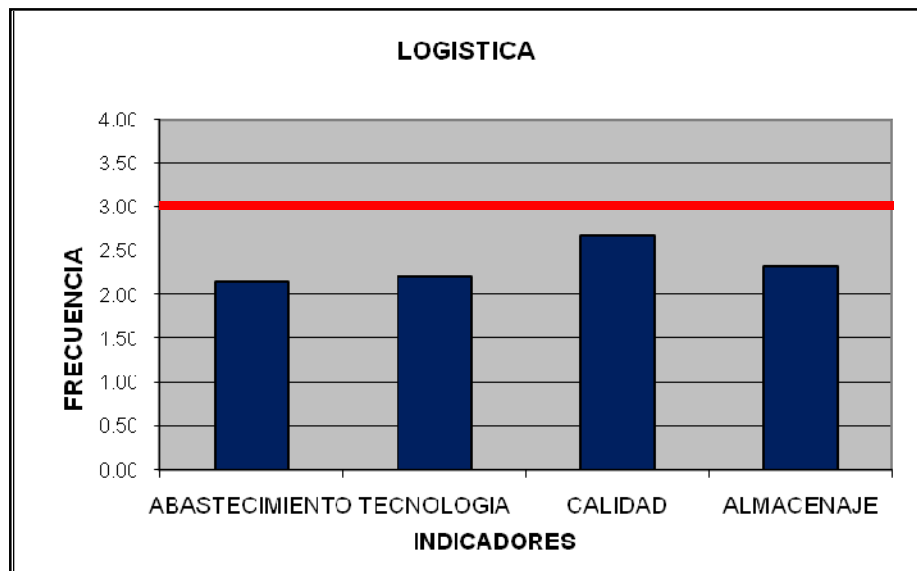
Los datos que representan las promociones realizadas por la empresa indican que el 71% de los encuestados opina que la promoción de los productos ofrecidos por la empresa si han alcanzado los objetivos esperados, mientras que el 29% de los encuestados no opinan lo mismo. La información anterior refleja que la promoción necesita mejorarse para poder incrementar las ventas de la empresa a un ritmo acelerado y constante.

La barra de publicidad muestra que un 65% de los trabajadores indica que la publicidad realizada por la empresa es la adecuada para dar a conocer a la organización y los productos que distribuye, mientras que el 35% informó lo contrario. Lo que reflejan los datos anteriores es que todavía no se ha logrado una efectiva publicidad y ello puede afectar en las ventas de la empresa en el futuro y puede provocar disminución en las ventas.

2.17.8 Operaciones y logística

Al indagar sobre las actividades de operaciones y logística al personal a cargo, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica No. 9
Ponderación del conocimiento de los indicadores
que maneja operaciones y logística, ciudad de Guatemala, abril 2008
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz



Fuente: elaboración propia, con datos del trabajo de campo, 2009.

En el análisis de la gráfica de la logística empleada, con respecto al indicador del abastecimiento y servicio al cliente, los colaboradores están de acuerdo en un 54%, mientras que un 46% no lo está, lo que reflejan los datos anteriores es que no se satisface a cabalidad las expectativas de los clientes, lo que evidencia que carece de una buena estrategia en la provisión de materiales, lo que provoca que no pueda cumplir con los requerimientos realizados por los clientes y ocasiona molestia y descontento, asimismo; trae como consecuencia un decremento en las utilidades de la organización.

Con respecto a la tecnología, el equipo utilizado no se actualiza periódicamente, así lo califican el 55% de los colaboradores, mientras que

el 45% restante indican que si utilizan tecnología a la vanguardia, lo que reflejan los datos anteriores es que la empresa no se preocupa por estar en condiciones de actualizarse tecnológicamente, lo que afecta en el servicio brindado a los clientes, y ello provoca demora en la entrega de los pedidos y disgustos por parte de ellos, lo que trae como consecuencia que la empresa pueda perder clientes importantes que le den buenas ganancias.

El indicador de la calidad da a conocer que un 80% de los colaboradores indica que el producto que se les brinda a los clientes es de excelente calidad, mientras que el 20% dice lo contrario, lo que reflejan los datos anteriores es que los productos distribuidos por la empresa son de calidad, debido a que la mayoría lo afirma, y se pudo constatar en el volumen de ventas mensuales.

En el análisis relacionado con el factor del almacenaje se observa que el 58% de los colaboradores indica que no está de acuerdo con la coordinación en las fechas de entrega de producto, mientras que el 42% informa lo contrario, los datos anteriores reflejan que la mayoría está de acuerdo que existen problemas al momento de entregarle el producto a los clientes, y ello es debido a que en algunas oportunidades no existe la suficiente coordinación entre la empresa y los proveedores con respecto al inventario de productos, ello provoca insatisfacción para el cliente porque no se le provee de sus productos cuando ellos los necesitan, lo que afecta en la rentabilidad de la empresa y puede perder parte del mercado.

2.18 Escenario más probable

En este espacio se presentan las situaciones que podrían estar afectando las actividades de la empresa objeto de estudio en el corto o largo plazo y que podrían cambiar su situación presente.

✓ **Situaciones probables**

La recesión económica en el país que opera debido a que se pueden reducir las oportunidades de negocio.

Reducción en el número de trabajadores, debido a la escasez de trabajo.

Complicaciones en la distribución de los productos de la empresa, debido a inclemencias del clima.

Accidentes o asaltos que puedan ocurrir con los vehículos que distribuye el producto de la empresa.

El ingreso al país de una cantidad mayor de carros rodados, donde se esperaría que haya un crecimiento en el uso de productos de limpieza para automóviles, si esto es así la empresa objeto de estudio podría tener mayores oportunidades para distribuir sus productos y de esa manera obtener una mayor captación de ventas y por ende en sus utilidades.

✓ **Situaciones no probables**

El no abastecimiento de productos por los proveedores, el cierre de la empresa, quedarse sin capacidad de financiamiento.

✓ **Situaciones modificables por la empresa**

Brindarle al trabajador las condiciones para que se sienta motivado dentro de la organización.

Realizar las mejoras en cada una de las debilidades detectadas en el instrumento del análisis FODA.

✓ **Situaciones no modificables por la empresa**

El clima que complica la distribución de los productos de la empresa.

La recesión económica que viene dada por factores externos y de gobierno que se salen del alcance de la organización.

Las decisiones externas en las políticas financieras, económicas y fiscales del gobierno del país.

CAPÍTULO III

Diseño de planeación estratégica propuesta para una empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz

3.1 Presentación de la propuesta

La propuesta de planificación estratégica que se presenta es producto de varios talleres con los ejecutivos de la empresa que después de analizar los factores que intervienen en el desarrollo de las actividades y llegar a un consenso general se presenta una propuesta de diseño de planeación estratégica para la empresa en estudio. Se presentan aspectos integrales, que darán certeza y dirección a la actual administración.

El objetivo de la propuesta es prever situaciones y acciones, para cambiar la situación detallada en el diagnóstico, basándose fundamentalmente en el marco teórico y análisis FODA desarrollado.

La modalidad de la estrategia en la propuesta de negocio, comprende varios elementos, que son fundamentales como el rediseño de la misión, la visión, los objetivos y estrategias.

La planificación estratégica de negocio que se presenta está diseñada para el período comprendido entre el año 2009 al 2014, para luego evaluar el proceso y repetir el ciclo tan importante para una institución con visión de futuro.

A continuación se presenta la misión, visión, valores, estrategias y objetivos que fundamentaron el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa.

3.2 Misión

En la misión que se sugiere se consideraron las preguntas básicas para su formulación, proponiendo la siguiente :

“Desarrollar socios estratégicos por medio de un excelente servicio, intercambio de información, distribución de productos y desarrollo de marcas, para contribuir así al bienestar de los socios, empleados, accionistas y el desarrollo del país”.

3.3 Visión

La visión que se recomienda para la empresa es la siguiente:

“Ser una comercializadora líder en la generación de valor agregado en la diversidad de productos que brinde un servicio de calidad gracias al trabajo de empleados responsables y la lealtad de nuestros clientes”.

3.4 Valores

En relación a los valores organizacionales, basándose en los resultados de los talleres se determinó no modificarlos debido a que están conceptualizados de acuerdo a las actividades de la empresa, por consiguiente se propone darlos a conocer para que haya mejor identificación con las actividades cotidianas de los colaboradores. Los valores que tienen definidos son los siguientes:

- **Compromiso**, para cumplir con sus colaboradores dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidad**, siendo los portavoces del cumplimiento a cabalidad con su entorno.
- **Creatividad**, para brindar diferentes productos y servicios a sus clientes.
- **Integridad**, realizando el trabajo adecuadamente, con honradez.
- **Espíritu de Servicio**, sirviendo al país con todo el deseo por mejorar cada día la atención hacia el mercado objetivo.

3.5 Formulación de objetivos

Para obtener el rendimiento esperado y tomando en consideración el giro del negocio, se establecieron los siguientes objetivos organizacionales:

- ✓ Planificar los pedidos de productos en tiempo y cantidades requeridas en el mejor tiempo y al más bajo costo.
- ✓ Promover la cultura de trabajo en equipo para lograr la identificación de los empleados hacia la institución.

3.6 Estrategias

Dentro de una serie de estrategias planteadas, junto con los directivos de la empresa en estudio, se eligieron tres que se consideran las más importantes, debido a que su aplicación eficiente permitirá el alcance de la misión, visión y objetivos planteados en el presente trabajo de tesis, por ser éstas las que ofrecen soluciones viables a los problemas observados. La implementación de las estrategias propuestas son de fácil aplicación y no requerirán de recurso humano adicional, será la Gerencia quien brinde el apoyo a cada una de las unidades comprometidas. El valor de la inversión será de Q 2,000.00 (ver presupuesto)

La estrategias que se proponen son:

- ✓ Establecer un mecanismo que permita optimizar el manejo y control de inventarios para cubrir los pedidos en cantidades y tiempo.
- ✓ Coordinar de manera adecuada las actividades de logística de los productos para que halla una entrega eficiente y eficaz
- ✓ Establecer y calendarizar actividades entre los colaboradores para lograr la consolidación del trabajo en equipo, con la intención de fortalecer las actividades cotidianas.

3.7 Planes de acción para las estrategias propuestas

A continuación se presentan los planes de acción que apoyarán las estrategias a emprender, con el fin de alcanzar las metas propuestas, los mismos varían de acuerdo a las exigencias que supone su implementación, se describe la manera en que se llevarán a cabo, las personas responsables y la calendarización de las actividades.

Cuadro No. 2

Plan de acción para optimizar el manejo y control de inventarios, ciudad de Guatemala, período 2009

Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
1	Evaluar propuesta de manejo y control de inventarios	Operaciones	Octubre 2009	Q.100.00	A través de reuniones de trabajo
2	Revisar las existencias de cada producto en bodega	Operaciones	Noviembre 2009	Q300.00	Se observará que se mantengan las cantidades tan cerca como sea posible a lo planificado
3	Elaborar plan de compras mensual y trimestral			Q.200.00	Se constatará con el proveedor la existencia de producto
4	Enviar requerimiento de compra al proveedor.	Operaciones	Noviembre 2009	Q100.00	Por medio de fax, previa conversación vía e-mail
5	Recepción, revisión y conteo de la mercadería solicitada	Operaciones	Diciembre 2009	Q 2000.00	Se utilizará el servicio de personal externo para descargar el producto
Total implementación plan de acción:				Q 2,700.00	

Fuente: elaboración propia, 2009.

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

Se necesitará evaluar mensualmente los resultados del volumen de unidades compradas contra las ventas reales y comprobar si se ha comprado lo suficiente o si necesita mejorar sus controles.

Cuadro No. 3

**Plan de acción para mejorar las actividades de logística,
ciudad de Guatemala período 2009
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
1	Discutir propuesta para coordinar la distribución y manejo de los productos.	Encargados de logística y operaciones	Octubre 2009	Q 200.00	Los resultados serán comunicados a Gerencia General.
2	Planificar y organizar los recursos, área y tiempo para las actividades de tráfico de productos.	Logística y operaciones	Noviembre 2009	Q 100.00	En coordinación con el departamento de inventarios.
3	Coordinar con el departamento de ventas la cantidad de pedidos y despacho de los mismos.	Logística y ventas	Noviembre 2009	Q 100.00	Verificando que toda la papelería esté correctamente elaborada.
4	Verificar las condiciones del transporte interno para evitar cualquier contratiempo.	Logística	Noviembre 2009	Q 100.00	Para hacer eficiente la entrega, el transporte debe estar en condiciones óptimas.
5	Programación de rutas y entrega de productos solicitados por los clientes en el tiempo requerido.	Logística	Noviembre 2009	Q1,500.00	Observando que en el trayecto los productos no sufran ningún desperfecto o atraso.
Total de la implementación del plan:				Q 2,000.00	

Fuente: elaboración propia, 2009.

Nota: No se definen fechas exactas debido a que es un proceso continuo y permanente, lo ideal es retroalimentar con el desempeño diario de las actividades y la relación con proveedores, clientes internos que están involucradas en el proceso de abastecimiento de productos.

Cuadro No. 4
Plan de acción para la consolidación del trabajo en equipo,
ciudad de Guatemala, período 2009
Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Presupuesto	Observaciones
1	Comunicar a todo el personal programa para la consolidación del trabajo en equipo.	Gerencia General	Octubre 2009	Q 100.00	Se hará por medio del correo electrónico
2	Coordinación con jefes de unidades para determinar fechas y temas a impartir.	Gerencia y jefes de áreas.	Octubre 2009	Q 300.00	Se programarán reuniones cuatro veces por año.
3	Impartición de charlas sobre la importancia de la labor del empleado para la empresa, nuevos procesos.	Gerencia General	Noviembre 2009	Q 500.00	Es muy importante que participen todas las areas .
4	Celebración de fechas importantes, cómo cumpleaños, aniversarios y alcance de metas.	Gerencia y jefes de áreas.	Noviembre 2009	Q 100.00	La programación será acorde a las necesidades.
Total implementación del plan:				Q1,000.00	

Fuente: elaboración propia, 2009.

NOTA: Esta estrategia busca decididamente la consolidación de un equipo de trabajo para que del concepto grupo se pase al concepto equipo y que sea de manera sostenible, de tal forma que cada nuevo miembro sea adaptado e integrado desde el primer día que labora.

3.8 Presupuesto

Constituye una estimación de los gastos en que se incurrirán como consecuencia de la implementación de la planeación estratégica en la empresa objeto de estudio, en cada mes de implantación.

Cuadro No. 5

Costos integrados de las estrategias, ciudad de Guatemala, período 2009

Empresa distribuidora de productos de limpieza automotriz

Estrategias	Concepto	Inversión
Creación de mecanismos para optimizar el manejo y control de inventarios.	Reuniones, material impreso, útiles de oficina	Q. 2,700.00
Creación de actividades de logística de los productos.	Reuniones, material impreso y útiles de oficina.	Q 2,000.00
Seminarios de actividades para la consolidación del trabajo en equipo.	Reuniones, material impreso, refacciones.	Q 1,000.00
Total inversión mensual:		Q 5,700.00

Fuente: elaboración propia, año 2009.

3.9 Implementación, seguimiento y control

Es necesario realizar actividades de control que permitan verificar que la planeación estratégica de negocio se lleve a cabo según lo programado, será la Gerencia General y los jefes de áreas quien se encarguen de las mismas.

CONCLUSIONES

1. Por carecer de una planeación estratégica, presentan deficiencias y por ende no se toman las medidas para enfrentar con éxito el futuro.
2. En la investigación realizada se encontró que existe desconocimiento en relación a planeación estratégica y en lo relacionado con las estrategias se comprobó que s las utilizan, pero no las tienen plasmadas en un documento escrito, porque planifican únicamente a corto plazo.
3. No se actualiza la información en relación a su ambiente interno y externo para detectar los factores que influyen en la misma, por lo que se utilizó la matriz FODA y la cadena de valor, para determinar la situación actual de la empresa.
4. Se determinó que la misión y visión no están bien estructuradas de acuerdo a los elementos esenciales de cada una, lo que afecta en que los colaboradores desconocen qué es la empresa, qué hace y hacia quién van dirigidos los productos que distribuye, el liderazgo que desean tener en el medio y que no se ubiquen jerárquicamente de acuerdo a los puestos existentes en la organización.

RECOMENDACIONES

1. Que la empresa considere la planeación estratégica y los planes de acción propuestos en este documento, los analice, comunique y publique a los niveles altos, medios y operativos, actualizándose e innovando para ganar más segmento de mercado.
2. Se le propone a los altos directivos de la empresa que analicen la situación actual de la empresa, para que tengan conocimiento de los factores internos y externos que la afectan o benefician, para que puedan tomar decisiones.
3. Se recomienda a los directivos de la organización que utilicen la misión, y visión propuestos para que los colaboradores conozcan qué es la empresa, qué hace y hacia quién van dirigidos los productos que distribuye y el liderazgo que desean tener en el medio.
4. Con la implementación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica, la organización eliminará las deficiencias administrativas y podrá tomar medidas para enfrentar con éxito el futuro y lograr una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Goodstein, Leonard. Nolan Timothy, Minnie Sterner. Pfeiffer, Joseph William. **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.. 6ª. Edición, México, 1991. 433 páginas.
2. Goofdyrin, Leonard D., Nolan Milwaukee, Timothy M. Pfeiffer, J. William **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S. A. Sexta edición. México 1991. 433 Páginas.
3. Kotler Philip. Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación. Edición del Milenio. México 2001. 792 Páginas.
4. Pinto Villatoro, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. Editorial 16. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Primera reimpresión. México, 1994. 480 Páginas.
5. Thompson/Strickland, **Administración Estratégica**. Editorial McGraw-Hill. Textos y Casos 13ª. edición México, 2002. 600 Páginas.